

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02 (أبو القاسم سعد الله)

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

القيم السائدة في العمل

في المؤسسة الصناعية الجزائرية

بين تأثير العوامل الداخلية والخارجية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

رسالة لنيل درجة دكتوراه العلوم

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

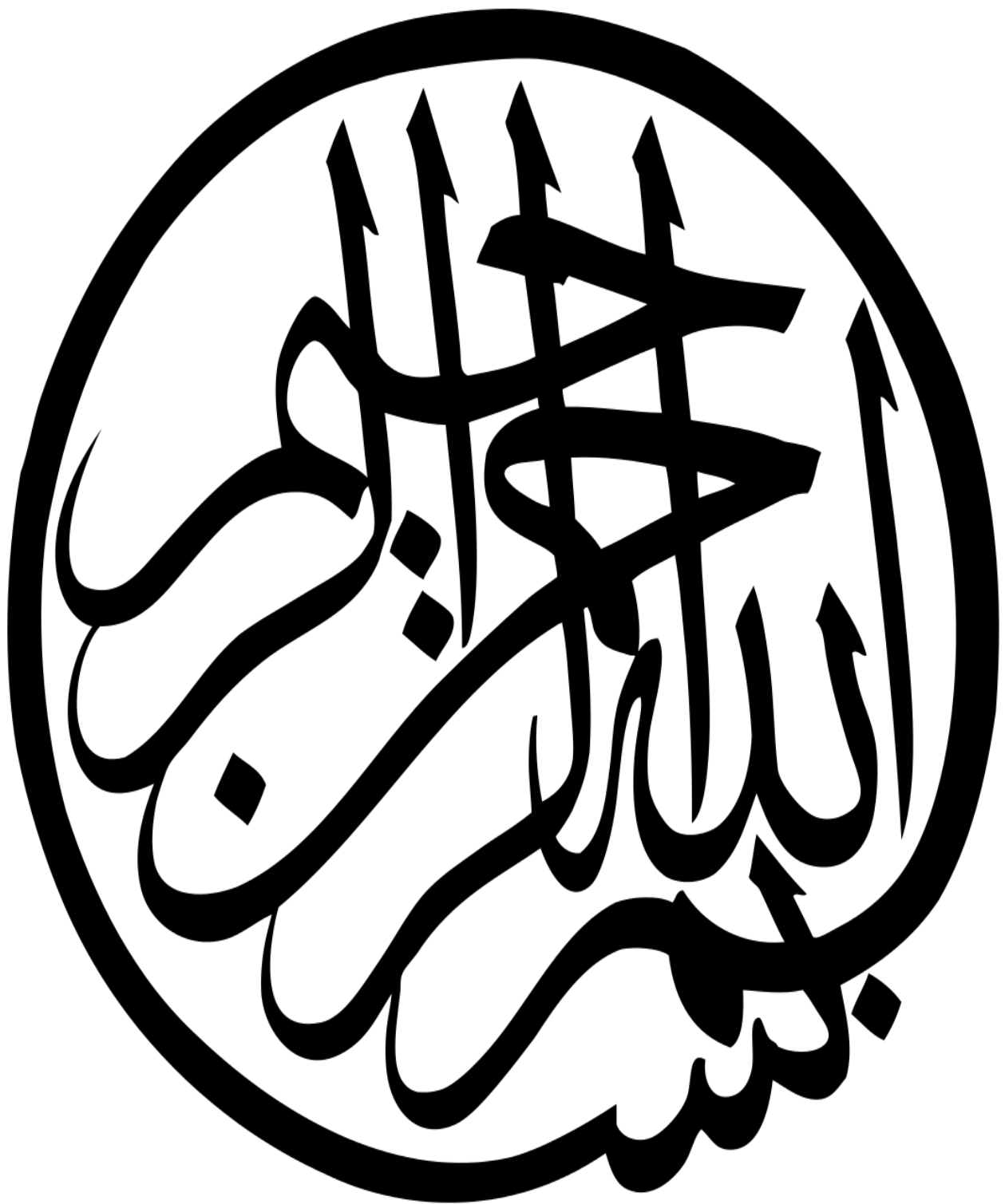
إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة

محمد بومخلوف

راضية سيد

السنة الجامعية: 2018 / 2019



شكر وتقدير وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه الكرام أجمعين، وبعد: الحمد لله حمدا كثيرا طيبا ومباركا على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل وبلوغ مرماه إلى آخر مرحلة من مراحل إخراجهِ في شكله النهائي، وبعد الحمد لله يطيب لي أن أسطر كلمات رقيقة ومعبرة تحمل في طياتها عميق امتناني وثنائي إلى كل من مد لي يد المساعدة المادية والمعنوية من قريب أو بعيد.

إنني أجد لزاما علي أن أقدم من الشكر أجزله ومن التقدير أعظمه إلى الأستاذ الفاضل **محمّد بومخلوف**، الذي لن توفيه الكلمات حقه على إرشاداته القيمة والجهد الكبير الذي بذله إشرافا وتوجيها ومتابعة وحوارا ومساندة لإنجاز هذا العمل، وعلى صبره ومتابعته المتأنية وإبداء ملاحظاته الصائبة في سبيل إنجاحه، وإنني لأحتفظ له بالجميل وأشهد له بالعرفان على حسن التوجيه والمساعدة التي غمرني بها خلال مرحلة ما بعد التدرج (ماجستير ودكتوراه)، فقد كان لي خير مرشد ومعين وأمدني بالعزيمة والإصرار على إتمام هذا العمل، فقد أسعدتني يا أستاذي الفاضل والكريم والطيب بإشرافك له ورافقتني في هذه الرحلة التعليمية ومنحتني الكثير من وقتك وجهدك، وجدت علي بإرشاداتك السديدة وتوجيهاتك المفيدة ومنحتني من علمك ما يعجز مثلي عن مكافئته، فجازاك الله عني خير الجزاء، فلك أقول: شكرا. شكرا. شكرا. وأدامك الله في خدمة العلم والمعرفة، وبارك الله فيك، وأطال عمرك، وأبقاك شعلة نور مضيئة على الدوام.

وامتناني بالتقدير والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأجلاء على سعة تقبلهم لمناقشة هذا العمل وإثرائه، كونهم لم يدخروا جهدا لقراءة ومراجعة وتصويب ما قدمناه من خلاصات علمية وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، وإسداد النصيحة لي في استكمال ما فاتني من ضعف أو قصور.

والشكر موصول إلى كل من مد لي يد العون لفهم خبايا العمل التنظيمي داخل مؤسسة SNVI دون استثناء، وكل من ساهم بملاحظاته القيمة ولم يدخر جهدا في إبداء الرأي والمشورة العلمية، وكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد وأعانني وشجعني على الطموح وطلب العلم، وكل من كان لي قدوة وعلمي حرفا لبلوغ هذا المستوى، وتحمل معي عناء البحث العلمي من أساتذة أو أصدقاء أو زملاء.

شكروما توفيقه إلا بالله

إهداء

جمعت أوراقي المبعثرة لأضمّنها كلمات رقيقة عرفانا مني بالجميل لأطيف طيبة من الناس، منهم أفراد أسرتي الكريمة ومنهم أساتذتي الأفاضل ومنهم أصدقائي وزملائي الأعزاء، إلا أن لساني عجز عن بيان فضلهم علي، لكن ورغم ذلك، ومن باب الوفاء بالعهد والتقدير بالعرفان فإنني ارتأيت تقديم هذه الثمرة من تحصيلي العلمي إلى **ولديي الكريمين** الذين وقفا ويقفان دوماً إلى جانبي وأمداني ويمداني بعونهما ودعواتهما لي، والذين أشهد الله بحسن تربيتهما لي ووجوب برهما والإحسان إليهما، ووفاء لهما على بلوغي لهذه الدرجة العلمية وامتنانا مني على تشجيعهما وتضحياتهما وحرصهما على نجاحي أهدي هذا العمل:

شأبي ووالدي العزيز والغالي الذي أحمل اسمه ودمه وخصاله بكل فخر، ووجهني وقومني بالتربية السليمة، ومنحني قوة الإرادة والإصرار والعزيمة، وألهمني الصبر والثقة بالنفس والطمأنينة، وغرس في نفسي الأمل والطموح والمثابرة وروح التحدي وحب العلم والعمل، وأنار لي دربي وكان لي خير عون في الحياة على الدوام، قدوتي وملهمي ومثلي الأعلى، رمز التضحية والعطاء الجزيل وعنوان الوفاء: فلك يا طيب الناس أقول: شفاك الله وحفظك ورعاك وأطال في عمرك وأدامك تاجاً فوق رأسي.

شأبي ووالدي العزيز والغالية التي شملتني بعطفها ورعايتها وحنانها سنين طوال، ورافقتني في كل محطات حياتي على الدوام وحضنتني وربتني صغيرة وسهرت شقت وكافحت لأجلي حتى تراني في كل موقف كبيرة، ريحانة قلبي وأيقونة روحي ووجداني، ينبوع العطاء وأمثلة التضحية والوفاء، صاحبة القلب الصافي والنقي والصدر الحنون، مصدر الدعوات الطاهرة واللسان الصادق، سر سعادتي ومرفأ البر والأمان، فلك يا أحن الناس أقول: شفاك الله وحفظك ورعاك وبارك في عمرك وأدامك ذخراً لي وجزاك عني كل الجزاء.

إخوتي وأخواتي الأعزاء الذين شدو عضدي وقوموني لحظة خطئي وكان تشجيعهم ودعمهم لي شمعة أنارت لي طريقي وساندوني حتى أواصل مسيرتي العلمية وأضاءوا في دربي مشاعل الأمل والعطاء، براعم المحبة المتفتحة في جنبات قلبي وزهرات الياسمين التي يفوح عبير إخلاصهم في كل حين، أحباب قلبي وسراج دربي وشعلة همتي، فلكم يا أعز الناس عرفانا بجميلكم وتقديراً لوفائكم أقول حفظهم الله ورعاكم.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من تحمل معي انشغالي عنه خلال انزوائي في متاهات البحث العلمي وطوال مدة إنجاز هذه الرسالة، ووقف إلى جانبي طوال مساري الدراسي، وكل من وضعني على أولى خطواتي في درب العلم والهداية، وكل من كان حكمتي وعلمي وأدبي وحلمي، إلى رواد العلم وأصحاب الضمائر الحية، وكل من يكد ويجتهد من أجل أن يحتل مجتمعنا موقعه بين الأمم الراقية، وكل من يناضل في هذا البلد العزيز من أجل إخراجه من ظلمات الجهل إلى نور العلم والمعرفة.

إليكُم جميعاً أهدي هذا العمل وأدعو الله أن يجزيكم عني خير الجزاء وأجزل لكم العطاء في الدارين الأولى والآخرة.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
xi	مقدمة عامة
	الفصل الأول موضوع الدراسة وإطارها التصوري
01	تمهيد
01	المبحث الأول-الإطار الإشكالي للدراسة
01	مبررات اختيار الموضوع ودوافعه
02	أهمية دراسة الموضوع
04	أهداف الدراسة
05	الإشكالية
07	الفرضيات
08	المبحث الثاني-الإطار المفاهيمي للدراسة
08	مفهوم القيم
09	مفهوم العمل
11	مفهوم قيم العمل
12	مفهوم التنشئة الاجتماعية
15	مفهوم الصراع
21	المبحث الثالث-المرتكزات الأساسية للموضوع بين خصائص الدراسات السابقة وحدود الدراسة الحالية
21	قيم العمل في الدراسات العربية
29	الدراسات الجزائرية وطرحها لموضوع قيم العمل
38	تعقيب على الدراسات السابقة

39	خلاصة
الفصل الثاني مفهوم العمل الإنساني في سياق الدلالات والإشكالات والأطروحات	
41	تمهيد
41	المبحث الأول- العمل كمحور هام في اهتمامات الفرد
41	العمل الإنساني في سياقه الدلالي والمفهومي
45	خصائص العمل
46	العمل كضرورة ملازمة للفرد
48	المبحث الثاني- الإشكالات التاريخية المختلفة لمفهوم العمل
48	الإشكالات الوضعية القديمة المحقرة للعمل اليدوي
50	الإشكالات الدينية الممجدة للعمل
53	الإشكالات المعاصرة المعظمة للعمل
53	المبحث الثالث: مفهوم العمل في سياق الطرح الاقتصادي الحديث
54	العمل كمحدد هام لخلق الثروة وتعظيمها عند أدام سميث
55	العمل كقيمة تبادلية واستعمالية عند ديفيد ريكاردو
56	العمل خاصية إنسانية عند كارل ماركس
59	العمل سمة إنسانية متطورة عند فريدريك إنجلز
60	المبحث الرابع- الطرح السوسيولوجي لمفهوم العمل
60	التمثل الخلدوني لمفهوم العمل
62	إميل دوركايم وتقسيمه للعمل الاجتماعي
64	التصور الفريدماني لمفهوم العمل
67	المبحث الخامس- في ماهية قيم العمل
67	القيم كمكون هام في ثقافة العمل
68	مفهوم قيم العمل
70	خصائص قيم العمل
73	تصنيف قيم العمل
76	المبحث السادس- التنشئة على العمل كشكل من أشكال التنشئة الاجتماعية
76	الأسرة كأول دوائر التنشئة الاجتماعية والمهنية

78	المدرسة من أهم دوائر التنشئة والتربوية والتنظيمية
80	المسجد من أهم المجالات المؤثرة على التنشئة المهنية
83	جماعة الأقران والرفاق كجماعة مؤثرة على قيم الفرد نحو العمل
85	خلاصة
الفصل الثالث تطور قيم العمل في الفكر التنظيمي من الإسهامات المبكرة إلى المداخل المبتكرة	
86	تمهيد
86	المبحث الأول-التأسيس لقيم العمل في نظريات الإدارة بكفاءة الإنتاج
87	المساهمة الإمرسونية في إرساء قيم الكفاءة التنظيمية
88	المنظور التaylorي في إنماء قيم الإنتاج
90	التصور الفايولي في ترسيخ القيم الإدارية
91	النموذج الفيبيري والتأسيس للقيم العقلانية في العمل
94	المبحث الثاني-بناء قيم العمل من خلال مساهمات الإدارة بكفاءة الأداء
95	مساهمة إلتون مايو وإرسائه للقيم الإنسانية في العمل
98	مساهمة ماك غريغور في ازدواجية القيم الإدارية
100	مدخل أرجريس في القيم التنظيمية المختلطة
102	منظومة ليكرت حول قيم التسيير
103	المبحث الثالث-التمسك بقيم العمل من خلال نماذج الإدارة بالفعالية
104	مساهمة دراكر في نموذج الإدارة بالأهداف
106	مداخل التميز في الأداء من خلال البحث عن قيم التفوق في العمل
109	نموذج (Z)
111	مدخل التميز الإداري
112	المبحث الرابع-تعميق قيم العمل من خلال نماذج الإدارة بالقيم
112	مدخل أوكونور وبلانكارد
113	نموذج (I) للتفوق الإداري
116	خلاصة
الفصل الرابع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الطموح التنموي ورهانات النسق القيمي	

117	تمهيد
117	المبحث الأول-الوضع الاقتصادية للجزائر قبيل إنشاء المؤسسة الاقتصادية
117	مميزات الوضع الاقتصادية في الجزائر خلال فترة ما قبل الاستقلال السياسي
119	مميزات الوضع الاقتصادية للفترة المباشرة للاستقلال
121	الايدولوجيا التنموية في الجزائر
122	خلفيات الطرح التنموي المعتمد في الجزائر
124	المبحث الثاني-المؤسسة الاقتصادية كخيار استراتيجي للتنمية الشاملة
124	التصنيع كخيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية
128	المشروع الصناعي في الموثيق والنصوص الرسمية
130	النموذج المعتمد في التصنيع
131	إجراءات تجسيد المشروع الصناعي في الجزائر
135	المبحث الثالث-الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة كحتمية لمسايرة المشروع الصناعي
135	التسيير الذاتي للمؤسسة الجزائرية 1963-1965
137	الشركات الوطنية 1965-1971
138	التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980)
140	إعادة هيكلة المؤسسات (1980-1988)
142	خصوصية أشكال التسيير أو استقلالية المؤسسة العمومية
145	الانفتاح الاقتصادي وخصوصية المؤسسات
145	المبحث الرابع-المؤسسة الاقتصادية كمجال لتفاعل الأنساق القيمية المتناقضة
145	تفاعل القيم في المؤسسة الجزائرية
146	انعكاسات التفاعل القيمي في المؤسسة العمومية
148	عوامل تشكل القيم في المؤسسة الجزائرية
154	خلاصة
الفصل الخامس الاقتراب الميداني للدراسة بين المجالات البحثية والإجراءات المنهجية والخصائص الفنية للمبحوثين	
155	تمهيد

155	المبحث الأول-التعريف بميدان البحث
155	سبب اختيارنا لهذه المؤسسة كمجال للدراسة الميدانية
156	لمحة تاريخية عن تطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
157	الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
157	تنظيم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
158	تقديم القسم محل الدراسة -قسم المركبات الصناعية روبية (DVI-VIR)
160	وضعية المؤسسة خلال الدراسة الميدانية
161	المبحث الثاني-اقترب منهجي لمجتمع البحث
161	تحديد مجتمع البحث وتوزيعه
161	كيفية انتقاء الأفراد المستهدفين بالدراسة
163	الأسس المنهجية للدراسة الميدانية
172	المبحث الثالث-وصف وتحديد خصائص المبحوثين
175	خاصية السن
177	خاصية الجنس
178	خاصية المستوى التعليمي
181	خاصية الحالة العائلية
182	خاصية النشأة الجغرافية
184	خاصية الأقدمية في العمل:
186	خاصية الفئة المهنية
189	خلاصة
الفصل السادس	
المؤسسة بين القيم التنشئية والقيم المكتسبة صناعيا	
190	تمهيد
191	المبحث الأول-القيم السائدة في المؤسسة
192	طبيعة السلوكيات السائدة في المؤسسة
198	مدى قدرة المبحوثين على تدعيم الفعل المنضبط تنظيميا
201	المدة الكافية تنظيميا لضبط الفعل المضاد لقيم المؤسسة
203	المبحث الثاني-قيم التنشئة الاجتماعية

203	مستوى الانسجام بين القيم الاعتيادية العمالية والقيم المكتسبة مهنيا
206	تأثير القيم الاعتيادية العمالية على القيم المكتسبة في العمل
208	المبحث الثالث-قيم الاكتساب المهني
209	أهم الجوانب التي يقتضيها تعديل النسق القيمي العمالي
210	أهم القيم الواجب ترسيخها داخل المؤسسة
215	طبيعة التزام الأفراد العاملين بقيم العمل
218	مدى وجود صعوبات في الالتزام بقيم العمل
220	مدى تطبيق الإجراءات التأديبية على المخالفين للنظام الرسمي
226	استنتاج الفرضية الأولى

الفصل السابع

المؤسسة بين القيم الانتفاعية والقيم الإبداعية العمالية

227	تمهيد
228	المبحث الأول-القيم الانتفاعية في العمل
228	الهدف العمالي من وراء السلوك المنتهج وظيفيا
232	الأساليب المعتمدة تنظيميا في تحقيق مكاسب العمل
236	أهم الامتيازات الوظيفية التي يسعى العمال لتحصيلها داخل المؤسسة
240	طبيعة الأسلوب العمالي المعتمد في الحصول على مكاسب الوظيفة
243	مدى تأييد المبحوثين للوساطة داخل المؤسسة
246	جهود المبحوثين حول تحقيق الموضوعية في العمل
248	المبحث الثاني-القيم الإنتاجية في العمل
249	مستويات الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات الابتكارية العمالية
251	نظرة المبحوثين إلى المهتمين بتقديم الإضافات في العمل
253	الأسباب المعرقة للإبداعات العمالية وظيفيا
258	كيفية التعامل التنظيمي مع الإسهامات الوظيفية العمالية
260	أهم الإبداعات الوظيفية التي يساهم بها العمال داخل المؤسسة
262	استنتاج الفرضية الثانية

الفصل الثامن

الممارسات الإدارية محدد فاعل في إعادة إنتاج القيم السائدة تنظيميا

264	تمهيد
265	المبحث الأول-الممارسات الإدارية
265	المعايير المعتمدة تنظيميا في عملية التوظيف
268	المعايير المعتمدة تنظيميا في عملية التحفيز
272	مسببات اعتماد المعايير غير الرسمية في العمل
277	طبيعة تأثير المعايير غير الرسمية على سير العمل التنظيمي
281	مدى قدرة المبحوثين على تحقيق الموضوعية في الممارسات الإدارية
284	مستوى الانسجام بين الجهود العمالية المبذولة والحوافز التنظيمية الممنوحة
290	المبحث الثاني-إعادة إنتاج القيم السائدة
290	طبيعة الولاء السائد في المؤسسة
295	مدى مساهمة المبحوثين في تقوية الولاء نحو المؤسسة
299	مصدر المكانة العمالية المكتسبة تنظيميا في نظر المبحوثين
302	استنتاج الفرضية الثالثة
الفصل التاسع المؤسسة بين قيم العمل والقيم المجتمعية	
303	تمهيد
304	المبحث الأول-القيم المجتمعية
304	أسباب اعتماد العامل على العلاقات الاجتماعية في العمل
309	مدى فاعلية العلاقات الاجتماعية تنظيميا
311	مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على كفاءة العامل
314	مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة
317	طبيعة التضامن السائد داخل المؤسسة
320	المبحث الثاني-القيم المؤسسية
320	طبيعة الالتزام السائد بقواعد العمل الرسمي
323	مدى الحرص العمالي على تنفيذ التعليمات الرأسية
327	مقدار الوقت المستغل في إنجاز العمل
331	مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة
335	المبحث الثالث-الصراع بين القيم التقليدية والقيم الحديثة

335	درجة تأثر المؤسسة من الأفعال السائدة فيها
339	مدى حدوث صراعات تنظيمية عن الأفعال المعتادة
343	طبيعة تأثير الصراعات الدائرة تنظيميا
346	استنتاج الفرضية الرابعة
347	النتائج العامة للدراسة
350	الاستنتاج النهائي للدراسة
351	الخاتمة
355	قائمة المراجع
366	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
119	بنية الاستخدام وحجمه بين سنوات 1959-1964	01
120	تطور الإنتاج للفترة بين 1963-1971	02
125	توزيع قروض الاستثمار واستهلاكها حسب فروع النشاط بين 1967-1978	03
126	نصيب الصناعات الثقيلة من الاستثمارات الصناعية بين 1967-1977	04
126	نمو العمالة غير الزراعية بين 1967-1984	05
127	الاستثمارات وتوزيع مبالغها في المخططين الرباعيين	06
127	المبالغ المرصدة للاستثمارات خلال المخططين الخماسيين	07
133	أهم خصائص المخططات التنموية	08
139	وضعية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسة في القطاع العمومي	09
161	توزيع مجتمع البحث حسب متغيرات النوع الاجتماعي ونوع عقد العمل والفئات المهنية	10
162	توزيع الأفراد المستهدفين بالدراسة حسب مديريات الإنتاج.	11
173	خصائص الأفراد المستهدفين بالدراسة	12
175	توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	13
177	توزيع المبحوثين حسب النوع الاجتماعي	14
178	توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي	15
181	توزيع المبحوثين حسب حالتهم العائلية	16
182	توزيع المبحوثين حسب أصولهم الاجتماعية	17

184	توزيع المبحوثين حسب أقدميتهم في العمل	18
186	توزيع المبحوثين حسب فئاتهم المهنية	19
191	المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة	20
192	طبيعة السلوكيات السائدة في المؤسسة	21
198	مدى قدرة المبحوثين على تدعيم الفعل المنضبط داخل المؤسسة	22
201	المدة الكافية لضبط الفعل المضاد لقيم المؤسسة	23
204	مستوى الانسجام بين قيم العمال وقيم العمل	24
206	تأثير القيم العمالية على قيم العمل	25
209	أهم الجوانب التي تتطلب تعديل النسق القيمي العمالي	26
210	أهم القيم الواجب ترسيخها داخل المؤسسة	27
215	طبيعة التزام العاملين بقيم العمل	28
218	مدى وجود عراقيل في التمسك بقيم العمل	29
221	مدى تطبيق الإجراءات التأديبية على المخالفين للنظام الرسمي	30
228	المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة	31
229	الهدف العمالي من وراء السلوك المنتهج وظيفيا	32
233	الأساليب المعتمدة لتنظيما في تحقيق مكاسب العمل	33
236	أهم الامتيازات الوظيفية التي يسعى العمال لتحصيلها داخل المؤسسة	34
240	طبيعة الأسلوب العمالي المعتمد في الحصول على مكاسب الوظيفة	35
243	مدى تأييد المبحوثين للوساطة داخل المؤسسة	36
246	جهود المبحوثين حول تحقيق الموضوعية في العمل	37
249	مستويات الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات الابتكارية العمالية	38
251	نظرة المبحوثين إلى المهتمين بتقديم الإضافات في العمل	39
253	الأسباب المعرقة للإبداعات العمالية وظيفيا	40
258	كيفية التعامل التنظيمي مع الإسهامات الوظيفية العمالية	41
261	أهم الإضافات التي يساهم بها العمال داخل المؤسسة	42
265	المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة	43
266	المعايير المعتمدة لتنظيما في عملية التوظيف	44
269	المعايير المعتمدة لتنظيما في عملية التحفيز	45
272	مسببات اعتماد المعايير غير الرسمية في العمل	46

278	طبيعة تأثير المعايير غير الرسمية على سير العمل التنظيمي	47
281	مدى قدرة المبحوثين على تحقيق الموضوعية في الممارسات الإدارية	48
284	مستوى الانسجام بين الجهود العمالية المبذولة والحوافز التنظيمية الممنوحة	49
291	طبيعة الولاء السائد في المؤسسة	50
295	مساهمة المبحوثين في تقوية الولاء نحو المؤسسة	51
299	مصدر المكانة العمالية المكتسبة تنظيميا في نظر المبحوثين	52
304	المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة	53
305	أسباب اعتماد العامل على العلاقات الاجتماعية	54
309	مدى فاعلية العلاقات الاجتماعية تنظيميا	55
312	مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على كفاءة العامل	56
315	مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة	57
318	طبيعة التضامن السائد داخل المؤسسة	58
320	طبيعة الالتزام السائد بقواعد العمل الرسمي	59
324	مدى الحرص العمالي على تنفيذ التعليمات الصادرة إليهم	60
327	مقدار الوقت المستغل في إنجاز العمل	61
331	مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة	62
335	درجة تأثر المؤسسة من الأفعال السائدة فيها	63
339	مدى حدوث صراعات تنظيمية عن الأفعال المعتادة	64
343	طبيعة تأثير الصراعات الدائرة تنظيميا	65

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الأولى وأبعادها	01
18	مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الثانية وأبعادها	02
19	مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الثالثة وأبعادها	03
20	مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الرابعة وأبعادها	04
94	علاقة الانصياع بين الإدارة والعاملين	05
97	فلسفة الكفاءة والمبادرة	06
99	مميزات نموذج ماك جريجور في القيم الإدارية المختلطة	07
101	مميزات نموذج أرجيرس في القيم التنظيمية المختلطة	08
102	الأنظمة الإدارية عند رنسيس ليكرت	09
105	خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف	10
108	دورة ديمينغ	11
110	الاختلاف بين فلسفة التسيير الأمريكي و الياباني والإطار الوسطي المقترح	12

مقدمة:

يشهد العالم جملة من التحولات المختلفة المتسارعة والمتتالية، والمؤثرة على سير تنظيمات العمل الحديثة، باعتبارها ركيزة فعلية للتطور المجتمعي، وبما أن البيئة الداخلية لهذه التنظيمات أضحت أكثر تعقيدا وتشابكا من أي وقت مضى، فإنها اليوم تسعى جاهدة لإيجاد سبل التكيف مع التحديات المفروضة من طرف بيئتها الخارجية، من خلال انتقالها من الأساليب الكلاسيكية في التنظيم إلى القواعد التنظيمية الحديثة، بإعادة صياغتها لاستراتيجيات أكثر فعالية، وتركيزها على ثقافة عمل منتجة وداعمة لأهدافها، بما يضمن كفاءتها ونجاحتها.

ويعد موضوع قيم العمل من المواضيع الهامة التي شغلت مساحة كبيرة من الفكر التنظيمي المعاصر، وحظيت باهتمام واسع من طرف المهتمين بهذا المجال، لأن هذه القيم هي من المكونات المؤثرة على سلوك الأفراد العاملين وعلى ممارساتهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومفاهيمهم وتصوراتهم ومواقفهم تجاه العمل، فضلا عن تأديتها لأدوار حيوية للمنظمة، كتحسين أدائها ورفع إنتاجيتها وضمان سير عملها والالتزام بقواعدها وتجسيد أهدافها العامة وتحقيق كفاءتها وفعاليتها...الخ.

ومن جهة أخرى فإن قيم العمل تعد دعامة أساسية لنجاح المنظمة وتطورها، غير أن ذلك متوقف على مدى استيعابها وتحكمها في قيم أفرادها، بجعلها منسجمة مع قيم عملها وتصب في نفس اتجاه أهدافها وخططها واستراتيجياتها، وضمن هذه العملية التفاعلية القائمة بينها وبين بيئتها المحيطة يبقى الفرد أحد أهم ركائز بناءها الداخلي، كونه محددًا هامًا لبلوغها سبل النمو والتطور، فالتسيير العقلاني والفعالية التنظيمية والنجاعة الاقتصادية لا يمكن تحقيقها إلا إذا توفرت المنظمة على موارد بشرية مدعمة لتوجهاتها، وحاملة لقيم منتجة للعمل كالكفاءة والالتزام والانضباط والمسؤولية والإتقان والإنتاجية وغيره.

فقيم العمل هي جزء لا يتجزأ من ثقافة عمل المنظمة، وعنصرا استراتيجيا في نسقها التنظيمي الكلي، نظرا لدورها الكبير والإيجابي في إنماء الفعل المنضبط والهادف، وتحقيق التماسك بين مختلف فئاتها المهنية، وضمان الانسجام بين عناصرها الداخلية، ورسم ملامح هويتها التنظيمية، وتوحيد الأنساق القيمية الفرعية المتناقضة فيما بينها، بما يقلص من حدة صراعاتها الداخلية، كما أن هذه القيم هي بمثابة أداة فاعلة لمواجهة تحديات بيئتها الخارجية، وتطوير مقدراتها التنظيمية، وإعادة تشكيل مناخ عملها بطريقة صحية، وعقلنة ممارساتها الداخلية، وشحذ إستراتيجيتها التسييرية، وتنمية علاقاتها التنظيمية، الأمر الذي من شأنه ضمان نجاحها وتميزها في مجال نشاطها.

فإذا كانت المنظمة نسقا مفتوحا على بيئتها المحيطة، فهي بمثابة كيانا تنظيميا يحوي عددا من الذهنيات أو العقلانيات المتباينة، وما على الإدارة العليا سوى التحكم في القيم الفردية السائدة فيها أو

بالأحرى تطويعها، لجعلها في خدمة توجهاتها الإستراتيجية، وتكييفها مع متطلبات بيئتها الخارجية، باعتبارها المسئول الأول عن صناعة قيم منتجة للعمل وتعميقها بين أوساط الفاعلين فيها.

وهي إلى جانب ذلك كيانا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، بإنتاجها للخيرات المادية المشبعة للحاجات الإنسانية المختلفة، كما أنها خلية ثقافية تعيد إنتاج منتجات ثقافية، وهكذا تأتي القيم كعامل أساسي في بناء نسقها التنظيمي، خاصة وأن أي خلل تعاني منه إنما هو خلل أصاب جانبها الثقافي والقيمي بأبعاده المعرفية والسلوكية والروحية، ولما كانت لقيم العمل دور بالغ الأهمية في تحقيق تميزها وتفوقها في مجال نشاطها، كما هو الشأن في العديد من المنظمات المعاصرة الرائدة عالميا، والمتمركزة خاصة الدول المتطورة اقتصاديا، فإنها في ذات الوقت كانت سببا في فشل العديد منها أيضا خاصة في دول العالم الثالث.

والجزائر كغيرها من الدول النامية عرفت خلال تجربتها الاقتصادية مرحلة انتقالية مميزة، حيث انتقلت ثقافيا من مرجعية تقليدية ريفية أو زراعية إلى أخرى حضرية صناعية، كما انتقلت اقتصاديا من النظام الرأسمالي أو الليبرالي إبان الفترة الاستعمارية إلى النظام الاشتراكي القائم على الانتفاع المشترك لمواردها الداخلية العامة خلال مرحلة البناء والتشييد، لتعود مرة أخرى إلى تبني النموذج الرأسمالي بانفتاحها الاقتصادي المجسد عبر عمليات إعادة الهيكلة والاستقلالية تمهيدا للخصوصية، وهذا بعد سلسلة الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية المطبقة على مستوى مؤسساتها العمومية، التي تبنت منذ بداية نشأتها خيار التصنيع لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة طبقا لتصورات النخبة النخبوية، باعتبارها المخطط الرئيسي لنموذج التنمية في الجزائر، فالمؤسسة العمومية الجزائرية خاصة الاقتصادية منها كانت مجالا خصبا لتجارب تنظيمية مختلفة، بعد أن تعاقبت عليها محاولات إصلاحية متتالية ومتعددة ومتناقضة أحيانا فيما بينها، بغية تحقيق أهدافها وفعالية تنظيمها وتسييرها، من خلال محاولة تحسين أدائها وإنماء قدراتها الإنتاجية وضمان تنافسيتها، ففي كل مرة كانت تتبنى نموذجا تنظيميا يبرر السياسة العامة الواجب عليها إتباعها، لكن دون دراسة معمقة لمدى صلاحيته وانسجامه مع محيطها الداخلي والخارجي وخصوصياته.

فتجربة التسيير الذاتي مثلا فرضت نفسها بقوة على العامل الجزائري بسبب الفراغ التنظيمي الذي تركه رحيل المعمرين الفرنسيين الذين سيطروا على المؤسسة الجزائرية، وهذا ما دفع بالوصاية إلى استيراد أسلوب تسييري ناجح في الدول الأوروبية (يوغسلافيا مثلا)، أما بالنسبة لتجربة التسيير الاشتراكي فقد كان الخيار سياسيا أكثر منه اقتصاديا واقعيا، وبما أن الأيديولوجية السائدة يومها كانت تعلقوا على المصلحة التنظيمية العامة والعقلانية، فقد تم تغيب المسألة الثقافية رغم أهميتها ومركزيتها في إنجاح أو إفشال هذا النموذج التسييري أو التجربة التنموية بصفة عامة.

وبالرغم من تناول العديد من الدراسات العلمية والأكاديمية لهذا الموضوع، إلا أن هناك جوانب مهمة لم يتم التطرق إليها، والتي ستكون محل دراسة من خلال هذه الرسالة العلمية، فالبعد القيمي له دور جد مهم في تحقيق نمو المؤسسة وتطورها، من منطلق أن قيم العمل هي بمثابة قوة دافعة تقف خلف النجاح المستمر لتنظيمات العمل الحديثة، وقوة خفية تفوق في أهميتها الأصول المادية والتقنية، وقادرة على تحقيق سبل اندماج عناصرها داخلي، بما يجعلهم يتكيفون مع رهانات وتحديات بيئتها الخارجية.

لقد تطلبت عملية إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية خاصة الاقتصادية منها إعادة النظر في منظومة عملها ومراجعتها، من حيث تنظيمها وتسييرها وضبطها بالآليات المدعمة لخططها وأهدافها، من خلال اهتمامها بالمراكز الأساسية المنتجة، وتخليها عن الطابع الاجتماعي مقابل تفعيل عقلنتها الاقتصادية، وفي هذا تجدر الإشارة إلى أن سوء تسييرها لأفرادها إنما هو سوء استغلالها لهم، خاصة وأن الاقتصاد الوطني لطالما كان خاضعا لقرارات سياسية صنعتها الفئة التقنوقراطية في البلاد، وأدارها أشخاصا يفتقدون للمعايير التنظيمية الحديثة، ولمبادئ تسيير النشاط الاقتصادي المنتج وإنماءه.

وبما أن هذه العمليات التنظيمية حدثت كلها على حساب مشاركة الفئات العمالية في تسييرها، لضمان مواكبتهم للتحويلات الداخلية والخارجية التي تعيشها مؤسساتهم، فإنهم وجدوا صعوبة كبيرة في تكيفهم معها، وتأثروا بشدة بتلك النقلة التنظيمية النوعية التي لم يسبقها تهيئة للمناخ التنظيمي الشامل للقطاع الاقتصادي الوطني، الأمر الذي أفرز العديد من المشكلات الداخلية، وجعل المؤسسة في مواجهة واقع اقتصادي جديد، لم يراع فيه البعد الثقافي والاجتماعي والنفسي، وهو ما فرض عليها ضرورة إعادة تنظيم ومراجعة بنية عملها البيروقراطي، من خلال إعادة تشكيلها لثقافة عمل منسجمة مع تحولات بيئتها الداخلية والخارجية.

فإذا كانت الأهداف العامة التي استند عليها تنظيمها وتسييرها هي "إنماء قدراتها الإنتاجية لمواجهة ظروفها الطارئة فإنه في الواقع لم يبال بأهمية أفرادها - خاصة المنفذين منهم لنشاطها الإنتاجي - في معادلة التغييرات الساحقة والمستعجلة، والهادفة إلى إثبات صورة وهوية المؤسسة المراد إقامتها"¹، علما أن تنظيمها وتسييرها حمل مبادئ غير عقلانية تجلت بوضوح من خلال أفعال وممارسات أفرادها، كما حملت قيما مضادة لاستراتيجياتها وتوجهاتها العامة ومناقضة مع أهداف مشروعها الاقتصادي الصناعي، بعد أن هيمنت عليها روابط القرابة والجهة، وسادت فيها ممارسات الوساطة والمحسوبية، وطغت العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة على الفاعلين الأساسيين فيها، والتي جعلتهم لا يميلون لخدمة الطموحات المشتركة لبقية الفئات العمالية بقدر ميلهم وحرصهم على صون امتيازاتهم ومكاسبهم المحصلة وظيفيا،

¹ - عز الدين، بوكريوط. "المتيقين من العمال بعد عملية التقليس من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية لمركب السيارات الصناعية بالروبية". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 04.

ومع ذلك فهم يستعملون قواعد العمل الرسمي كغطاء لأفعالهم وممارساتهم المكرسة لتلك القيم السلبية بشرعية قانونية محمية في نظر الفئات العمالية خاصة.

وبما أننا حاولنا الاقتراب في هذه الدراسة من واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، فإن هذه الأخيرة ضلت باستمرار رهينة محيط متقلب سياسيا واقتصاديا، ولم تتمكن من المحافظة على نظام عملها، الذي غالبا ما رجح الكفة لصالح الخدمة الاجتماعية بدل الاقتصادية، بعد أن طغى الطابع الاجتماعي المفرط على عقلنتها الاقتصادية، كما تأثرت بشدة من انعكاسات بيئتها المحيطة التي أفرزت عددا من القيم الاجتماعية والثقافية، وأصبحت متحكما فعليا لعلاقاتها التنظيمية، وموجها حقيقيا لسلوكيات أفرادها وممارساتهم التنظيمية رغم حداثة نشأتها، الأمر الذي أنتج ظواهر ومشكلات معقدة وممارسات غير منطقية وغير معقنة داخلها، لتغيب بذلك القيم المنتجة لعملها والمدعمة لكفاءتها وفعاليتها، ويعد ضعف منطق عملها وعدم التزام أفرادها بقواعدها خاصة أمام هيمنة المنطق الاجتماعي الشائع داخلها محددات مشجعة على تراجع أدائها وانكماش دورها، وبما أن القيم السائدة فيها هي قيم متناقضة فيما بينها ومضادة لأهدافها فإن ذلك أثر سلبا على توازنها الداخلي واستقرارها الخارجي.

ومنه جاءت هذه الدراسة التي حاولنا فيها البحث عن أهم المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة على قيم العمل داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، التي لم تتبنى منظومة قيم منتجة للعمل وتضع في أولوياتها قيم الكفاءة والالتزام والانضباط والإتقان والجدية والمسؤولية من أجل تحقيق نجاعتها، ولعل هذا الواقع يرتبط في الكثير من جوانبه بغياب الميكانيزمات التنظيمية الفعالة المساعدة على فرض منطقها الاقتصادي، وغياب نسق قيمى قادر على احتواء وفهم مختلف الأفعال والممارسات الاجتماعية السائدة فيها وبلورتها في نسق تنظيمي عقلاني جديد.

وستقتصر هذه الرسالة على دراسة القيم السائدة في العمل داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، من خلال تركيزها على طبيعة هذه القيم وخصائصها، وكذا دور الممارسات التنظيمية الداخلية في إعادة إنتاج القيم السائدة فيها، إلى جانب مدى تناقض هذه الأخيرة باعتبارها إنتاج ثقافي من صنع المجتمع مع القيم المنتجة للعمل والمحقة لأهدافها وفعاليتها، باعتبارها إنتاج ثقافي من صنع التنظيمات الاقتصادية الحديثة، التي تبنت القيم العقلانية في ممارساتها وأفعالها التنظيمية، لأنها معايير ضامنة فعلا لربح رهاناتها المستقبلية، ومحقة لنموها وتطورها واستقرارها.

وقصد الإحاطة أكثر بموضوع هذه الدراسة فإننا قمنا بتقسيمها إلى بابين رئيسيين، أحدهما نظري والثاني ميداني، رأينا أنهما يستجيبان لموضوع بحثنا وطبيعته، حيث تمحور القسم الأول حول تناول مختلف المقاربات النظرية والإسهامات المفاهيمية المتعددة التي تناولت موضوع قيم العمل، أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية ومحاولة تفسير أن القيم السائدة في العمل هي معرقل فعلي لأداء

المؤسسة العمومية الاقتصادية ولأهدافها وفعاليتها الإنتاجية والتنافسية، غير أن هذين البابين مسبقين بمقدمة عامة وخاتمة في نهاية الدراسة شملت أهم الاستنتاجات المتوصل إليها.

كما يحتوي كل باب من هذين البابين على عدد من الفصول التي حاولنا من خلالها الإجابة قدر المستطاع على التساؤلات والانشغالات المطروحة على المستوى النظري والميداني، كما حاولنا أيضا دراسة موضوع القيم السائدة في العمل وفقا لتسعة فصول، راعينا في مضمونها عامل الالتزام بالتصورات الكلاسيكية التي عادة ما تجبر الباحث على تحقيق عنصر التوازن بين فصولها النظرية والميدانية.

وبناء على كل ذلك فإننا قمنا بتصميم محتويات هذه الفصول وفقا للخطة التالية:

الفصل الأول: عرضنا فيه الإطار التصوري العام للموضوع وفقا لثلاثة جوانب أساسية، حيث تضمن الجانب الأول (الجانب الإشكالي) إشكالية الدراسة وفرضياتها البحثية، بعد أن كشف عن مبررات اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وقد توجهنا في إشكالية الدراسة استفهامنا للمحددات التي نعتبرها المحتكم الفعلي في الظاهرة المعنية بالدراسة، ثم حاولنا اقتراح الإجابات الممكنة التي تسمح بتفسير خصائص هذه المحددات وتأثيراتها وفقا لفهمنا للموضوع، بينما خصص الجانب المفاهيمي (كجانب ثاني) منه لتحديد أهم المفاهيم الواردة في الدراسة من مفاهيم نظرية وإجرائية، أما فيما يتعلق بالجانب الثالث فهو عبارة عن مبحث إمبريقي، وتمت عنونته بالمرتكزات الأساسية للموضوع بين خصائص الدراسات السابقة وحدود الدراسة الحالية، وهو يبحث عن الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع بحثنا، من دراسات عربية ووطنية (جزائرية) والتي انطلقت منها دراستنا الحالية، وقد راعينا في هذا المبحث تبيان العلاقة بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية من جوانب مختلفة، وذلك بعد تعقينا عليها والكشف عن أوجه الاستفادة منها، وعلى العموم فقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة قدر المستطاع على الأسئلة التي تخص موضوع بحثنا، والمتمحورة حول النقاط التالية: ماذا نعرف لحد الآن بخصوص هذا الموضوع؟ ولماذا نهتم به؟، وما الهدف من دراستنا له؟، وأي سؤال بحث سنطرح؟، غير أن هذه الاستفهامات التي اعتبرنا أنها تساهم في بناء الموضوع ومعاينته ساهمت في توجيه اختياراتنا البحثية لترتيب عناصره المنهجية بطريقة منطقية.

أما الإطار النظري لهذا الباب فقد تضمن ثلاثة فصول مختلفة هي: الفصل الثاني والثالث والرابع لكنها تخدم موضوع الدراسة وتصب جميعها في صميمها، خاصة وأنها جاءت نتيجة للتراكم المعرفي حول الموضوع، والتي زودتنا به العديد من الأدبيات العلمية عامة والسوسيولوجية خاصة، واندرجت -إن صح التعبير- بشكل أو بآخر مع موضوع دراستنا، التي رصدنا فيها توجهاتنا النظرية بوضوح، ووفقا لما ينسجم مع اختياراتنا المنهجية المعتمدة ضمن هذه المقاربة، وفيما يلي تفصيل لما جاء في كل فصل فيها.

-الفصل الثاني: هو فصل عنوانه بمفهوم العمل الإنساني في سياق الدلالات والإشكالات والأطروحات، هذا الفصل جاء في ستة مباحث أساسية، حيث تناولنا في مبحثه الأول عنصر العمل كمحور هام في اهتمامات الفرد، ثم تطرقنا ضمن المبحث الثاني إلى الإشكالات التاريخية المختلفة للمفهوم، بينما خصص المبحث الثالث لشرح مفهوم العمل في سياق الطرح الاقتصادي الحديث، أما الطرح السوسيولوجي له فقد جاء في المبحث الرابع، بينما اهتمامنا بموضوع قيم العمل فكان ضمن المبحث الخامس، حيث حاولنا فيه تبيان القراءة السوسيولوجية التوضيحية لمفهوم قيم العمل في سياق دلالاته ومكوناته وأبعاده، من خلال عناصره المتكاملة حسب اعتقادنا والمصممة لهذا الغرض، والتي اندرجت تحت العناوين التالية: في ماهية قيم العمل، والتنشئة على العمل كشكل من أشكال التنشئة الاجتماعية، وللاشارة فقد راعينا ضرورة أن يعالج كل مبحث لجانب معين من جوانب قيم العمل رغم قلة الأدبيات الواردة في هذا الشأن وهذا على سبيل التوضيح والتبسيط.

-الفصل الثالث: هو عبارة عن محاولة للاقترب التنظيري من الموضوع، حيث صمم لتوضيح تطور مفهوم قيم العمل في إطار الفكر التنظيمي ومدارسه المختلفة من التأسيس إلى التحديث أو من الإسهامات المبكرة إلى المداخل المبتكرة، ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم هذه الفصل إلى أربعة مباحث أساسية ومتكاملة حسب تصورنا، حيث خصص المبحث الأول منه للتطرق إلى عنصر التأسيس لقيم العمل في النظريات التنظيمية الكلاسيكية، ثم انتقلنا إلى شرح تطور مفهوم قيم العمل من خلال المساهمات التنظيرية الحديثة والمحدثة ضمن إطار المباحث الثانية والثالثة والرابعة على التوالي.

-الفصل الرابع: تصدى لدراسة إشكالية قيم العمل في سياق تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ نشأتها إلى خوصصتها، لذلك هدفنا من خلاله إلى دراسة وتحليل تطورها السوسيو تاريخي اقتصادي في إطار المراحل التنموية التي مرت بها، والتحولات التنظيمية التي طرأت عليها، كما عرضنا فيه متسعا كافيا نوعا ما من التحليلات السوسيولوجية والاقتصادية المرتبطة بالموضوع، بغرض توليف المتطلبات التنظيرية والتشريعية التي اهتمت بالقطاع الاقتصادي الوطني عامة، والمؤسسة العمومية خاصة، وهذا كله من خلال المباحث الأربعة المصممة له.

أما الباب الثاني من هذه الرسالة فهو متعلق بالجانب الميداني للبحث، حيث خصص لدراسة وتحليل الفروض البحثية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، باعتبارها مجالا جغرافيا للبحث، وما تواجهه من مشكلات داخلية وخارجية متعددة ومعقدة، ونحاول من خلالها قدر المستطاع تقديم حلولاً بسيطة وملموسة لكنها واقعية، خاصة وأننا نتمتع بتجربة متواضعة فيها، لأن هذه المؤسسة كانت مجالا ميدانيا لبحوث تخرجنا الأكاديمي عبر أطواره الثلاثة (ليسانس، ماجستير، ودكتوراه العلوم).

وعلى العموم فقد احتوى الجانب الميداني لهذه الدراسة على خمسة فصول مختلفة هي: الفصل الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع على التوالي، وقد راعينا خلال معالجتنا لمعطيات كل فرضية

تقديم جداولها ومبرراتها وأهم دلالاتها من الناحية السوسولوجية على ضوء تحليل وتفسير بياناتها، وكذا استنتاجاتها الجزئية، وفيما يلي توضيح مبسط لمحتواها:

الفصل الخامس: هو عبارة عن اقتراب منهجي للدراسة الميدانية، حيث تناول الإجراءات المنهجية الضرورية المتبعة في العمل الميداني بطريقة واضحة وبمبسطة، وهذا من خلال مباحثه الثلاثة التي صمم فيها، حيث خصص المبحث الأول منه لتقديم مجالات الدراسة مع التركيز أكثر على التعريف بمؤسسة (SNVI) كميدان للبحث، بينما تناول المبحث الثاني منه لشرح خطوات الاقتراب المنهجي من مجتمع البحث وإجراءات دراسته، أما وصف وتحديد خصائص المبحوثين فقد جاء في المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل.

الفصل السادس: يعالج معطيات الفرضية البحثية الأولى على ضوء إشكالية الدراسة وفروضها، حيث تمحورت هذه الفرضية حول القيم السائدة في العمل كمزيج من قيم التنشئة الاجتماعية والاكتساب المهني، ولدراستها وتحليلها قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية جاءت على النحو التالي: القيم السائدة في المؤسسة، قيم التنشئة الاجتماعية، وقيم الاكتساب المهني.

الفصل السابع: يعالج معطيات الفرضية الثانية بالتحليل والتفسير والتي تنص على ما يلي: كلما ارتفعت القيم الانتفاعية للأفراد العاملين تراجعت الإسهامات الإبداعية والابتكارية لديهم، وحتى نتمكن من دراستها وتحليلها بطريقة كيفية ركزنا فيها على العنصرين التاليين: القيم الانتفاعية في العمل، والقيم الإنتاجية في العمل، وهذا كمبحثين أساسيين لهذا الفصل.

الفصل الثامن: يخص تحليل وتفسير معطيات الفرضية الثالثة، التي ترى بأن ممارسات التوظيف والترقية والتحفيز تساهم في ترسيخ وإعادة إنتاج القيم السائدة في العمل، ولمعالجة بياناتها بطريقة منهجية سوسولوجية تطرقنا فيه للمتغيرين التاليين: الممارسات الإدارية، وإعادة إنتاج القيم السائدة في العمل.

الفصل التاسع: صمم لمعالجة معطيات الفرضية الرابعة، والتي تدور حول مدى معاناة المؤسسة من حالة الصراع بين قيم عملها والقيم المجتمعية السائدة فيها، وقد ركزنا فيه على ثلاثة عناصر أساسية جاءت ضمن ثلاثة مباحث هي: الصراع بين القيم التقليدية والحديثة، القيم المجتمعية، وقيم عمل المؤسسة.

وفي الأخير قمنا بعرض النتائج العامة المتوصل إليها خلال هذه الدراسة واستنتاجها النهائي والخاتمة، إلى جانب قائمة المراجع والملاحق المعتمد عليها.

وبهذا نقول أننا من خلال هذا التصميم حاولنا أن نخرج بمعطيات وتفسيرات أعمق حول موضوع بحثنا على ضوء التساؤلات والفرضيات التي انطلقنا منها وبحثنا حول حقيقتها، آمين بذلك أن نكون حققنا أهداف هذه الدراسة إلى حد كبير.

الفصل الأول

موضوع الدراسة وإطارها التصوري

- تمهيد
- الإطار الإشكالي للموضوع
- الإطار المفاهيمي للدراسة
- المرتكزات الأساسية للموضوع بين خصائص الدراسات السابقة وحدود الدراسة الحالية
- خلاصة

تمهيد:

بما أن مجالات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة تتميز بالاتساع وتعدد مواضيع البحث فيها، فإن هذا الفصل يعد مجالا مناسباً لتوضيح الموضوع العام لدراستنا هذه الدراسة، والتي تشتمل على الطرح التصوري للموضوع، والمتضمن لمرحلتين أساسيتين هما: الطرح الإشكالي والتحليل المفهومي، وهي مهمة فضلنا احترامها منذ البداية، نظراً للأهمية القصوى التي تكتسبها في البحث السوسيولوجي حتى يكون موضوع البحث والطريقة المعتمدة في معالجته واضحة منذ البداية.

فبالنسبة للمرحلة الأولى (الطرح الإشكالي) فإننا عمدنا فيها إلى توضيح أسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالتحديد (القيم السائدة في العمل ومؤثراته الداخلية والخارجية)، وكذا أهميته وأهدافه، ثم طريقة بناء إشكالية الدراسة، وهذا من حيث تحديد مشكلتها، وطرح أسئلتها العامة والفرعية، صياغة فرضياتها البحثية، أما بالنسبة للمرحلة الثانية فإننا سنتطرق فيها إلى تحديد المفاهيم الأساسية المحركة للبحث، باعتبارها كلمات مفتاحية مساعدة على فهم موضوع الدراسة وتحليله.

المبحث الأول: الإطار الإشكالي للدراسة:

01-مبررات اختيار الموضوع ودوافعه:

لم يكن اختيارنا لدراسة موضوع القيم السائدة في العمل ومحدداته الداخلية والخارجية صدفة أو ضرباً من العشوائية بل جاء استجابة لعدد من المعطيات الواقعية والميدانية والقناعات الشخصية، لأنه أحد أهم المواضيع التنظيمية الراهنة التي تتطلب البحث فيها بنوع من التعمق والتبصر للكشف عن مختلف أبعاده وتأثيراته، هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للتنظيمات الاقتصادية المعاصرة باعتباره طرْحاً نظرياً وممارسة ميدانية، وهو ما يضيف عليه طابع التميز والتأصيل العلمي ويجعل منه إطاراً مغرياً للبحث والدراسة ومجالاً خصباً للمناقشة والتحليل، ولما كان يتصف بهذه الخصائص والمميزات فإن اختيارنا له جاء وفق دوافع موضوعية وأخرى ذاتية نبرزها في النقاط التالية:

أ-الأسباب الموضوعية:

-يعد موضوع القيم السائدة في العمل موضوعاً شائكاً، وفي غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، التي تعتبر كياناً عقلياً يفرض الالتزام بقواعده الرسمية، وقيمه المنتجة للعمل، إلا أن تأثيرها ببيئتها الاجتماعية أثر بشكل كبير على عقلانية هذا الكيان وجعل من القيم السائدة فيه غير منسجمة تماماً مع أهدافه الاقتصادية الواجب تحقيقها، فدراستنا لهذا الموضوع في هذه المؤسسات تحديداً دفعنا إلى التحقق من عدد من الافتراضات الشائعة حولها، والمرتبطة بالموجهات السلوكية والتنظيمية لأفرادها العاملين فيها، والعلاقات الاجتماعية التي تربط بينهم، والتي يستند في معظمها إلى المنطق الاجتماعي، عوضاً عن المنطق التنظيمي الواجب فرضه بداخلها.

-سيطرة القيم غير المنتجة للعمل داخلها وانتشار عدداً من الأفعال والممارسات المضادة لتوجهاتها الاقتصادية وأهدافها العامة، كالجھوية والمحسوبية والمحابة والوساطة وعدم الانضباط وقلة الالتزام والتهاون والتكاسل واللامبالاة والتحاييل وتعظيم المصالح الخاصة وغيرها من السلوكيات السلبية التي انطبع في أذهاننا وكانت دافعا قويا لإدراك حقيقة هذه الظاهرة وكشف مسبباتها ومحدداتها وانعكاساتها على فعالية هذه المؤسسات وكفاءتها، ومن ثمة على بقائها واستمرارها.

-حاجة المؤسسات الاقتصادية الماسة لدراسات أكاديمية سوسيولوجية موضوعية بالدرجة الأولى، تحاول تحديد أبعاد الظاهرة القيمية المرتبطة بالتنمية عامة وبالعامل خاصة، وتساهم في إبراز بعض الاعتبارات الهامة التي ينبغي أخذها في الحسبان عند وضع الإستراتيجيات التنموية.

-نقص الدراسات السوسيولوجية المهتمة بهذا الموضوع داخل هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية، فغالبيتها هذه الدراسات نجدها منحصرة حول المجال التربوي أو التنموي، وما توفر منها في المجال التنظيمي فهو مرتكز حول الثقافة التنظيمية أو القيم التنظيمية، لذا كانت رغبتنا قوية في دراسة هذا الموضوع (قيم العمل) دراسة سوسيولوجية، للكشف عن بعض أبعاده وجوانبه، والتعمق في إشكالاته الراهنة والمستقبلية، قصد الوصول في نهاية المطاف إلى رؤية تكاملية في تفسيره.

ب- الأسباب الذاتية:

إن السبب الرئيسي في اختيارنا لموضوع القيم السائدة في العمل تحديداً هو قناعتنا التامة بأهمية المسألة القيمية في التنظيم، فأى إصلاح تنظيمي لأوضاع المؤسسة الجزائرية بغض النظر عن طبيعتها، سيكون مآله الفشل إذا لم يأخذ في الاعتبار أهمية البعد القيمي في التنظيم، ودوره في تفعيل هذا الإصلاح، ذلك أن إغفال الجانب القيمي خلال عمليات الإصلاح التنظيمي يعتبر إصلاحاً ظاهرياً وأنياء، وترقيعاً ظرفياً، وغير فعالاً على المدى المتوسط والبعيد.

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع المرتبطة بالقيم داخل المؤسسات الاقتصادية، وتأثيرها على سلوكيات الأفراد العاملين، وعلى علاقاتهم وميولهم واتجاهاتهم نحو العمل.

- هذا الموضوع يعتبر امتداداً وتكملة لدراستنا الأولى (دراسة الماجستير)، والمتمحورة حول الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية، والتي توصلنا فيها إلى أن الانضباط في العمل مرتبط بعدد من المحددات المختلفة (التنظيمية والاجتماعية والنفسية)، والتي تؤثر على درجة انسجام العاملين مع خصائص المؤسسة، حيث لاحظنا خلال دراستنا الميدانية لها أن أغلبية العاملين في المؤسسة المعنية بالدراسة غير متمسكين بما فيه الكفاية بالقيم المنتجة للعمل، كقيم الالتزام والانضباط والجدية والإتقان والإخلاص والمسئولية والتضحية والولاء...، بقدر تمسكهم بالقيم الاجتماعية والمادية للعمل، وهذا ما جعلنا نستخلص أن جل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية مرتبطة بعدم الانسجام التام بين خصائص الأفراد العاملين وبين خصائص المؤسسة في حد ذاتها، وهو ما أدى بهم إلى عدم تجاوبهم الفعلي مع قيمها الاقتصادية المنتجة.

إن إجراءنا لهذه الدراسة على مستوى الورش الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نابع عن رغبة شخصية قوية، غذتها التسهيلات التي تقدمها إدارتها للطلبة الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى سرعة تجاوب المبحوثين مع هؤلاء الطلبة، هذه الخاصية تعد من أهم الخصائص المميزة لها مقارنة مع غيرها من الكثير من المؤسسات الأخرى، كما أنها مؤسسة عريقة وكانت كمجال مكاني لدراساتنا الأولى (الليسانس والماجستير)، الأمر الذي جعلنا نختارها كمؤسسة مستهدفة للدراسة الحالية، وكلنا أمل كبير في وجود تسهيلات تنظيمية وتجاوب الأفراد المستهدفين بالدراسة لإتمامها.

02- أهمية دراسة الموضوع:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية البعد الثقافي في التنظيم، باعتباره كياناً اجتماعياً متمسماً بخاصية التفاعل المستمر مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله من خصائص ومميزات ثقافية وقيمية مؤثرة بدورها على خصائص التنظيم نفسه وعلى فعاليته، كما تنبثق أهميتها أيضاً من واقع تفاعل قيم العمل مع قيم العاملين داخل المؤسسة، وما ينتج عن ذلك من أفعال وممارسات غير مرغوبة تنظيمياً، بل أنها تكون في كثير من الأحيان مضادة لفعاليتها وكفاءتها ومعركة لنموها وتطوؤها، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تنطوي على أهمية كبيرة من حيث توفر العديد من المبررات التي تضيف عليها قيمة خاصة نوعاً ما على المستوى الفكري أو العلمي (النظري) وعلى مستوى الواقعي أو العملي (الميداني) أيضاً، والتي يتلخص أبرزها فيما يلي:

أ- **الأهمية العلمية للدراسة:** تنبع هذه الأهمية من أهمية الفرد في التنظيم ودوره في تفعيل العمل وتحقيق كفاءته، حيث لا يخفى على المهتمين بالشأن التنظيمي عامة وبالمؤسسة الاقتصادية خاصة أنها بحاجة لموارد بشرية مشبعة بالقيم المنتجة للعمل أكثر من حاجتها لموارد مادية أو تقنية، كما تنبع أيضاً من أهمية الموضوع في حد ذاته والجدل المطروح حوله، وهذا من حيث تأثير القيم الاجتماعية على قيم العمل، الأمر الذي من شأنه اتخاذ المواقف المناسبة المبنية على أسس علمية وموضوعية بحثاً تجاه التحديات التي تواجهها المؤسسة العمومية خاصة الاقتصادية منها، على الأقل فيما يتعلق بهذا الموضوع، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة منا لإلقاء الضوء على أثر البعد القيمي في هذا النوع من المؤسسات ومدى تأثيره على سلوكيات أفرادها وعلى علاقاتهم التنظيمية، وكذا الكشف عن خطورة التأثيرات القيمية المختلفة لهم على نسقها القيمي، الأمر الذي من شأنه الوصول إلى حقائق مهمة مرتبطة بالأنساق القيمية في مجال العمل التنظيمي.

كما تكمن هذه الأهمية في محاولة التأكد من مدى صدق الاتجاه المبني على فرضية أن اقتباس المنظومات القيمية الأجنبية التي أثبتت نجاحها في مؤسساتها الأصلية خلال نقل أساليب تغيير القيم والاتجاهات والسلوك وتطبيقها على مؤسساتنا المحلية لا يحقق بالضرورة نفس النتيجة، فلكل مؤسسة خصوصياتها المميزة وطابعها المنسجم مع بيئتها، وأن عملية الاقتباس والنقل تستوجب دراسة شاملة ومعقدة تأخذ في الحسبان جميع الاحتمالات التي من شأنها التأثير السلبي على هذه العملية، إلى جانب هذا فإن هذه الدراسة هي من الدراسات البحثية الحديثة، لأن مفهوم ثقافة العمل وقيمه يعد من المجالات التنظيمية الحيوية والمعاصرة والمؤدية لفهم أنشطة المؤسسة وممارساتها وسلوكيات أفرادها واتجاهاتهم.

ب- الأهمية العملية للدراسة: تسعى الكثير من البحوث الأكاديمية السوسيولوجية لتوضيح أهميتها العملية لأن هذه العملية تضي على الموضوع محل الدراسة أهمية مضافة في حد ذاتها.

فالأهمية العملية لهذه الدراسة تستمد من أهمية الموضوع المدروس في حد ذاته، حيث جاء هذا الأخير ليجيب على بعض الأسئلة المطروحة على مستوى هذه المؤسسات، والتي تعاني مشاكل قيمية مؤثرة سلبا على أدائها رغم توفر الإمكانيات اللازمة لها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها، فدراسة القيم السائدة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تعد غاية في الأهمية لأنها تعرف صعوبات كبيرة في تجسيد أهدافها ميدانيا، خاصة وأن النتائج المحققة على أرض الواقع أكد سلبية أداء دورها بكفاءة رغم تعاقب السياسات الإصلاحية عليها على مدى أكثر من عقدين من الزمن، وهو ما أدخلها في تناقضات كثيرة بسبب إهمالها للأسس التنظيمية الموضوعية وعدم احتكامها للمنطق الاقتصادي في العمل، الأمر الذي أعجزها عن تكييف منطقها التنظيمي وفق متطلبات التغيرات التنظيمية الحديثة، حيث أنها لم تعمل على تعميق قيم العمل في نفوس أفرادها بسماعها بولوج المنطق الاجتماعي إليها، ليصبح هذا الأخير هو المحدد الأساسي لعلاقاتهم والمتحكم في أفعالها وممارساتها الداخلية.

إن القيم المتبناة داخلها هي قيم غير منتجة للعمل بسبب عدم استيعاب أفرادها للمفهوم الحقيقي لهذا الأخير على أنه قيمة مركزية أساسية في المجتمع وترتكز عليه جميع القيم الأخرى، لذلك تعمقت المفاهيم الخاطئة حوله حين توارت أهمية تقديم الواجب وحلت محلها قيمة الحصول على الحق وغيببت المفاهيم الإيجابية للوقت والمؤسسة بعد أن تعمقت اتجاهات متسببة في إهدار الموارد وأخرى مرتبطة بعوائد المنصب فقط، هذه المفاهيم وأخرى لم تقتصر على الجانب التنظيمي فحسب بل سيطرت على المجتمع الجزائري في كافة المجالات تقريبا، لتنتج بذلك أفعالا وممارسات سلبية كالمحاباة والجهوية والمحسوبية والوساطة والتحايل والتهاون واللامبالاة والتحول حول الذات... الخ، هذه السلبية المنتهجة فيها أحدثت خلا عميقا في نسق القيم التنظيمية وأثرت على صرامة قواعدها وموضوعية علاقاته، حيث أصبح ينظر للعمل من جانبه الاقتصادي أو المادي فقط، وهو ما فسخ المجال واسعا للعديد من العراقيل والتناقضات التنظيمية والمجسدة في شكل اتجاهات ومواقف سلبية وممارسات وأفعال غير مدروسة أثرت على كفاءة أدائها ونجاعة عملها، كما أن نوعية الأفعال المتبناة من قبل أفرادها وطبيعة العلاقات التنظيمية التي تحكمها ومدى كفاءة عملياتها الإدارية ومدى كفاية أداءها وإنتاجيته ومستوى الإقبال الوظيفي أكدت انتشار الاتجاهات السلبية داخلها محل القيم المنتجة، حيث أصبح العمل الوظيفي وكأنه عبئا ثقيلا لا يمكن للفرد إنجازَه بشرف إلا بالتحايل فيه والمراوغة أثناء أدائه.

كما تستمد الأهمية العملية لهذه الدراسة من قناعتنا بضرورة التوصل لفهم أعمق لواقع الظاهرة القيمية في هذا النوع من المؤسسات من خلال سعيينا لاستيعاب أهم القيم السائدة فيها حول العمل، والتعرف على طبيعتها وخصائصها، والكشف عن انعكاساتها وتأثيراتها على المدى القريب والمتوسط والبعيد، لذا فإن أهميتها تكمن في محاولة فهم طبيعة القيم السائدة في الأوساط التنظيمية الجزائرية، وتوضيح خصائصها ومحدداتها، ومعرفة مدى توفر المؤسسة محل الدراسة الميدانية على سياسة تنظيمية هادفة لتنمية القيم المنتجة للعمل ودرجة استجابة أفرادها لها، كما تكمن أيضا في محاولة توضيح مدى أهمية توفر المؤسسة الاقتصادية على نظام قيمى فعال ومستوعب من قبل أفرادها لأن المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى نسقا قيميا إيجابيا وتؤكد على جميع أفرادها.

وإلى جانب هذا فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها العملية دائما من أهمية المؤسسة محل الدراسة الميدانية والممثلة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، والتي شكلت مجالات مكانية وبشرية لدراستنا، هذه المؤسسة التي كانت مفخرة للصناعة الجزائرية هي مؤسسة ضخمة واحتوت على أعداد

عملية كبيرة وتمكنت من اكتساب تكنولوجيا ميكانيكية متميزة ورائدة في دول العالم الثالث، إلا أن تأثيرها بقيم بيئتها الاجتماعية المحيطة أثر سلباً على استمرارها ونجاحاتها.

إضافة لذلك فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها العملية من أهمية النتائج المتوقعة الوصول إليها، حيث تسهم في تمهيد الأرضية السليمة لتنمية القيم المنتجة للعمل من خلال وضع الأسس المناسبة لتحقيق عقلانية السلوك التنظيمي وموضوعية الممارسات الإدارية مما يسهل عملية فهم الفرد واحتوائه بطريقة إيجابية من جهة، ومن جهة أخرى الاقتراب من المسئول وتفعيل دوره التنظيمي بما يخدم الأهداف العامة لهذه المؤسسة وهو ما تحتاجه بشكل ملح وعاجل، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال إمداد المسئولين بحقائق وبيانات ونتائج وتوصيات، تمكنهم من تكوين تصور أوسع وأعمق عن واقع القيم السائدة في العمل من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية، الأمر الذي سيفتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث من خلال النتائج التي ستتوصل إليها.

وعليه فإن الأهمية العملية لهذه الدراسة تتأتى من خلال:

-الأصالة العلمية لهذا الموضوع المدروس، فعلى حد علم الباحثة فإنه لم يسبق لهذه الدراسة أن طرحت على بساط البحث من قبل في الأوساط التنظيمية الجزائرية.

-قلة الدراسات التي تبحث في موضوع القيم السائدة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وهذا من حيث محاولتها الكشف عن محدداتها وعوامل تشكلها وتوضيح خصائصها وطبيعتها وبيان تأثيراتها وانعكاساتها، وهو ما يعطي لها طابعاً مميزاً خاصة مع صعوبة التحولات المختلفة التي تعيشها هذه المؤسسات في وقتنا الراهن.

-حدثة الموضوع بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، وهو ما يسهم في لفت انتباه المسئولين والباحثين في المجال التنظيمي لدراسته وتحليل أبعاده والتوصل بشأنه إلى نتائج واقعية من شأنها تقديم حلول ناجعة للظواهر المرتبطة به.

-أهمية الموضوع في حد ذاته، فهو مرتبط بعدد من الأبعاد الثقافية والاجتماعية والنفسية في التنظيم، وهي من الأبعاد التي لم تحظ بالأهمية اللازمة في الدراسات السوسيولوجية والسيكولوجية.

وعليه فإن هذا الموضوع حسب اعتقادنا سيفتح المجال لدراسة المسألة القيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ومناقشتها، ويعمق معرفتنا حول شخصية الأطراف الفاعلة فيها، والمتمثلة في كل من العامل والمسئول، ونظراً لأهمية هذا الموضوع فإنه من الأهمية بمكان دراسته دراسة علمية سوسيولوجية (نظرية وميدانية)، أملين بذلك أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمؤسسة العمومية الجزائرية بوجه عام والاقتصادية على وجه الخصوص.

03-أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى محاولة فهم القيم السائدة في العمل، وتفسيرها في إطار المؤسسة العمومية الجزائرية في جانبها الاقتصادي، فالدراسة الميدانية، -واستناداً إلى بعض المؤشرات البحثية- ستكشف لنا عن جوهر هذا الموضوع، الناتج عن تفاعلات اجتماعية تنظيمية شديدة التداخل والتشابك، وهو ما سيسمح لنا بالإجابة عن الأسئلة المكونة لإشكالية الدراسة.

وبغية الكشف عن واقع القيم السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأبعادها المختلفة وآثارها المتعددة، قمنا بتحديد جملة من الأهداف العلمية والعملية، والتي نوجزها كما يلي:

أ-أهداف علمية: نرمي من خلالها لإثراء الموضوع المدروس والتي نحددها في النقاط التالية:

-التعرف على دور البعد القيمي في التأثير على فعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، من حيث تشخيص أوضاعها فيما يتعلق بمدى قدرتها على التجاوب مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

-وصف المناخ التنظيمي المميز لها، وهذا من حيث طبيعة الأفعال السائدة فيها، ونوعية العلاقات التي تحكمها.

-وصف المؤثرات الخارجية خاصة الاجتماعية منها، ودورها في التأثير عليها.

ب-أهداف عملية: نسعى من ورائها للوصول إلى عدد من المؤشرات المرتبطة بالجانب الفهمي والتوضيحي والتحسيبي والعلاجي حول الموضوع المدروس، والتي نبرزها في النقاط التالية:

-الإجابة على التساؤلات البحثية المطروحة في الإشكالية.

-معرفة مدى مساهمة الممارسات الإدارية في ترسيخ القيم السائدة في العمل وإعادة إنتاجها.

-فهم مدى معاناة المؤسسة من التفاعل الناتج عن قيم المؤسسة والقيم المجتمعية داخلها.

-توضيح مدى مساهمة التركيبة البشرية في تدعيم الفعل الجماعي والمؤسساتي في العمل.

-توجيه اهتمام الباحثين لإثراء الدراسات حول القيم السائدة في الأوساط التنظيمية الجزائرية.

وعليه فإننا سنحاول قدر المستطاع تحقيق هذه الأهداف من خلال الفصول المختلفة المصممة في هذه الدراسة معتمدين في ذلك على محصلة القراءات النظرية والنتائج التي سنتوصل إليها.

04-الإشكالية:

شغلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محورا أساسيا في الاستراتيجيات التنموية للدولة، ولقيت اهتمام عدد من الباحثين الأكاديميين* في تخصصات علمية مختلفة، إلا أن إهمالها للبعد الثقافي للتنظيم ودوره في تنميتها اقتصاديا أعجزها عن أداء دورها بكفاءة وحزم، لتواجه بذلك أزمة قيم كبيرة، ناتجة في أصلها عن نوعية ثقافة عملها غير المنسجمة تماما مع الثقافة العقلانية للعمل.

فالمؤسسة الاقتصادية هي مؤسسة رسمية، وتحكمها قواعد مضبوطة، وتنظمها علاقات عمل موضوعية، إلا أن واقعنا التنظيمي كشف جمود هذه القواعد، وخضوع العلاقات فيها لمعايير غير منطقية، ذلك أن سياسة التصنيع لم تؤخذ بعين الاعتبار عنصر التطابق بين كل من النسق العام وأنساقه الفرعية (المجتمع والمؤسسة والعامل)، الأمر الذي أفقد العمل معناه الحقيقي بين أوساط الفاعلين التنظيميين على اختلاف مستوياتهم المهنية، ولم يرق لأن يكون قيمة مركزية في المؤسسة، كون أن هذه الأخيرة تمنح عامل المفاضلة لأفرادها العاملين فيها لاعتبارات ذاتية وليس على تيريرات اقتصادية، لذلك لم ترق بعد لأن تكون وحدة اقتصادية تثن العمل المنتج، كما أنها لم ترق أيضا لأن تكون وحدة اجتماعية تؤسس لعلاقات إيجابية فاعلة بين الفاعلين فيها.

فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية** مثلا، والتي كانت مفخرة للصناعة الجزائرية لم تسلم من هذه الظاهرة، فعوضا من أن تقوم بفرض منطقها الاقتصادي وتؤسس لقيم منتجة للعمل في بيئة عملها، فإنها سمحت بولوج ذهنية غير تنظيمية إليها وبفرض المنطق الخاص بأفرادها داخلها، وما لهذا الأخير من دور بالغ الأثر في تفعل الديناميكيات الاجتماعية فيها والقائمة على ارتباطات برغماتية فردية وجماعية من جهة، ومن جهة أخرى بعث الممارسات البيروقراطية فيها، فعلى المستوى الأول فإن القيم السائدة فيها خلقت وحدات اجتماعية موازية للوحدات الرسمية، ترسخ لقيم الانتماء العائلي والجهوي وتكرس لعقلية الولاء الوظيفي وليس التنظيمي، أما على المستوى الثاني فإن أنظمة تسيير أفرادها تعتمد على سياسة الجمع والمزاوجة بين المعايير الذاتية والموضوعية في آن واحد***، لتفتح بذلك المجال واسعا لتنمية الاتجاهات والأفعال السلبية في العمل، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن النخب المسيرة فيها لم تؤدي دورها كما ينبغي، ولم تتبنى إستراتيجية فاعلة، تثن من خلالها القيم المنتجة للعمل، وتحارب الأفعال والممارسات السلبية المضادة لأهداف المؤسسة ومنطقها الاقتصادي.

لقد بينت لنا نتائج هذه الدراسات أن التنظيمات غير الرسمية والديناميكيات الاجتماعية الناتجة عنها كانت سببا في تعثرها، لأن التكتلات العمالية فيها مبنية على علاقات اجتماعية قبلية تمتد جذورها إلى خارج نطاق العمل، وبالتالي فإن الفعل العمالي في التنظيم تقرره هذه الذهنية الثقافية التي نشأوا

*في المجال السوسولوجي نذكر منهم أطروحات: علي الكنز، محمد السويدي، عبد الرحمان بوزيدة، وغيرهم، وفي المجال السيكلوجي نذكر على سبيل المثال كتابات عبد الحفيظ مقدم، مصطفى عشوي، بوقلجة غيات وغيرهم.

**-المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) هي المجال المكاني لدراستنا الميدانية.

***-أنظر علي، زكاز ونصر الدين بوشيشة. "الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية". الأبيار، الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2013. أنظر أيضا: راضية، سيد. "الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية". رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2011/2010.

عليها في محيطهم الاجتماعي وبقيائها المترسبة في شخصياتهم، والتي تمظهرت في القيم السائدة حاليا، والتي لا تحترم علاقات العمل الرسمي ولا قواعده العقلانية، وكأن احترام هذه الأخيرة يعيق التطور الطبيعي للمسار المهني للعامل، لذا عادة ما يتم خرقها اختصارا للمسافة المهنية، فاعتماد المعايير الذاتية في العمليات الحيوية للتنظيم من شأنه التأثير على الديناميكية الاقتصادية للمؤسسة.

إن الحديث عن القيم السائدة فيها يقودنا للحديث عن المحددات المتحركة في الظاهرة ومسببات انهيارها، هذه الوضعية ترتبط "بطبيعة تشكل البناء الاجتماعي الداخلي لها وطبيعة الممارسات التي تتم بها، بدليل التفاوت الموجود بين مؤسسة وأخرى في مدى قدرة كل منها على تجاوز أزمته وتحقيق أهدافها بأكثر فاعلية"¹، كما تتصل "بالتركيبية النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وبمجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة اجتماعيا"²، كما قد ترجع أيضا إلى عدد من العوامل المتفاعلة (الإيديولوجية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية وغيرها) والتي أدت في مجملها لحدوث نكوص كبير في بناء ثقافة منتجة للعمل تقوم على أسس موضوعية، فالتحولات العميقة التي شهدتها المجتمع في مجالات مختلفة والسياسات الإصلاحية التي عرفتها وما صاحبها من ممارسات إدارية عملت على ترسيخ ثقافة خاصة في نفوس أفرادها، طبعها قيم ومعايير تنظيمية معينة ساعدت إلى حد كبير في تكوين "تركيبة من الأفكار والاتجاهات حول العمل وأدت إلى نوع معين من الانجاز والمردودية، كثيرا ما اتصف بالضعف والعجز"³، فالقيم السائدة فيها والتي هيكلتها الخيارات التنموية الكبرى المنتهجة من قبل النخب السياسية وغذتها تناقضات البناء الاجتماعي والثقافي للنسق الكلي تعتبر كمحصلة تطور ثقافي للمجتمع عامة والمؤسسة الاقتصادية خاصة عبر مراحلها التطورية المختلفة.

فعلى الصعيد الإيديولوجي، فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية كانت منذ بداية نشأتها محورا أساسيا في اهتمامات الدولة وإستراتيجيتها التنموية، غير أن السياسات الإصلاحية المتعاقبة عليها لم تحقق النتائج المرجوة منها، بقدر ما زادت من صعوبة الوضع فيها، فبالرغم من التخلي عن الإيديولوجيا الاشتراكية المدعومة للجوانب الاجتماعية فيها، إلا أن النخبة المسيّرة لم تجتهد في محاربة الاتجاهات السلبية، والممارسات والأفعال الناتجة عنها، لتسود بذلك عقلية الريع، المنطوية على قيم التطفل والتكاسل والإهمال والالتكال وغيرها من القيم المشار إليها في المواثيق الرسمية.

إن المؤسسة الجزائرية قدمت لنا نسقا ثقافيا متميزا، بعد تغاضي النخب المسيّرة فيها عن عدد من القيم غير المنتجة، فالثغرات المتضمنة في قواعدها الرسمية كانت عاملا أساسيا في خلق نوافذ للوساطة والمحسوبية وغيرها من الممارسات المنافية لتقاليد العمل العقلاني، لذا تعمقت قناعة لدى العديد من المسيرين بعدم جدوى إصلاح الوضع التنظيمي، لتصطبغ بذلك القيم الإدارية "بصبغة سلطوية وتقليدية وترى فعاليتها في قدرتها على إصدار الأوامر وليس في تماسك المؤسسة، وأن الهيكل الخطي فيها رئاسي وليس وظائفيا، لذلك ابتعدت عن السلوك العقلاني"⁴ الواجب تبنيه تنظيميا.

كما أن العلاقات الاجتماعية فيها باتت تتحكم في عدد من الأفعال التنظيمية، والتي برزت أكثر في صورة الوساطة والمحابة، بدليل أن العاملين يميلون إلى التكتل الجماعاتي القرابي والجهوي، حماية لأنفسهم، وضمانا لمكانتهم الوظيفية، حتى أن نظام التسيير المنتهج تنظيميا أدى تدريجيا إلى تشكيل شبكات اجتماعية ذات صبغة عائلية وسياسية، وبما أن هذه الثقافة هي نتاج أسلوب تنشئي تقليدي رسخ الروح العشائرية، وأكدها تنظيميا، فهي بذلك تثبتت القيم الثقافية ضمن الثقافة الصناعية وقيمها العقلانية، فالكفاءة والإتقان والجدارة وغيرها تفقد أهميتها أمام انتشار القيم الجماعاتية بدافع ثقافي اجتماعي.

إضافة إلى ذلك فإن التفاعل السلبي بين البيئة الثقافية وبيئة العمل هندس لعقلانية الأفراد بشكل متعارض مع عقلانية المؤسسة، لذلك نمت الاتجاهات والميول السلبية وتعاظمت، حتى كان لها الدور الكبير في تغيير عدد من المفاهيم الحقيقية للعمل إلى أخرى غير عقلانية، مترجمة في شكل أفعال

¹ محمد المهدي، بن عيسى. "ثقافة المؤسسة". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر. 2004/2005، ص 05.

² الفضيل، رتيمي. "المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية: الدراسة النظرية". ج 01، البلدة، الجزائر: دار بن مرابط للطباعة والنشر، 2009، ص 239.

³ محمد، مزيان. "بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال: دراسة استطلاعية". ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. 29-30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1992، ص 197.

⁴ الفضيل، رتيمي. مرجع سابق، ص 225.

وممارسات تنظيمية عادية، وهو ما سمح بتوظيف منطق القبلية والجهوية والمحسوبية في سياق العلاقات الرسمية، "فعقلية الاستحواذ والتسلط والهيمنة وغياب العلاقات الموضوعية باتت سائدة تنظيمياً، والمسئول الأول أصبح يتصرف وكأن المؤسسة ملك له، ولا يقيد معظم المسؤولين بالقوانين، فالقانون هو مزاجه، والعلاقات تحددها رغبات عابرة ومتقلبة"¹.

وتدعيماً لما سبق فإن علاقات العمل وقواعده الرسمية النابعة من إرادة النخب المسيرة مبنية على تصور إيديولوجي بحت، فالفاعلين فيها وعلى اختلاف مستوياتهم المهنية يتبنون أفعالاً اجتماعية وثقافية، كل حسب أصوله الجغرافية، وغير مبالين بمتطلبات المهنة وعلاقاتها الرسمية، فالكثير من القيم السائدة تنظيمياً انتقلت من البيئة الاجتماعية للمؤسسة، حيث أصبح من الشائع جداً أن نجد المسئول الأول محاطاً "بحاشية من الأهل والأحباب يصعب اختراقها ويصبح جميع من هم في المؤسسة يشكلون كياناً مستقلاً لذاته"²، لذا يكثر الصراع القيمي بين الأجيال وبين الأصول الاجتماعية الناتج عن غياب ثقافة تنظيمية إيجابية أمام هيمنة هذه الثقافة والتقاليد المترتب عليها، وبما أن ذلك لم يؤسس لهوية عمالية حقيقية فإنه عرقل تكوين علاقات عمل موضوعية حسب نظم العمل وقواعده العقلانية.

وبما أن التنظيم ككيان اجتماعي له حدود مميزة "إلا أنها شفافة ومسامية وتسمح له بالتفاعل المستمر مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله من ثقافة وقيم مؤثرة على خصائصه وعلى واقعه المهني والاجتماعي والاقتصادي"³، فشيوع هذه القيم في المؤسسة لها ما يبررها من العوامل الموضوعية، خاصة فيما يتصل بها من أبعاد ترتبط أساساً بالفرد العامل، وهذا من حيث طبيعة السياسات الرسمية المعتمدة تنظيمياً، ونمط التسيير المتبع، والذي أفرز نوعاً معيناً من العلاقات بين الفاعلين، وأدى إلى عدم الامتثال الجاد لثقافة العمل ولقيمه الإيجابية، كما أن الالتزامات الشخصية والأسرية للفرد العامل، وظروفه المرتبطة به خاصة في جانبها الاجتماعي صعبت بدورها عملية الاستيعاب الفعلي لقيم العمل، فالفرد محب بطبيعته للعمل والاجتهاد فيه، وله الإمكانات المساعدة على العطاء والإبداع، والتي تمكنه من الاستجابة التامة لقواعد العمل الرسمي، والامتثال الفعلي لقيمه المنتجة.

وتأسيساً على ذلك يمكننا طرح التساؤل العام لهذه الدراسة كما يلي: ما هو مصدر القيم السائدة في المؤسسة قيد الدراسة؟، وما هي خصائص هذه القيم؟.

وينبثق من هذا التساؤل العام عدد من التساؤلات الفرعية التي نطرحها كما يلي:

01- هل القيم السائدة في المؤسسة ناتجة عن تنشئة اجتماعية لأفرادها أم عن تنشئة تنظيمية؟.

02- هل تتميز هذه القيم بخصائص نفعية أم إنتاجية؟.

03- ما هي العوامل المساهمة في تشكيلها؟.

04- هل توجد سياسة تنظيمية لإنماء القيم المنتجة للعمل ومحاربة الاتجاهات والميول السلبية فيه؟، وما مدى استجابة الأفراد لهذه السياسة؟.

05-الفرضيات:

تعتبر الفرضية خطوة منهجية جد هامة خلال تصميم البحوث السوسيولوجية، فهي تساعد الباحث على تحقيق الدقة والموضوعية العلمية والامتثال لقواعد الضبط المنهجي، كونها تنبثق من طبيعة موضوع البحث وترتبط بأهدافه، وانطلاقاً من العلاقة الترابطية بينها وبين هذه الأخيرة، واستناداً على التساؤلات المطروحة في الإشكالية يمكننا صياغة الفرضيات هذه الدراسة كما يلي:

أ- تخضع القيم السائدة في العمل إلى كل من قيم التنشئة الاجتماعية والقيم المكتسبة مهنيًا.

ب- توجد علاقة عكسية بين القيم الانتفاعية للعاملين والقيم الإنتاجية في العمل.

¹- طاهر، أجيم. "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر: دراسة تحليلية نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 18 (ديسمبر، 2002): ص45.

²- سعد، بشاينة. "التصادم الثقافي في العمل الصناعي". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، ع11 (1999): ص118.

³- كمال، بوقرة. "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص15.

ج-تساهم ممارسات التوظيف والتحفيز في ترسيخ وإعادة إنتاج القيم السائدة في العمل.

د-يؤدي التناقض بين القيم المؤسساتية والقيم المجتمعية إلى الصراع داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة:

تعتبر مفاهيم البحث بمثابة كلمات مفتاحية مساعدة في تحليل البحث، حيث يسهم تحديدها في بلورة المعاني والدلالات التي ينطوي عليها كل مفهوم، لذا نهدف من خلال ضبطها لتوضيحها بغية الوصول بالقارئ إلى الفهم الجيد لما نريد قوله، فالجمع بين مفاهيم: القيم، العمل، قيم العمل، التنشئة الاجتماعية، والصراع، ستشكل في مجملها إطارا مفاهيميا لدراستنا، وما اختيارنا لها إلا لكونها استطاعت أن تخرق الأفراد داخل المؤسسة مما يؤهلها لتزويدنا بقدرة كبيرة نوعا ما على استيعاب موضوع بحثنا وفهمه، ومن ثمة تحليله وتفسيره.

01- مفهوم القيم: تعد القيم موضوعا هاما للعلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية على حد سواء، حيث تقف خلف كل عمل إنساني فردي وجماعي، وكل تنظيم اجتماعي وثقافي واقتصادي وسياسي، فموضوعها يتمحور حول علاقة الفرد بمحيطه ونظرته لذاته ولغيره ولأفعاله وسلوكه وأنواع ضبطه وتصحيحه ولمكانه من المجتمع بأنظمته ونظمه وعلاقاته بماضيه وحاضره ومستقبله، فكل مجتمع إطاره القيمي الخاص به والذي يشترك فيه أبناء المجتمع الواحد فيه، ولكل فرد أيضا إطاره القيمي المميز له، فأفراد المجتمع الواحد يشتركون في العديد من القيم التي تشعرهم بالانتماء لبعضهم رغم وجود العديد من نقاط الاختلاف بينهم، فرغم أن القيم ثابتة ومستمرة نسبيا فهي قابلة للتغيير نظرا لشدة تفاعل الفرد مع بيئته غير أن ذلك لا يعني أنها تتجاوب تماما مع هذه البيئة، لأن الكثير من المشاكل الاجتماعية مردها إلى ضعف انسجام قيم الأفراد والجماعات المختلفة بالمجتمع الواحد، فالقيم هي محدد هام للسلوك الفردي والجماعي وموجه فعلي للروابط التي تجمع بينهم، حيث تضبط أفعالهم واتجاهاتهم ودوافعهم وميولهم ورغباتهم، وتعمل على تصحيحها تبعا لما ينسجم مع النسق القيمي المجتمعي، وتعد عملية تلقينها من أصعب العمليات التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية، باعتبار أن القيم تبدو وكأنها ثابتة وغير قابلة للضبط والتصحيح نظرا لارتباطها بالمعتقدات الدينية الصلبة والتراكمات الثقافية الراسخة من عادات وتقاليد صامدة ومستوعبة لها عبر الزمان والمكان، حيث تقدمها على شكل نموذج مقدس ومزاج لثنائية الصحيح والخطأ والمقبول والمرفوض، وعلى هذا الأساس يتولد المرجع النظري لتصنيفها حسب الموضوع الخاص بها، والذي بدوره يحدد طرق نقلها بين الأفراد والأجيال.

وبالنظر إلى الجانب الاصطلاحي لهذا المفهوم فإنه ينطوي على معاني متعددة ومختلفة باختلاف فروع المعرفة التي استعملت ضمنها، فهو عند الفلاسفة يعد جزءا من المثاليات والمبادئ، وعند الاقتصاديين فإن القيمة تعد أساس البحث في الفكر الاقتصادي، أما في علم الاجتماع فإنها موضع اهتمام الباحثين السوسيولوجيين، فهي تحتل أهمية بالغة في فهم السلوك الفردي والجماعي لأنها عنصرا أساسيا في الثقافة المجتمعية ومكونا هاما في شخصية الفرد والجماعة، وهو ما منحها أهمية محورية في علم الاجتماع عامة وفي علم اجتماع العمل والتنظيم خاصة، شأنه في ذلك شأن الثقافة والنظم، وفيما يلي سرد مختصر لبعض تعريفات هذا المفهوم عند رواد الفكر السوسيولوجي:

يرى أصحاب الوظيفة المعيارية خاصة بارسونز (T.Parsons) أن "الإجماع على قيم مشتركة هو أمر جوهري للمحافظة على النظام الاجتماعي"¹، لذا فالقيم هي "ما يتصوره البشر عما يجب أن تكون عليه الحياة، وهي أيضا ذات تأثير في تحديد أفعال البشر"²، أما ليندبرج (Lund Berg) فيعتبر أن القيم هي التي "يسلك الأفراد على أساسها سلوكهم كي يحافظوا عليها، وتشير القيم أيضا إلى عكس ذلك حينما يستجيبون لها بشكل يجعلهم يتجنبون قيمة معينة"³.

¹جوردن، مارشال. "موسوعة علم الاجتماع". المجلد الثاني، ترجمة أحمد عبد الله زايد ومحمد محي الدين وآخرون، مصر: المجلس الأعلى للثقافة، 2000، ص 516.

²كريب، إيان. "النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس". ترجمة محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة، 244، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1999) أبريل، 1999، ص 63.

³نيقولا، تيماشيف. "نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها". ترجمة محمود عوده وآخرون، الأزيطة، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 291.

في حين يرى الجوهري إلى اعتبارها "حقائق معبرة عن البناء الاجتماعي، وأن عالم الاجتماع لا يهتم بتخمين وزنها بقدر اهتمامه بتطبيقها على الأفراد والجماعات لمعرفة مستوياتهم الاجتماعية والفوارق السيكولوجية الاجتماعية التي تميزهم عن بعضهم، لذا فالقيم الاجتماعية هي عناصر بنائية مشتقة من التفاعل الاجتماعي وتشكل المكونات الجوهرية للنظرية الاجتماعية، وتعتبر دراستها من الأهداف الأساسية للبحث الاجتماعي¹، بينما يعتبر غيث أن القيم هي "مبدأ مجرد وعام للسلوك، يشعر أعضاء الجماعة نحوه بالارتباط الانفعالي القوي ويوفر لهم مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة، لذا تضع القيم عددا من المستويات العامة للسلوك، تكون المعايير الاجتماعية التعبير الواضح والملموس لها، وجدير بالذكر أن القيم تضع المبادئ التنظيمية كضرورة لتكامل الأهداف الفردية والجماعية"².

إضافة لذلك فإن القيم حسب وجهة نظر بعض الباحثين هي بمثابة "تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معمة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، والمعيار الذي يمكن في ضوءه الحكم بخيرية الخير وحسن الحس وقبح القبيح وما يجوز وما لا يجوز وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وغير ذلك مما تتبدعه الجماعة لنفسها، ليربط بين أفرادها ويقم بينهم رأيا عاما، له أسس ثابتة ومستمرة نسبيا وليحكم تصرفاتهم ويظهر كيانهم الخاص، والقيمة هي محصلة مجموع الاتجاهات التي تتكون لدى الفرد إزاء شيء أو حدث أو قضية معينة، وتعد القيم من دوافع السلوك المهمة، ولها أهمية كبرى ليس فقط في حياة الإنسان الخاصة، بل أيضا فيما يقوم به الأفراد والجماعات من سلوك"³.

وبما أن القيم الفردية تستمد من عدة مصادر فهي تؤثر على أداء المنظمة، لأن هذه الأخيرة تحصل على أفرادها من المجتمع المتعدد النظم، فالفرد سينتقل إليها بكل خصائصه ومكتسباته بما فيها قيمه، حيث تتجسد قيم العمل في شكل أفعال وممارسات تؤثر بالإيجاب أو السلب على فعاليتها، ونحن في هذه الدراسة نميل إلى **تعريف القيم إجرائيا** بأنها مجموع المبادئ الراسخة عند الفرد، والتي تحدد مدى صحة حكمه على المواقف المختلفة من عدمه، ويسعى إليها لتحقيق هدف معين.

02- مفهوم العمل: تطور هذا المفهوم عبر مراحل تاريخية متعددة أخذ خلالها معان مختلفة ودلالات متباينة، فبعد أن وصف باللجنة في العصور السابقة أصبح اليوم ضرورة ملحة لبقاء الإنسان واستمراره، حيث اعتبره الاقتصاديون أساس الثروة في المجتمع، أما عند السوسيولوجيين فهو ظاهرة عامة في حياة الفرد والمجتمع، لذا منحت مختلف التحليلات السوسيولوجية مكانة خاصة له خاصة في المجتمعات الصناعية المعاصرة، وفيما يلي توضيح لبعض التعريفات السوسيولوجية المتصلة به:

ركز ابن خلدون على موضوع العمل في أكثر من موضع في كتابه الموسوم بـ "المقدمة"، كونه من المهتمين الأوائل بالعامل الاقتصادي في تطور المجتمعات، حيث تضمن الباب الخامس من الكتاب الأول في مقدمته الشهيرة موضوع العمل باسم "المعاش والكسب والصنائع"، وفيه اعتبر أن الإنسان "متى اقتدر على نفسه سعى لاقتناء المكاسب، فإذا اكتسب من غير سعي سمي ذلك معاشا، إن كانت بمقدار الضرورة والحاجة، أما إن عادت منفعة على العبد، وحصلت له ثمرته من إنفاقه في مصالحه وحاجاته سمي ذلك رزقا، وإن لم ينتفع به في مصالحه وحاجاته سمي ذلك كسبا"⁴.

أما سان سيمون فقد عاش على أمل قيام نظام مجتمعي عادل يحكمه المنتجون من رؤساء المؤسسات والعمال والعلماء، مؤكدا في ذلك أنه "مهما كانت المكانة التي يشغلونها على سلم الشرف والسلطة والدخل فإن مصالحهم مشتركة"⁵، وبينما نال مفهوم العمل عند دوركايم (E.Durkheim) مكانة هامة في الآليات المؤدية لتكوين التضامن في المجتمع فإنه شكل عند ماركس (K.Marx) مركز تحول للرأسمالية، حيث تركز مفهوم العمل عنده حول سياق الإنتاج المادي للحياة البشرية المتضمن للنشاط

¹- عبد الهادي، الجوهري. "قاموس علم الاجتماع". ط03، الأزاريطة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مارس، 1998، ص192-193.

²- محمد عاطف، غيث. "قاموس علم الاجتماع". الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص504.

³- حسن، شحاتة وزينب النجار وحامد عمار: "معجم المصطلحات التربوية والنفسية: عربي-إنجليزي، إنجليزي-عربي". القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، أكتوبر 2003، ص243.

⁴- عبد الرحمن، بن خلدون. "مقدمة ابن خلدون". تحقيق أحمد جاد، المنصورة، القاهرة: دار الغد الجديد للنشر والتوزيع، 2007، ص355.

⁵- أنور، مقراني. "العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة"، أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر 02، 2010/2011، ص32. نقلا عن:

Tripier, (P). « Sociologie du Travail », Sous la Direction de Durand (J-P) et Weil (R). « Sociologie Contemporaine », 02^{ème} édition, Paris : Edition Vigot, (Collection Essentiel), 1997, P438.

الإنساني برمته، بما في ذلك الإنتاج الفكري وما يخلف في نفس الوقت شكلا للمجتمع...، وقد ارتبط هذا المفهوم عنده "بمفاهيم علاقات الإنتاج وقوى الإنتاج والبناء الأساسي والبناء الفوقي والتكوين الاقتصادي الاجتماعي"¹، لذا فماركس لا يتصور الإنسان إلا في إطار المجتمع، وأن ماهيته لا تتحقق إلا بالعمل الذي يكسبه حقيقته الواقعية²، وقد أكد في كتابه "رأس المال" أن العمل هو عقد قائم بين الإنسان والطبيعة، حيث يلعب الإنسان ذاته تجاهها دور إحدى القوى الطبيعية³، وأنه "فعالية غرضية تهدف إلى إنتاج القيم الاستعمالية...، وتملك ما يوجد في الطبيعة من أجل إشباع مطالب الإنسان"⁴.

وفي إطار الفكرة الديكارتية ينضوي مفهوم ماركس للعمل على أنه عملية تجرى بين الإنسان والطبيعة، حيث يقوم فيها عن طريق نشاطه ببدء ردود الفعل المادية بينه وبين الطبيعة وتنظيمها والسيطرة عليها، فهو يواجهها كأنه إحدى قواها ويحرك ذراعيه وساقيه ورأسه ويديه كي يأخذ لنفسه بمنتجاتها في شكل يلاءم احتياجاته، ويركز ماركس هنا على سيادة الإنسان على الطبيعة مقابل السيادة على الإنسان، حيث تختلف الطبيعة الجوهرية بين الإنسان والطبيعة، وهو ما يقارب مفهوم العمل لدى بيير جوزيف برودون (P. J. Proudhon)، حيث اعتبره بأنه الفعل الذكي الذي يتناول به الإنسان المادة وهو ما يميزه عن الحيوان في نظر الاقتصاديين، وما "رسالتنا على الأرض -حسبه- إلا أن نتعلم كيف نعمل"، فماركس وبرودون ينفيان أي إمكانية ليكون العمل مجالاً للتراتبية الاجتماعية⁵.

في حين أن بارسونز استخدم مصطلح الدور الاجتماعي للتعبير عن الوظيفة أو العمل، وهو يقصد بذلك السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بقاء الكل، فالدور عنده هو "طرائق السلوك التي يتعين أن يلتزم بها الناس في أي موقع اجتماعي يتواجدون فيه، وأن الأدوار هي التي تقوم التوقعات المتبادلة بين شخصين أو أكثر"⁶، بينما اعتبر فريدمان (G.Friedmann) أن العمل "مجموعة نشاطات ذات هدف إجرائي يقوم به الإنسان بعقله ويديه وبالأدوات أو الآلات وينفذها على المادة، هذه النشاطات تسهم بدورها في تطويره"⁷، وقد أشار فريدمان إلى تعريف كوهلر للعمل الذي اعتبره وظيفة يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات والخدمات، وإلى تعريف هنري برغسون (H.Bergson) الذي اعتبر أن العمل الإنساني يركز على خلق المنفعة، وإلى تعريف فرانسيس بيكون (F.Bacon) في تحديده لمعنى الفن الحرفي، حيث أكد أن الفرد مضافاً إلى الطبيعة، غير أن هذا الاتجاه المفهومي حسب فريدمان تمتد جذوره الفلسفية لرنيه ديكارت (R.Descartes) أين الطبيعة خاضعة لسيدها ومالكها (الإنسان)، وإلى جانب هذا فإن العمل حسب تصور أنطوني جدنز (A.Giddens) يعني أداء مهمات تتطلب بذل طاقات عقلية أو ذهنية أو بدنية لإنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات بشرية، وهناك أنواع عديدة من العمل كالعمل البيتي أو التطوعي، وهو لا يتضمن الحصول على أجر، أما المهنة فهي العمل الذي يؤدي لقاء أجر منتظم، ويمثل العمل الركن الجوهري والمحور الأساسي للنسق الاقتصادي في جميع ثقافات العالم⁸، وقد وسع غيدنز في مفهومه للعمل ليشمل الغايات الربحية وغير الربحية، والذي يعبر عن واقع العالم الغربي الرأسمالي الذي تقوم فيه المنظمات الربحية وغير الربحية كالشركات والمؤسسات الخيرية بوظيفة بنوية من أجل استقرار النظام الكلي.

¹- عبد الرزاق، جليبي. "الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع". ط02، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص104-105.
²- عبد الباسط، عبد المعطي. "اتجاهات نظرية في علم الاجتماع". سلسلة عالم المعرفة، 44، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أغسطس، 1981)، ص 70.
³- جورج، فريدمان وبيار نافيل. "رسالة في سوسيولوجيا العمل". ترجمة يولاند عمانوئيل، بيروت، باريس: منشورات عويدات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص11-13.
⁴- طوني، بينيت ولورانس غروسبيرغ وميغان مويس. "مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع". ترجمة سعيد الغانمي، بيروت، لبنان: المنظمة العربية للترجمة، سبتمبر 2010، ص509-510.
⁵- عمر، علوط. "تحولات العمل واتجاهاته المستقبلية". مجلة إضافات (المجلة العربية لعلم الاجتماع)، ع36-37، (خريف 2016 وشتاء 2017)، الجمعية العربية لعلم الاجتماع بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، ص304. (دراسة على الشبكة)

⁶- والتر، اس نيف. "العمل وسلوك الإنسان". ترجمة إبراهيم السيد خليل، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975، ص 34.
⁷- جورج فريدمان، بيار نافيل، مرجع سابق، ص12.
⁸- أنطوني، غدنز. "علم الاجتماع مع مدخلات عربية". ط04، ترجمة فايز الصياغ، بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، أكتوبر 2005، ص463

أما القاموس الحديث لعلم الاجتماع فقد عرف العمل على أنه "نشاط متواصل يسعى الفرد من خلاله لتحقيق هدف بعينه على قواعد أساسية تحكمه"¹، وقد ورد في قاموس علم الاجتماع أن العمل في معناه العام هو "نشاط أو جهد موجه نحو إنجاز هدف معين"²، وفي دليل مصطلحات علم اجتماع العمل والتنظيم نجد أن العمل يعبر عن "نشاط عضلي أو فكري يبذله الفرد بطريقة واعية وهادفة لتحقيق أهداف عاجلة أو آجلة ذات محتوى فردي أو اجتماعي، وبمعنى آخر هو الجهد الابتكاري الذي يمزج بين المهارة العقلية والحركية، والذي يبذله الإنسان لتلبية حاجاته المختلفة لتحسين وضعه المادي والاجتماعي"³، وهناك من الباحثين من يعتبرون أن مفهوم العمل هو "نشاط إنساني شاق وملزم يقدم من قبل الفرد خلال فترة زمنية معينة، وهو يعد المصدر الأساسي لإنتاجية المجتمع وتطوره"⁴، وهو إلى جانب ذلك "النشاط التلقائي والمكتسب الذي يقوم به الكائن الحي في تفاعله مع البيئة"⁵.

03- مفهوم قيم العمل: إن التحولات الاجتماعية والاقتصادية والدينية التي عرفتتها المجتمعات المعاصرة ساهمت كثيرا في تطوير قيم العمل بعد اكتسابها لمعاني متعددة وأبعادا مختلفة وقيما جديدة بلورها رواد علمي الاقتصاد والاجتماع أمثال ماركس وفيرير، ومن بين التعريفات المقدمة له ما يلي:

يعبر هذا المفهوم عن "الإيمان بالعمل"⁶، وهو يعني تبني الفرد لقيم منظمته التي تسعى لتعميقها في نفسه، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوكه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما يشير إلى "درجة الالتزام بالقيم الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية، وبالتالي هي مجموع القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد العامل وتوجهه وتشكل معيارا للصواب والخطأ أو الحلال والحرام، ويعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية"⁷، وهناك من اعتبره بأنه "الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يجنيها الفرد من خلال ممارسته للعمل الرسمي ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل، وتعتبر قيمة العمل مفهوما ديناميا لارتباطها بواقعه، وبشكل نسق قيم العمل عنده اتجاهاته الدالة على مركزية هذا النسق، كما يحدد توجهات الأفراد ونوعية سلوكهم"⁸، في حين ذهب بعضهم إلى تعريفه بأنه "مجموعة من معايير الحكم على صحة السلوك أو خطئه للفرد داخل مؤسسات العمل المختلفة أو الجماعات التي يعمل معها والمستندة للعقل والشرع"⁹، كما أنه "مجموع المبادئ والاتجاهات التي تتطلبها طبيعة المهنة والمتفق عليها من قبل العاملين بها لتحديد أو تعيين السلوك الذي تقتضيه مسؤوليات المهنة ذاتها وأدوارها"¹⁰، كما يشير هذا المفهوم دائما إلى "محصلة تفاعل الفرد وانتقائه بإمكاناته الذاتية (كدوافعه ومعتقداته واتجاهاته واستعداداته وقدراته وميوله) مع متغيرات اجتماعية وثقافية ومهنية (كالأشياء مثلا والمعاني ونظام العمل)، حيث تضبط سلوكه وتوجهه نحو المقبول منه والمرفوض، وتنصف بالثبات النسبي والمستمر، أي قابلة للتعديل والتغيير وفقا للتحولات الاجتماعية والثقافية والمهنية"¹¹، وهي تعني بذلك مجموع المبادئ التي يسعى الفرد إلى إشباعها، حيث تضبط سلوكه وتحكم علاقاته وتعمل على توجيهه في عمله، وتعد هذه القيم مفاتيح هامة لتحديد أنواع العمل وظروف إنجازه.

¹- اعتماد، محمد علام وأحمد زايد وآخرون. "التحولات الاجتماعية وقيم العمل في المجتمع القطري". الدوحة: مركز الوثائق والدراسات الإنسانية بجامعة قطر، 1995، ص 135.

²- محمد عاطف، غيث. مرجع سابق، ص 265.

³- ناصر، قاسمي. "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل". بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 95.

⁴- عثمان عمر، بن عامر. "مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي". بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قار يونس، 2002، ص 19.

⁵- حسن، شحاتة وزينب النجار وحامد عمار، مرجع سابق، ص 231.

⁶- بوب، غارات. "اثننا عشرة مقدره تنظيمية: تقويم الأفراد أثناء العمل". تعريب هشام الدجاني، الرياض: مكتبة العبيكات، 2004، ص 215.

⁷- محمد حسن محمد، حمادات. "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 27.

⁸- اعتماد محمد، علام وأحمد زايد وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

⁹- منعم، السعيدة وحامد طلافحه وعلا الحميدة. "القيم المرتبطة بالعمل المهني في كتب التربية الوطنية والمدنية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مج 23، ع 02، الأردن، (2009). (مقال على الشبكة) بتاريخ: (2016/07/14 على 23:52) https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/work-values-textbooks-national-and-civil-education-higher-basic-stage-jordan.pdf.

¹⁰- راشد بن حمد، أبو سعدي. "التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل، دراسة اجتماعية تحليلية لمضامين كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان". مجلة جامعة دمشق، مج 28، ع 02، (2012)، ص 262. (مقال على الشبكة): بتاريخ: (2016/07/14 على 00:54) <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/images/stories/2-2012/a/255-311.pdf>.

¹¹- عبد الله بن أحمد بن محمد، العطاس. "فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة". المملكة العربية السعودية: مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، 2014، ص 42.

وبناء على ذلك فإنه لا يمكن حصر قيم العمل في منصب وظيفي ما أو مستوى تنظيمي معين، لأنها تتضمن كل القيم المتصلة بالعمل كالقيم التنظيمية والإدارية والوظيفية والبيروقراطية وأخلاقيات العمل وغيره، فالقيم التنظيمية هي "مجموع المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد وتشكل شخصية المنظمة، كما أنها مجموعة الخصائص الإنسانية والفكرية والاجتماعية والبيئية الثابتة نسبياً التي يدركونها ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم أثناء أدائهم لمهامهم، إضافة إلى هذا فإن هذه القيم هي كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها"¹، أما القيم الإدارية فهي معتقدات ثابتة نوعاً ما عند الإدارة العليا، والتي تمثل تفضيلاً معيناً لنوع من أنواع الفعل أو هدف من أهداف الحياة، كما أنها تلك القيم الثابتة نسبياً عند أفراد هذه الإدارة العليا، بينما القيم البيروقراطية فتشير إلى "مجموع القيم المستمدة من النموذج المثالي للبيروقراطية لمالك فيبر، الذي يركز على قيم العقلانية والانضباط وقيم السلطة والكفاءة والاهتمام بالوقت والعلاقات الرسمية، مع وجود نظام صارم من القواعد والإجراءات كالوقت والسرية في العمل والإنجاز والدقة في الأداء والجدارية في التعيين والترقية والأقدمية في الترقية والتخصص الوظيفي والانضباط في العمل وخضوع المرؤوسين لسلطة الرؤساء وأوامرهم وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل والموضوعية والرسمية في العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين المراجعين"²، أما فيما يتعلق بأخلاقيات العمل فهي تعني "النظر على العمل المنتج كشئ له قيمة في ذاته في نظر من يؤدوه، مما يشجعهم على أن يبذلوا فيه جهداً أكبر مما لو مورست عليهم ضغوطاً اجتماعية، أو دفعت لهم أجوراً تشجيعية، أو غيرها من الأساليب التي يلجأ إليها العمل لتحفيز مستخدميه إلى بذل أقصى جهد"³.

واستناداً إلى ما سبق فإن هذه الدراسة تتبنى التعريف الإجرائي التالي لقيم العمل: هو محصلة التفاعل بين قيم الفرد المستمدة من خصائصه الشخصية وقيم المنظمة المنبثقة من خصائصها الداخلية، حيث تحكم هذه القيم سلوكه التنظيمي وتعكس له مستوى معين من الإيمان بالعمل، أما القيم السائدة في العمل فتعرف إجرائياً بأنها كل فعل أو ممارسة يقوم بها كل فرد داخل المؤسسة محل الدراسة بسبب اعتقاده بمجمل القيم التي أفرزها الوسط التنظيمي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي وأصبحت مألوفة لديه، هذه القيم تتمظهر في أقواله وأفعاله وممارساته وعلاقاته وتنعكس بالخصوص على أدائه وإنتاجه وانضباطه والتزامه بعملهم ككل.

04- مفهوم التنشئة الاجتماعية: حسب التعريف اللغوي فإن "عبارة التنشئة الاجتماعية تقابل المصطلح الفرنسي (Socialisation) والانجليزي (Socialization)، وكلمة تنشئة تعني أقام، ونشأ الطفل أي أنه شب وقرب من الإدراك، ويقال نشأ في بني فلان أي ربي فيهم وشب"⁴، أما في الاصطلاح فقد تعددت استخدامات هذا المفهوم في النظريات السوسيولوجية وهو ما جعله يحمل معاني ودلالات متنوعة، فهي تعد من أهم العمليات الاجتماعية كونها "تحول الفرد من كائن بيولوجي خام إلى كائن اجتماعي وتشكل سلوكه الإنساني والاجتماعي، وهي الدعامات الأولى التي تركز عليها مقومات شخصيته والعملية المتعلقة بتعليمه ما يجب وما لا يجب فعله في الظروف المختلفة، وهي التي تكسبه القيم والرموز الرئيسية للانساق الاجتماعية التي يشارك فيها، والتعبير عن هذه الرموز في معايير تكون بمثابة الأدوار التي يؤديها هو والآخرين، وبمعنى آخر هي عملية إكسابه ثقافة المجتمع حتى يتمكن من مشاركة أفراد الجماعة في العمل لتكوين جماعات ذات أهداف ونماذج اجتماعية وقيم معينة يحترمونها ويقدمونها، وهي إلى جانب ذلك تقديم مصلحة الجماعة على مصلحته، فهي تؤدي إلى هوية تامة بين مصالح الأفراد والجماعة، بل تؤدي إلى هوية تامة بين مصالح الجماعة والجماعات الأخرى"⁵.

لقد تم تداول مصطلح التنشئة الاجتماعية وبكثرة منذ القدم في التحليل النفسي وعلم النفس الجنائي والانثروبولوجيا الثقافية على حد سواء، ومن جهتهم اهتم علماء الاجتماع بهذه العملية التي

¹ -خاصر، قاسمي. مرجع سابق، ص 107.

² -خالد، الصرايرة ومحمد القضاة. "القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 05، ع 03، (2009)، ص 234-235. (مقال على الشبكة) بتاريخ (2016/07/14) على <http://journals.yu.edu.jo/jjes/Issues/2009/Vol5No3/4.pdf> (00:56).

³ -جوردين، مارشال. مرجع سابق، ص 126-127.

⁴ -محي الدين، مختار. "التنشئة الاجتماعية: المفهوم والأهداف". مجلة العلوم الإنسانية، ع 09، 1998، ص 25.

⁵ -حسين عبد الحميد أحمد، رشوان. "علم اجتماع التنظيم". الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 217-218.

يصبح الأفراد من خلالها أعضاء من مجموعات أو جماعات يكتسبون في ظلها وضعاً محدداً، حيث يتعلمون أنماط التصرف والتفكير السائد في محيطهم وباستبطانهم هذه الأنماط ودمجها في شخصيتهم، فحسب وجهة نظر دوركايم فإنه منذ أن تصبح الحياة وسط المجتمع ضرورية يتوجب علينا الالتزام بعدد من القواعد، إذ أن للنظام الاجتماعي مقتضياته الخاصة، ويقتضي القيام بهذه الواجبات أن يكون الوعي الجماعي قادراً على إنتاج رسالة تطبيع ونشرها،¹ لأنها عملية إزاحة الجانب البيولوجي من نفسية الفرد لصالح نماذج أخرى من السلوك الاجتماعي المنظم، وبالتالي فإن هذه العملية تركز على عملية التطبيع والالتزامات المتبادلة المستندة إلى مبدأ العقلانية بين الأفراد في المجتمع²، بينما أنطوني غدنز فيطلق مصطلح التنشئة الاجتماعية على العملية التي يتعلم بها الأطفال أو الأعضاء المستجدون في المجتمع أساليب الحياة في مجتمعهم، وتعد التنشئة الاجتماعية الوسط الأول والقناة الأساسية التي يجري فيها نقل الثقافة وانتقالها على مدى الأجيال، فهي عملية تستمر طوال العمر، وتتخض في بعض نتائجها عن تشكيل وإعادة تشكيل التفاعلات الاجتماعية، ذلك أنها المجال للأفراد بأن ينموا أنفسهم، ويطوروا طاقاتهم، ويتعلموا ويتكيفوا مع ظروف الحياة المستجدة حولهم³، ويرى أصحاب الاتجاه التفاعلي الرمزي أن اللغة تلعب دوراً كبيراً في عملية التنشئة الاجتماعية، فلما يستطيع الطفل الاتصال بالناس والتأثير فيهم والتأثر بهم عندئذ يصبح اجتماعياً، ويذهب كل من بارسونز وشيلر إلى أن قيم المجتمع هي العنصر الثقافي الأساسي في التنشئة الاجتماعية.⁴

والتنشئة الاجتماعية عند جوردن مارشال هي عملية تعلم كيفية تكوين أفراد في المجتمع، من خلال استدماج معايير هذا الأخير من جهة، ومن أخرى تعلم كيفية أداء الدور الاجتماعي، فهناك جدل دائم حول الأهمية النسبية للطبيعة في مقابل التنشئة (أي الوراثة مقابل البيئة) في نمو الفرد وآخر حول مدى المبالغة في أهمية تنشئته حول مدى خضوعه للعادات الاجتماعية ومهارات أداء الدور لدرجة التخلي عن غرائزه الأساسية، ويثير هذا التوجه المنظور السيكلوجي حين أكد فرويد أن التنشئة تعمل ضد نزعاته الطبيعية في مقابل المنظور الوظيفي الذي اعتبرها أساسية لتحقيق التكامل المجتمعي، وبينما ركزت الدراسات الحديثة على أثر الاختلافات الطبقية في هذه العملية اهتمت أخرى بالاختلافات في التوجهات القيمية، لذا لم تعد تعتبر الحافظ لمرحلة الطفولة ومؤسسات التنشئة المخولة بذلك ولكنها باتت عملية مستمرة مدى الحياة، كما أنها ليست مجرد عملية لتعليم كيفية تكيف الفرد في المجتمع لأن الناس يعيدون تحديد أدوارهم الاجتماعية، وعليه فإن أي فهم لها يجب أن يأخذ في الحسبان كيفية ارتباطها بالتغير الاجتماعي، وفي فهذا الصدد أكدت بعض المدارس السوسيولوجية النظرية افتراض وجود تصور عن التنشئة الزائدة للفرد في المجتمع بطريقة تجعله يبالغ في التأكيد على المدى الذي نستدمج به القيم ويصبح الفعل ذا توجه معياري، وهو اتهام يوجه غالباً ضد الوظيفية المعيارية، وقد ميز مارشال بين نوعين من التنشئة هما: تنشئة العمل والتنشئة المهنية، فالأولى هي عملية تعليم العمال الاشتغال بأجر والامتثال للأبنية الإيديولوجية المرتبطة بالعمل من قبيل استدماج قيم وثقافة المنظمة التي يعمل فيها الفرد أو المهنة أو الجماعة المهنية والقدرة على التواءم مع علاقات السلطة الداخلية واكتساب مهارات العلاقات الثانوية والامتثال للدور وللوظائف المسندة إليه وتبني الأفعال التي يفضلها رب العمل كالانضباط وروح الفريق والولاء، ويتضمن هذا النوع من التنشئة تعلم الاتجاهات المدعمة لقيمة العمل بصفة عامة والمهارات المطلوبة لأداء نشاطات معينة، كالقوة والبراعة اليدوية أو العقلية أو القدرات الحسابية أو الإبداع والقدرات التحليلية والقدرة على الإقناع، أما التنشئة المهنية فهي عملية تعلم الاتجاهات وأساليب السلوك اللازمة لاكتساب الكفاءة المعترف بها والمستمرة في إطار ممارسة مهنية معينة، وتتضمن هذه الاتجاهات وأساليب السلوك المهارات التي يتم اكتسابها خلال التدريب ومعايير العمل غير الرسمية وقيم الزملاء والعلاقات بينهم.⁵

¹ -جيل، فيريول. "معجم مصطلحات علم الاجتماع". ترجمة وتقديم أنسام محمد أسعد، بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، 2011، ص157.

² -جوليان، فروند. "سوسيولوجية ماكس فيبر". ترجمة جورج أبي صالح، بيروت: مركز الإنماء القومي، دت، ص60.

³ -أنطوني، غدنز. مرجع سابق، ص87-88.

⁴ -جوخيمس، بوفولة. "الانحراف، مقارنة نفسية واجتماعية". جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2010، ص137.

⁵ -جوردن، مارشال. مرجع سابق، ص432-434. بتصرف

والتنشئة الاجتماعية عند ديفيد ريد (D.Ride) هي العملية التي يتم بواسطتها إعداد الفرد وتعويده على قواعد التصرف والسلوك داخل المجتمع¹، أما حسب محمد غيث فإن هذه العملية هي عملية اجتماعية أساسية تجعل الفرد مندمجا في جماعة اجتماعية من خلال تعلمه ثقافتها ومعرفة دوره فيها، لذا فهي مستمرة مدى الحياة²، أما الجوهري فيعتبرها بأنها عملية تثبيت مستمرة مدى الحياة، حيث يتعلم الفرد القيم والرموز الرئيسية للأنساق الاجتماعية التي يشارك فيها والتعبير عنها يتم من خلال الأدوار التي يؤديها هو والآخرين³، ومن جهته يذهب محمد علي محمد إلى اعتبارها نشاط يوحد الناس على أساس تسوية أو تنسيق مصالح وفقا لتصور العقلنة بدافع قيمي أو غائي⁴، وهي حسب عبد الله عبد الرحمان جزءا أساسيا من عملية التربية ذاتها والتي تؤهل الطفل لاكتساب العادات والتقاليد والسلوكيات ونسق القيم والمعايير من الأجيال الرشيدة ومن خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية، حيث تسهم عملية التنشئة في استمرارية وجود المجتمع والحياة الجمعية وبقائها وتعمل على توفير درجة عالية من التجانس بين الأفراد والجماعات التي تكون المجتمع ذاته، كما أنها تتم من خلال عملية التربية وتؤدي إلى التنوع والتجانس والتفاعل بينهم لتحقيق مكونات التضامن الاجتماعي وتجسيد الوظائف والأهداف وكذا النظم والمؤسسات الاجتماعية المختلفة⁵، بينما العيسوي يرى بأن عملية التنشئة الاجتماعية هي العملية التي تتشكل خلالها معايير الفرد ومهاراته ودوافعه واتجاهاته وسلوكه لكي تتوافق وتتفق مع تلك التي يعتبرها المجتمع مرغوبة ومستحسنة لدوره الراهن أو المستقبل فيه⁶.

وتتبنى هذه الدراسة التعريف الإجرائي التالي لقيم التنشئة الاجتماعية: هي مجمل القيم الاجتماعية التي ثبتها المجتمع في شخصية أفراده ضمن عملية تنشئتهم اجتماعيا بناء على عدة موجهات رئيسية منها الأسرة والمدرسة والحياة العمومية بوجه عام، هذه القيم تعد ضرورية لتفنيهم للأساليب الحياتية اللازمة من أنماط سلوكية وموجهات علائقية والتي من شأنها التأثير على أفعالهم وممارساتهم التنظيمية المرتبطة بالعمل والإنتاج والانضباط والمحافظة على المؤسسة ومواردها المختلفة، بينما **قيم الاكتساب المهني فتعرف إجرانيا** بأنها مجموع المبادئ والاتجاهات التي اكتسبها الفرد أثناء تفاعله في الوسط التنظيمي وأصبحت الموجه الأساسي لأفعاله وتصرفاته وعلاقاته داخل المؤسسة والمحدد الرئيسي لعمله وأدائه وإنتاجه وانضباطه ومحفزته على مجمل الموارد المتعلقة بها، وتعرف **القيم الانتفاعية في العمل إجرانيا** بأنها السعي الحثيث والإلحاح الدائم والمستمر بمطالبة الفرد بمكاسب شرعية في نظر المؤسسة أو غير شرعية في نظره مهما كان الجهد المبذول من طرفه، وتتمحور هذه القيم حول مكاسب المنصب بصفة عامة والتي من شأنها إشباع حاجياته المرتبطة به وتحسين وضعيته الفيزيائية والمهنية والاجتماعية كالمنح والعلاوات والترقيات والتكوين وغيره، أما **القيم الإنتاجية للعمل فتعرف إجرانيا** بأنها اجتهد الفرد لتقديم إضافات وظيفية وهادفة لتنمية مهاراته وتطوير العمل وتحقيق التكيف والاستقرار التنظيمي، وتتجلى في شكل الإبداع في العمل والمحافظة على المردودية والدفاع عن ممتلكات المؤسسة وتقديم الاقتراحات الوظيفية، وفيما يخص **الممارسات الإدارية فتعرف إجرانيا** بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية التي يقوم بها أصحاب القرار الداخلي خلال أدائهم لعملهم والتي تظهر قيمهم واتجاهاتهم وترمي إلى تحقيق أهداف معينة، وتتضمن هذه الممارسات عددا من العمليات الإدارية أهمها التوظيف والتحفيز، أما **ممارسات التوظيف فتعرف إجرانيا** بأنها عملية إدارية تعنى بإدخال شخص ما إلى المؤسسة وتثبيته وظيفيا في منصب عمل معين بناء على معايير موضوعية كالكفاءة والخبرة والمعرفة الفنية أو ذاتية كالوساطة والمحسوبية والتوصية، بينما **ممارسات الترقية فتعرف إجرانيا** بأنها عملية إدارية تعنى بنقل شخص ما من وظيفة إلى أخرى سواء على المستوى الأفقي أو العمودي بطريقة موضوعية كالجدارة والكفاءة والأقدمية أو ذاتية من خلال الاعتماد على الرأسمال الاجتماعي والعلائقي والمصالح الشخصية، وتعرف **ممارسات التحفيز إجرانيا** بأنها عملية إدارية تعنى بمكافأة الجهد المبذول مقابل أداء أو خدمة معينة، سواء كانت رسمية مثل الاستحقاق والعمل الجاد

¹-محي الدين، مختار. مرجع سابق، ص26.

²-محمد عاطف، غيث. مرجع سابق، ص450.

³-عبد الهادي، الجوهري. مرجع سابق، ص66.

⁴-محمد علي، محمد. "المفكرون الاجتماعيون: قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام علم الاجتماع الغربي". بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص203.

⁵-عبد الله محمد، عبد الرحمان. "النظرية في علم الاجتماع: النظرية الكلاسيكية". الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص239.

⁶-عبد الرحمان، العيسوي. "سيكولوجية التنشئة الاجتماعية". الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 1985، ص207.

والانضباط والإخلاص أو غير رسمية بالاعتماد على الرأسمال العلائقي والاجتماعي خدمة لمصالح أطراف معينة، أما فيما يخص إعادة إنتاج القيم السائدة في العمل فتعرف إجرائيا بأنها انتقال القيم السائدة في الوسط التنظيمي بين الأجيال بسبب ممارسات التوظيف والترقية والتحفيز، وتؤدي إلى إكساب وتلقين وتنشيط ممارسات معينة كانت سائدة، وتهدف إلى المحافظة على نفس الروابط الاجتماعية وما ينجر عنها من علاقات وسلوكيات وممارسات مختلفة.

05- مفهوم الصراع: يعني في "اللغة اللاتينية (Conflit) كما يعني الصدمة (Choc) والقتال (Combat)، أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح، وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أم غير رسمية"¹، أما في الاصطلاح فقد أولى الباحثون عناية خاصة له لما له من تأثير بالغ على العلاقات بين الأفراد والجماعات، وانعكاس ذلك على جوانب عديدة حول نفسياتهم وسلوكياتهم في العمل، غير أن الصراع هو من المواضيع التي انشغل الباحثون بدراسته خاصة في العصر الحديث، فبينما ربطه ماركس بتعارض المصالح الطبقيّة في المجتمع فإن بارسونز ربطه بتباعد المكانات الاجتماعية، أما دهرندورف فقد ركز على الصراع داخل السلطة في التنظيمات لأنها مكن القوة والتحكم والامتيازات والمصالح المختلفة، بينما كوزر فقد ربطه بالتنافس على الموارد النادرة ومصادر القوة ويعامل القيم لأنها موجهة للفعل الاجتماعي، وفيما يلي عرض موجز لبعض التعريفات الواردة حول هذا المفهوم.

الصراع عند ابن خلدون هو "صراع العصبية"²، وهو بذلك يمثل دورا بارزا في تغيير المجتمع وتنميته، بينما ماركس فقد أعطى لهذا المفهوم مدلولاً اقتصادياً حين اعتبره "صراعاً طبقياً، وأن هذا الأخير هو الوسيلة التي تنتقل المجتمع من مرحلة لأخرى"³، وبالتالي فالصورة الماركسية للصراع تظهره على أنه يتولد أساساً من "علاقات الاستغلال التي تمارسه طبقة مالكة لوسائل الإنتاج على أخرى مسلوقة القوة تعمل ولا تملك"⁴، أما ماكس فيبر فيرى أن الصراع يعبر عن "علاقة اجتماعية، حيث يكون مع أطراف أخرى لها عدة دلالات منها التعبير عن التعارض والنزاع والكفاح أكثر من التعبير عن التعاطف والمجاملة، لأنه في الحالتين يوجه الأفراد أفعالهم بالتناقل من واحد لآخر، وبالتالي فالصراع لا يحمل معنى سلبياً لسلوك غير اجتماعي أو محطم للعلاقات الاجتماعية، فهو ظاهرة اجتماعية تحمل معنيين، في حين أعطاه جورج سيمل مدلولاً سوسيولوجياً بحثاً حين اعتبر أنه عملية اجتماعية من عمليات التفاعل الاجتماعي، وقد ميز بين المنافسة والصراع، حيث اعتبر أن المنافسة هي نوع من الصراع غير المباشر، ووظائفها تكون إيجابية باستمرار، أما الصراع فيكون مباشراً وأن أحد طرفيه هو الذي يتحكم في أهدافه، وقد تكون وظائفه إيجابية أو سلبية أو كليهما معاً⁵، ومن جهته تناول رالف دهرندورف المفهوم كظاهرة سياسية أكثر من كونه ظاهرة اقتصادية أو تاريخية حين اعتبر أن الصراع يحدث في المحيط السياسي حينما تتنافس الجماعات من أجل مراكز السلطة انطلاقاً من مصالحها، فهم يتجادلون حول من سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه مستقبل الجماعة، ومن هنا يغدو الصراع عملية أخرى، يتمكن بها المجتمع من صنع التكيف اللازم للاستمرار والبقاء"⁶، أما لويس كوزر فقد ذهب إلى تعريف الصراع بأنه "عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية، واعتبره نضالاً وكفاحاً حول القيم والمكانات ومصادر القوة"⁷، ففي كتابه وظائف الصراع الاجتماعي الصادر عام 1965، يذهب كوزر إلى أنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه "ظاهرة إيجابية لها تأثير تكاملي مهم، فمن خلال الصراع يُطلق النسق شحنات التوتر الكامنة فيه، ويدخل سلسلة من التعديلات في آليات عمله"⁸.

¹-ناصر، قاسمي. "الصراع التنظيمي وفعالية التفسير الإداري: دراسة حالة". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 09.

²-عبد الباسط، عبد المعطي. مرجع سابق، ص 57.

³-خيقولا، تيماشيف. مرجع سابق، ص 86.

⁴-أحمد، زايد. "علم الاجتماع: النظريات الكلاسيكية والنقدية". مصر: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، يناير، 2006، ص 168.

⁵-نفس المرجع، ص 152.

⁶-علي، الحوات وأحمد النكلاوي. "علم الاجتماع: من أجل دراسة المشكلات الاجتماعية". ليبيا: منشورات جامعة الفاتح، 1982، ص 254.

⁷-نفس المرجع، ص 152.

⁸-إيان، كريغ. مرجع سابق، ص 78.

إضافة إلى ذلك فإن الصراع هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف، ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر (وهو بذلك يختلف عن التنافس)، ونظراً لتطور المشاعر العدائية القوية، فإن تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يعتبر شيئاً ثانوياً بجانب هزيمة الطرف الآخر.¹

ومن خلال هذه التعريفات يمكننا القول أن أطراف الصراع قد تتعدد بين العمال والإدارة، أو النقابات العمالية والإدارة، أو حتى بين العمال أنفسهم، غير أننا وعند التطرق لموضوع الصراع داخل تنظيمات العمل يجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذا الصراع يشمل طرفين متصارعين (فردين أو جماعتين)، بمعنى أننا نحلل أفراداً متباينين في الخصائص والقيم داخل وسط تنظيمي واحد، باعتبار أن الخصائص الأساسية للصراع تتمحور حول وعي كل طرف وإدراكه لصراعه مع الطرف الآخر، وحرصه على إلحاق الضرر به وكذا قدرة الأطراف المتصارعة على إلحاق الضرر لبعضهم البعض، ويمكن اعتبار أن الصراع التنظيمي يتضمن عدة مستويات نوجزها فيما يلي:

- الصراع الفردي ينشأ بين فرد وزميله، حيث يتحتم على أحدهم اختيار موقف يعود بالسلب على الطرف الآخر.

- الصراع بين الأفراد غالباً ما يتسبب فيه تصادم القيم والميول الراسخة لدى كل فرد، وهو ما قد ينعكس سلباً على سلوكهم وأدائهم في العمل.

- صراع الفرد مع الجماعة، كأن يكون سببه مثلاً تعارض قيم وحاجات الفرد مع قيم الجماعة وأنظمتها، الأمر الذي يؤدي به إلى صراع نفسي قد يدفعه للعدوانية والانسحاب من العمل.

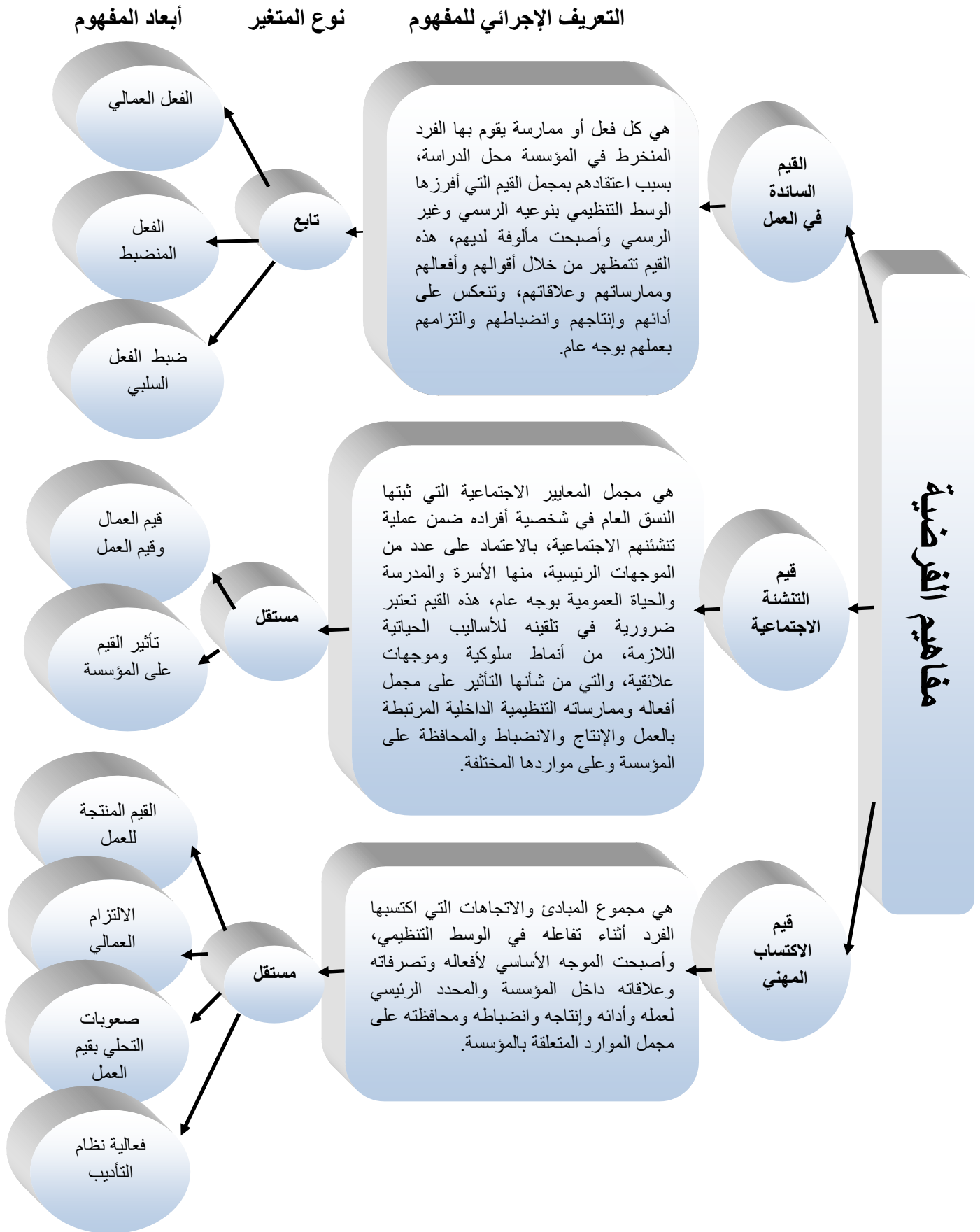
- الصراع بين الجماعات، سواء كانت جماعات عمالية أو وحدات أو أقسام تنظيمية متعارضة في القيم أو المواقف أو الاتجاهات...، الأمر الذي من شأنه تعزيز مسببات الصراع التنظيمي.

- الصراع بين المنظمات، والذي قد ينشأ بسبب شح الموارد المالية، المواد الخام، الأيدي العاملة، وندرة الأسواق...، وهو ما يؤدي بالمنظمة إلى الصراع بحثاً عن السبل الكفيلة لبقائها.

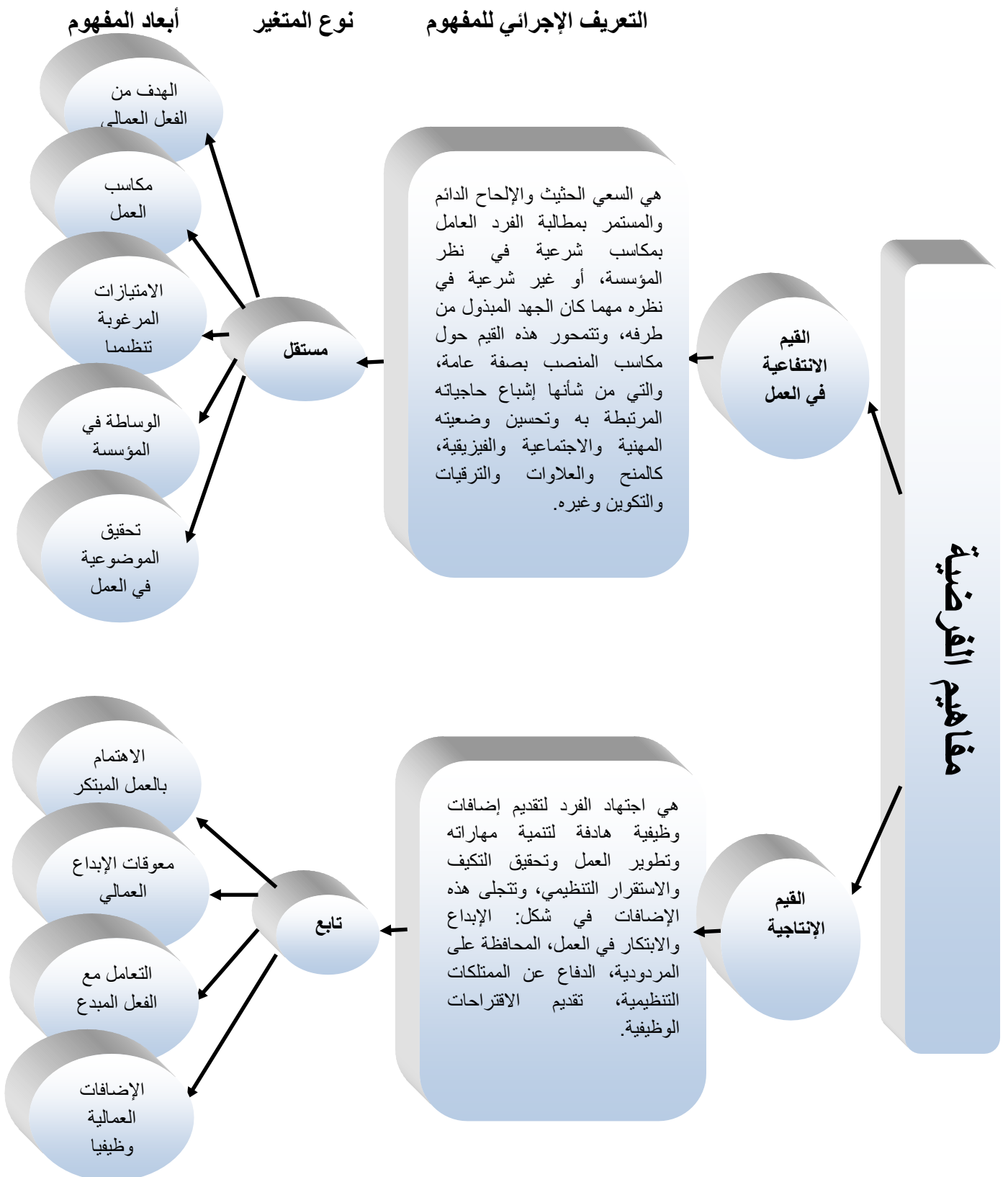
وتميل هذه الدراسة إلى تعريف الصراع إجرائياً بأنه خلاف مدرك بين طرفين أو أكثر حول القيم والاتجاهات وقواعد اللعبة المتحركة في سير العمل التنظيمي وفي نظام التفاعل الاجتماعي القائم في المؤسسة، حيث تنتج صراعات معلنة أو كامنة (خفية) حول طبيعة الالتزام بقواعد العمل الرسمي وبالعلاقات الاجتماعية الاعتمادية، وتحقيق الأهداف الخاصة والمصالح الشخصية، ومدى كفاءة العمليات الإدارية وفعاليتها، وحجم الاستفادة من الموارد النادرة تنظيمياً بصفة عامة، وترجم هذه الصراعات في شكل مظاهر سلوكية مختلفة تميل في مجملها نحو السلبية، أما القيم المؤسساتية فتعرف إجرائياً بأنها كل سلوك أو ممارسة تنظيمية منسجمة مع علاقات العمل وقواعده الرسمية، وترمي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية العامة كالاحترام والطاعة والجودة والإتقان والولاء للمؤسسة والالتزام بقواعد العمل الرسمي، بينما القيم المجتمعية فتعرف إجرائياً بأنها تلك المبادئ والتصورات والاتجاهات التي اكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية وأصبحت الموجه الأساسي لسلوكياته وممارساته وعلاقاته داخل بيئة العمل التنظيمية، وتتجلى في شكل تضامن وانتماء وتلاحم.

¹- علي، الحوات وأحمد النكلاوي. مرجع سابق، ص126.

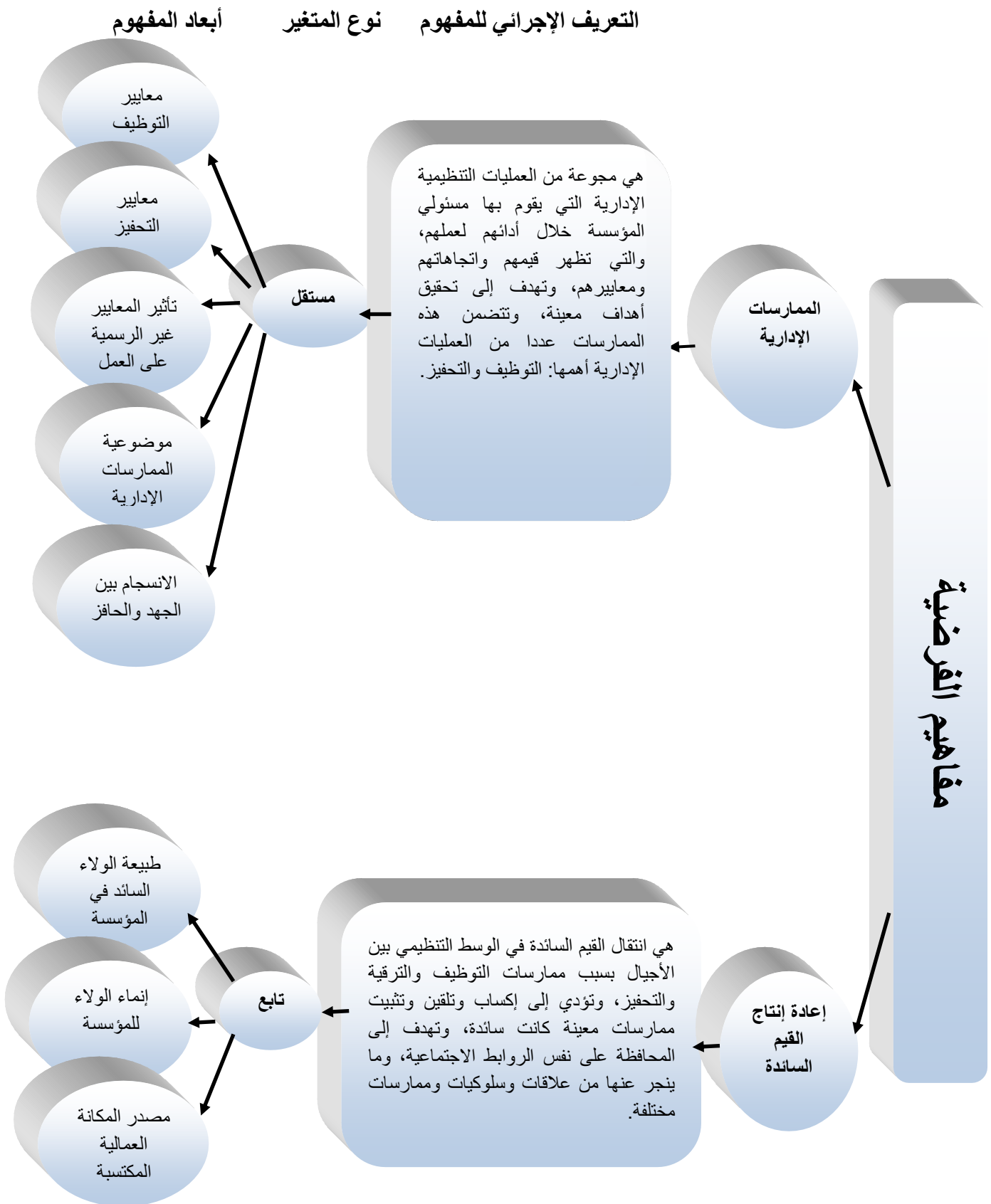
الشكل رقم 01: مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الأولى وأبعادها



الشكل رقم 02: مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الثانية وأبعادها

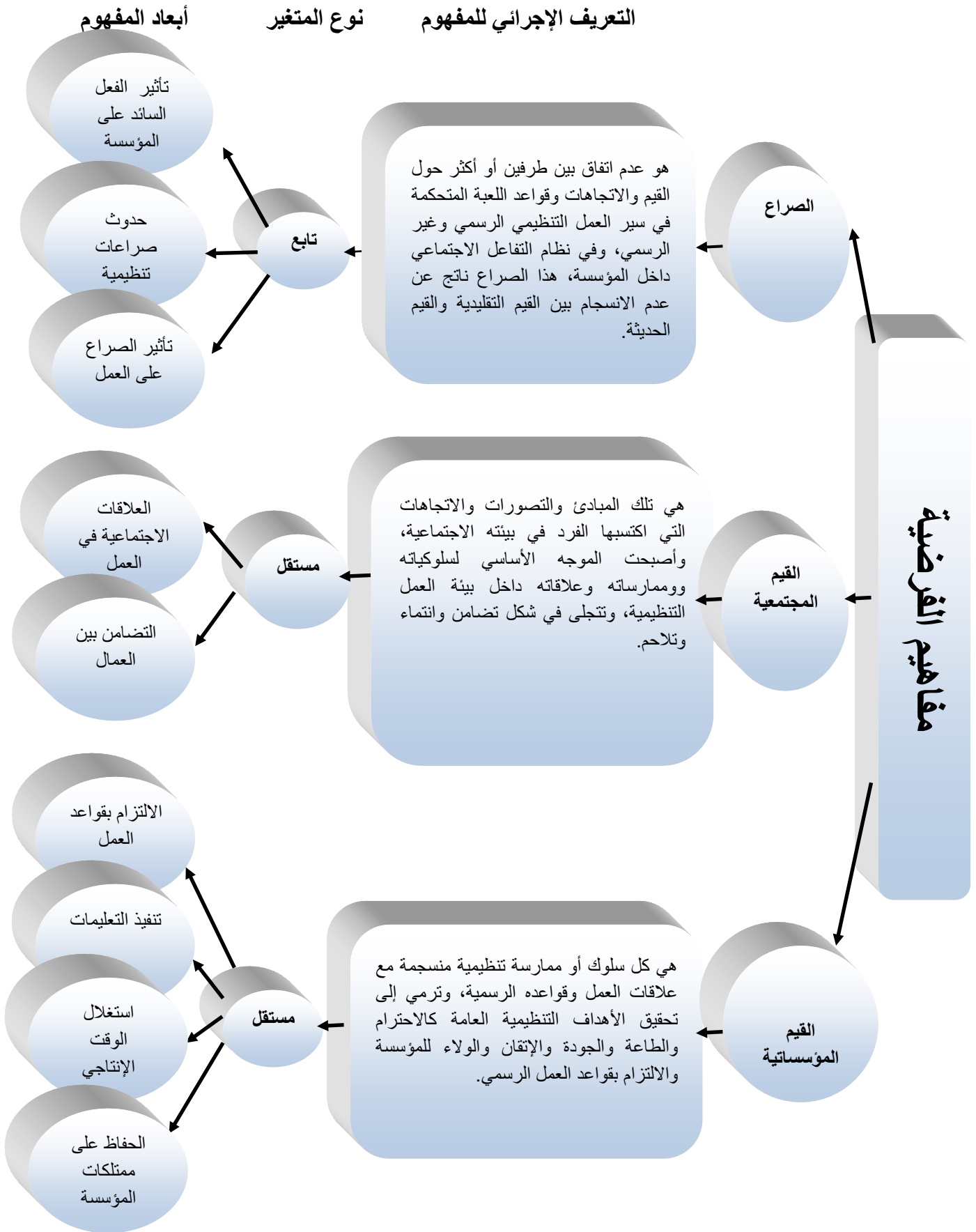


الشكل رقم 03: مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الثالثة وأبعادها



الشكل رقم 04: مخطط توضيحي لمفاهيم الفرضية الرابعة وأبعادها

التعريف الإجرائي للمفهوم نوع المتغير



المبحث الثالث: المرتكزات الأساسية للموضوع بين خصائص الدراسات السابقة و حدود الدراسة الحالية

حظي موضوع قيم العمل بأهمية بالغة من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية والانسانية لما له من دور كبير في تشكيل ثقافة المنظمة وانعكاسها على سلوكيات أفرادها واتجاهاتهم نحو العمل، الأمر الذي دفعهم إلى إجراء العديد من البحوث حوله قصد الإلمام بمختلف جوانبه، لذا جاء هذا المبحث الذي يعنى بالاهتمام بالدراسات ذات البعد الامبريقي التي أجريت في عدد من المجتمعات العربية بتنظيمات عملها المختلفة، والتي قد تتباين أو تتسجم في بعض مظاهرها مع واقع التنظيمات الجزائرية، غير أن اهتمامنا بهذه الدراسات الهادفة لاستيعاب موضوع قيم العمل بصفة عامة لم ينبع من باب انتقائنا العشوائي لها، بل هو نتاج عن محاولة منا للاستفادة منها في دراستنا الحالية، من خلال العمل على الانطلاقة السليمة لها باستجلاء موضوعها وتخليصه من كل زيف وغموض، لتصحيح بذلك محاولتنا هذه بمثابة "محاولة للتعرف على المعنى الحقيقي لموضوعنا والأعمال التي تمت حوله قصد تجنب الانطلاق الغامض للبحث"¹، الأمر الذي يمكننا من التعمق فيه بثقة للتوصل إلى نتائج واقعية، كما أن تصنيفنا لها إلى عربية وجزائرية مرده خدمة أهداف بحثنا من جانب الترتيب المنطقي لها، والمبني على مدى خدمة كل واحدة منها لجانب معين منه، وما توظيفنا للمعطيات الفنية والمنهجية لها إلا لتكون دعما وسندا قويا لدراستنا في معالجة مختلف جوانب موضوعنا وإجراء المقارنات بينها وبين النتائج التي سنتوصل إليها لاحقاً²، على اعتبار أنها ستفيدنا في منطلقاتنا النظرية والمنهجية ومن ثمة الميدانية، لذا فاهتمامنا بها سيمكننا من التأسيس النظري والمنهجي لموضوعنا بما يمكننا من استكمال إجراءاته الميدانية بطريقة علمية موضوعية، حيث سيني توجها حوله ويستثير أفكارنا لبعض الجوانب التي قد نغفل عنها.

وانطلاقاً من بحث بيبليوغرافي مستفيض رصدنا عددا من المتغيرات المرتبطة بموضوع بحثنا، والتي حاولنا التأليف بينها كي نقدم صورة منسجمة مع تلك الدراسات التي كان بينها اتفاق، وفيما يلي عرض موجز لبعض الدراسات التي تمكنا من الحصول عليها، والتي تناولت موضوع دراستنا الحالية بشكل أو بآخر في الوطن العربي أولاً، ثم في الجزائر كخطوة مكملة لها فيما بعد.

المطلب الأول-موضوع قيم العمل في الدراسات العربية:

ارتأينا في هذا المبحث أن نقترّب من بعض الدراسات العربية ذات الصلة بموضوع بحثنا (القيم السائدة في العمل) بغية وضعه في صورته العلمية، لما لها من دور كبير في توجيهه نحو الحقل المناسب للبحث والتبصر أو التعمق فيه، من خلال مساعدتنا على تكوين خلفية نظرية عنه والاستفادة من جهود الآخرين حول كيفية طرحهم لمواضيعهم والمناهج المعتمدة في دراستهم والنتائج المتوصل إليها في نهاية بحوثهم، إلى جانب تجنب الوقوع في أخطائهم، لذا وبعد اطلاعنا على بعض الأعمال المنجزة حول موضوع بحثنا والتي ترتبط به بشكل كبير، حاولنا تلخيصها حسب تاريخ إنجازها كما يلي:

01- دراسة اعتماد محمد علام وآخرون*:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يتأتى للقطريين من صورة ناظمة لقيم العمل في سوق الشغل ضمن إطار تحليلي شامل متضمن لعدة مستويات اجتماعية يتعامل معها الفرد وتكسبه القيم الضرورية كمؤسسات التنشئة الاجتماعية ومستوياتها ووسائل الإعلام، وقد تمحورت الإشكالية حول التفضيلات القيمة للقطريين في سلم قيم العمل، لأن عملية تحديث المجتمع تطلبت الاعتماد على عمالة أجنبية متباينة في ثقافتها مع ضرورة تكييف العمالة المحلية مع مفهوم العمل التنظيمي وأخلاقياته حتى تتألف مع القيم الجديدة له، ورغم أن مؤشرات درجات قبول العمالة المحلية لقيم العمل بدت إيجابية إلا أن بعض القيم المتضمنة في النسق الثقافي التقليدي للمجتمع ضلت فاعلة في مؤسسات التنشئة الاجتماعية والإعلام، وقد تضمنت الدراسة فرضية عامة مفادها أن التحول في الظروف الخارجية التي تفرسها

¹-موريس، أنجرس. "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية". ط2، ترجمة بوزيد صراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004، ص131.

²-رفيق، قروي. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصخصة. دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات (باتنة)". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع. جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010/2009، ص80.

*-أنظر اعتماد محمد، علام وأحمد زايد وآخرون. مرجع سابق.

عملية التحديث يصاحبه اختلاف في التوجهات القيمية حول العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء البحث في عدة تنظيمات عمل حكومية، استخرجت منه عينة طبقية قدرها 282 وحدة إحصائية من الجنسين، كما تم اعتماد المنهجين الكمي والكيفي في تحليل البيانات التي جمعت بأساليب مختلفة كالاستبانة ودليل الاستبصار المعمق وصحيفة رصد وحدات قيم العمل في الكتب المدرسية وصحيفة تحليل مضمون مادة الرأي الخاصة بقيم العمل في صحيفة الراية وكذا تحليل مضمون الدراما التلفزيونية الخاصة بقيم العمل، ليتم بعدها التوصل إلى النتائج التالية:

أ- دور الأسرة في إكساب قيم العمل: هناك تجانس كبير بين الأسرة والمسجد والمجالس في أساليب غرسها لقيم العمل المستمدة من القيم الإسلامية، فالخبرات والمهن الحرفية يتم توارثها عبر الأجيال، والمنتجات الثقافية (أي الموروثات الشعبية) تعد وسائل مساعدة على تثبيت القيم عند سكان الحضر والبدو معاً، أما قيم العمل فقد تعمقت أكثر خلال مراحل تنشئة الأبناء لحماية متطلبات الحياة والعلاقات الاجتماعية، لذا احتلت قيم الدقة والأمانة واحترام العمل اليدوي وتقديس الوقت والصدق والدافعية للإنجاز أعلى سلم قيم العمل عند الحضر، بينما تركزت القيمة الاقتصادية أعلى هذا السلم عند البدو، وأن تجانس القيم عند سكان الحضر والبدو أنتج قيماً مؤكدة لروح الجماعة، فالقيم التقليدية للعمل كاحترام العمل اليدوي والدافعية وتقديس الوقت على مستوى الأسرة خاصة عند مجتمع الغوص قد تعمقت أكثر مع بدايات اكتشاف النفط، كما تعايشت القيم المستحدثة مع القيم القديمة حين اندمج الفرد في مهن متصلة باكتشاف النفط ومرتبطة بالعمل اليدوي كحفر الآبار، ومع التحولات الاقتصادية والاجتماعية الملحوظة استقبل المجتمع قيماً جديدة مؤثرة على الأسرة قوامها الفردية والكسب السريع، الأمر الذي عمل على إعادة ترتيب هذه القيم تبعاً لأهميتها، كالالتزام بمعايير العمل الرسمي واحتقار العمل اليدوي، حيث تراجعت القيم التقليدية مع بقاء قيمة الدافعية للإنجاز متمركزة في سلم قيم العمل، وهو ما يؤكد انسجام وتجانس القيم في مرحلة ما قبل النفط وتعددها في مرحلة اكتشافه واستثماره.

ب- قيم العمل في كتب القراءة العربية: إن المنهج المطبق في المراحل التعليمية الأساسية الثلاثة في قطر لا يقدم المفهوم المطلوب لقيم العمل، من خلال درجة تأكيده على قيم معينة أو من خلال مضمونها وهذا في ضوء النتائج التالية: عدد العبارات الدالة على هذه القيم لا تتسجم مع دور المنهج في عملية إكساب القيم بسبب قلتها، كما أن الوحدات القيمية الخاصة بالتفضيلات المهنية لا تتسجم مع التطورات الاقتصادية الحالية والتوقعات المستقبلية، أما مضمون العبارات الدالة عليها لا يعمق مفهوم العمل اليدوي عند الطلاب، وأن عملية توجيههم القيمي لا تسهم في تنمية وعيهم بدورهم في عملية التنمية، لذا فمفهوم العمل بصيغته وتصوره الحالي في هذا المنهج يحتاج لإعادة نظر.

ج- وسائل الإعلام والتحول في قيم العمل: كشفت وسائل الإعلام المطبوعة خاصة صحيفة الراية التحولات الاجتماعية خلال السبعينيات خاصة ما تعلق منها بقيم العمل، غير أن مضمون هذه القيم تعرض لتغير كمي واضح عبر عقدي الدراسة (السبعينيات والثمانينيات)، كما تميز أسلوب التناول المستخدم في عرض مواد الرأي الخاصة بها بالوضوح والضمنية، أما محتوى الوسائل الالكترونية كالدراما التلفزيونية المنتجة محلياً والمذاعة آنذاك لم تؤكد على هذه القيم في مضمون تفاعلاتها الدرامية وفي تصوير شخصياتها المحورية، غير أن مضمون الدراما الخاضع للتحليل تعرض لتغيير واضح في علاقاته بهذه القيم، ومن خلال دراسة الصلة بين وسائل الإعلام ونسق القيم لا يعكس الثقافة القطرية كثافة فرعية ضمن الثقافة العربية الإسلامية، بل أن مضامينها تؤكد قيماً على حساب أخرى، أي محاولة إعادة بناء هراكية القيم أو إعادة ترتيب أولويات هذا البناء، هذه المضامين تقترب من أداء وظيفة وضع الأجندة بالتدعيم الانتقائي لتفضيلات واتجاهات معينة تقوم بدور النماذج المراد للجمهور الاقتداء بها.

د- الجماعات المهنية وقيم العمل: هناك تباين واضح في التوجهات نحو قيم العمل بين فئة الكتبة والجماعات المهنية من مديريين ومهنيين فنيين ومدرسين، فبينما تسيطر القيم الضمنية على توجهات الجماعات المهنية الثلاث تسيطر القيم الصريحة (الاقتصادية والاجتماعية والسعي للترقي) على توجهات فئة الكتبة نحو العمل، فرغم ازدياد الأهمية النسبية للقيمة الاقتصادية والاجتماعية بين المدرسين والكتبة إلا أن اختلاف توجهاتهما نحو هاتين القيمتين بدا واضحاً من حيث الترتيب والأهمية النسبية أو المستوى القيمي الذي توجد به أعلى نسبة من التكرارات المقابلة لكل قيمة مع انخفاض نسبي في مدى وضوح

معنى العمل لدى فئة الكتبة مقارنة بالجماعات المهنية الثلاثة، غير أن الفارق في معناه يتفاوت من حيث الاتساع أو الضيق بين فئة الكتبة وفئات الجماعات المهنية الثلاث.

هـ-الفئات الاجتماعية وقيم العمل: هناك فروق واضحة بين الشرائح الاجتماعية (الشريحة العليا والوسطى والدنيا) فيما يتعلق بقيم العمل وهو ما يدعم الافتراض القائل بتباين الأنساق القيمية مع تباين المستوى الاجتماعي والاقتصادي، حيث يتجلى هذا التباين في عدة مستويات أهمها: كلما صعدنا لأعلى سلم التدرج الاجتماعي برزت قيم الانجاز والانتماء للعمل، وكلما نزلنا إلى أسفل هذا السلم برزت القيمة الاقتصادية والاجتماعية للعمل، وكلما نزلنا إلى أسفل هذا السلم دائما برز البعد الصريح في قيم العمل واختفى البعد الضمني، وعليه إذا كان هناك عدم تجانس في أنساق القيم فإنه يبرز أكثر لدى لشريحة الوسطى وهو ما يقلل من أهمية التعميم في هذا المجال على كل شرائح المجتمع.

02-دراسة آدم غازي العتيبي:

نبعت فكرة هذه الدراسة حسب الباحث من ركيزتين أساسيتين، تمثلت إحداها في إيمانه بأهمية قيم العمل ودورها في حياة الأفراد والمجتمعات، في حين استندت الثانية على توصية عدد من الباحثين على ضرورة القيام بدراسات ميدانية عربية حول علاقة هذه القيم ببعض المتغيرات السلوكية كالأداء الوظيفي والولاء التنظيمي، لذا جاءت أهمية هذه الدراسة لتسلط الضوء على قيم العمل لدى العاملين في القطاع الحكومي الكويتي وأثرها على الأداء الوظيفي، حيث تحددت مشكلتها من خلال التساؤلات التالية: هل توجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الوظيفية وبين البعد الداخلي والخارجي لقيم العمل؟، وهل توجد فروقا بين المتغيرات الشخصية وبين بعدها الداخلي والخارجي؟، وهل توجد فروقا بين هذين البعدين وبين الأداء الوظيفي؟، وما مدى قوة تفسير كل من المتغيرات الوظيفية والشخصية وقيم العمل للتباين الكلي في درجة الأداء الوظيفي؟، ولتحقيق المتطلبات المنهجية لدراسته اختار الباحث بطريقة عشوائية 06 جهات حكومية من الوزارات والإدارات العامة والهيئات العمومية العاملة تحت مظلة ديوان الخدمة المدنية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 467 موظفا حكوميا بواقع 347 كويتيا و120 وافدا، وتضمن مقياس الدراسة (مقياس قيم العمل) 08 مقاييس فرعية لقياس أبعاد القيم التالية: الفخر بالعمل والاندماجية فيه، أفضليته، قيمته الاقتصادية، قيمته الاجتماعية، السعي للترقي، الانتماء للعمل، والدافعية للإنجاز، وتكون هذا المقياس من 72 عبارة مقسمة بالتساوي بين المقاييس الفرعية بواقع 09 عبارات لكل مقياس فرعي، بينما المعالجة الإحصائية للبيانات فقد استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلاته البحثية منها التكرارات والنسب المئوية، تحليل التباين الأحادي للمتغيرات، اختبار شيفية، اختبار (T)، معامل ارتباط بيرسون، تحليل انحدار متعدد الخطوات، معادلة كرونباك ألفا، كما استخدم أيضا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ليتوصل بذلك إلى النتائج التالية:

لا يؤثر راتب الفرد على مقاييس قيم العمل الفرعية أو قيمه الداخلية والخارجية، لكن هناك تأثير واضح لكل من الأقدمية على مقاييس الفخر بالعمل والدافعية للإنجاز وقيمه الداخلية، ولمتغير الجنسية على مقاييس القيم الفرعية (أفضلية العمل والدافعية للإنجاز والسعي للترقي والقيم الداخلية)، ولمتغير الجنس على الاندماجية فيه، والقيم الاقتصادية والسعي للترقي، ولمتغير الحالة الزوجية على مقاييس القيم الفرعية (الفخر بالعمل والاندماجية والانتماء له والقيم الاجتماعية والقيم الداخلية)، ولمتغير العمل على أفضلية العمل والدافعية للإنجاز والقيم الاقتصادية والسعي للترقي والقيم الداخلية للعمل، ولمتغير التعليم على القيم الاقتصادية للعمل والقيم الاجتماعية والقيم الخارجية، كما أظهرت نتائج معاملات الارتباط أنه كلما زاد إيمان الفرد بقيم الفخر بالعمل والانتماء له والقيم الداخلية زاد أدائه، بينما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن متغير الراتب والجنس والسن والجنسية لها تأثير واضح بنفس القدر تقريبا على التباين في مستويات الأداء الوظيفي، مع عدم وجود أي تأثير يذكر لقيم العمل على الأداء.

وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتأصيل قيم العمل والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين في القطاع الحكومي، وتعزيز شعور الفخر بالعمل والانتماء له، وتوفير العائد المادي المناسب،

*-أنظر آدم غازي، العتيبي. "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت". المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، ع09، جامعة الكويت، (1998). (مقال على الشبكة) بتاريخ (2016/07/14) على الساعة (01:01)

<http://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/8781/049809-0003-fulltext.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

لما لهذه المتغيرات من دور في زيادة الأداء الوظيفي، مع ضرورة إعداد مقياس إسلامي لقيم العمل يلاءم البيئة العربية، عوضاً عن الاعتماد على المقاييس الغربية غير المنسجمة تماماً مع ثقافتنا الإسلامية، والقيام بدراسات مقارنة في قيم العمل بين الأقطار العربية والدول النامية الأخرى، لكشف الفروق بينها في قيم العمل والتعرف على مدى تأثير الثقافة على تلك القيم.

03- دراسة محمد حسن محمد حمادات*:

في إطار البحث عن العلاقة بين القيم التنظيمية والتزام العاملين أجرى الباحث هذه الدراسة الهادفة لتبيان أهمية قيمة العمل في المؤسسة التربوية الأردنية، من خلال الكشف عن قيم العمل لدى مديريها ومعلميها وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي بعد بحث وتحليل هذه القيم لمعرفة مدى تطابقها مع الممارسة، حيث تعرض في إشكاليته لضرورة التزامهم بمستويات عالية من هذه القيم المنطلقة من إيمانهم العميق بأن مثل هذا السلوك يحفظ للنظام التعليمي قوته وإيجابيته ودوره القيادي في المجتمع، وقد حاول الباحث التأكيد على أهمية الموضوع بكشفه عن هذه القيم لديهم وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي الذي يعكس انتماءهم لمؤسساتهم ومدى التناغم بين قيمهم الفردية وقيم عملها، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 916 مبحوثاً موزعاً بين الجنسين الذين تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من المدارس الثانوية العامة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي تم التوصل إلى ما يلي:

-تترتب القيم السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين حسب درجة أفضليتها تنازلياً كما يلي: الامتثال، الأمانة، القدوة الحسنة، الخيرية، التقديرية، الدعم، العلاقات الإنسانية، الشورى، الصدق، الاستقلالية، القيادة، والعدل، في حين تترتب القيم السائدة لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين حسب درجة أفضليتها تنازلياً كما يلي: الأمانة، العلاقات الإنسانية، الدعم، القدوة الحسنة، الامتثال، التقديرية، العدل، الاستقلالية، الشورى، الخيرية، الصدق، وقيم القيادة، أما تترتب مجالات الالتزام الخاصة بالمديرين حسب درجة أهميتها من وجهة نظر المعلمين تنازلياً فجاء كما يلي: مسؤولية المدير نحو: المعلمين، المهنة، التلاميذ، أولياء الأمور والمجتمع، بينما مجالات الالتزام الخاصة بالمعلمين من وجهة نظر المديرين فتم ترتيبها تنازلياً كما يلي: مسؤولية المعلم نحو: زملائه المعلمين، أولياء الأمور والمجتمع، التلاميذ، ونحو مهنته، كما توصل أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة الالتزام بالقيم السائدة ومستوى التزام المعلمين في نظر المديرين وبين درجة الالتزام بهذه القيم ومستوى التزام المديرين من وجهة نظر المعلمين، وإلى وجود تباين في قيم عمل المديرين بسبب تباين خصائصهم الفردية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين، بينما تتفق هذه القيم عند المعلمين بالنظر لخصائصهم الشخصية من وجهة نظر المديرين خاصة ما تعلق منها بمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي، إضافة إلى وجود انسجام في درجة التزام المديرين في نظر المعلمين بالنسبة لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، حيث تتفق درجة التزام المعلمين رغم تباين خصائصهم الفردية من حيث الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وإلى وجود انسجام في درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وكذا وجود تباين في مستوى الالتزام الكلي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وبناء على كل ذلك فقد حث الباحث في ختام دراسته لضرورة الأخذ بالتوصيات المقترحة حول أهمية تحديد عدد من معايير اختيار المعلم والمدير، تدعم من لديهم منظومة قيمية تتفق مع قيم العمل التربوي.

04- دراسة منعم السعيدة وآخرون**:

حاول الباحثون في هذه الدراسة التوصل لقائمة من قيم العمل التي ينبغي توفيرها في كتب التربية الوطنية والمدنية لدى صفوف الثامن والتاسع والعاشر للمرحلة الأساسية العليا في الأردن، لأن هذه المرحلة هي مرحلة ترسيخ القيم الأخلاقية والمبادئ التي توجه سلوك الطلبة نحو المستوى المهني وتوجيههم لاختيار مهنة المستقبل ونوعية الدراسة المنسجمة مع طبيعة القيم التي يؤمنون بها، ومن ثمة تمكين الطلبة والمعلمين من التعرف على قيم العمل واكتسابها، وقد تمثل هدف الدراسة في التعرف على القيم المهنية التي ينبغي تضمينها في هذه الكتب ومدى توافرها فيها، لذا تمحورت المشكلة البحثية حول أهمية الدراسة وأهدافها وتضمنت الأسئلة التالية: ما هي القيم المرتبطة بالعمل المهني التي ينبغي

*-أنظر محمد حسن محمد، حمادات. مرجع سابق.

** - أنظر منعم، السعيدة وحامد طلافحه وعلا الحميدة. مرجع سابق.

تضمنها في كتب الأطوار التعليمية المدروسة؟، وما التكرارات المتوقعة لها كما يقدرها المختصون في المناهج؟، وما درجة توافرها في هذه الكتب من خلال تحليل محتواها؟، وهل هناك انسجام بين درجة توافرها وبين التكرارات التي قدرها هؤلاء المختصون؟، أما عن منهجية الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل محتوى هذه الكتب، وقد تضمن مجتمع البحث الذي شكل في نفس الوقت عينة الدراسة كتب التربية الوطنية والمدنية للأطوار التعليمية المدروسة خلال السنة الدراسية 2008/2007 المقررة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما تضمن أيضا جميع المختصين في مناهج الدراسات الاجتماعية، بينما أداة الدراسة فقد تضمنت قائمة من قيم العمل وأداة تحليل المحتوى التي اعتمدت على تلك القائمة، ومن خلال المصادر السابقة تم التوصل إلى 65 قيمة من قيم العمل، تم تضمينها في صورتها الأولية، وموزعة على ستة مجالات هي القيم: الإدارية والتقنية والعلمية (المعرفية) والشخصية والبيئشخصية، والرمزية (الجماعية)، وعلى إثر ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

كتاب الصف العاشر هو أكثر الكتب توافرا على قيم العمل مقارنة بكتاب الصف التاسع، وأن القيم المتضمنة في مجال القيم الإدارية هي الأكثر توافرا في الكتب المدروسة، أما القيم الأخرى فهي مرتبة تنازليا كما يلي: البيئشخصية، التقنية، الشخصية، المعرفية، ثم الجماعية، كما توصل أيضا إلى أن الكتب المدروسة لم تتضمن قيم: الانضباط، دقة الأهداف والنتائج، تفحص التكاليف، حب الحكمة، الإيثار، التواضع، منح الثقة، السعي نحو الكلية، تحقيق الرضا والاطمئنان، إثارة القدرة التحليلية، وحسن التعبير عن الواقع، إضافة لذلك هناك عدم انسجام بين التكرارات المتوقعة لتضمين القيم في الكتب وتلك التي توافرت بها، حيث جاءت التكرارات المتوقعة أكثر من تلك الواردة فعلا، وبناء على ذلك أوصى الباحثون بضرورة تضمين تلك القيم في الكتب والعمل على ممارسة الطلبة لها في ظروف عملية واقعية.

05- دراسة خالد الصرايرة ومحمد القضاة*:

تكمن أهمية هذه الدراسة في طرحها لموضوع القيم البيروقراطية لدى موظفي جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، لذا جاءت مشكلة الدراسة لتبحث عن مدى تطابق هذه القيم أو تعارضها مع ما يجده الموظف من قيم بيروقراطية سائدة في الجامعة، لأنها تؤكد مدى تمتلئ لقيمها واندماجها معها، ليجد نفسه في صراع بين ما يؤمن به وما يسود الجامعة أو ما يفرضه المجتمع من قيم، لذا تمحورت المشكلة البحثية حول معرفة علاقة هذه القيم بالأداء الوظيفي عند الإداريين الجامعيين من وجهة نظر قادتها، وقد انبثق عنها عدد من الأسئلة حول: درجة أهمية مجالات القيم البيروقراطية للموظفين ومستوى أداءهم الوظيفي؟، ومدى ارتباط هذه القيم بأدائهم في نظر القادة؟، ولمعرفة العلاقة بين القيم الاجتماعية والبيروقراطية السائدة في الوحدات الإدارية للجامعة وعلاقتها بأداء موظفيها في نظر القادة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات عن طريق تطوير استبانة مخصصة لذلك، وقد تكون مجتمع البحث من 150 مسئول جامعي عبر مواقع إدارية مختلفة، كما تكونت أداة الدراسة من مقياسين، خصص أحدهما للقيم البيروقراطية الذي شمل جزئه الثاني على عدة فقرات موزعة عبر المجالات التالية: استغلال الوقت، السرية في العمل، الإنجاز، الدقة، الجدارة في التعيين والترقية، الأقدمية في الترقية، التخصص الوظيفي، الانضباط، الامتثال للسلطة الرسمية، تغليب المصلحة العامة، الموضوعية، رسمية العلاقات، بينما شمل مقياس الأداء الوظيفي على عدة فقرات مرتبطة بالمجالات التالية: الانضباط في العمل، إنجاز المهام، علاقة الموظف بالرؤساء، الانتماء الوظيفي، خدمة الجمهور، التعاون مع الزملاء، وبناء على ذلك توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

-يلتزم الإداريون بشدة بالقيم البيروقراطية بسبب وجود توجهها ذاتيا نحو الأنظمة والقوانين والتقدير بسلطة الرؤساء وأوامرهم، هذه القيم تترتب تنازليا حسب أهميتها كما يلي: استغلال الوقت، الانضباط، الإنجاز، الخضوع للسلطة الرسمية، السرية في العمل، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، التخصص الوظيفي، دقة الأداء، الموضوعية، الجدارة في التعيين والترقية، الرسمية في العلاقات، الأقدمية في الترقية، أما الأداء الوظيفي للإداريين فهو مرتفع حسب تصور قادة الجامعة بسبب التزامهم بعملهم، حيث جاء الترتيب التنازلي لمجالات الأداء على النحو التالي: خدمة الجمهور، إنجاز المهام، الانضباط في العمل، علاقة الموظف مع الرؤساء، التعاون مع الزملاء، الانتماء الوظيفي، كما تم

*-أنظر خالد، الصرايرة ومحمد القضاة. مرجع سابق.

التوصل إلى وجود فروق في القيم البيروقراطية للإداريين حسب القادة تُعزى لتفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، وأن هذه الفروق كانت لصالح مساعد المدير والذين تفوق مدة خدمتهم 16 سنة، مع وجود فروق في درجة الأداء الوظيفي تُعزى لتفاعل المستوى الوظيفي ومدة الخدمة، وأن هذه الفروق تعود لمديري الدائرة الذين تقل مدة خدمتهم عن 10 سنوات، وكذا وجود علاقة بين القيم البيروقراطية والأداء للموظفين من وجهة نظر القادة، فجميع مجالات الأداء ذات ارتباط دال معها لدى المبحوثين.

وفي ختام دراستهما اقترحا الباحثان عددا من التوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها منها: زيادة التوافق بين أهداف الأفراد والإدارات والجامعة من خلال تطبيق إستراتيجية التعزيز الإيجابي والتطويع الاجتماعي وبرامج تطوير الأداء حفاظا على المستوى العالي من الأداء، مع الاستفادة من القيم الإسلامية وربطها بمسارات الفاعلية الإدارية والأداء، والعودة للقيم المجتمعية الأصلية وطبعها بقالب يتناسب مع متطلبات العصر، وضرورة أخذ المؤسسات التعليمية لدورها في التركيز على القيم الإيجابية للفرد والمنظمة وصلقلها وتأثيرها في القيم السلبية باعتبارها أداة من أدوات التغيير الاجتماعي بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى وعقد ندوات ولقاءات دورية تركز على القيم البيروقراطية المرغوبة لما لها من أهمية في تشكيل الفعل الإيجابي لدى الأفراد والجماعات.

6- دراسة عبد الله عقله مجلي الخزاعلة*:

نبعت أهمية هذه الدراسة من كونها تساعد المديرين في معرفة مستويات الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية والعمل على إتباع المهارات اللازمة للحد منه، كما أنها تخدمهم في التعرف على مستوى أدائهم والعمل على رفعه لمواكبة التطورات، وبناءا على ذلك حاول الباحث في إشكالية دراسته الكشف عن الانحرافات التي يقوم بها المديرون التربويون أمام أهمية الدور القيادي الذي يمارسونه، ومع انتشار وسائل الاتصال الحديثة وشيوع المعلومات تزايد اهتمام المجتمع بالظاهرة ووضع حد لها مع الأخذ في الاعتبار أن المدير يواجه ضغوطا متعددة مردها إلى العلاقات والتقاليد الاجتماعية والعلاقات مع الهيئات والمؤسسات الأخرى والعلاقات الأسرية والشخصية والمنافع المادية والبنية الإدارية للمؤسسة بما فيها من رؤوسين وتلاميذ، لذلك سلطت هذه الدراسة الضوء على محاولة التعرف على درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة الأردنية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي بالإجابة على الأسئلة التالية: ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري هذه المدارس من وجهة نظر المديرين؟ وما مستوى أدائهم الوظيفي؟ وهل هناك فروقا في كل من درجة الصراع بين هذه القيم لديهم تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة وموقع العمل؟ وما مستوى أداءهم الوظيفي تعزى إلى المتغيرات السابقة؟ وهل هناك علاقة في درجة الصراع بين هذه القيم؟ وما مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين؟ وباستخدام المنهج المسحي الارتباطي فإن عينة الدراسة تكونت من 165 مديرا و205 مديرة من مختلف مديريات التربية والتعليم الأردنية في أقاليم الشمال والوسط والجنوب، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد تمثلت أدوات جمع المعطيات في الأدوات التاليتين: قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية والمشملة على 20 فقرة، وكذا قياس الأداء الوظيفي والمتضمن ل 70 فقرة موزعة على 08 مجالات هي: التخطيط، الأعمال الإدارية والكتابية، تحسين المنهج وتطويره، العمل مع المعلمين وتنميتهم المهنية، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع المجتمع المحلي، الالتزام الأخلاقي في تطبيق القوانين، أما فيما يتعلق بتحليل بيانات التطبيق فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffee)، وبناءا على كل ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

-درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى المديرين كانت منخفضة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة كما يراه المديرون أنفسهم جاء متوسطا، وانعدام الفروق في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي مع وجود فروق دالة إحصائية تعود لمتغيري الخبرة الإدارية وموقع العمل، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والخبرة وموقع العمل على مجالات الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل،

*أنظر عبد الله، عقله مجلي الخزاعلة. "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.

إضافة لذلك فإنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية في الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن.

وفي إطار هذه النتائج خلص الباحث إلى التوصيات التالية: وضع قواعد وإجراءات للحد من آثار وانعكاسات الضغوط الاجتماعية لمديري المدارس، وتصميم برامج تدريبية مرتبطة بالمديرين تخص مجالات تحسين المنهاج وتطويره، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وكذا التخطيط والتقييم لتحسين هذه المهام وتنميتها حتى تصبح أكثر ممارسة والتزاماً من قبلهم.

07-دراسة أنيس صقر الخصاونة*:

حاول الباحث فيها دراسة مدى التوافق بين القيم البيروقراطية المنبثقة من النموذج الفيبييري المثالي والقيم الاجتماعية المحلية السائدة في الوزارات والدوائر العمومية الإماراتية، فمعرفة مدى التناغم بين هذه القيم التي تعمل فيها هذه الأجهزة البيروقراطية يفسر جزئياً العديد من مظاهر الاختلال في السلوك البيروقراطي للعاملين كالفساد والتحيز ونقص الأداء والسلطة وتدخل الاعتبارات الذاتية والمحسوبية، لذلك انصب هدفه حول دراسة تقدير تصور الموظفين لمعرفة مدى الاتساق بين القيم البيروقراطية التالية: الجدارة والكفاءة، الموضوعية، الانضباط وإطاعة الرؤساء، الوقت، الرسمية في العلاقات بين العاملين والجمهور، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، والأقدمية، كما هدف أيضاً إلى معرفة خلفيتهم على تمثلهم لمستوى الانسجام بين القيم البيروقراطية والاجتماعية، وبهدف تنفيذ دراسته صاغ 07 فروض لاختبارها نوجزها فيما يلي: يوجد مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في الإمارات، كما توجد فروقا هامة في تقدير المبحوثين لمستوى الانسجام بين هذه القيم تعزى إلى كل من المستوى الإداري للوظيفة من طرف ممارسيها ومستواهم التعليمي وأقدميتهم في الخدمة في وظيفتهم الحالية وعمرهم وجنسهم ورتبتهم في المنظمة، وعن منهجه في جمع البيانات انتقى الباحث عينة عشوائية قوامها 300 فرداً من موظفي 25 وزارة ومؤسسة اتحادية إماراتية، واستخدم استبانة مكونة من جزأين، تضمن أحدهما 08 أسئلة حول خصائص العينة، في حين تضمن الجزء الثاني منها 38 بنداً مرتبطاً بمتغيرات البحث وأبعاده، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي والقياسات الإحصائية المختلفة ليتوصل بذلك إلى النتائج التالية:

-يوجد انسجام متوسط بين القيم البيروقراطية والاجتماعية، وهو مؤشر إيجابي لاستيعاب المزيد من القيم البيروقراطية مستقبلاً خاصة أمام التطور الذي تشهده الإمارات، وأن مدراء الإدارة العليا يقدرّون درجات الانسجام بين هذه القيم بشكل أعلى بسبب امتلاكهم لنظرة متفائلة مقارنة بتقدير المستويات الإدارية الأقل درجة منهم كالموظفين التنفيذيين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب الذين يتميزون بالواقعية في تصوراتهم، وأن التعليم يؤثر بشدة على منظومة قيم الأفراد لأنه مصدراً هاماً للقيم الاجتماعية وينعكس على أنماط التفكير والسلوك، فالحاملين لشهادات ليسانس وماجستير هم أكثر إدراكاً وقدرة على استشعار مدى التوافق بين القيم البيروقراطية والاجتماعية مقارنة مع الحاملين لمستوى تعليمي أقل، إلى جانب هذا فإن الخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية لها تأثير ضعيف على تمثل المبحوثين لحقيقة الانسجام بين هذه القيم.

08-دراسة أسامة الفراج**:

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة العمومية السورية والمفضلة عند المبحوثين ومقارنة هذه الخصائص بين المنظمات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها للوصول إلى نموذج عام متفق عليه حول خصائص الثقافة التنظيمية المفضلة، حيث يجسد هذه النموذج الملامح الأساسية للقيم التي يجب أن تسود فيها، فهذه الدراسة تعد المحرك الداخلي لجهود الأفراد في سعيهم لتحقيق الأهداف المحددة لهم، لأنها وضعت نماذج مختلفة للمؤشرات التي تفسر مفهوم الثقافة

*-أنظر أنيس صقر، الخصاونة. "الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين". مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة. 12، 01، (نوفمبر 2009)، المملكة العربية السعودية.

** -أنظر أسامة، الفراج. "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 27، ع 01، (2011). (مقال على الشبكة) بتاريخ (2016/07/14) على الساعة (01:29)

التنظيمية باختلاف طبيعة نشاط المنظمة في خدمة الباحثين في هذا المجال الذي يرغبون في تطوير بحوثهم، وهي بذلك واحدة من الأسس العملية المثبتة التي تساعد في استكشاف واقع القيم والأفكار المشتركة التي يتقاسمها أفرادها والتي تعد أساسا في إظهار الفعل الإيجابي والسلبي، لذا تطرق الباحث في إشكاليته لضرورة إعادة النظر في أساليب الإدارة ومحددات الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات خاصة في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، من خلال تعديل القيم السائدة واستبدالها بأخرى متوافقة مع تطلعات أفرادها وبشكل يمكنها من الاستمرار والتطوير والنمو، وهذا ما طرح لديه جملة التساؤلات منها: ما سمات الثقافة التنظيمية السائدة ذات الدلالة التي تميز المنظمات العامة السورية؟، وما مدى إدراك أفرادها لخصائص الثقافة التنظيمية لفضلي والتي تساعد على الثبات والبقاء في ظل ظروف التغير المتسارعة؟، وهل درجة الأهمية التي يمنحونها لأحد أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة أو المفضلة في بيئة عملها تزيد أو تقل عن متوسط درجة الأهمية المفترض وبشكل جوهري؟

ولتحقيق أهدافه المنهجية اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لبحثه والذي تضمن محورين اثنين خصص أحدهما للمعلومات العامة عن المبحوثين بينما تضمن الثاني سبر آرائهم لـ 15 معيارا يشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، ولكل معيار 04 مؤشرات يبين بدائله الممكنة، وقد تم تحليل ومعالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج (SPSS)، كما استخدم عددا من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لمتغيرات الدراسة المختلفة التي تساعد في التوصل للنتائج المطلوبة ومنها: اختبار ألفا كرونباخ، مقاييس النزعة المركزية والتشتت متوسط الخطأ المعياري، واختبار (T) للعينة الواحدة، وقد تكون مجتمع البحث من مجموع العاملين في المنظمات الحكومية السورية (الإنتاجية والخدمية والتطوعية) وتحديدًا في مدينة دمشق وريفها فقط، حيث شمل هذا المجتمع العاملين بوظيفة مدير ورئيس دائرة ورئيس شعبة ودون صفة وجميع الحاملين للشهادة الثانوية أو المعهد المتوسط أو الإجازة الجامعية أو الدراسات العليا، وقد كشفت النتائج أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى المبحوثين يركز على 04 محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة، وقد تبين ضرورة توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف فيما يجب على المديرين أن ينظروا للفرد المتميز على أنه ذو كفاءة وإنتاجية أعلى، وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركتهم وأن تتخذ رغباتهم ومقدراتهم في الحسبان أثناء تكليفهم بمهام العمل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم، أما فيما يتعلق ببيئة العمل فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للريادة والإبداع والابتكار وسيادة علاقات التعاون ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها وصياغة الأهداف بمشاركتهم.

وبعد بيان أوجه التباين والتقارب بين الثقافة التنظيمية الحالية في المنظمات العامة وتلك المرغوب بسيادتها يمكن التوصل لملامح النموذج الذي يصف الخطوط العريضة للثقافة المفضلة في معظم المنظمات العامة بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وهو ما يؤكد أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع، حيث تتحول المنظمة من مهمتها الأولى (الإنتاج) إلى مهمتها الجديدة (الخدمية)، أما النموذج المقترح فإنه يتمحور حول أربعة مكونات رئيسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف:

فالعاملون يرغبون بأن تُحدد مهامهم بوضوح مع تحديد طريقة أدائها وأن يكون التزامهم بتحقيق الأهداف التزاما ذاتيا، ويرغبون بأن يعتمد **المدراء** مبدأ التمييز بين الأفراد على أساس الفاعلية والكفاءة والإنتاجية الأعلى وأن يتخذوا قراراتهم من خلال النقاش معهم وضمان قبول الجميع لها، وأخذ رغباتهم وقدراتهم في الحسبان خلال تحديد مهامهم، وأن تتم قيادتهم وتوجيههم من خلال إغنائهم بخبرات المدير وإطلاع الأفراد الجدد بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة في إنجاز المهام، أما بالنسبة لبيئة العمل فعلى الإدارة خلق بيئة محفزة على الإنجاز والقدرة على الإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، حيث يفضل العاملون سيادة جو من علاقات التعاون الدائمة والمؤدية إلى العمل بروح الفريق وأن تتم معالجة الصراعات الداخلية أو تخفيف حدتها بالنقاش الهادف لحلها وعدم تأجيلها، وفي النهاية فإن القوانين الناظمة للعمل يجب تعديلها بشكل مستمر لصالح العاملين والمنظمة معا، وفيما يتعلق بالعنصر الأخير فإنه يفضل صياغة الأهداف بمشاركة العاملين لأن عبء تحقيقها يقع على عاتقهم.

وفي الختام أوصى الباحث باعتماد النموذج المبين سابقا كنسق من القيم التي يجب أن يتبناها العاملون والمديرون، إذ سيساعد في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تحقق الأهداف المنشودة وهو ينسجم مع أحدث أساليب الإدارة القائم على خدمة المجتمع.

09-دراسة راشد بن حمد آلبوسعيدى:

تعد هذه الدراسة من المحاولات الرائدة في تحليل كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان ومعرفة ما تتضمنه من قيم عمل خاصة أن نظام التعليم الأساسي هو تجربة حديثة في السلطنة والمناهج بحاجة لدراسات موضحة لمضامينها الاجتماعية، لذلك سعى الباحث فيها للكشف عن قيم العمل الواردة فيها وتحديد القيم التي تكررت أكثر من غيرها والتي قلّ تكرارها في وسائل عرضها إما كعناوين أو في مضامين الدروس، حيث جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤلات التالية: هل تحتوي هذه الكتب على قيم ذات صلة بالعمل؟، وما هي أنواع القيم الواردة فيها؟، وما نوع القيم المستحوذة على اهتمام هذه الكتب في هذه المرحلة التعليمية؟، وكيف قدمت قيم العمل في هذه المرحلة العمرية بالذات؟، وما هي الإجراءات اللازمة لتفعيل دور المنهاج المدرسي في غرس قيم العمل لدى الطلاب؟، وقد اعتمد الباحث في منهجية دراسته على طريقة تحليل المحتوى بشقيه الكمي والكيفي لجمع البيانات من الكتب السالف ذكرها للكشف عن قيم العمل المتضمنة فيها متبعا في ذلك الخطوات المنهجية اللازمة، حيث تضمن مجتمع بحثه 18 كتابا من كتب اللغة العربية في الحلقة الأولى (الأول، الثاني، الثالث، والرابع) وفي الحلقة الثانية (الخامس، السادس، السابع، الثامن، والتاسع) من مرحلة التعليم الأساسي المقررة من قبل وزارة التربية والتعليم، لأن هذه الكتب تهتم أكثر من غيرها بقضايا الإنسان الاقتصادية والاجتماعية، وتعد من أكثر المناهج استخداما للعبارات الحاملة لمضامين قيمية وأخلاقية مرتبطة بقيم المجتمع وأهدافه التنموية، وبذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

-يوجد اهتماما واضحا بقيم الإنجاز في العمل كالجدية والدقة والتحصيل والإتقان والمسؤولية والمثابرة والإبداع والإخلاص والأمانة، وقيم أهمية العمل مثل العمل وسيلة الحياة، والعمل طريق النهضة والمشاركة في عملية التنمية، وهو ما يفسر حجم التغطية التي أولتها هذه الكتب لهذه القيم، لذلك فإن هذه الكتب قد وفّقت في اختيارها للموضوعات المختلفة التي عالجت قيم العمل من مجالاتها المتنوعة علما أنها لم تهدف إلى توضيح هذه القيم تحديدا، غير أن هذه المواضيع كانت مناسبة جدا مع المستوى المعرفي والعمرى للتلاميذ، خاصة أن القيم المتضمنة فيها استمدت أطرها المرجعية من الدين الإسلامي وتراثه ومن عادات وتقاليد المجتمع وثقافته المحلية والقيم الحضارية الحديثة، كما توصل أيضا إلى ضعف التركيز على بعض القيم المتعلقة بمتطلبات برامج التنمية الحديثة واحتياجاتها كقيم الابتكار وسرعة الإنجاز والتخصص وتنظيم الوقت وتخطيط العمل، وقد أوضح التحليل الكمي والكيفي لهذه الكتب أن ترتيب هذه القيم وتوزيعها على الحلقتين التعليميتين جاء عشوائيا بدليل وجود تغطية لبعض القيم في الحلقة الأولى وخلو ذكرها في الحلقة الثانية مع وجود تغطية لبعض القيم في صف ما وخلوها في الصف الذي يليه، وهو ما يوحي بأن واضعي هذا المنهاج المدرسي لم يراعوا عملية التدرج في توزيع هذه القيم على صفوف هذه المرحلة التعليمية.

وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة التنسيق بين خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية والخطط التعليمية في المجتمع وأهمية التكامل بين أهداف التنمية والسياسة التعليمية في مجال التنشئة المهنية ومراعاة التدرج في توزيع قيم العمل ونوعيتها وحجم تغطيتها حسب كل مستوى تعليمي وأهمية عقد لقاءات تدريبية للمعلمين، تهدف إلى إكسابهم المهارات المساعدة على شرح قيم العمل، إلى جانب ضرورة إجراء دراسات أخرى مكملّة لهذه الدراسة في مواد أخرى ومستويات تعليمية عليا.

المطلب الثاني-الدراسات الجزائرية وطرحها لموضوع قيم العمل:

أما فيما يتعلق بالدراسات الجزائرية المنجزة حول قيم العمل فهي قليلة جدا ونادرة على حد علم الباحثة رغم الأهمية الجوهرية التي تحتلها القيم في الحياة الاجتماعية عامة وقيم العمل في الحياة التنظيمية خاصة، ورغم استحواذ هذا الموضوع أيضا على اهتمامات العديد من الباحثين والمفكرين على اختلاف انتماءاتهم العلمية والإيديولوجية إلا أن هذا الاهتمام لازال يتزايد كلما دعت الحاجة للكشف عن أهمية ودور القيم في حياة المنظمة ضمن إطار التحولات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، ومن بين الدراسات التي توفرت للباحثة وتتلاقى مع موضوع الدراسة الحالية ما يلي:

*-أنظر راشد بن حمد، آلبوسعيدى. مرجع سابق.

01- دراسة عبد الحفيظ مقدم:

تجلت أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة الباحث رصد القيم المنتشرة في المجتمع الجزائري لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم حول العمل قصد اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيزها أو تغييرها، لذا استهدفت الدراسة وصف نظام القيم السائد في المجتمع والكشف عنه وهذا من خلال مقال استعرض نتائج دراسة مسحية، حيث قام بإجرائها على عدد من العمال الناشطين في وحدات إنتاجية مختلفة هي: وحدتي الشراكة ودلس لصناعة الأحذية، وحدات باب الوادي وبريكة وبجاية وبويرة لصناعة النسيج، ووحدتي البلدية والشلف لصناعة المصبرات، حيث اشتملت العينة على 338 مبحوثا موزعا بين الجنسين، كما اشتملت أيضا على المستويات التنظيمية التالية: مديرين، مشرفين، ومنفذين، وقد اعتمد الباحث على مقياس روكايتش (Rokeach) لقياس القيم بعد تعديله وتكييفه حتى ينسجم مع خصوصيات البيئة المحلية، حيث تضمن قائمتين، خصصت إحداها للقيم الغائية التي اشتملت على 11 قيمة هي: الحرية، المساواة، الاحترام الاجتماعي، تأمين المستقبل، الاحترام الذاتي، التحصيل، التطور، العلاقات، المتعة، حياة نشطة، وحياة مريحة، في حين تضمنت القائمة الثانية قيما وسائلية صيغت ضمن 11 صفة هي: طموح، منضبط، مستقل، كفؤ، مبدع، مخلص، مريح، مطيع، متسامح، مسئول، ومساعد، وبعد ترتيب القيم تبعا لأهميتها وأولويتها عند المبحوثين ثم مقارنتها مع القيم الأخرى توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-احتلت القيم الغائية (ضمان المستقبل والاحترام الذاتي والحرية) المراتب الثلاثة الأولى، في حين احتلت قيم المساواة وحياة مبتهجة وحياة نشيطة المراتب الأخيرة، هذه الطريقة الترتيبية تعكس مظاهر سياسية واقتصادية وثقافية في المجتمع، وأن القيم الثلاثة الأولى هي حقائق تعبر عن احتياجات الأفراد وتدل على اهتمامات الجزائريين بالحاجة لقيم الأمن والاستقرار والحرية بدليل أن أغلبية المبحوثين لا يزالون يكافحون من أجل إشباع حاجاتهم الأساسية، بينما القيم الواسطية فإن الإخلاص والكفاءة والطاعة احتلت أعلى سلم الترتيب، في حين احتلت قيم التسامح والمساعدة والمرح أدنى السلم الترتيبية، وأن هذه القيم الواسطية تعكس تناقض الأنماط السلوكية الممارسة يوميا، فرغم اعتبارها قيما حسنة في كل الأوقات والمناسبات من الناحية الأخلاقية والدينية إلا أنها متناقضة تماما مع السلوكيات الممارسة يوميا والتي طبعها صفات سلبية كعدم الوفاء بالعهد والكذب والخداع... وخير مثال على ذلك أحداث أكتوبر 1988 وما صاحبها من مظاهر تخريبية مسيئة لمؤسسات الدولة، كما توصل أيضا إلى وجود فروق فردية في قيمتين من القيم الغائية هما التطور والاحترام الاجتماعي، ميزت فئة الذكور عن الإناث وهذا ما يعكس دلالة معنوية هامة، وكذا وجود عددا من القيم الواسطية تميز الجنسين عن بعض البعض أهمها الكفاءة والإبداع والتسامح والمرح والمسؤولية والمساعدة والاستقلالية والانضباط، وأن تباين القيم بينهما يحمل حقيقة هامة مفادها أن فئة الذكور تميزها خصائص متضمنة لقيم الكفاءة والابتكار والانضباط، بينما القيم الأخلاقية والاجتماعية أو كما تسمى عادة بالقيم اللينة كالتسامح والمساعدة والمرح تختص بها الإناث.

وبهذا خلص الباحث إلى أن دراسة القيم في المجتمع الجزائري تعتبر مؤشرات اجتماعية هامة للظروف المعيشية في المجتمع، ومن ثمة ينبغي القيام بمسح من حين لآخر للقيم السائدة بين أفراد المجتمع بغرض معرفة القيم السائدة من جهة، ومعرفة نوع التغير القيمي من جهة أخرى.

02- دراسة محمد مزيان:**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستويات التحفيز المعتمدة في المؤسسة الوطنية الجزائرية من خلال محاولة الباحث التعرف على منظومة القيم المرتبطة بهذه المستويات، حيث تجلت أهمية البحث في تحديد القيم المدعومة للتحفيز الوظيفي وغير المدعومة له، لا تناول في إشكالية دراسته مسألة تفاوت الأفراد في الإقبال الوظيفي منها على ضرورة التعرف على قيم العمل والاتجاهات التي تتخذها هذه القيم عند الذين يتصفون بمستوى عال أو متوسط أو ضعيف من التحفيز، وانبثقت من هذه الإشكالية فرضية عامة حول وجود فرق في القيم بين الذين لديهم درجة عالية من التحفيز والذين لديهم درجة منخفضة منه، وقد

*- عبد الحفيظ، مقدم. "القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري: دراسة مسحية". حوليات جامعة الجزائر. ج 01، ع 06، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991-1992.
**- أنظر محمد، مزيان. مرجع سابق.

تم تقسيمها إلى فرضيتين جزئيتين هما: أن الذين يتصفون بمستوى عال من التحفيز لديهم قيمة مدعمة للعمل والذين لديهم مستوى منخفض منه لديهم قيمة سلبية.

وقد تم إجراء الدراسة في مؤسستي النسيج بتلمسان وتيارت ومؤسسة البناء بسيدي بلعباس ومؤسسة المياه بمغنية، وهي مؤسسات وطنية متموقة في الغرب الجزائري، أين تم استخراج 80 وحدة إحصائية بطريقة قصدية، ولاستكمال متطلبات البحث التقني اعتمد الباحث على المنهج الكمي في تحليل البيانات التي جمعت بواسطة استمارات المقابلات الشخصية، بعد أن صمم استبانته مكونة من 21 فقرة تقيس القيم: الدينية، الأخلاقية، الصحية، السياسية، المادية، والاجتماعية، ليتوصل من خلالها إلى أن توزيع المستويات التعليمية الثلاث ابتدائي ثانوي وجامعي كشف أن النسب العالية لمستويات التحفيز لجميع القيم تركزت في المستوى التعليمي الأول والثاني، وأن المميزات القيمة لهذه المستويات تتجلى من خلال انعدام فروقا في القيمة الصحية ماعدا في فقرة التمس والانشاط، بينما هناك فرقا في القيمة الاجتماعية عند جميع مؤشرات التحفيز ماعدا مؤشري الشعور بالرضا والاجتهاد والإخلاص، كما أن هذه المستويات لا تميزها القيمة المادية والسياسية لأنها لم تتضمن فروقا إحصائية، وأن القيمة الأخلاقية لم تكن مميزة للمؤشر الخاص بالشعور بالرضا في العمل.

وعلى هذا الأساس حاول الباحث تفسير الفروق المسجلة بتحديد طبيعة اتجاه القيم، حيث سجل وجود ميلا عماليا للقيم المدعمة للعمل بالنسبة للقيم الاجتماعية، أما الفروق الموجودة بين المجموعات الثلاث فقد أكد أن العمال ذوي المستوى المتوسط يميلون للقيم الدينية المدعمة للعمل، في حين هناك تشابه في مواقف كل من المستويين التعليميين الضعيف والعالي، بينما الاتجاه الذي أخذته القيمة الأخلاقية عن المجموعات العمالية الثلاث فقد تبين أن المستوى الضعيف يميل للقيمة الأخلاقية غير المدعمة للعمل، وبهذا أكد الباحث أن الفرضية العامة قد تحققت جزئيا نظرا لوجود فروقا حقيقية في القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية والمادية، حيث تحققت الفرضية الجزئية الأولى بالنسبة للقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية لأن هذه القيم كانت مميزة لصالح المستوى العالي من التحفيز، بينما الفرضية الفرعية الثانية فقد ميزها المستوى التحفيزي الضعيف لأنه اقترن بقيم غير مدعمة للعمل، وهذا بالنسبة للقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية، وفي نهاية دراسته اقترح ضرورة الاهتمام بالقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية للرفع من المستوى التحفيزي العمالي، وهذا يتطلب بدوره تنشيط القيم الراكدة المدعمة للعمل وتنميتها من خلال إثارتها وتبنيها بمحفزات تخدم حاجات العمال والمسؤولين.

03-دراسة بوفلجة غيات*:

هدفت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث" لمعرفة أثر القيم الثقافية على الأفعال العمالية أو المظاهر السلوكية الناتجة عنها وتبيان بعض أشكال الاختلاف بين هذه القيم وثقافة المنظمات الحديثة وأوجه التعايش بين النظم القيمية للأفراد والمنظمة، وقد حاولت الدراسة أن تعكس الضوء على أشكال التناقض القيمي داخل المنظمات التي تعرف هيمنة قيم ثقافية تقليدية مضادة تماما لقيم عمل المنظمات الحديثة التي أفرزتها متطلبات الثقافة الاقتصادية، علما أن التنظيمات الجزائرية عرفت تحولا تدريجيا في مسار عملها من النشاط الزراعي إلى الصناعي، وهو ما أدى إلى شيوع بعض القيم الثقافية والعادات الاجتماعية وإفراوه لعدد من القيم العمالية، والجدير بالذكر أن معطيات هذا الموضوع استنتجها الباحث من خلال عمل ميداني لدراسة المحددات المؤثرة في فعالية التنظيمات، والتي أجريت في 07 وحدات للصناعة النسيجية بمدن مختلفة من الغرب الجزائري (الكرمة وتيليات بوهران، معسكر، تلمسان، مغنية، ندرومة، وسيدو)، وتم فيها مقابلة 400 مبحوث بين عامل وإطار، مما ساهم في استخلاص بعض النتائج على هامش البحث الرئيسي، وقد أفرد هذا الموضوع لمناقشة بعض الاستنتاجات ليتوصل بعد ذلك لخصر بعض المظاهر السلوكية للقيم السائدة التي تطبع أفراد المنظمة وكل أشكال الفئات المهنية المؤثرة على فعاليتها، وأهم هذه المظاهر:

أ-المظاهر السلوكية للقيم التقليدية ومتطلبات السلوك في التنظيمات الحديثة: تطرق الباحث للبعض من هذه المظاهر السلوكية والتي وضحاها كما يلي:

*-أنظر بوفلجة، غيات. "القيم الثقافية والتسيير". ط2، وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.

-النظرة للعمل: العامل يحترم العمل ويمجده لأن العقيدة الإسلامية تدعو لذلك، إذ أنه تعود عليه في نشاطه الزراعي والحرفي ضمن تنظيمات أسرية أو قبلية، إلا أن تأثره بالسياسة الاستعمارية التي استغلته كيد عاملة رخيصة نفرت من ممارسته في تنظيماتها خاصة بعد أن ظهر لدى نظيره في الدول المستقلة حديثا ميل نحو ممارسة العمل المستقل بغض النظر عن طبيعته، كما ظهر لدى الفرد المتعلم ميل نحو امتحان المهن المستقلة كالطب والمحاماة، أما عند الغير فعادة ما تتم ممارسته عند الضرورة، لذا فمركزه نابعا من مركز قبيلته وأسرته بين القبائل والأسر الأخرى أكثر مما هو ناتج عن طبيعة عمله، وهي النظرة التي تغيرت تدريجيا مع التحولات التي عرفها المجتمع الجزائري، وبما أن العمل يعد مصدرا للرزق ويمثل المكانة الاجتماعية له فإنه يسعى جاهدا لتجنب شبح البطالة خاصة وأن الأسرة في المجتمعات العصرية تميل للتفتت أكثر منها إلى الالتحام، وبما أن أمنه الاجتماعي مرتبط بأمنه المهني فإن واقع التنظيم الحديث يفرض عليه المحافظة على عمله ومركزه المهني لتدعيم مركزه الاجتماعي، بما يساهم لديه في تكوين قيمة مبنية في الأساس على تقدير العمل واحترام متطلباته.

-نظرة المجتمع للمرأة العاملة في الإدارات والمؤسسات الإنتاجية: للثقافة المجتمعية السائدة أثر في تحديد تصورات العامل ومواقفه تجاه قضايا العمل خاصة حينما يتعلق الأمر بالمرأة العاملة، فرغم العوامل التي دفعتها للعمل خارج البيت إلا أن ظروفها الاجتماعية والاقتصادية تمارس ضغطا قويا عليها والتي غالبا ما تجبرها على تركه خالقة بذلك أعباء إضافية لمؤسساتها، كما أن النظرة السلبية للعمل المختلط بين الجنسين عادة ما تكون سببا لمشاكل عاطفية وثقافية، وهو ما أدى ببعض الجمعيات الدينية للمطالبة بالفصل بين الجنسين في مجالات الدراسة والعمل، إلى جانب هذا فإن عامل الغيرة على المرأة يعد سببا للعديد من المشاكل التنظيمية التي تحصل بين مسؤوليها وأقاربها حول المسائل المطلوبة وحقوقها خاصة، وهو ما يدفعها للتخلي عن منصبها لممارسة العمل الحر كالخياطة مثلا.

-احترام الوقت وسلوك المواظبة: إن قيمة الاستقلالية والحرية التي اعتاد عليها الفرد في حياته خاصة النازح إلى المدن ميزت سلوكه داخل مؤسسات العمل وخلقت لديه صعوبة في الانسجام مع قواعد العمل الرسمي، نظرا لاعتماده على معايير غير دقيقة وغير مقبولة تنظيما في ضبط المواعيد خاصة في أوقات الصباح والظهر والمساء...، كما أن لظروفه الاجتماعية والمناسبات العائلية وحتى المسائل الترفيهية أولوية على عمله، حيث نجده يتغيب عنه دون ترخيص مسبق للمشاركة فيها.

-الطابع الثقافي للقيادة: إن مدير الوحدة الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة لم يكن محبوبا داخلها بسبب سلوكه غير الأخلاقي في بيئة محافظة، بينما رئيس دائرة المستخدمين هو فرد محبوب بسبب تواقفه مع العمال وتعاطفه معهم بما أوجد علاقة اجتماعية حميمة معهم، وبالتالي فالمعايير السائدة مجتمعا أثر على العلاقة مع المسؤولين، وأن القيم التقليدية مثلا تمنح احتراماً لكبار السن مقارنة مع المسؤولين الأقل سناً من العمال، الأمر الذي من شأنه خلق مشاكل معهم.

-الصراع والانضباط في العمل: إن التعود على حرية العمل وضبط الهيكل التنظيمي والسلطة العليا وعدم التكيف مع نظام العمل كلها محددات لها انعكاسات سلبية على سلوك العامل ومؤثرة على انضباطه الوظيفي بما تجعل مسؤوليه يجدون صعوبات متعددة في تصحيحها، كما أن عدم اطمئنان العامل للمسئول الغريب عن منطقته ورفضه له وكذا الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر هي مشاكل تنتقل إلى المؤسسة وتزيد من تعقيد مهمة إدارتها وتؤثر سلباً على سير عملها.

-إجراءات الأمن: إن عدم التعود على الأعمال الصناعية المضرة تجعل العامل لا يهتم بقواعد السلامة المهنية، وهو ما يؤدي في كثير من الحالات إلى حوادث عمل كان بإمكانه تجنبها باحترامه لإجراءات الأمن والوقاية والتي تعكس في حقيقتها عن نوع من الذهنية التي يحملها، فعدم احترازه للمخاطر وعدم جديته في الالتزام بهذه الإجراءات ساهم بشدة في رفع معدلات حوادث العمل.

ب-ضرورة التعايش بين القيم التقليدية والقيم الحديثة: تعد عمليات الاحتكاك والتكيف والتطور والمواجهة من بين التفاعلات الحاصلة تنظيميا، فهناك ميزان للقوى المتصارعة، كما أن كثرة العمال المتقدمين سنا من ذوي الأصول الفلاحية والثقافية ساهم في طغيان القيم التقليدية عليه، بينما أدى عدد الشباب إلى هيمنة الأفعال التي تتطلبها التنظيمات الحديثة، كما أن حجم المدن وعراقة صناعاتها ساهم في انتشار القيم الحديثة للعمل، إلا أن المسجل هنا هو كثرة عدد النازحين الجدد نحو المدن الصناعية.

وفي ختام بحثه دعا الباحث إلى ضرورة التقريب بين القيم التقليدية والقيم الحديثة من خلال استيعاب كل واحدة منهما داخل المنظمة مع ضرورة عدم التقليل من شأن القيم التقليدية أو اعتبار ما هو تقليدي غير نافع وكل ما هو حديث إيجابي، بل يجب أخذ ما هو مناسب من القيم السائدة في الاعتبار لمسايرة الواقع الصناعي الحديث وتذويب الفرق بين ما هو تقليدي وحديث لخلق نوع من الانسجام والتكامل بينهما، الأمر الذي من شأنه توحيد القيم داخلها وإنماء قوة انتماء أفرادها إليها.

04-دراسة الفضيل رتيمي:*

هدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى محاولة تحديد مسؤولية عجز المؤسسة العمومية الاقتصادية فيما ينسب إليها من سلبيات، من خلال التعريف بطبيعة الظروف والشروط العامة التي ترعرعت فيها والأهداف الموكلة لها ونمط نظام الإدارة المملى عليها، وكذا وصف المؤثرات الخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) المؤثرة عليها مع وصف بيئتها الداخلية باعتبارها مصدرا للضغط والمضايقات وطبيعة العلاقة بين مكونات هذه البيئة والأداء السلوكي، فالغرض من هذه الدراسة هي توليد عتبة من الاهتمام بالمناخ العام وأهمية العقلانية في التنظيم والتسيير لمساعدة مسيرتها في تطوير أداءها وإضفاء صفة الفاعلية والعقلانية في تسييرها، إلى جانب التعريف بأهم الملامح والخصائص المميزة لبيئة عملها، وتأثيرها على أداءها وفعاليتها، ودورها في تشكيل السلوك العقلاني لأفرادها، وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في أن موضوعها جاء ليجيب على عدد من الأسئلة المطروحة على مستوى هذه المؤسسات التي تعرف عجزا، وتسير بنصف طاقاتها الإنتاجية، رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية فيها، كما تكمن أيضا في محاولتها لفهم الازدواجية في الفكر والسلوك لدى أفرادها، الذين يعطوا درسا في التسيير والتدبير وفي نفس الوقت عاجزين عن تسييرها.

من هذا المنطلق رأى الباحث في إشكالية دراسته أن غياب العقلانية أو نقصها في المؤسسة الصناعية الجزائرية جعلها تعرف مشاكل وصراعات وسعي كبير لتعظيم مكاسب المنصب، كتحصيل الامتيازات الوظيفية وتدعيم الممارسات الناتجة عن القرابة والجهة والوساطة لإنماء المصالح الخاصة، فالولاء والتضحية لم يكونا يوما لها بقدر ما كان للجهة أو لتحقيق مكانة اسمية فعلية للعائلة، الأمر الذي عرقل مشروعها الصناعي الذي تتطلب نوعا من الاستقلالية عن الجماعة والعائلة، وهو ما جعله يطرح التساؤلات التالية: هل التنشئة الأسرية ترسخ في أبنائها قيمة الولاء للأسرة أم للمؤسسة التي سينخرطون فيها؟، وهل الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعيد باستمرار إنتاج ذهنية لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة؟، وهل القيم العمالية منسجمة مع متطلبات التنظيم العلمي ولا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟، وهل عدم التمسك بالتسيير العلمي فيها يعود لإتكالية العامل وهروبه من المسؤولية؟، وهل الثقافة الاجتماعية حول العمل هي محدد لانتهاج أفعال غير عقلانية من طرف العاملين؟، وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث الفرضيات التالية: التنشئة الأسرية تعمل على تنمية قيمة الولاء تجاه العائلة أكثر من المؤسسة الحديثة، وأن المدرسة كمؤسسة تنشئية تعمل على إنتاج ذهنية لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة، وأن القيم العمالية لا تتسجم مع متطلبات التنظيم العلمي وتعيق المشروع الصناعي الحديث، إلى جانب هذا فإن عدم التمسك بالتسيير العلمي في التنظيم مرده إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية، إضافة إلى أن الثقافة الاجتماعية حول العمل هي محدد لانتهاج العمال أفعال سلبية داخل المؤسسة.

أما عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فقد تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة صيدال (المدية) على عينة مكونة من 250 وحدة إحصائية تم انتقاؤها بطريقة عنقودية، ومن خلال توظيفه للمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي واستعماله لتقنيات الملاحظة والاستمارة والمقابلة في جمع بياناته الميدانية التي حللها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي معا توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-لا يبدي الآباء قيمة لعملهم ولا يحرصون على أدائه في وقته ويفضلون الغياب لقضاء حاجات أسرية على حساب العمل، وهذا سلوكا طبيعيا في نظرهم رغم أنه فعلا انسحابيا من المؤسسة.

*-أنظر الفضيل، رتيمي. "التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال -المدية". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004/2005.

-تتبع الأسرة أسلوب تطبيع أبنائها على ازدواجية القول والفعل من خلال تعليمهم الحرص على أداء العمل في وقته تعلمًا نظريًا فقط وترسيخها لقيم التضحية والولاء لصالحها وليس لصالح العمل أو المؤسسة، كما أن ترسيخها لقيمة عدم احترام الوقت سينعكس سلبًا على أبنائها لما يصبحون في مراكز المسؤولية، فالمجتمع يرمي من خلال عملية التنشئة والتثقيف إلى إخضاع الفرد، لذا نجده يميل في سلوكه الاجتماعي والتنظيمي إلى المراوغة والتحايل في تفاعله الاجتماعي، كأن يقدم أعدارا صحية أو عائلية لتبرير عدم انضباطه، أو نجده يميل مثلا إلى إهدار وقته الإنتاجي وتحايله فيه رغم تظاهره باحترامه له في أمثاله الشعبية، إضافة لذلك فإن أنماط التربية الأسرية تهيمن عليها النزعة المثالية، فالطفل ينشأ على مبادئ وقيم مثلى لكنه سرعان ما يكتشف تلقائيا من خلال سلوك محيطه أنها مجرد مثل ولا ترتبط بالسلوك العام، لذا ينصرف إلى نمط من السلوك الاجتماعي المستند إلى العدوانية والتحايل دون أن يكون لهذا التناقض أي تأثير في نمط حياته أو معتقده.

-متابعة الأبناء في المدرسة غير نابعة عن قناعة بالدور التفاعلي بين الأسرة والمدرسة نظرا لترسخ الاعتقاد بأن المدرسة هي المسئول عن ذلك، وهي ثقافة نابعة من الجهل بحتمية التعاون بينهما في عملية التربية والتعليم، وغالبا ما يتم الاتصال بها عند طردهم منها أو حصولهم على علامات ضعيفة.

-المدرسة كثاني مؤسسة تنشئية لم ترسخ لقيم العمل، والمعلمين من خلال أفعالهم وأساليبهم ومناهجهم يعلمون تلاميذهم مبادئ ويتصرفون عكسها مقدمين بذلك صورة مشوهة عن المعلم النموذج بانتهاجهم لمثل هذه الأفعال وإعادتهم إنتاج صور سلوكية مناقضة لما يقولونه، وهو ما جعل المبحوثين ينتهجوا نفس السلوك في المؤسسة، ويرسخ فيهم أن هذا الأمر طبيعي.

-العملية التعليمية للمدرسة اقتصر على تجميد المتعلم وحشوه بالمعلومات دون نقد وتفكير أكثر من غرسها للروح العلمية والتفكير العقلاني، فهي فقدت دورها التربوي والتنشئي وأصبحت عبارة عن ملجأ، والمعلم فيها هو المصدر الوحيد للمعرفة والشخص الذي يستوجب تقديم الولاء له، أما المنهج المستعمل فيها فهو الاعتماد على الحفظ دون الفهم، وبالتالي فمسؤوليتها كبيرة ومباشرة حول عدم تفاني الأفراد في العمل خلال جميع مراحل الأطوار التعليمية إلى غاية وصولهم للمؤسسة.

-الثقافة الاجتماعية حول العمل هي من العوامل المساعدة على انتهاج أفعالا سلبية، والمحيط الاجتماعي والنظرة للعمل تشجع هذا السلوك في المؤسسة خاصة عند الحاملين لصورة سلبية عنها، كما أن الواقع محدد للكثير من هذه الأفعال، فالقيم والاتجاهات والمعايير السائدة وكذا الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للمجتمع لها دور هام في تشكيل الأفعال والممارسات الفعلية للمؤسسة.

-المؤسسة هي وسيلة للكسب ولتحقيق مصالح خاصة للأسرة، كما أن عامل الأقدمية فيها له علاقة مباشرة في تحديد نوعية القيم التي يحملها أفرادها تجاهها، فكلما زادت أقدمية الفرد نمت لديه قيما تخدم مصالحه وأطماعه على حساب قيم عملها، كما أن للمستوى التعليمي دخل في تحديد المواقف والآراء تجاه المسؤولين، فكلما ارتفع هذا المستوى نمت القيم العقلانية وكانت المواقف من المسؤولين مبنية على التفاهم والتشاور والعكس صحيح.

-علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية، حيث يتمتع العاملون في المؤسسة بعلاقات خاصة وناجمة عن روابط القرابة والجهة وما تحمله من نظام قيمى موحد يعكس وجود عائلات داخلها، تسهر للحفاظ على الامتيازات والمناصب لأفرادها، كما أن جماعة العمل تميل إلى خلق قيم وقواعد جماعية محفزة أو كابحة للعمل، فالعامل يوالي مسئوله إذا كان من نفس منطقته وأن نوع العلاقة لا تركز على قيمة العمل والانضباط، وأن العلاقة تتوتر إذا تجاهل المسئول لكفاءته وبالغ في مراقبته، لذا يقوم العامل بدور الضحية ثم التحايل عليه وهي قيمة يتفنن فيها ليضمن منصب عمله.

-هناك علاقة فعلية وعضوية بين المسئول المباشر والعامل ووجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة مما تستبعد السلوك العقلاني في التسيير، فارتفاع نسب التغيب العمالي لأسباب عائلية دليل على غياب الصرامة التنظيمية وهو ما جعل منه سلوكا سائدا فيها خاصة وأن المسئول من نفس عائلة العامل أو ابن جهته، كما أن تستره على الأخطاء العمالية أمام اعتقاده بأنه نموذج يتصف بالموضوعية ناتج عن ضعف تكوينه وقلة كفاءته، وهو شكل من أشكال هروبه من مسؤوليته التنظيمية، لأنه انعكس سلبا على

التسيير الداخلي وحال دون أي اجتهاد أو مبادرة عمالية، فتستتره هذا هو نتاج طبيعي من التنشئة التي شكلته على هذا النحو، وسلوك يرمي إلى محاولة الحفاظ على مكانته الوظيفية وإنماء احترام العامل له.

-ترتبط المسببات الدافعة لعدم الرضا عن العمل بالبعد المادي والعلائقي (القراي والجھوي)، فطغيان العلاقات الخاصة داخل المؤسسة جعلها بمثابة وكرا للمصالح والصراعات والتلاعب بالأهداف العامة، وأن عدم رضا العامل على طريقة توزيع الامتيازات الوظيفية خلق لديه ثقافة عدم الولاء لها وعدم الاكتراث لأهدافها، وأوجد لديه ذهنية وقيما سلبية وسلوكيات غير عقلانية.

-وصول المعلومات التنظيمية إلى القاعدة عن طريق الدعاية يدعم طغيان القنوات غير الرسمية ويؤكد تستر الفاعلين التنظيميين على ضعفهم وبعدهم عن التسيير العقلاني وجھلهم لقواعده.

05- دراسة عمار بوخدير*:

انطلق الباحث في دراسته من مشكلة غياب البحوث الميدانية حول الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية التي دخلت نظام الشراكة الاقتصادية الأجنبية، ودور المديرين الرئيسيين الأجانب في نقل بعض القيم التنظيمية وترسيخها بينهم، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على عدة أسئلة حول القيم التي يهتم بها المديرون عند ممارستهم للأنشطة والمهام التسييرية كالتوظيف والتكوين وتقييم الأداء والمكافآت...، وقد اعتمدت على المنهج الكيفي لاكتشاف وتحديد القيم السائدة في مؤسسة (ISPAT) من خلال دراسة بعض الممارسات التسييرية التي يقوم بها المديرون الرئيسيون، وكذا تحليل مضامين بعض الوظائف الإدارية والنشرات الإعلامية، لأن هذه الأدوات تعكس القيم العاملة أيضا، وقد شملت عينة الدراسة نوعين من الوثائق هي: النشرات الإعلامية والوثائق الإدارية المتعلقة بالقيم العاملة أو المعاشة سلوكيا، مع إجراء مقابلات مفتوحة على مديرين ومسيرين من مجموع 24 فردا و20 إطارا عاليا من أصل 130 فردا تم انتقاھم بطريقة قصدية، ومن جملة النتائج المتوصل إليها ما يلي:

أ.نتائج المقابلة: تجمع المؤسسة في عملية الاختيار والتعيين بين المعايير الموضوعية (المعرفة المتخصصة) والذاتية المفرطة (الواسطة) من طرف النقابة، وأن قرار التعيين غالبا ما يأخذ بطريقة غير شفافة، أما برامج التكوين فتقيم بناء على معايير متعددة كتحسين الأداء وكما وكيفا ومعدلات الحوادث والأعطال التقنية وسلوك المواظبة أثناء التكوين، ومن القيم المرغوبة التي كشفت عنها هذه الممارسات: قيمة الكفاية والأمن والسلامة والتعاون والانضباط والقيمة الاقتصادية، أما تقييم الأداء فيقوم على أسلوب تقليدي، ومعياري التقييم فيه موضوعي ثابت متمثل في كمية المنتج وجودته، كما يستعمل أحيانا معيارا ذاتيا متعلق بسلوك المواظبة والطاعة كقبول أداء عمل إضافي عن طيب خاطر، بينما ممارسات الترقية فهي تقوم على معيارين أحدهما موضوعي (الكفاءة) والآخر ذاتي متعلق بالتزكية من قبل الشريك الاجتماعي أو الاقتصادي، وأن العوامل الذاتية كسلوك الطاعة تستخدم أكثر من العوامل الموضوعية، كما تعتمد المؤسسة على مكافآت مالية في التحفيز كمكافأة الأداء الفردي العالي والجماعي العالي والاستحقاق والحوافز المالية تستعمل في مجالات ضيقة، أما الإدارة فهي تركز على عامل الأمن الوظيفي كحافز معنوي أساسي، فالمؤسسة يسودها نظام رقابة دقيق ومكثف للتأكد من التقيد بالقوانين والأنظمة، ويعد أسلوب مراقبة الأداء الشامل ومتابعته كالإنتاج والحوادث والمبيعات والتكاليف والغياب والأعطال التقنية أساليب إدارية فاعلة لهذه الممارسة، وعليه فإن اهتمام الإدارة العليا يتمحور حول مسائل الإنتاج والمالية والأمن والوقاية والانضباط أيضا، وبالتالي فالمؤسسة تهتم بالتركيز على قيم: الكفاءة والكفاية والأمن والانضباط والقيمة الاقتصادية، وبعبارة أخرى فإنها تركز على القيم الموجهة نحو العمل أكثر من القيم الموجهة نحو العلاقات الإنسانية.

ب.نتائج الدراسة الوثائقية: تضمنت النشرات الإعلامية الرسمية عددا من المواضيع أهمها: حوادث العمل والإنتاج والأرباح والرؤية المستقبلية وكذا الأهداف العامة، بينما النشرات الصادرة عن الشريك الاجتماعي فقد شملت قضايا اجتماعية ومهنية مرتبطة بالعمال، وبعد معالجته لمضامين هذه النشرات توصل الباحث إلى أن المؤسسة تسعى لنشر عدة قيم تنظيمية بين عمالها كالانضباط والإتقان

*-أنظر عمار، بوخدير. "الممارسات التسييرية، مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية". مجلة العلوم الإنسانية، ع26، جامعة منتوري، قسنطينة، (ديسمبر، 2006).

والتعاون والأمن والسلامة وترشيد الموارد المالية والبشرية وحماية البيئة، أما الشريك الاجتماعي كوسيط إعلامي فتمثل دوره في التوجيه والتحسيس والتعليم لاكتساب السلوكيات التنظيمية، بينما النشرات الإعلامية له فقد تضمنت قيم: الأمن والسلامة والإخلاص والعمل الجاد والانضباط والانتماء للمؤسسة الجديدة، أما الوثائق الإدارية فقد تم تحليل قيمها التنظيمية من خلال: مطبوعة التكوين التي تضمنت قيم المعرفة الفنية وترشيد الموارد والعلاقات الإنسانية (المهارات الاجتماعية) وكذا قيمة الأمن والسلامة للأفراد والمعدات، أما فيما يتعلق بوثيقة سياسة التوظيف والاختيار فقد تبين أن اتخاذ القرار فيه يكون بطريقة جماعية والاعتماد على المعرفة المتخصصة من خلال الشهادة العملية والاختبارات الحرفية والأدائية، بينما دفت النظام الداخلي فقد تضمن القواعد والقوانين المنظمة للعمل والعلاقات الرسمية والسلوك المهني المقبول وغير المقبول والإجراءات التأديبية، ومن القيم المتضمنة فيه: الانضباط والطاعة في العمل والاستقرار والأمن الوظيفي وكذا العمل الجاد وإطاعة التعليمات الرسمية.

06- دراسة محمد بشير:*

انطلق الباحث من تحديد أهداف دراسته في محاولة قياس الحدود الموضوعية لتأثير الثقافة الصناعية للمؤسسة في بلورة جديدة لتصورات العمال الجزائريين والنظر في العلاقة الجدلية بين هذه الثقافة وثقافة المجتمع الجزائري حين تتدخلان في العمل الصناعي، ولمعالجة هذا الموضوع والوصول لتلك الأهداف حدد منطلقات دراسته في عدد من الافتراضات هي: أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري مختلفة عن تلك التي أراد المشروع الصناعي ترسيخها، وأن الثقافة المحلية للمجتمع ريفية زراعية متأصلة ويصعب إزاحتها أو تحطيمها، وأن أية محاولة لاستئصال هذه الثقافة الأصلية وتعويضها بقيم غريبة حديثة هي محاولة فاشلة ولها نتائج وخيمة تبرز في التناقض الذي يكرس الصراع بينها، ولمعالجة هذه الفروض بالدراسة والتحليل اعتمد الباحث على الاستمارة لجمع البيانات الميدانية وعلى المقارنة مع نتائج دراسات ميدانية أخرى، ومن النتائج التي توصل إليها ما يلي:

-المرجعية الثقافية العصرية أصاب عناصرها الاختلال، حيث تم تحويلها عند اصطدامها بالمرجعية الثقافية المحلية الفاعلة تنظيمياً، لذلك فشلت المؤسسة الجزائرية في بلورة بعد ثقافي صناعي حديث للسلوك فيها، ومن أوجه ذلك الفشل سيادة مظاهر الانفراد بالسلطة وشخصيتها لدى المسؤولين، ونشر ثقافة الخنوع بما يمثل تناقضاً مع أهم قيم الثقافة الصناعية الحديثة القائمة على الامتثال لقواعد العمل الرسمي ولمنطق المؤسسة الاقتصادية، كما توصل الباحث أيضاً إلى أن علاقات العمال الداخلية آلية محضنة ويسودها التوجه التضامني على أسس غير عقلانية، وأن الثقافة المحلية تحكم وتوجه الاتجاهات نحو العمل والأدوار والتفضيلات، وأن استمرار التوجيه الثقافي الاجتماعي أدى لفشل المؤسسة في تبنيها لثقافة عمل التنظيمات الحديثة، وإهمالها للبعد الثقافي في التنظيم، وهو ما أدى إلى سيادة الاتجاهات السلبية في ثقافة المجتمع تجاه العمل كالاتكالية وروح العشيرة.

07-دراسة كمال بوقرة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبها النظري، من حيث تركيزها على أثر المسألة الثقافية في إدارة الأفراد والجماعات ومدى ارتباطها بسلوك العامل، كما تكمن أيضاً في جانبها التطبيقي، من حيث إسهامها في تمهيد الأرضية السليمة لوضع دعائم التسيير التي تأخذ في الاعتبار الواقع الثقافي السائد في المجتمع، مما يسهل عملية فهم العامل الجزائري وتصميم طرق مناسبة للإدارة والتسيير والتحفيز، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى تحليل النسق الثقافي له ومعرفة أوضاعه المهنية ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي والإطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت أيضاً إلى الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للعاملين والوقوف على حقيقة الثقافة المؤثرة في سلوكياتهم ومعرفة مدى ارتباطها بفعاليتهم، من حيث الأداء والاستقرار المهني، وكذا الكشف عن علاقة القيم الثقافية لديهم بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

*محمد، بشير. "الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية". بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

** - أنظر كمال، بوقرة. مرجع سابق.

وتأسيسا على ذلك انطلق الباحث في إشكالية دراسته من تساؤل رئيسي حول موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على تحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموية وضمان استقرارها وفعاليتها، وقد انبثق عنه عددا من التساؤلات الفرعية حول طبيعة العوامل الثقافية المؤثرة على الانضباط التنظيمي وحوادث العمل والصراع والرضا المهني ودوران العمل، وقد تفرع عنه فرضية رئيسية مفادها أن القيم الثقافية للعامل تعد سببا أساسيا في المشكلات التنظيمية، كما تضمنت هذه الفرضية بدورها عددا من الفرضيات الجزئية كما يلي: كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية ضعف انضباطه في عمله، وكلما قل وعيه بالثقافة الصناعية زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية، وكلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية زادت صراعات العمل، وكلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة زاد عدم رضاه عن العمل، وكلما كانت القيم الثقافية المتحركة في طرق التسيير غير مقبولة أدى ذلك إلى دوران العمل، هذه الدراسة التي تم إجراؤها في المؤسسة الوطنية لقارورات الغاز بوحدة باتنة على عينة قوامها 90 مبحوثا تم انتقايم وفقا لأسلوب العينة العشوائية الطبقية، والتي اعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي التحليلي وعلى تقنيات الاستمارة والمقابلة والملاحظة توصلت إلى النتائج التالية:

-مظاهر عدم الانضباط في العمل منتشرة بشكل ملحوظ بسبب هيمنة الذهنيات السلبية الناجمة عن التناقض الذي يشعر به العامل بين قيم المجتمع وقيم مؤسسته، وأن القيم التي يحملها العامل والتوقعات التي ينتظرها مهني لا تتماشى مع الواقع الميداني لها، وهو ما قلل شعوره بالانتماء لها وزاد من رفضه لثقافة عملها، كما أن نسب حوادث العمل والأمراض المهنية مرتفعة في المؤسسة بسبب قلة الوعي بأهمية استعمال وسائل الوقاية، والتي تنم عن ذهنية غير صناعية لدى العاملين وتريد أن تتعامل مع الآلة بطريقة تعاملها مع المحراث الخشبي والفأس، إضافة لذلك فإن الصراع ظاهرة متفشية فيها ومرتبطة بعوامل غير موضوعية، وهي تحدث عند تباين الأولويات الناتجة عن تباين التوقعات، فمحاولة الاستئثار بالقوة والنفوذ بدون سند قانوني والاعتبارات القرابية والجهوية وتناقض أسلوب حياة العامل مع بيئة المصنع وغياب العدالة التنظيمية، وتباين الخصائص بين العاملين هي كلها عوامل للاختلاف الثقافي ومغذية للصراع التنظيمي، إلى جانب هذا فإن القيم الوافدة (المستوردة مع الآلة) غير المرغوب فيها وعدم احترام نظام العمل لقيم العامل يؤثران سلبا على رضاه وعلى تكيفه في عمله، كما أن مشاركته في المناسبات العائلية والدينية تحمل دلالة قيمية واجتماعية عنده، لذا عادة ما يميل إلى التغيب أو التمارض لحضورها، كما شغل الباحث أيضا أن ظاهرة دوران العمل بشكلها الداخلي والخارجي تجاوزت المعدلات المقبولة وتحولت إلى مشكلة تنظيمية، ويرجع سببها إلى بحث العامل عن عمل مريح ورفضه للقيم المتحركة في أساليب التسيير المنطوية على قيم ثقافية مغايرة لقيمه، وأن القيم الثقافية التي يستند إليها أسلوب التسيير لها دور هام في استقراره في منصبه وتكيفه مع نظام العمل، فهو يفضل العمل تحت إشراف أحد أقاربه أو جهته حتى يشاركه عاداته، فالانتماء القرابي والقبلي يعد دافعا لاطمئنانه على العمل دون تطبيق صرامة القواعد الرسمية التي لا يتكيف معها.

08-دراسة محمد لمين هيشور*:

تكمّن أهمية هذه الدراسة حسب الباحث في أهمية الثقافة التنظيمية التي تظهر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كفاعل تنظيمي خفي، يشرعن ويعقلن الممارسات الداخلية ضمن الفضاء الإنتاجي؛ هذه الثقافة هي دليل لتشخيص المواقف والسلوك والإدراك فيها، وتخلق حصانة ضد التهديدات الخارجية وتواكب الضغوط الداخلية، وتظهر أهمية الفعل الثقافي في رسم استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي ضمن السياق المؤسسي، لذلك ركز الباحث هدفه في دراسته حول تشخيص مدى إسهام هذه الثقافة في تفعيل مبادرات التغيير المؤسسي وتسهيل الضوء على الدور الاستراتيجي الذي تمثله في التأقلم مع الواقع الداخلي ومجاراة المستجدات الخارجية، وكذا التركيز على إسهام القيم التنظيمية في بلورة أنماط السلوك، إلى جانب التعرف على مدى ملائمة الثقافة في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية لإفرازات التحولات الاقتصادية، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات التي من نشأتها إرساء أسس ثقافة مؤسسية

*-أنظر محمد لمين، هيشور. "ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف". أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016/2017.

قوية ومرنة تسهم في تدعيم النجاح والتميز التنظيمي، ومن هنا انطلق الباحث في إشكالية دراسته من تساؤل مركزي حول مدى إسهام هذه الثقافة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخلها النوع من المؤسسات؟، وانبثق عنه عدد من التساؤلات الفرعية حول: مدى إسهام القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي؟، ومدى إسهام القيادة الإدارية في تفعيل هذه العملية؟، وكذا مدى مساهمة التغيير الثقافي للأفراد في تفعيل عملية التغيير دائماً؟، وللإجابة عليها اقترح الفرضيات التالية كإجابات مؤقتة لها: تسهم القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، وتسهم القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخلها، ويسهم التغيير الثقافي للموارد البشرية في تفعيل هذه العملية، أما عن الأسس المنهجية لهذه الدراسة فقد تم إجراء جانبها الميداني في مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بمدينة سطيف على عينة مكونة من 170 وحدة إحصائية من مجموع 492 في كلا المؤسستين، حيث تم انتقاؤها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وشملت فئات الإطارات والتحكم والتفويض، وللوقوف على تجليات الظاهرة وتفسيرها تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى تقنيتي الاستمارة والمقابلة كأدوات أساسية في جمع البيانات، وبذلك توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-القيم التنظيمية التي كانت محل بحث لا تسهم في تفعيل مبادرات التغيير داخل الفضاء الإنتاجي، فقيم المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع الإبداع والعمل الجماعي والمخاطرة والاتصال والتنسيق ونقل المعلومات بحاجة لتغيير لإنجاح الخطة التغييرية، وأن محيط العمل بحاجة لبعث قيم جديدة وبعيدة عن التصورات الكلاسيكية المعيقة للممارسات التنظيمية، فعدم الاستثمار العقلاني في قدرات الأفراد وإهمال ثقافتهم وعدم الاستجابة لحاجاتهم النفسية والاجتماعية أثر سلباً على الخيارات التنظيمية الهادفة للتغيير والنمو، كما أن الجمود البيروقراطي هو نقطة سلبية بسبب العمل بالمبادئ التaylorية والفورديّة، الأمر الذي يؤدي لسخط واستياء العامل ويقلص من دافعيته وحماسه في عمله، إضافة إلى ذلك فإن الذهنية البيروقراطية تخلق حواجز سيكولوجية وتولد الشعور بالدونية والسلبية وتقلص من حظوظ التفاعل الاجتماعي وتوسع المسافة الهيكلية بما يؤدي إلى عدم الاندماج والتعبئة في أحضان المشروع التغيير، فمبادرات التغيير تحتاج لقيم مرنة وديناميكية وهو ما تحتاجه المؤسسة الخاصة، كما توصل أيضاً إلى أن فضاء المؤسسة يعتمد على إستراتيجية إجبارية لإحداث التغيير الداخلي، والعامل فيها يملك ثقافة مهنية قابلة للتغيير، ويبقى دور القيادة مهما في تغيير المفاهيم ونشر الوعي بأهمية تطويرها، إلى جانب ذلك فإن مهام القيادة الإدارية في المؤسسة الصناعية الخاصة في عصر الاقتصاد العولمي والمعرفي بحاجة لتطوير وتأهيل، فهي أمام خيار حتمي لتحديث المفاهيم والخطاب في عالم التسير، لأنها أمام رهان صعب يقتضي منها تغيير لهجتها ونظرتها والتحول من التسير الكلاسيكي الأوتوقراطي إلى التسير بالمعرفة المشاركة، كما توصل أيضاً إلى أن هناك توجه إيجابياً نحو مسألة التغيير والفاعلون التنظيميون يرحبون بالمبادرات التجديدية، لأن التغيير هو السبيل الوحيد للمنافسة التجارية وتحقيق ميزته التنافسية، كما أن المؤسسة تعتمد على مدخل التكوين كآلية لتفعيل خطط التغيير، ولكن بالمقابل تبقى مسألة التغيير الثقافي وتغيير ثقافة العمل والعامل هي المحدد الرئيسي لتفعيل الخطاب التغيير.

وبهذا فإن المؤسسة الخاصة حسب الباحث أهملت القيم التنظيمية، وما زالت تفتقد للخبرة والكفاءة لإحداث التغيير الثقافي، لأنها لم توظف هذا الأخير لإنجاح الممارسات الجديدة في العمل والتنظيم، يحدث هذا رغم أنها تسبح في محيط يقدر ويمجد التغيير على مستوى الميكرو والماكرو اقتصادي، لذا من المهم جداً أن يصاحب عملية التغيير الثقافي فعل التغيير التنظيمي لأن المعنى هنا هو الإنسان الفاعل.

المطلب الثالث-تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد هذا العرض الموجز لهذه الدراسات العلمية تتضح جلياً أهمية قيم العمل ودورها الكبير في تشكيل ثقافة المؤسسة من جهة والتأثير على سلوك أفرادها من جهة ثانية، فما من شك أن هذه الدراسات تناولت موضوع قيم العمل لكن من زوايا كثيرة ومختلفة، سواء تعلق منها بالجانب التنظيمي أو التربوي أو الاجتماعي أو غيره، خصوصاً وأن مفهوم قيم العمل ينطوي على صور من الاعتقادات والمعايير والتصورات والاتجاهات والقيم والأهداف والسلوكيات والممارسات، وعليه فإن دراستنا هذه تتميز عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب، وتتكامل معها في البعض الآخر، وهذا من حيث:

01-من حيث الأهداف: تمايزت هذه الدراسات فيما بينها من حيث الأهداف التي رمت إلى بلوغها، رغم اشتراكها جميعا في تحقيق هدف رئيسي واحد مرتبط بالموضوع المدروس، أو بمعنى آخر لكل دراسة هدف رئيسي سعت لتحقيقه من خلال الموضوع المعني بالدراسة، أما الدراسة الحالية فقد تميزت عن الدراسات الأخرى من حيث أهدافها العلمية والعملية، وتناولت الموضوع من خلال محاولتها لفهم طبيعة وخصائص القيم السائدة في العمل وتأثيرها على السلوك العمالي وعلى كفاءة الأداء التنظيمي، وتفسير كل ذلك في إطار المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر.

02-من حيث المنهج: ركزت الدراسات السابقة في بحوثها تلك على مناهج متنوعة تراوحت بين الكمية والكيفي أو كليهما معا والوصفية الارتباطية والوصفية التحليلية والمسحية الارتباطية، بينما اتسمت الدراسة الحالية باستخدامها للمنهج الكيفي المناسب لأهداف البحث وخصائص الموضوع وطبيعته، وكذا المنهج الوصفي الذي يسعى إلى التعمق في مكنونات الظاهرة قصد فهمها أكثر.

03-من حيث الأدوات المنهجية المستعملة: تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة في جانبها المنهجي ومصادرها وأسلوب بنائها وكيفية صياغة فقراتها من أجل تحقيق أهدافها، والتي تراوحت بين الاستبانة والاستبيان ودليل الاستبصار المعمق والاستمارة بالمقابلة، في حين تميزت الدراسة الحالية باستخدامها لتقنية المقابلة كتقنية أساسية ومنسجمة مع المنهج المعتمد فيها، والمتمثل في المنهج الكيفي، وتدعيمها بتقنية الملاحظة التي تبدو تقنية جد مهمة في توكيد بعض الحقائق التي تشهدها المؤسسة المستهدفة بالدراسة الميدانية.

04-من حيث العينات: تباينت عينات البحث المعتمدة في الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعا لنوع المستجيب، حيث تنوعت عيناتها بين الطبقة والعشوائية والطبقة العشوائية والقصدية، كما تنوعت فئاتها المعنية بالدراسة الميدانية بين العينات الوثائقية (كتب مدرسية) وأخرى إحصائية متمثلة في أفراد مبحوثين، من موظفين وعاملين في مؤسسات عمومية صناعية وخدمية، ومديرين ومسؤولين ومعلمين... الخ، أما الدراسة الحالية فقد تميزت عنها جميعا باختيارها لفئتين مهنتين تنتمي إحداها إلى الإدارة العليا وأخرى إلى الإدارة الوسطى لأعرق مؤسسة اقتصادية في الجزائر والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث تضم الفئة الأولى: رؤساء وحدات التصنيع والصيانة والأمر بتصريف القطع (Ordonnancement)، بينما تضم الثانية رؤساء الورش الإنتاجية ورؤساء المصالح ذات الصلة المباشرة بالعملية الإنتاجية فقط، والمتمركزة داخل الوحدات الإنتاجية الثلاثة للمؤسسة والمتمثلة في وحدة التصنيع ووحدتي تركيب الشاحنات والحافلات، وقد تم الاقتراب من هاتين الفئتين المهنتين باستعمالها للعينة القصدية باعتبار أن الدراسة تبحث في المحددات المؤثرة على قيم العمل.

وعموما فإن مطالعنا لهذه الدراسات أفادنا في عدد من الجوانب، حيث ساعدتنا على بيان أهمية موضوع بحثنا وإثراء فكرنا من الناحية المعرفية والمنهجية ومكنتنا من بلورة مشكلته بوضوح وصياغة فروضه البحثية صياغة علمية صحيحة وتحديد المتغيرات اللازمة التي يمكن التركيز عليها خلال الدراسة الميدانية والتي من شأنها الإجابة عن تساؤلاته المطروحة ومعالجة كل ذلك بطريقة منهجية سليمة، كما استفدنا منها أيضا من خلال النتائج المتوصل إليها في تلك الدراسات والتي كانت منطلقا لهذه الدراسة، كما أفادتنا دائما من الناحية البibliوغرافية، حيث ساعدتنا كثيرا في تحديد نوعية المراجع التي يمكن اعتمادها، والمعلومات التي يمكن الوثوق بها، للوصول إلى العديد من المراجع المتعلقة بقيم العمل.

خلاصة:

تعد عملية بناء موضوع الدراسة العلمية، وتحديد إطارها التصوري مرحلة جد مهمة في البحوث السوسولوجية، فهي خطوة أساسية قبل البدء في التنظير العملي لخطواتها، وهي بمثابة لبنة مهمة لتقديم هيكل واضحة للدراسة المنجزة، من خلال الكشف عن إطارها العام وتوضيح معالم طرحها التصوري وتبيان خصائصها المنهجية والنظرية، وبما أنها كذلك فإننا حاولنا خلال هذا الفصل عرض اختياراتنا النظرية والمنهجية المعتمدة في بناءنا لموضوع هذه الدراسة، والهادفة للإجابة على الأسئلة المطروحة فيها، فبعد أن كشفنا عن دوافع ومبررات اختيارنا للموضوع وأهمية دراسته والأهداف المرجوة منه، عملنا على بناء إشكالية الدراسة من خلال ضبط مشكلتها البحثية وتحديد أبعادها سوسولوجيا، من منطلق أن الإشكالية البحثية تعد نقطة انطلاق التساؤل الإشكالي الذي نسعى للإجابة عنه، مستنديين في

ذلك إلى الفروض الدلالية على الجوانب البرهانية والتي نتمكن من خلالها من الإحاطة بمختلف الجوانب الاستفهامية لسؤال الإشكالية ولتساؤلاتها الفرعية، ومن جانب آخر فإن المفاهيم البحثية هي بمثابة كلمات مفتاحية مسهلة لعملية تفكيك شفرات المعاني ومدلولاتها، لذا فإننا عملنا على تحديد جملة من المفاهيم المندرجة ضمن السياق الوظيفي التناولي للدراسة، حيث عمدنا لإعطاء رؤى وتصورات متعددة لمفاهيم ومصطلحات يجري استخدامها نظريا وميدانيا عبر جميع مراحل إنجاز هذه الدراسة، وقد راعينا خلال عملية تحديدنا لها عنصر الانسجام مع أهداف الدراسة وإجراءاتها، وكذا تحديدها بطريقة إجرائية.

وإلى جانب ذلك فإننا قمنا في هذا الفصل باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع قيم العمل وما يطرحه من قضايا في المجتمعات العربية عامة والمجتمع الجزائري خاصة، إلا أنه ما يمكن استخلاصه منها هو أهمية البعد الثقافي في دراسة التنظيم ودوره في تحقيق كفاءة العمل في المجتمع، خاصة وأن الدولة أسست لمشاريع تنموية ضخمة دون مراعاة هذا البعد في تنظيماتها، لذلك واجهت أزمة قيم عمل كبيرة ناتجة عن نوعية ثقافة عملها غير المنسجمة تماما مع الثقافة العقلانية للعمل، كونها لا تسهم بفاعلية في تنمية القيم المنتجة لأفرادها كما هو معمول به في المؤسسات العالمية الكبرى، لذا عجزت على التكيف الجاد مع المستجدات والظروف المحيطة بها.

إن أهمية هذه الدراسات السابقة هي التي منحتنا المبرر القوي لدراسة موضوع بحثنا (قيم العمل رغم أنني لم أعتز على دراسة في صميم هذا الموضوع (قيم العمل ومحدداته الداخلية والخارجية)، وتناوله من حيث طبيعته وخصائصه وتأثيره على كفاءة وفعالية العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، لذا جاءت هذه الدراسة المتواضعة كمحاولة منا للمساهمة في الوقوف على طبيعة هذا الموضوع من جهة، ومن جهة أخرى لتتوهم على الأقل المهتمين بالشأن التنظيمي من باحثين وأصحاب القرار إلى أهمية الموضوع، وتستتفر العقول للبحث العميق والفعل لـ حل مشكلاتنا التنظيمية المهددة لدور مؤسسات عملنا بالتراجع والانكماش.

الفصل الثاني

مفهوم العمل الإنساني في سياق الدلالات والإشكالات والأطروحات

- تمهيد
- العمل كمحور هام في اهتمامات الفرد
- الإشكالات التاريخية المختلفة لمفهوم العمل
- مفهوم العمل في سياق الطرح الاقتصادي الحديث
- الطرح السوسيولوجي لمفهوم العمل
- في ماهية قيم العمل
- التنشئة على العمل كشكل من أشكال التنشئة الاجتماعية
- خلاصة

تمهيد:

يقضي الإنسان معظم عمره في العمل باعتبار أن ثلث يومه يقضيه منهم في عمله وباقي الوقت يُقضى في التدريب أو التخطيط أو حتى في التفكير حول كيفية تحسين وضعه المهني والاجتماعي، فكلما أدرك أن العمل يشكل جزءاً من حياته سعى لتطويره وتحسينه خاصة وأنه الضمان الوحيد لاستمراره، فهو رد فعل طبيعي لتلبية حاجاته المختلفة، وبما أن العلاقة الشرطية بينه وبين بقائه قامت عن طريقه فإن استمرارية ممارسته وحسن أدائه ينزع بالحياة الإنسانية للرقى المتواصل، وحب العمل يعد من مظاهر الفطرة الإنسانية السوية لأنه مصدر الحياة الإنسانية وسر عظمتها، فيه أنشئت الحضارات المادية والمعنوية وعمرت الأرض، وبه تتخذ أسباب استمرار الإنسانية، وعلى ضوء النظم الاجتماعية ترقى المجتمعات نحو مستويات أعلى من التطور أو تتحدّر للأسفل كلما تقاعست عن أدائه بفعالية، فيقدر ما توليه له من قيمة واحترام ودلالة نالت سبل تحقيق الرخاء والرفاهية لأفرادها، ونظراً لأهميته الكبرى في حياة الفرد والمجتمع فإن قضاياها باتت تشغل مكاناً بارزاً لدى المجتمعات المعاصرة والمنظمات الدولية الخاصة به، حيث باتت كنقطة محورية للنقاش في مختلف الهيئات الاقتصادية والاجتماعية، لذا ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لماهية العمل الإنساني في سياق دلالاته وإشكالاته المختلفة ضمن إطار التراث المعرفي الخاص بالفكر السوسيولوجي المتسم بثرائه وتعدد تناوله النظري والمفاهيمي.

المبحث الأول: العمل كمحور هام في اهتمامات الفرد

يعد العمل ظاهرة قديمة وحديثة في نفس الوقت كونه مرتبط ببقاء الإنسان واستمراره، لذا فهو ظاهرة اجتماعية واقتصادية وإنسانية في حياة الفرد والمجتمع ومحوراً أساسياً لاهتماماتهم، كما أنه سلوك يومي تدور حوله كافة الأنشطة الإنسانية المجتمعية، وهو من أساليب العيش الهادفة إلى تحقيق غايات معينة مرتبطة على وجه الخصوص بسبل تحقيق الإشباع المادي والمعنوي، وقد ارتبط مفهومه في العصر الحديث بتعدد الحياة الاجتماعية والاقتصادية التي تعد من سمات المجتمعات المتطورة.

المطلب الأول: العمل الإنساني في سياقه الدلالي والمفاهيمي

ينتمي مفهوم العمل إلى عدة حقول معرفية وسعت معناه وفتحت له تحديدات دلالية متنوعة، هذا التوسع وإن كان علامة إثراء له فإنه في ذات الوقت علامة تعقده والتباس معناه، ويمكن تلمس ذلك من خلال توضيح دلالات اللفظ في السياقات المعرفية التالية:

01-الدلالة اللغوية للمفهوم: تفرض علينا سعة استعمال مفهوم العمل وعلاقاته بعدد من المفاهيم القريبة منه والمرتبطة به بإبراز المجال الدلالي له، فالخلط الشائع في استعمال مفاهيم مثل الفعل والحرفة والمهنة والشغل والوظيفة يعرقل التوظيف الجيد لها، فحين نستطلع هذا المفهوم في معاجم اللغة العربية غالباً ما نجد التمثيل الشائع حوله يركز حول جانبه الفيزيقي المتمثل في تسخير الطبيعة لصالح الإنسان ليطغى بذلك هذا التمثيل على جانبه الفكري كفاعلية لا تقل أهميتها عن الجانب الأول.

ففي المعاجم الفرنسية اشتقت كلمة عمل (Travail) من الكلمة اللاتينية تريباليس وهي أداة حديدية ذات ثلاث مقابض استعملت لتقييد العبيد الفارين بغية تعذيبهم، وهو بهذا المعنى فاعلية إنسانية مؤلمة، وقد شاع كثيراً فهم في عدد من الدول الأوروبية على أنه نشاط مرهق، حيث تلاحظ حنة أرندت أن أي "لغة أوروبية قديمة أو حديثة تحتوي على كلمتين منفصلتين اشتقاقياً للشغل والعمل، ففي اللغة الإغريقية نجد مثلاً (Ponein) و (Regazesthai)، وفي اللغة اللاتينية (Laborare) و (Fabricare)، وفي اللغة الفرنسية (Travailler) و (Ouverer) وفي اللغة الألمانية (Arbeiten) و (Werken)، وأن المكافئات للشغل وليس للعمل، وجميع هذه الحالات تنطوي على إحياءات صريحة بالألم والكدح، وبالرغم من أن التمييز بين هذين المفهومين يحظى برواج واسع فإنه غير ملاحظ على نطاق كلي على سبيل المثال ينقل لنا تيلغر في أول جملة من مقالته الكلاسيكية عن الموضوع أن العمل كان عند الإغريق لعنة ولا شيء سواها"¹.

وفي السياق المعجمي العربي يفيد العمل شغل حيز مكاني، كأن نقول أن هذا الكرسي يشغل هذا المكان، كما يفيد أيضاً العمل الذهني خاصة لما يتعلق الفرد بفكرة ما فيقال أنها تشغل باله، حتى أن كلمة

¹ -طوني، بينيت ولورانس غروسييرغ وميغان مويس. مرجع سابق، ص510.

صناعة ترتقي من مستوى الحرفة إلى العمل الفكري، فيقال مثلاً صناعة القرار أو صناعة القيم... الخ، بينما العمل في السياق المعجمي الفرنسي يفيد كل من الجانب الفكري واليدوي، وهو من الناحية اللغوية حسب لسان العرب مصدراً لفعل عملَ عملاً، فالعمل هو المهنة والفعل وجمعه أعمال، وأعمل فلان ذهنه في كذا وكذا أي دبره بفهمه، وأعمل رأيته وآلته ولسانه واستعمله أي عمل به، وأعمله غيره واستعمله، واعتمل الرجل أي عمل بنفسه، واستعمل فلان غيره أي سألته أن يعمل له، واستعمله أي طلب إليه العمل، واعتمل أي اضطرب في العمل، والاعتمال هو افتعال من العمل أي أنهم يقومون بما يحتاج إليه من عمارة وزراعة وتلقيح وحراسة ونحو ذلك¹، والعمل من "باب طرب، وأعمله غيره واستعمله أي طلب إليه العمل، واعتمل أي اضطرب في العمل، ورجل عمل أي مطبوع على العمل، والتعميل هو تولية العمل، والعُمالة رزق العامل"²، وأجر العمل كالعُملة، والعُملة هم العاملون بأيديهم، وبنو العمل المُشاة، وعامله أي سامه بعمل، وعمل فلان عليهم أي أمر³.

ومن المفارقات العلمية في مجال التعريف الأوربي لهذا المصطلح ما أشار إليه معجم المصطلحات الدولي (Webster) الذي تضمن "حوالي 20 تعريفاً له وأكثر من 30 معنى لكلمة فعل، وتشارك هذه التعريفات في أغلبها حول مصادر القوى الآلية والحيوانية والنباتية وقوى الإنسان كوسيلة لغاية العمل والمتمثلة في صون معيشتهم وحمايتهم، وفي نفس الوقت أخذ ذات القاموس هذا المصطلح على نطاق واسع فأطلقه بمعنى الصناعة على كل مجالات الفن والمهن والأعمال التي تعتمد على رأس المال والعمل بكثرة والتي تعد من القطاعات التجارية المتميزة⁴.

والعمل كلمة واسعة تطلق على كل من الفعل والسعي والخدمة والشغل والوظيفة والمهنة وغيرها، ولكل منها مستوى معين من الدلالة، تشترك في خصائص معينة وتتمايز في أخرى، فالعمل والفعل والسعي مفردات لغوية أصيلة مستمدة من النصوص الإسلامية الشرعية وتراثيات العرب القديمة، أما الشغل والوظيفة والمهنة فهي ألفاظ مستحدثة، غير أن ما يفهم من كلام أهل اللغة أن كلمة العمل تحمل عدة معاني نوجزها فيما يلي: "فعل الشيء بقصد، طلب العمل من الغير، عمل الإنسان بنفسه، العمل بالجوارح وبالآلة وبالعمل الذهني، العامل ومعنى أجر العمال وحب العمل"⁵.

02-الدلالة الاصطلاحية لمفهوم العمل: أما في الاصطلاح فقد ورد هذا المفهوم بتعريفات متباينة بتباين اتجاهات البحث وتعدد خصائصه العلمية، إلا أن أغلبها تتفق على أنه جهد ذهني أو فيزيقي مبدول من طرف الفرد وهادف لتحقيق منافع مادية ومعنوية مختلفة، فقد أشاد برودون بقيمة العمل الإنساني، حيث بات تعريفه له في كتابه "خلق نظام الإنسانية" تعريفاً مدرسياً حين اعتبره فعلاً ذكياً يتناول به الإنسان المادة، فالعمل هو ما يميزه عن الحيوان في نظر الاقتصاديين، وما رسالتنا على الأرض إلا أن نتعلم كيف نعمل⁶، وبالتالي فإن منطلقات تعريف العمل قد تتعدد وتتنوع؛ حيث يمكن اعتباره بمثابة مهنة أو حرفة بما أنه يمثل نشاطاً مهنيًا يتلقى من أجله الفرد تكويناً ويكتسب مهارات وخبرة ودراية ترتبط عادة بتجربة وممارسة طويلتين، كما يمكن اعتباره مهارة لأنه يتطلب معارف وقدرات معينة يتم انتقاء الفرد تبعاً لاكتسابه إياها وتمكنه منها، كما يمكن اعتباره أيضاً ممارسة نشاط كونه يمثل جملة من المهام المتناسقة التي يقوم بها الفرد ويستمد منها معاني وجوده ومصادر رزقه، كما يمكن اعتباره وظيفة لأنه قد يتمثل في جملة من المهام التي تُوكل لفرد ما مقابل أجر معين، ولكن رغم كل ذلك يبقى أهم ما يستحق التأكيد عليه في تعريف العمل هو اعتباره بدرجة أولى جهداً يتم بذله في إطار ممارسة نشاط معين ولا يمكن التغاضي تبعاً لذلك عن ضرورة رصد الهدف الذي يُبذل ذلك النشاط والجهد من أجله⁷.

1- للاستفادة أكثر أرجع إلى ابن منظور. "لسان العرب المحيط: معجم لغوي علمي". مج 02، بيروت: دار لسان العرب، د.ت، ص 886.
2- أبي بكر بن عبد القادر، الرازي. "مختار الصحاح". طرابلس، لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب، د.ت، ص 385.
3- محمد الدين محمد بن يعقوب، الفيروز آبادي. "القاموس المحيط". ط 08، بيروت، لبنان: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 1036.
4- السيد حنفي، عوض. "العمل وقضايا الصناعة في الإسلام". الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1996، ص 14.
5- أحمد مبشر، جالو. "قيمة العمل في الإسلام وفي الفكر الوضعي المعاصر". ج 01، سلسلة الرسائل الجامعية، 93، (المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، 2008، ص 50.
6- هنري، أرفون. "فلسفة العمل". ترجمة عادل العوا، ط 02، بيروت، باريس: منشورات عويدات، 1989، ص 53.
7- عائشة، التايب. "النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة". جمهورية مصر العربية: منظمة المرأة العربية، 2011، ص 16.

أ-الدالة السوسيولوجية للمفهوم: بدأ اهتمام علماء الاجتماع بدراسة الإطار الاجتماعي لقضايا العمل في نهاية القرن 19، حيث استمدت مقومات هذا الاهتمام من دراسات أدام سميث حول تقسيم العمل، كما استند دوركايم إلى نفس القضية في التدليل على أن نموها هو عملية تاريخية ضرورية ومؤدية لزيادة التضامن الاجتماعي، إلا أن ابن خلدون والدمشقي كان قد سبقا إليها حين أكدا أن حاجات الفرد متعددة ومتوالدة وتفرض عددا من النشاطات التي لا يستطيع القيام بها جميعا بمعزل عن غيره، لذا ظهرت الحاجة لتقسيم العمل الذي يقوم على ممارسة كل فرد لمهنة أو وظيفة محددة أو حرفة معينة، وللتوضيح فقد تختلط المفاهيم الأخيرة فيما بينها، فالأولى هي مهارة يتم اكتسابها بواسطة دراسة متخصصة ومنظمة وتجارب تدريبية وخبرات تطبيقية خاضعة للتنظيم كمهنة التدريس والهندسة والطب، أما الوظيفة فهي كل عمل يقوم به الفرد لمؤسسة عمومية أو خاصة أو شركة مساهمة مقابل أجر محدد أو متفق عليه، بينما الحرفة فهي عملية يمارسها لمصلحته أو لغيره ويحصل منها على مقابل مادي معين وهي لا تتطلب دراسة نظرية بقدر حاجتها إلى تدريب قصير يكتسبه بمجرد النظر إلى عمل غيره.

وعموما فإن تصور الباحثين السوسيولوجيين إلى العمل جاء على أنه مجموعة من العلاقات الاجتماعية، فرغم تباين آراءهم لهذا المفهوم إلا أن هناك فرضية أساسية سيطرت على اهتمامهم المشترك له، وهي أن المهنة والوظيفة لا تعدو كونها مجرد أدوار اجتماعية، وهي أدوار مهنية قائمة على الإنجاز والأداء الاجتماعي أكثر من كونها مترتبة أو انتسابية، ومن بين أهم المجالات التي استخدمت فيها كلمة العمل هو مجال العلاقة بين النشاط المهني والمكانة الاجتماعية ومجال التخصص المهني أو ما يعرف بقوة العمل وتقسيمه في المجتمع في الدراسات الاجتماعية والانثروبولوجية، حتى أن أدام سميث استخدم هذا المفهوم للتمييز بين العمل المنتج وغير المنتج، وقد اهتم البنائيين بتحليل مفهوم العمل في علاقته بالأنساق الاجتماعية، لتظهر بذلك اتجاهات كثيرة لتحديده، ولعل من أهمها الاتجاه الذي يهتم بالتعرف على الحوافز والدوافع الاقتصادية الكامنة وراء العمل، حيث يرى رايوندي فيرث (Reymond firth) أن العمل يستخدم في الكتابات الاجتماعية بمعنيين مختلفين: أحدهما استخدام فضفاض يشير إلى النشاط الهادف الذي يقتضي بذل طاقة وتضحية مع بعض الراحة واللذة، أما الثاني فهو الأكثر تحديدا ويقصد به النشاط المبذول مقابل أجر معين، غير أنه يبدو من خلال هذين المعنيين أن هناك دافعية محفزة للفرد على ممارسته رغم تضمينه لعناصر الجهد البدني، كما أنه هناك التزاما اجتماعيا نوعا ما يجعله يندفع نحوه، فهو يعمل قصد الاستجابة لبعض الالتزامات الاجتماعية التي تضطره إلى العمل للآخرين كما يعمل لنفسه وليس لمجرد رغبات شخصية أو استجابة لحوافز معينة، وهنا أكد فيرث وجود عدد كبير من الحوافز المعنوية التي ترتبط بشدة بالقيم السائدة مجتمعيا.¹

ب-الدالة السيكولوجية: بما أن علماء السلوك الاجتماعي اهتموا بدراسة الدافعية والتوافق المهني فإن ذلك أدى إلى ظهور حركة القياس النفسي الهادفة لقياس قدرات الفرد والجمع بينها وبين متطلبات العمل بما يؤدي إلى نوع من التوازن بين قدرات العامل ونوع ومكان العمل، فمفهوم العمل حسب التصور السيكولوجي يشير إلى شدة ارتباطه بالدوافع والاتجاهات والأدوار المرتبطة بالمعنوية والمكانة الاجتماعية للمهنة وحوافز الإنتاج، فبالنسبة لعلاقته بالدوافع فإنه يؤدي لإشباع الحاجات الجسمية والنفسية والاجتماعية المختلفة للفرد، وقد نظم أبراهام ماسلو الدوافع المختلفة للفرد بطريقة هرمية حيث تشكل دوافعه الفسيولوجية قاعدة الهرم وترتقي إلى أن تصل إلى دافع تحقيق الذات الذي يكون في قمته، أما علماء النفس فإنهم ينظرون للعمل باعتباره اتجاها، فهذا الأخير يشير عادة إلى الاستعداد للقيام بفعل معين، فهو بمعناه العام استعداد وجداني مكتسب وثابت نسبيا، حيث يحدد شعور الفرد وسلوكه تجاه موضوعات معينة من حيث تفضيلها من عدمه والتي قد تكون أشياء أو أشخاصا أو جماعة أو فكرة أو مبدأ أو نظاما اجتماعيا أو مشكلة اجتماعية، كما قد تكون أيضا ذات الفرد نفسه موضوعا نفسيا، وللاتجاه مقومات ثلاثة متمثلة في المقومات المعرفية والانفعالية والسلوكية، كما أن له نفس قوة الدافع، فعندما نقيس الاتجاه نقيس الدوافع أيضا، ويمكن الاستناد إلى هذه المقاييس في تفسير الاتجاهات نحو العمل واختياراته وعلاقته بالإنجاز.²

¹ -السيد حنفي، عوض. مرجع سابق، ص24-27. بتصرف.

² -نفس المرجع، ص27-28. بتصرف.

ج-الدالة الاقتصادية: يستند الاقتصاديون في تحديد مفهوم العمل على أنه أحد العناصر الأساسية في الإنتاج إلى جانب الأرض ورأس المال، وضمن هذا الاستخدام فإنه ينطوي على النشاط العقلي واليدوي معاً، وهو حسب الاقتصادي الأمريكي ألفرد مارشال يعد الجهد الذي يبذله الإنسان بغرض الكسب بوجه عام، فهو في نظره جهد عقلي وبدني مبذول بشكل جزئي أو كلي لغرض نافع غير التسلية التي قد تستمد منه، بينما ذهب الاقتصادي الهندي مهروترا (S. N. Mehrotra) إلى وصف العمل بأنه غاية في حد ذاته وليس وسيلة للإنتاج، حيث تناول في وصفه لإحدى الشرائح الإنسانية في العمل الإنتاجي وهو العمل الذي اعتبره أهم عنصر في إنجاز العمل، ويذكر مفردكهين (Mifredkuhn) أن هذا المفهوم في النظرية الاقتصادية هو الجهد الإنساني الموجه نحو كسب المعيشة وهو أحد عناصر الإنتاج، وبهذا فإن العمل هو كل جهد ذهني أو جسدي يبذله الفرد بوعي من إرادته واختياره لتحقيق غرض نافع، أو هو عناء يتحملة بغرض إشباع حاجاته عن طريق إنتاجه للسلع والخدمات، لذا فهو واحد من الأنشطة الاقتصادية الهادفة لحل مشكلاته ومشكلات مجتمعه ككل، ولعل الفائدة في مساهمة العمل في الإنتاج تعود إلى قدرته الإنتاجية، وبالتالي زيادة منفعة السلع والخدمات التي يشارك في إنتاجها، فالعمل في السياق الاقتصادي يعني حرية الاختيار دون الإكراه بما يلزم الفرد على ممارسته بكل طواعية وبمنتهى الإدراك العقلي، ومن ثمة لا يعد عمل الآلة عملاً اقتصادياً ولا عمل الدواب في سعيها للمراعي عملاً اقتصادياً أيضاً، كما لا يعد العمل اقتصادياً ما لم يحقق منفعة وإشباع للحاجات، ومع ذلك فإن حرية اختياره لا تعني أنها مطلقة بل تخضع لاعتبارات تنظيمية وقانونية.¹

د-الدالة القانونية: يرى علماء القانون أن العمل هو جهد يبذله الإنسان بمقتضى اتفاق مع الغير في النشاط المهني المشروع بمقابل معين ولمصلحة هذا الغير وتحت أمره وإشرافه أو من ينوب عنه سواء في القطاع الصناعي أو الزراعي أو التجاري وسواء كان هذا المقابل نقداً أو عينا أو أية منفعة مشروعة، فالعمل هو مجهود إرادي يقوم به ولصيق به يجسده بقوته البدنية، لذا لا يمكن الحديث عنه بمعزل عن الفرد، لأن قيمة العمل من قيمة الفرد ذاته الذي هو قوام الحياة الاجتماعية وعمله هو محور دافعيته للإنجاز والمصدر الوحيد لمعيشة أغلب الناس والدخل الناتج عنه هو الدخل الوحيد الذي يقره أغلب المفكرين المعاصرين، وإذا كانت جميع التشريعات الإنسانية هادفة إلى تحقيق رفاهيته فإن هذا الهدف يقتضي تخطيط العمل بما يكفل استخدام جميع الموارد البشرية بطريقة علمية وإنسانية.

فإعلانات الحقوق والمواثيق الدولية اهتمت بوضع الضمانات التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه كما تكفل حماية ممارسيه بما يضمن رفاهيتهم، فالمادة 32 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان مثلاً أقرت أنه "لكل شخص الحق في العمل وحرية اختياره لشروط عادلة مرضية كما له حق الحماية من البطالة"، وبما أن العمل حق فإنه حسب تصور الدول الرأسمالية يعني حرية العمل، فلكل فرد الحق في اختيار نوع العمل الذي يرغب في ممارسته حسب قدرته وأن يغيره وقتما شاء لأن حريته في العمل تتضمن حريته في عدم العمل ولا يجوز في غير زمن الحرب إجباره عليه إذا كان لا يرغب في ذلك أو إرغامه على القيام بعمل ما إذا كان يرغب في ممارسة غيره، أما في الدول ذات الاقتصاد الموجه فإن مدلول الحق في العمل غير ثابت بل متغير، وهو يعني أن لكل فرد الحق في ممارسة عمل مناسب لكفاءته واستعداداته ورغباته في الحدود التي لا تعترض مصلحة الجماعة، وبالتالي فهو حق لقوى العمل وتوفيره واجب على الدولة، ولا يكفي لتأكيد أحقيته تأمينها لهم ضد البطالة بدفعها لأجورهم أو جزء منه خلال فترة تعطلهم، فالحق فيه لا يؤكد التزامها بإيجاد عمل مناسب لكل فرد قادر على ممارسته، لذا فإن تعويض التأمين على البطالة هو حل مؤقت لمشكلة تعطل العمال، حيث تلجأ إليها الدولة ريثما تتمكن أجهزتها من تهيئة العمل المناسب للعامل المتعطل، بينما حرية العمل فهي في الأصل في الدول الرأسمالية ولا مجال لها في الأنظمة الاقتصادية ذات الاقتصاد الموجه، فالعمل ضمن هذه النظم هو واجب قانوني على كل فرد قادر أن يساهم في تحقيق الرفاهية لمجتمعه حسب قدرته، وعلى هذا الأساس فإن للدولة الحق على إجبار أفرادها على ممارسته في زمن الحرب أو السلم بمقتضى قانوني ولأداء خدمة عامة وبمقابل أجر عادل، كما أن العامل يستحق أجراً متكافئاً مع عمله، لكن بإمكانه الامتناع عن

¹ نفس المرجع، ص 17-18. بتصرف

ممارسة ما هو مطلوب منه، حيث لا يجبر قسرا على أدائه، ولكنه يحرم من حقوقه وامتيازاته الوظيفية، وهو الحرمان الذي يعبر عنه أحيانا بقسوة "من لا يعمل لا يأكل".¹

هـ-الدلالة الفلسفية: إن التحديد الفلسفي لمفهوم العمل لا يبتعد عن التحديدات السابقة بقدر ما يضيف إليه عناصر جديدة، فهو فاعلية إنسانية محكومة بالتنظيم الهادف والحركة الواعية والتصميم الإرادي، واقتترانه بالوعي والقصد والإرادة وامتزاج جانبه النظري بالعمل يجعله ظاهرة إنسانية محضة، كما يتحدد هذا المفهوم أيضا ضمن نفس السياق كفاعلية منتجة يبتغي الإنسان من خلالها إنتاج قيم وإشباع حاجاته عن طريق تحويل الطبيعة وإنتاج أشياء نافعة بطريقة واعية ومنظمة ومحكمة، فالعمل الفكري يتدخل في عملية الإنتاج لتمييز الجهد الإنساني عن الحيواني، من هنا تبرز العلاقة التفاعلية بين الإنسان والطبيعة باعتباره فاعلية تدخله في علاقة منتجة للقيم مع الطبيعة، غير أن التطور في هذا المفهوم تزامن مع تطور المجتمعات الحديثة، حيث لم يبلغ معناه الحقيقي إلا بعد مروره بحقب تاريخية متعددة بداية من ابتذال الجانب البدني فيه إلى غاية تركزه في أعلى سلم اهتمامات الفرد، ويرجع الفضل الأساسي في ذلك إلى الإسلام الذي منحه الأهمية والمكانة اللازمة في حياة الأفراد والمجتمعات أولا ثم إسهامات رواد الفكر الوضعي في المجتمعات الحديثة والمعاصرة.

العمل والشغل: رغم انشغال علماء الاجتماع والاقتصاد والقانون بتحديد مفهوم العمل إلا أن جهودهم أغفلت مصطلحا آخر مرتبطا به هو الشغل (Usage)، وربما كان ذلك دافعا لوالتر آس نيف (Walter , S. Neff) الباحث في السلوك الاجتماعي في وضع ملامحه الأساسية حين اعتبر الشغل مجهودا بدنيا تدنت فيه المكانة، أما الذي يفتقد استخدام مفهوم العمل يتجه بالتفكير للعمل الابتكاري، فهو يختلف كلية عن الشغل في المهارة العقلية والحركية، والشغل يعني تطبيق القوة العضلية على أداء أعمال أخرى فيها جهد، هذا المعنى يشير إلى بذل أقصى ما في الطاقة البدنية للعمل مع قدر أقل من الابتكارية، وإذا وضعنا نفس المصطلح في تدرج المكانة بالنسبة للعمل يصبح في وضع أدنى من مصطلح العمل.²

المطلب الثاني: خصائص العمل

يشغل العمل عند معظم الناس مساحة واسعة من نشاطهم أكبر مما تشغله اهتمامات أخرى، ويتسم بعدد من المميزات بغض النظر عن طبيعته (الزراعية الصناعية أو الحرفية وغيرها)، إلا أن لكل طبيعة نشاط إنساني خصائص أساسية تميزه عن غيره سواء من حيث الأهداف التي يسعى لتحقيقها أو الوسائل والأدوات التي يستعملها، فالتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل تؤدي إلى الانتقال بين طبيعة النشاطات الإنسانية المختلفة، لتتحدد بذلك قدرة المجتمع على تحصيل حاجات أفراد وتلبية وتنمية والتقدم، إلا أنه غالبا ما يرتبط العمل في نفسية الفرد بطابع الرتبة والملل، لذا يسعى للهرب من وقعهما عليه، حتى في الحالات التي تكون فيها ظروف العمل وشروطه مزيجا من القسوة والرتابة وضآلة المردود المادي فإن العمل وأنماطه وطبيعته تظل عاملا حاسما في تشكيل مساراته المعيشية وأحواله النفسية، وفي هذا المجال تبرز لنا خصائص العمل التي نوضحها كما يلي:³

-الدخل المالي: فالدخل المترتب على العمل يمثل مصدرا رئيسيا للرزق وموردا يعتمد عليه غالبية الناس في تلبية احتياجاتهم، وفي حال عدم توفره فإن همومهم الحياتية ستتعاظم بصورة مطردة.

-التنوع: يخلق العمل الصلة التي يدخل الأفراد والجماعات من خلالها في سياقات مختلفة عما يكتنف البيئة الاجتماعية خاصة الأسرية منها، ففي بيئة العمل وحتى وإن كانت تنسم بالرتابة والإرهاق يستمتع الناس بأداء أنشطة تختلف في طبيعتها عن المشاغل الحياتية بوجه عام والعائلية تحديدا.

-مستوى النشاط: يمثل العمل فضاء لاكتساب المهارات والقدرات وممارستها ويوفر بيئة مهيكلية تستوعب طاقات الفرد، وبغير ذلك تتضاءل الفرص لتوظيف المهارات والقدرات بكل لائق.

-البيئة الزمنية: إن الأفراد بصفة منتظمة يقضون معظم وقتهم خلال ساعات العمل وفق برنامج زمني يحدد إيقاعات النشاط ومستوياته واتجاهاته، وقد ينطوي هذا الجدول الزمني على جوانب كثيرة

¹ نفس المرجع، ص 19-21.

² نفس المرجع، ص 22.

³ أنطوني، غدنز. مرجع سابق، ص 435-436.

من الإرهاق والضغط النفسي، غير أنه يعطي اتجاهها محددا نسبيا للأنشطة اليومية، بينما الأفراد غير العاملين فإنهم غالبا ما يشعرون بالضجر ويفتقدون الإحساس بالزمن.

-التواصل الاجتماعي: كثيرا ما تفسح بيئة العمل المجال أمام أفرادها لإقامة علاقات وطيدة بينهم والمشاركة فيما بينهم في أنشطة متعددة داخل نطاق العمل وخارجه، وفي غياب هذا الإطار أو العزلة عنه تتضاءل دائرة اكتساب الأصدقاء والمعارف.

-الهوية الشخصية: إن طبيعة العمل تُسبغ على الفرد هوية اجتماعية مستقرة، وفي ما يتعلق بالرجال تحديدا فإن الاعداد بالنفس كثيرا ما يرتبط بإسهامهم الاقتصادي في تلبية احتياجات الأسرة.

إضافة لذلك فإن من أهم الخصائص التي يشترك فيها العمل بوجه عام أن كل نشاط إنساني يعتمد على القوى البدنية أو العقلية للفرد هو نشاط هادف بالدرجة الأولى لأنه ينطوي على تحقيق منفعة أو مجموعة منافع مختلفة له، كما أن إضفاء قيمة على الأشياء المنتجة هو السبيل الفعلي لخلق الثروة وإنمائها في المجتمع، وفي هذا الصدد وضع مهورترا عددا من النقاط التي حدد فيها الملامح الرئيسية لمفهوم العمل من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية كما يلي:¹

- هو شيء لا ينفصل عن العامل نفسه، فهو يبيع قوة عمله ولكنه هو ذاته يبقى ملكا لنفسه.
- على الفرد الذي يبيع خدمات تقديم نفسه خلال تسليمه لها، فالعامل مثلا عليه الذهاب شخصا للمصنع لبيع عمله، بينما بائع الأرز مثلا يظل في متجره، في حين أن إنتاجه يذهب إلى بيت المستهلك.
- العمل هو سلعة مستهلكة ولا ينبغي تخزينها ولو ليوم واحد، والعامل ليس لديه ثمن أساسي، وما عليه إلا البيع الفوري بصرف نظره عن السعر.

- عرض العمل الكمي أو النوعي لا يمكنه أن يتكيف مع الطلب عليه بين ليلة وضحاها.
- انخفاض الأجر تحت مستوى محدد قد يزيد من حجم العرض، ومن المعروف جيدا أن زيادة الدخل ترتبط أحيانا بمعجلات قوى العمل في المصانع.

- إن العمل ليس سلعة بل هو باعث اجتماعي أكثر منه اقتصادي، لذا تم التشديد جيدا على أن هناك مشاكل اجتماعية تنشأ لما يقوم الفرد بدراسة أجور العمل التي ترتفع بارتفاع باقية عناصر الإنتاج.

وإلى جانب هذه الخصائص هناك مميزات أخرى يمكن اعتبارها كخصائص ثانوية منها: أنه المجال الطبيعي لاكتساب المهارات والمعارف العملية ومن دونه لا يمكن للفرد تطوير خصائصه المهنية، وبما أنه قائم على أساس التنوع في المهام والوظائف فإن الأمر يستدعي ضرورة تقسيمه اجتماعيا لتحقيق التخصص الوظيفي، ويمكن للفرد الانتقال بين الوظائف على المستوى الأفقي أو العمودي لتطوير مهاراته في العمل والتحكم أكثر في المهام، فالعمل يعد من النشاطات الأساسية المحققة للتواصل والتلاقي بين الأفراد والجماعات، الأمر الذي من شأنه تقوية روابط العلاقات الاجتماعية، وبغياب هذا الإطار يتقلص محيط حركة الفرد وتفاعله، كما أن العمل يعطي للفرد هوية شخصية واجتماعية خاصة في المجتمع، كأن يقال مثلا ذلك مدير مؤسسة معينة أو موظف فيها أو تاجر أو حرفي وغيره، وهو ما يعمل على الرفع من مكانته في محيطه الأسري والاجتماعي على حد سواء.

المطلب الثالث: العمل كضرورة ملازمة للفرد

يعد العمل ظاهرة إنسانية شاملة ذات أبعاد متعددة حسب السوسيولوجي الفرنسي مارسال موس (Marcel Mauss)، منها البعد البيولوجي المتمثل فيما يبذله من طاقة عضلية، والبعد النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصيته وانفعالاته الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه، والبعد الاجتماعي المرتبط بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بينه وبين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل، ويمثل العمل قاسما مشتركا بين جميع الناس، فهو بمثابة عملية ديناميكية تنجز بين الفرد والطبيعة يتم تحقيقها عبر استخدام التقنية، كما يمثل جملة من الأنشطة ذات الأهداف الإجرائية التي ينفذها على المادة بواسطة عقله ويديه وباستخدامه للألة، وتسهم تلك المجموعة من الأنشطة المنفذة بدورها في تطوير أوضاعه،² فالعمل هو

¹ نفس المرجع، ص 18-19.

² -George, Friedmann et Pierre Naville. « Traité de Sociologie de Travail ». Tome 01, Paris : Armand Colin, 1961, P03.

الذي يعطيه قيمة نفسية واجتماعية واقتصادية بعد أن يأخذ منه جانبا كبيرا من طاقته البدنية والعقلية، فيقدر ما تولي المجتمعات أهمية واحترام ودلالة له يتحدد مستوى تقدمها وتطورها.

أ- العمل كضرورة إنسانية: يعد العمل فعلا ملازما للفرد وضرورة أساسية لنشاطه الحيوي، فهو نشاط مجدي ونافع، وبفضله تُطوع المواد الطبيعية حسب متطلباته الحياتية المتنوعة، حيث ينفق طاقاته الفيزيكية والعقلية للحصول على حاجاته المختلفة، غير أن دور العمل في حياته لا يقتصر على أنه "شرطا لا بد منه لوجوده وتطوره ومصدرا لنمو قوته وثروته، فهو لما يؤثر على الطبيعة بعمله يغير نفسه في الوقت ذاته ويطور الثقافة المادية والروحية كما يطور قابليته البدنية والروحية"¹، فالعمل يؤثر على نظرته لنفسه ونظرة المجتمع إليه، فهو من الشروط الهامة لإثبات الذات الإنسانية وفرض احترامها، وباعتباره عنصرا مؤثرا على جميع مظاهر السلوك الفردي والجماعي فهو نشاط فكري وعقلي واعٍ وهاذف لتغيير المادة وإعطائها طابعا إنسانيا، وبهذا المعنى يصبح النشاط الجوهري في حياته الذي يكسبه خصائصه الإنسانية، فأهميته لا تقتصر على تحقيق الجوانب المادية في حياته بل يتجاوزها إلى أبعد من ذلك، فهو يسمو به إلى مصف البشرية التي هي طبيعته الأساسية والحقيقية، ففضل العمل يتمكن من إدراك أن موضوع العمل وأهميته وأهدافه هي إذن تحقيق حياته النوعية.

غير أن العمل ليس نشاطا ثابتا في حياته بل هو معقد وقابل للتغيير، فالثورة الصناعية أحدثت "تأثيرات بعيدة المدى في طبيعة العمل نفسه، ومن أروع نتائجها أن الصناعة حولته من نشاط خاص إلى حد كبير إلى نشاط عام بالدرجة الأولى"²، وبهذا فالعمل هو أساس الحياة التي نعيشها ونحياها، والفرد الذي لا يعمل يعتبر غير فعالا وغير منتجا وتقل أهميته الاجتماعية، لأن العمل هو الذي يحدد له مستواه المعيشي والثقافي والاجتماعي والاقتصادي، وهو مظهرا من مظاهر الفطرة السوية وقضية أساسية في حياته ومحورا هاما في اهتماماته بل جزءا من كيانه النفسي والعضوي، فلا يمكننا تصور قيام حياة بشرية دون عمل، بل الأصح أن الحياة لا تقوم إلا عليه، لأن الله سبحانه وتعالى جبل النفس البشرية على ممارسته للمحافظة على وجودها وبقائها، فحتى تستقيم الحياة لا بد أن يندفع الفرد بكل قوته نحوه وأن يؤديه بكل طاقاته وقدراته كونه ضرورة إنسانية وحاجة اجتماعية تستوجب التلبية.

ب- العمل كضرورة اجتماعية: يعد العمل مجموعة من الممارسات والأدوار الوظيفية والعملية المختلفة التي يؤديها الفرد تبعا لما ينسجم مع خصائصه، وإذا أمعنا النظر أكثر في الدور الاجتماعي له والموقع الذي يحتله في حياته وجدناه يشغل دورا حساسا ومؤثرا في وجوده الكلي، إذ أنه يحدد هويته الذاتية ومستواه الاجتماعي والمعيشي ويحقق له استقراره الاجتماعي أيضا، فهو في معناه السيكلولوجي يسمو عن جملة الغرائز الفطرية للإنسان ليحقق البعد الأخلاقي لهذا المفهوم، فهو على هذا النحو لا يكتسي أهميته من منطلق ما يحققه له من عوائد مختلفة فحسب بل هو قيمة معنوية في حد ذاته.

تعددت وجهات النظر عبر التاريخ لاستيعاب وتحديد الدور الحقيقي للعمل وتبيان أهميته في المجتمع، فبينما اقتصر مفهومه حول النشاط اليومي الذي يمارسه الفرد لسد احتياجاته المختلفة فإنه تطور عبر العصور حتى أصبح الوسيلة التي تضي معنى لحياته وتبرز قدرته على الخلق والابتكار، وهو اليوم يعد حقا من حقوقه، وهو ما يفسر بأن الحياة العملية لا تقتصر عائداتها على النواحي المادية فحسب وإنما تتجاوزها لتحقيق النمو الذاتي والتقدم العلمي والتنمية الشاملة، وبهذا يصبح أحد المحددات الأساسية للتنمية البشرية، فهو كضرورة اجتماعية تتجاوز الجانب المادي إلى أهمية الشعور بالتضامن والترابط بين الأفراد والجماعات، وهي من القيم المعنوية الهامة التي يمكن أن تتحقق من خلاله، والتي تعد من الوظائف الضمنية له، لذا فمفهومه في جانبه المادي يعد أمرا نسبيا في هذا المجال، كما أن العمل كضرورة اجتماعية هو ثقافة معاصرة ترتبط أكثر بمجموع القيم المنتجة كالإبداع والإنتاج والأداء الجاد... الخ والتي هي من أهم القيم الاجتماعية للمجتمعات المعاصرة، غير أن هذه القيم لا يمكن ترسيخها دون تأكيدها لدى الأفراد لأنها مرتكزات أساسية معززة لتنمية ولتطور المجتمعات على جميع الأصعدة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، فالإنسان يتمكن من إضفاء معنى أكبر لحياته حين يتمكن من أن يكون فردا منتجا في مجتمعه، لأن العمل هو الأداة الحقيقية للإبداع والإنجاز، لذا فإن المعاني المختلفة التي

¹ فولكوف، غوبسكي وآخرون. "ما هو العمل". (مبادئ المعارف الاجتماعية والسياسية: سافتشينكو)، موسكو: دار التقدم، 1988، ص 08-09.

² -التراس، نيف. مرجع سابق، ص 17.

اكتسبها هذا المفهوم تأخذ بالإضافة إلى دوره الاجتماعي أهمية كبرى في علاقته بالتنمية، وإلى جانب هذا فإنه كضرورة اجتماعية ساعد إلى حد كبير في تلاقي الأفراد والجماعات وضمن تواصلهم الاجتماعي، فالإنسان مدني بطبعه، والمدنية قوامها تقسيم العمل المنطوي على التضامن الاجتماعي بين الأفراد، الأمر الذي من شأنه تحسين أحوال الناس، فالتقسيم الاجتماعي له يجعل أفراد المجتمع الواحد يشعرون بتبعية بعضهم لبعض، حيث يتعايشون في جماعات اجتماعية متعاونة بما يحقق البعد الأخلاقي له، فالعمل يعد أسمى مبدأ للتضامن الاجتماعي والذي سيصبح في ذات الوقت قاعدة للحياة الأخلاقية، فالعمل في العصر الحديث يقوم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يعد كضرورة اجتماعية قائمة على الاعتماد المتبادل بين الأفراد، حيث يسند لكل فرد جزء من العمل الذي يقوم به متعاوناً مع غيره لإنجاز مهامه بفاعلية كبيرة لتحقيق كفاءة العمل وكفاءته.

من خلال ما تقدم نجد أنفسنا أمام تحديات تبدو متقاربة حيناً ومتباينة حيناً آخر، الأمر الذي يعكس في نظرنا التباس المفهوم وغموض دلالاته، حيث تتجلى صور هذا الغموض في احتواءه على عدة تقابلات ومفارقات تجعل منه مفهوماً إشكالياً، ومنها أن يكون أحياناً فاعلية مضنية باعثة على الشقاء وأحياناً فاعلية منتجة محققة للبقاء، كما يكون جهداً وعناء وتعباً من جهة، ومن أخرى خلقاً وإبداعاً وكسباً، وقد يكون تارة ممارسة عملية جسدية وتارة ممارسة نظرية ذهنية، وبناءً على هذه المفارقات يمكننا أشكلاً هذا المفهوم حسب عدة مستويات نوضحها أكثر ضمن هذا المبحث:

المبحث الثاني: الإشكالات التاريخية المختلفة لمفهوم العمل

إذا حاولنا تتبع أطوار تقدم مفهوم العمل كظاهرة ملازمة للفرد منذ القدم نجد أن معناه اختلف باختلاف العصور، أخذاً في ذلك طابع التدرج من مرحلة لأخرى، وأن تطوره صبغه التدرج في المفهوم من المعنى المنحط إلى معناه الأسمى، حتى وإن اتسم هذا المعنى بجوانب مشتركة بين بعض المجتمعات إلا أنه اختلف بينها في جزئياته تبعاً لاختلاف الظروف وتباين الواقع المعاش، هذا الاختلاف غير ناتج عن طبيعة العمل المنجز ولكنها تتحدد بعوامل اجتماعية وسياسية وثقافية ودينية وغيرها، فالطريقة التي يفكر بها الأفراد حول العمل وكيفية استيعابهم له مرتبطة بنوع المجتمع المنتمين له، فمفهومه تطور مع تطور الفرد عبر الزمن أخذاً في ذلك صوراً وأشكالاً متباينة أثرت بوضوح على قيمته وتقدير الفرد له، وفيما يلي توضيح مختصر لتطوره عبر بعض الحضارات القديمة مروراً بالعصور الوسطى وصولاً إلى العصر الحديث من خلال مختلف المذاهب الاقتصادية الحديثة.

المطلب الأول: الإشكالات الوضعية القديمة المحققة للعمل اليدوي

يجمع أغلب الباحثين أن الحضارات القديمة تطورت نتيجة جهود إنسانية فكرية وفيزيائية متواصلة عبر مراحل تاريخية متعددة، فالمجتمعات الإغريقية واللاتينية والرومانية القديمة مجدت العمل الفكري وخصت به الفلاسفة والمصلحين وغيرهم من خيرة أبناء المجتمع لارتباطه بالحكمة، واستهجن العمل اليدوي وخصت به طبقة العبيد، لذا وصف باللعة والانحطاط وقوبل بازدراء شديد، هذه المجتمعات تمثلت العمل على أنه فاعلية جسدية شاقة ومضنية مبنية على أساس استعباد الضعفاء في الأرض ضمن طبيعة قاسية عليهم، فالإغريقين مثلاً لم يعتبروا العمل الفكري كالفلاسفة والسياسة عملاً بل كان نشاطاً نبيلاً، بينما الفيزيقي منه كان ضرورة ملحة لتلبية الحاجات المجتمعية المختلفة، حيث أوكل جانب كبير منه للعبيد أو بمعنى أصح ارتبط بقيمة منحطة وتحقير ممارسيه، فالحياة الإغريقية التي كانت تتسم بتطور سياسي وفكري في نفس الوقت اعتبرت العمل اليدوي لعنة تحط من قيمة ممارسه لأنه فعل مرهق وشاق، ومن شأنه تحويل الفرد من شخص حكيم وعاقلاً إلى غير مؤهل لممارسة الفضيلة وعاجز على التفكير والتأمل لمعرفة الحقيقة، وعندما تأسست المدن اليونانية تخلص الفرد فيها أو بالأحرى المواطن النبيل من العمل اليدوي، لتقتصر ممارسته على العبيد الذين لم يرتقوا بعد إلى مرتبة المواطنين، وفي هذا الصدد كتب أرسطو قائلاً: أن الجمهورية التي تتميز بدستور مثالي لا يمكن أن يكون لها مواطنون يعيشون حياة الآلات أو تجار المحلات التي تعتبر حقيرة ومضرة بالخير ولا أن يشتغلوا في الفلاحة، فالتسليية هي الضرورة من أجل النمو في الخير ومتابعة النشاطات السياسية.

فالعامل هو المصدر الأساسي للبؤس وعقاب سلطته الآلهة على البشر عوضاً أن تمنحه الوسائل الضرورية لوجوده مجاناً، ففلاسفة الإغريق اعتبروا أن كل عمل مرتبط بمهارة يدوية هو مصدراً

للخلج ومشوها للنفس والجسد، فأفلاطون* مثلا خصص جانبا كبيرا في جمهوريته المثالية لهذا المفهوم حين تحدث عن تقسيم العمل والتخصص كضرورة حتمية لتحقيق التكامل الأخلاقي والاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، فالعمل حسب الطرح الأفلاطوني يتحدد كممارسة يدوية شاقة منافية لمقومات الماهية الإنسانية الحقيقية من عقل وكرامة وحرية، فهو لعنة إلهية لحقت بالإنسان وجعلته عبدا لشهواته البدنية الموجهة لإشباع الرغبات الجسدية، وفاعلية محتقرة من نصيب العبيد فقط، بينما السادة فإنهم يمتنون السياسة ويحترفون الجندية أو يشغلون أنفسهم بالفلسفة، هذه الأخيرة احتلت مكانة مرموقة كونها نشاطا فكريا خالصا يبلور ممارسة الماهية الإنسانية الحقيقية من حيث كونه كائن عاقل، أن هذا التصور المحرر للعمل اليدوي جعل من الإنسان عبدا لشهواته بجعله ممارسة تستهدف إشباع الرغبات الجسدية الدنيئة أو الجانب الحيواني من النفس، ويعتبر تمجيده جهلا بقيمته الحقيقية.

ويساند أرسطو** الموقف الأفلاطوني حين اعتبر أن العبد مجرد أداة تقع في ملكية سيدها، فكل إنسان في خدمة الغير هو بمثابة أداة تقوم بأعمال جسدية ميكانيكية وضيعة لخدمة الأحرار، فمن لا يمتلك ذاته هو متاع للآخر وهو عبد بالطبع، ففي كتابه "السياسة" أكد المعلم الأول (أرسطو) أن العمل ذل ولا يمكن أن ينهض به غير العبيد وهذا من ناحية أخرى ما يسوغ الرق ولا يمكن حذف شرط العبودية إلا بحذف العمل ويصبح الناس قاطبة أحرارا عندما (ستتحرك الممكاك والمعارف من تلقاء ذاتها)، فالعبد عنده هم بحكم الطبيعة مخلوقات دنيا مثل كل الفئات الأقل شأنًا، ولا بد لهم من الخضوع لحكم الأسياء، أي أنهم بمثابة حيوانات أليفة، فالعمل اليدوي حسب تمثيلات الفلسفة اليونانية يتنافى مع ماهية الإنسان، لأن هذا الأخير كحيوان عاقل مختص بالتفكير، في حين يتجرد العبد من خصوصياته الإنسانية ليصبح مجرد آلة تلبي متطلبات الطبقة النبيلة في المجتمع، وبهذا يقر أن كل عمل يدوي هو مدعاة للاحتقار والاستهجان والازدراء، وأن كل ما هو فكري ونظري وتأملي مدعاة للفخر والإعلاء، لذا لن يمارس أي مواطن مهنة يدوية لأن الحياة التأملية أسمى من الأشكال العليا للنشاط العملي، ويستمر تحقير العمل اليدوي عند المجتمعات اللاتينية، حيث أكد شيشرون*** أنه "من المتعذر انبثاق أية نبالة من دكان أو مشغل" وأيده في ذلك الفيلسوف (سينيكا)**** برأي يحمل نوعا من التهكم حينما صرح قائلا أن "إجلال العمل اليدوي يعني جعل الاسكافي يحسب أنه فيلسوف، ومن المعلوم أنه ليس من شأن الفلسفة أن تعلم الناس استعمال أيديهم بل أنها تسعى لتكوين أرواحهم، واستمرت نفس النظرة المتدنية للعمل اليدوي إلى غاية العهد الروماني"، وبهذا فإن المجتمعات القديمة القائمة على تقسيم اجتماعي طبقي ميزت بين العمل الذهني والفيزيقي، فطبقة النبلاء والأشراف اختصت بالعمل العقلي بينما اختص العبيد والرق بالعمل اليدوي، فالتقاليد الفلسفية القديمة قسمت العمل إلى نوعين من الممارسة، أولاها نظرية فكرية تحظى بتقدير إيجابي، لأنه فاعلية ذهنية سامية يزاولها السادة والأشراف، وهنا تتبلور الماهية الحقيقية للإنسان لأن هذا الأخير ذات عاقلة تطلب المعرفة النظرية المرتبطة بماهية الأشياء وتنزع إلى التأمل العقلي

*- ولد أفلاطون في أثينا أو إيجينا على الأرجح عام 428/7 من أسرة عريقة، نشأ تنشئة عالية تناسب الثقافة اليونانية في عهد بركليس أزهى العصور الفكرية في تاريخ اليونان القديمة، وبعد سقراط صاحب الفضل في تنشئته فلسفيا، أسس أكاديمية قرب ضريح البطل أكاديموس وهي أول جامعة علمية أوروبية في تدريس العلوم وأتمها يونانيون وأجانب وتتوج التعليم فيها بتدريس الفلسفة بفروعها لتكوين السياسي الناجح والمتقن الكامل، وقد كان أفلاطون يلقي دروسا ويسجل الطلبة مذكرات، إلا أنها لم تنتشر لأنها موجهة لهم ما عدا المحاورات التي كانت موجهة لعامة الناس، ورغم رحلاته لصقلية إلا أنه عاد لأثينا واستأنف نشاطه في الأكاديمية حتى وفاته عام 348-347 ق.م.

للاستفادة أكثر ارجع إلى عبد الرحمان، بدوي. "موسوعة الفلسفة". ج ٥١، بيروت، لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1984. ** - ولد أرسطو طاليس عام 384 ق.م بمدينة اسطاغيرا، سافر في سن 18 لأثينا ودخل أكاديمية أستاذه أفلاطون وشارك في التعليم فيها وتأليف عدة كتب صغيرة على شكل محاورات تقليدا لأسلوب أستاذه في الكتابة، كما اشتغل بالبحث والتدريس بعد انتقاله لطرواد ومنها لمقدونيا بعد استدعائه من قبل فيليب المقدوني لتربية ابنه الاسكندر، وبعد تولي هذا الأخير العرش انهمك في العمل السياسي والعسكري لينتجه عام 335 ق.م لأثينا ويؤسس مدرسة اللوقيون قرب معبد أبولون اللوقيوني، وظل يدرس فيها ويقوم بأبحاث تشريحية وبيولوجية وفلكية، توفي عام 322 ق.م تاركا عدة مؤلفات شكلت دائرة معارف عصرها.

لتفاصيل أكثر ارجع إلى عبد الرحمان، بدوي. مرجع سابق.

*** - Ceciron- فيلسوف وسياسي وخطيب روماني ولد عام 106 ق.م، درس على يد كبار معلمي روما، مارس مهنة الدفاع (المحاماة) في الفورم الروماني، سافر لليونان عام 79 ق.م لإتمام تعليمه، عاد بعد عامين واستأنف الخطابة في الفورم بنجاح عام 66 ق.م، ألقى عددا من خطبه الشهيرة بعد أن صار بريطورا (Praetor) ثم قنصلا عام 63 ق.م (أرفع منصب سياسي روماني)، انضم للحزب الارستقراطي، توفي عام 43 ق.م تاركا أثرا هامة في الفلسفة والخطابة نشر أغلبها في C. F. Muller بين 1880-1896، كما نشرت في مجموعة Oxford Classical Textes.

**** - Lucius Annaeus Seneca (05 ق.م-65م) فيلسوف وسياسي روماني ولد في قرطبة بإسبانيا، تعلم المحاماة في روما واهتم بدراسة الفلسفة والخطابة وصار عضوا في مجلس الشيوخ، من أهم مؤلفاته: 10 محاورات، 124 رسالة أخلاقية موجهة إلى Lucilius، مقالات أخلاقية منها في النعم، المسائل الطبيعية، 09 مسرحيات تراجيديّة.

1- هنري، أرفون. مرجع سابق، ص 13.

إشباعا لحاجاتها الفكرية، وثانيها ممارسة عملية فيزيقية تحظى بطابع سلبي يحط من قيمة الإنسان وكرامته لأنه قائم على جهد بدني يستهدف الرغبات الجسدية الدنيئة دون الحاجات الذهنية السامية.

المطلب الثاني- الإشكالات الدينية الممجة للعمل:

إن نظرة العبرانيين القدامى إلى العمل الفيزيقي لم تتغير بالمقارنة مع نظرة القدامى من اليونانيين واللاتينيين والرومانيين، بل استمرت في ازدهارها له واعتبرته ضرورة شاقة بل شرا من الشرور، لأن الإنسان يشقى لبلوغ متطلباته الحياتية المختلفة، حيث ورد في التلمود القديمة أن المرء إذا لم يجد طعاما كما تجده الحيوانات والطيور دون أن تسعى إليه فالسبب يرجع لخطيئة آدم وحواء، وأن العمل يكفر من هذا الذنب¹، وقد امتدت هذه النظرة اليهودية للعمل إلى التقاليد المسيحية التي اعتبرته عقابا من الله على الخطيئة الأولى، لتضفي بذلك مفهوما جديدا له حيث اعتبرته صناعة إنسانية تعكس الإبداع الإلهي، لتضع بذلك المسيحية النشاط الكادح على صعيد الجهد الديني الهادف على تقريب الإنسان من الله، وهم بذلك يذكرون باللعة التي صبت على آدم بقولهم "ستكسب خبزك بعرق جبينك"².

هذه النظرة المسيحية أضافت شيئا جديدا على مفهوم العمل مقارنة على المفهوم العبراني حين اعتبرته أمرا ضروريا لمشاركة الأشياء التي ينتجها الرهبان، لذا فالتصور السلبي لهذا المفهوم حمل نظرة أخرى إيجابية في الفكر المسيحي خلال مراحل متقدمة، حين اكتسب قيمة وضعية وروحية ترتقي بالنفس البشرية عن الآثام الدنيوية، بعد اعتباره ضرورة أساسية للصحة الجسدية والنفسية، فالقديس أوغسطين أكد على إلزامية العمل اليدوي للرهبان لأنه يسد حاجات الكنيسة وينمي المحبة الأخوية ويظهر الجسم والنفس والروح من الشرور، وقد وضع نظرية "العمل الإيجابي" التي تلزم الرهبان على أدائه لتلبية حاجيات الدير، كما وضع إطارا عاما للمعاملات المهنية التي تحدد أخلاقياته لأصحاب الحرف والتجار من خلال الالتزام بالكسب العادل في معاملاتهم التجارية³، فالعمل اليدوي كان حينئذ مجالات حينما يقوم به أفراد الجماعة الدينية، ومع ذلك فإن هذا النوع من العمل بقي في مرتبة متدنية في سلم الكرامة الإنسانية مقارنة بالتأمل والعبادة التي اعتبرت كغاية في حد ذاتها، أما القديس سان توماس اعتبر العمل ضرورة اجتماعية لا بد منها، وبما أن الكنيسة الكاثوليكية ميزت بين العمل المادي والروحي فإن مفهومه اكتسب ميزة جديدة ومكانة مرموقة لائقة مجتمعا، حيث تزايدت قيمته مع الإصلاحيين أمثال لوثر وكالفن ليصبح بعد ذلك هدفا رئيسا من أهداف الوجود البشري.

وبمجيء الإسلام أخذ مفهوم العمل معناه الحقيقي لأن الدين الإسلامي حمل مفاهيم جديدة حول علاقة الإنسان بأخيه وبمحيطه وبربه، وقد جعل من العمل عبادة كغيره من العبادات الأخرى، حيث أوصى الشرع الحنيف بضرورة ممارسته كونه يغني الفرد عن الحاجة لغيره، واستنادا على ذلك فإن مفهومه في الإسلام يحمل معنيين متكاملين: أحدهما أنه طريق لعبادة الله، وهنا ينبغي التنويه أن العبادة تتراوح بين أداء مختلف العبادات كالصلاة والزكاة... الخ، وممارسة مختلف السلوكيات الاجتماعية البسيطة واليومية والتي من شأنها التأثير على سلوك الغير، أما المعنى الثاني فإن العمل كرم الإنسان وجعله وسيلة فعالة لكسب عيشه وضمان بقائه، وقد اتضحت أهميته الصريحة والضمنية في كثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، فالإسلام ومن خلال رفعه من شأن العمل إنما أجله وعظمه لأن السعي فيه يتضمن طلب الرزق، وأن هذا الأخير ينطوي على الكسب الحلال، لذا فهو من القضايا الجوهرية في حياة الفرد إن لم نقل أهمها على الإطلاق، فإله سبحانه وتعالى حثنا على ممارسته لتيسير سبل العيش الكريم وأمرنا بأن ننطلق سعيا للحصول عليه، بدليل قوله تعالى في الآية 15 من سورة الملك (هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ)، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم أطيب كسب عمل الرجل بيده، كما يقول أيضا طلب الحلال فريضة بعد الفريضة.

وبما أن العمل هو غاية ووسيلة وقيمة في حد ذاته فإن الإسلام حث على السعي والكسب الحلال ومقت الكسل وحارب التواكل، لأن العمل عزة وكرامة للمسلم ودرعا واقيا له عن الذل والهوان، وهو

1- اعتماد محمد، علام وآخرون. مرجع سابق، ص 139.

2- هنري، أرفون. مرجع سابق، ص 14.

3- كمال عبد الحميد، الزيات. "العمل وعلم الاجتماع المهني". القاهرة، مصر: دار غريب، 2001، ص 129.

بذلك أبعد المؤمن عن الضعف والحاجة للغير والتقاعس حتى لا يستذل في حياته، كما أن شرف العمل ناتج من شرف الدعوة إليه، وهو وسيلة إلى استدامة النعمة وإشباع الحاجات، وما دام هذا هو القصد منه فإن العمل البدني لا يقل أهمية عن العمل الذهني، ومهما كان نوعه فهو يعتبر عملاً شريفاً إذا ما راعى فيه الفرد شرع الله سبحانه وتعالى ونهج نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، وبهذا فإن الإسلام أضفى على العمل الجانب الإنساني فيه حفاظاً على كرامة الفرد وصوناً لقيمته، حيث أصبح جهداً يراد به بلوغ مرضاة الله أولاً ثم تحقيق التطور المجتمعي، لينفرد بذلك عن سائر الديانات السماوية والتصورات الوضعية السابقة له بتبيان القيمة الحقيقية للعمل والتي تمكن الإنسان من بلوغ سبل الرخاء والتقدم.

مفهوم العمل في الثقافة الغربية: شهد هذا المفهوم عدة تطورات في الثقافة الغربية، إلا أنه منذ عصر النهضة ارتقى أكثر باكتسابه لنظرة إيجابية حين اعتبر وسيلة لتطوير الفرد واكتشاف مصادر قوته، ويعد مارتن لوثر (1483-1546) وجون كالفين (1506-1564) من أبرز رجال الدين المساهمين في تطويره بعد أن نبذا الكسل واعتبراه ذنباً، وثمنا قيمة الكدح والعطاء وجعلاه فضيلة، فلوثر هو صاحب المذهب البروتستانتي، وناضل كثيراً من أجل محاربة التمييز بين العمل الديني وغير الديني لدى المسيحيين، واعتبر أن العمل هو أكثر من ضرورة لأنه يحمل هدف الله في الحياة ويجسد إرادته على الأرض، ومهما كانت طبيعة العمل الذي يمارسه الإنسان فإنه عمل مشرف ويجازى فاعله عند الله، وبالتالي فهو يرتقي إلى مرتبة العبادة، بينما كالفين اعتبر أن العمل مطلوب في الإنسان من الله، مدعماً بذلك رأي لوثر، إلا أنه أضاف عليه أن العمل هو فعل مربح، لكن أرباحه لا تكتنز بل تستثمر، كما اعتبر أن تراكم الثروة وإنمائها إنما هو فعل غير أخلاقي، وهذا ما مكن الفرد من الانتقال بين الطبقات بفضل عمله إلى حيثما شاء إذا كان في إمكانه إنتاج أرباح أكثر بما يسهم في بناء المملكة الإلهية، وفيما يلي إشارة إلى الإرهاصات الأولية التي بلورت ثقافة العمل في العصر الحديث.

أخلاق العمل في الثقافة الغربية الحديثة كامتداد للأخلاق البروتستانتية وللروح الرأسمالية: ركز كل من لوثر وكالفين على ضرورة العمل الجاد وجعله عنصراً من عناصر النجاح الدنيوي ونتيجة للخلاص الشخصي من الناحية الدينية، حيث اعتبرا أن العمل ضرورة حياتية وواجب يستفيد منه الفرد والمجتمع على حد سواء، فالنظرة الكالفينية له (Calvinisme) أفرزت أخلاقاً جديدة في المجتمعات الأوروبية الغربية كما أفرزت قيماً إيجابية ومنتجة له ومنبثقة عن رغبة الفرد الشخصية في ممارسته ومستمدة من قيم المجتمع الكالفيني، فقيمة التبادل الحر مثلاً والقائمة على النزعة الفردية والبرغماتية عوضت آليات التبادل القائمة على قيمة الشرف والسيطرة الإقطاعية والعبودية، كما أن قيمة الادخار والتشف بآتت قيماً فاعلة في التأسيس للمجتمع الصناعي من خلال إنماء الذهنية الرأسمالية والبرجوازية، كما أن قيمة الواجب الاقتصادي عوضت قيمة الواجب الاجتماعي، فالقيم الاقتصادية له أضحت المتحكم الفعلي في السلوكيات المجتمعية للمجتمعات الغربية، فالإنسان حسب ماكس فيبر محب للعمل في مهنة مربحة لأنه يرغب في ذلك وليس مجبراً عليه، وبالتالي فالعمل مصدر رضا وعلامة على الفضيلة، والأكثر من ذلك هو التزام اجتماعي.

إن أخلاق العمل تعني النظر إلى العمل المنتج كشيء له قيمة في نظر ممارسه، مما يشجعه على بذل جهد أكبر مما لو مورس عليه ضغطاً اجتماعياً أو دفعت له أجوراً تشجيعية أو غيرها من الأساليب المحفزة على بذلها، ويعد هذا المفهوم من "الثمار المميزة للثقافة الغربية أما الثقافات الأخرى فتعتمد على إيديولوجيات سياسية ودينية واجتماعية مختلفة لتشجيع العمل المنتج والوفاء بالالتزامات الاجتماعية، والفكرة مشتقة أصلاً من الأخلاق البروتستانتية التي تعتبر العمل واجباً دينياً وأخلاقياً"¹، أما الأخلاق البروتستانتية فهي تلك القيم المتضمنة في العقيدة البروتستانتية الأولى، والتي ربط فيبر بينها وبين نمو الرأسمالية الحديثة خاصة في مقالاته الكلاسيكية حول هذا الموضوع، وفي هذا الإطار سعى للبرهنة على أن الرأسمالية هي نظام اجتماعي واقتصادي في العصر الحديث، وهي في مجملها نتاجاً طبيعياً للديانة البروتستانتية وما تقوم عليه من قيم ومعتقدات دينية تتوجه بفعل الأخلاق الكالفينية التي تعد إلى جانب روح الرأسمالية الموجه الفعلي للحياة اليومية، خاصة ما تعلق منها بالأنشطة الاقتصادية المنتجة كالادخار والاستثمار والعمل والإنتاج واحترام المهن وقديستها، كما أنها تنظم الحقوق والواجبات

¹ جوردون، مارشال. مرجع سابق، ص 111.

والسلوك الاقتصادي وتتنذر من عواقب الخمول والكسل والالتكالية وتحبب الفرد في تنمية علاقاته مع جماعات العمل عن طريق قيم عملية ودينية في نفس الوقت كقيم الأمانة والصدق،¹ وكذا قيم الانضباط والإخلاص والعمل الشاق والتقشف والرقابة الذاتية وغيرها، كما تعمل على تشجيع تراكم الثروة التي هي بمثابة نعمة إلهية متأثرة في ذلك بالعهد القديم، فروح الرأسمالية هي في واقع الأمر نسق إنتاجي يقوم على المؤسسة الاقتصادية الهادفة لتعظيم الربح عن طريق العمل المنتج والتنظيم العقلاني، وبهذا فالعمل الإنتاجي اكتسب هدفا اقتصاديا بحتا هو تحقيق الفائدة، الأمر الذي يستوجب ضرورة التنظيم العقلاني للعمل الاقتصادي، فالعمل المنتج وقيمه العقلانية مثلا حدثا هاما وفريدا للرأسمالية، وهكذا تحولت فكرة الكاثوليكية من أعمال الرب للالتزام بالعمل الجاد كدليل على النعمة، فالأخلاق البروتستانتية كقيم الموثوقية والادخار والتواضع والصدق والمثابرة والتسامح وغيره شكلت إحدى أهم المسببات في ظهور الثورة الصناعية، وأن الذهنية الرأسمالية أو الروح الرأسمالية² كما أسماها فيبر هي التي أفرزت مختلف المجالات الاقتصادية ذات التنظيم الاقتصادي أو الصناعي المتمسم بالتقسيم العقلاني للعمل أو كما أطلق عليه ريمون أرون بالمجتمع الصناعي الذي تتم فيه عمليات الإنتاج.³

وفي تحليلاته لتعاليم لوثر وكالفين توصل فيبر إلى أن مفهوم البروتستانتية للعمل أفرز الرأسمالية الحديثة، لأن روح الرأسمالية مستمدة من روح البروتستانتية بكل ما تتضمنه من سلوكيات وأخلاق عملية، وأنها تعد "مصدرا أساسيا لظهور نوع من التكامل بين الحياة الاقتصادية والمهنية أو بين الأخلاق والمهنة على وجه التحديد، خاصة وأنها تعد من خلق الله وتوجه الفرد نحو العمل والكسب، كما أنها تسعى إلى الاهتمام بالعوامل الإدارية والمهنية والتنظيمية وتوجيه السلوك الإنساني ككل"⁴، ففيبر حرص على تحريك عناصر التفسير الديني للمجتمع والسلوك الاقتصادي في إطار مقابلة التفسير المادي للتاريخ، وقد أسفرت مقاربته في سياق تركيزه على عدد من الديانات المختلفة كالكونفوشيوسية والهندوكية والبوذية والإسلام واليهودية والمسيحية، ودرس خصائص الأخلاقيات الاقتصادية المنبثقة عنها ليؤسس بذلك دراسة حول الأخلاق البروتستانتية والنظام الرأسمالي على اعتبار أن الرأسمالية الحديثة التي انتشرت في أوربا هي نتاج فعلي للعقيدة البروتستانتية وتعاليمها الدينية التي جمعت بين الأخلاقية والعقلانية في نفس الوقت، وهو ما سمح بتنامي الروح الرأسمالية في أوربا أكثر من العقائد الدينية الأخرى، فالكاثوليكية مثلا تركز تعاليمها أكثر على الجانب الأخلاقي، أما البوذية والهندوسية والتاوية فهي من العقائد التي تدعو إلى الزهد الدنيوي، بينما الكونفوشيوسية فهي ترسخ لقيم دنيوية وتشجع روح الجماعة وتتجاهل قيمة التجديد والابتكار، فالقيم الأخلاقية في الحضارات غير الغربية والنظرة إلى العالم وإلى الغاية من وجود الفرد لا يهيا تلك الحضارات لظهور قيم الرأسمالية، هذا الامتياز الذي استأثرت به الحضارة الغربية حسب فيبر غذى الحوافز النفسية والدينية والثقافية المتضمنة في الأخلاق البروتستانتية، وساهم إلى حد كبير في نشأة النظام الرأسمالي، وتتمثل الصلة الحاسمة لهذا النظام بالبروتستانتية من خلال دعوة الأفراد المؤمنين إلى أداء واجبهم نحو الله بالتزامهم بالسلوك النظامي في حياتهم اليومية، ويشجع هذا التوجه في معتقدات الكنيسة الكالفينية والكنيسة الكالفينية الجديدة الإصلاحيتين، ولما كان الناس يجهلون الذين كتب له الخلاص واللجنة فإن من شأن ذلك أن يخلق في نفس المؤمن إحساسا عميقا بالوحدة الداخلية، ولضمان الظفر بالخلاص الذي يعد في حد ذاته دليلا على اختيار الله له يتوجب عليه الاجتهاد في أداء رسالته بالعمل الشاق والاستخدام المنظم للوقت والزهد الصارم عن متع الدنيا وحاجاتها، حيث يصبح هذا الاجتهاد من الأمور الفائقة الأهمية.

وعموما نقول إذا كانت الحياة المعاصرة مبنية على نظرة إيجابية للعمل، فكيف قُدر لهذا العمل أن يصل بالنظم الاقتصادية إلى ما وصلت إليه من تقدم ورفاه في عصرنا الحالي؟

¹- عبد الله محمد، عبد الرحمن. مرجع سابق، ص285.

²- Max, Weber. « L'Ethique Protestant et l'Esprit Capitaliste ». Paris : éd. Plon, 1964, P33.

³- ريمون، أرون. "المجتمع الصناعي". ترجمة فيكتور باسل، ط2، بيروت: دار عويدات للنشر، 1980، ص75.

⁴- عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص285-286.

المطلب الثالث- الإشكالات المعاصرة المعظمة للعمل:

لقد كان لتطور الفكر البشري المصاحب للتقدم العلمي في مختلف المجالات دور كبير في تطور مفهوم العمل، لأن التصور الحديث يعتبر أن "أعظم الوسائل المستعملة لبلوغ أعلى درجات الثقافة واكتشاف أسرار الطبيعة تحقق بفضل العمل الذي يمكن الفرد من تعلم كيفية التعامل مع متغيرات الحياة العصرية المتصفة بالدينامية العالية"¹، فاحترام المجتمعات للعمل تحقق بعد "مراجعة الوقت الممنوح له يوميا أو المتنازل عنه للعمال وهي ساعات اليوم التي هي ليست ضرورية للراحة ولاستعادة قوة العمل"²، فتطور مفهومه في المجتمعات المعاصرة متعلق بتطور وتعدد الحياة الاجتماعية والاقتصادية ومرتبطة أكثر بالمجتمعات الصناعية ذات التنظيمات الكبيرة المرتبطة بالنمو، حيث أصبح مفهومه في منظور الأفراد والجماعات "وسائل وأساليب هادفة لتحقيق الكسب في الحياة، لذا فالتمثل الحديث له في الحياة المعاصرة ينطوي على فكرة أن العمل الناجح يعكس نوعا من الشعور بالفخر والاعتزاز بالشخصية الإنسانية في حد ذاتها وبقوتها وقدرتها، وهذا هو المحور الذي يدور حول معنى العمل في المفهوم الحديث والمعاصر"³، رغم أن التطور التكنولوجي ركز على مفهوم العمل في جوانب معينة على حساب أخرى، حيث طغى الجانب المادي على المعنوي كما طغى الجانب الاقتصادي على جانبيه الاجتماعي، وبالتالي فإن التنظيمات المعاصرة أولت أهمية كبرى للعمل واعتبرته الوسيلة الوحيدة لتحقيق الرفاهية والتقدم والشرط الأساسي للتنمية المجتمعية، وأصبح توجيهه من تقنيات بناء الحضارة بعد إكسابه محتوى اجتماعي وتربوي بغض النظر عن جانبيه المادي، حتى أن بعض المجتمعات شحنته بإرادة حضارية لإيجاد موقع لها على الساحة الاقتصادية الدولية كما فعلت ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية وبعض دول جنوب شرق آسيا ككوريا الجنوبية وماليزيا وسنغافورة والصين، فما تحقيقها لهذا الموقع الاقتصادي إنما يعكس حقيقة تمجيدها للعمل وإعطائه معنى ومحتوى هادف حضاريا.

المبحث الثالث: مفهوم العمل في سياق الطرح الاقتصادي الحديث

يعتبر العمل "أساس الاقتصاد في جميع الثقافات والمجتمعات، ويتألف النسق الاقتصادي من عدة مؤسسات قائمة على إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها"⁴، وينطوي المنظور الاقتصادي للعمل على فكرة أنه أساس إنتاج الثروات والخدمات في المجتمع وأساس تقدمه ويتحدد من خلال القيمة والمنفعة، حيث أكد هنري برغسون أن العمل الإنساني "يرتكز على خلق المنفعة"⁵، لأنه هو الذي ينتج رأس المال المادي وينمي، والجهد البشري هو الذي يحول رأس المال لإنتاج نافع، ويتفق رواد الفكر الاقتصادي الحديث على أن العمل عنصرا أساسيا للإنتاج ومصدرا رئيسيا لخلق الثروات وإنمائها، وقد اكتسب مفهومه المادي من خلال إسهام أدام سميث في مؤلفه "ثروة الأمم" الذي نادى فيه بحرية العمل والإنتاج وإلغاء دور الدولة والكنيسة على النشاط الاقتصادي، لذا أصبح يضم مختلف الشرائح الاجتماعية ليكتسب بذلك قيمة اجتماعية واقتصادية كبيرة، فالاقتصاديون الأوائل أمثال سميث وهيوم وريكاردو يعتبرون أن العمل مصدر قيمة الأشياء والخدمات والسلع والربح والثروة بل هو أساس ثروة الأمم وخلق كل ما هو ضروري لحياتها ورفاهيتها، لذا فالعمل هو نشاط إنساني هادف وشاق وملزم في نفس الوقت وأن الإلزام بهذا المعنى مرتبط بالإشباع المادي، وقد ميز رواد الفكر الاقتصادي بين العمل المنتج كالزراعة والصناعة والعمل غير المنتج، حيث أكد الفيزيوقراطيون أن الزراعة تعد "المصدر الوحيد المنتج للعمل لأنها تخلق قيمة تفوق القيمة المستهلكة، بينما الكلاسيكيون يعتبرون أن الزراعة ليست المنتج الوحيد له بل أن الصناعة هي مصدرا أساسيا للعمل المنتج أيضا"⁶، وقد ذهب سميث إلى أبعد من ذلك في تعظيمه لدور العمل في الحياة الإنسانية والاجتماعية حين جعله مصدرا للثروة وللقيم أيضا.

1- اعتماد محمد، علام وآخرون. مرجع سابق، ص 134-135.

2- جوبكر، بوخرية. "مستقبل العمل وعمل المستقبل". مجلة التواصل، ع 06، جامعة باجي مختار غنابة، الجزائر، (جوان، 2000)، ص 230.

3- كمال عبد الحميد، الزياد. مرجع سابق، ص 137.

4- أنطوني، غدنز. مرجع سابق، ص 437.

5- جورج، فريدمان وبيار نافيل. مرجع سابق، ص 12.

6- محمد، طاقة وحسين عجلان حسن. "اقتصاديات العمل". عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 19.

المطلب الأول: العمل كمحدد هام لخلق الثروة وتعظيمها عند آدم سميث

مع انبعاث عصر الأنوار تبلورت أولى إرهاصات فلسفة العمل المنطلقة من فكرة تمجيده وبيان تأثيراته الإيجابية على الفرد والمجتمع، الأمر الذي أكدته سميث* حين أقر ضرورته الحياتية وقيمتها الحيوية بعد أن لاحظ أن ثروات الأمة تنتج عن العمل، وأنه "لوعي ثوري مادام الاقتصاد السياسي كان يعتبر قبله أن ثروتها الوحيدة هي ما تملكه من ذهب وفضة، متجاوزاً بذلك مذهب الفيزيوقراطيين الذين أكدوا أن خصب الأرض هو ينبوع القيمة الوحيد، ليرتقي بذلك من الأرض إلى العمل الذي ينتزع منها هذه القيمة، فالعمل في نظره لا يتبع الإرادة الإنسانية وينحل إلى نوع من فاعلية طبيعية خاضعة لقوانين صارمة، أما تقسيم العمل فإنه يعكس تعاون الأفراد وتضامهم بعد أن كان ينتج عن علاقات اقتصادية مستقلة تعلق كل مبادأة فردية، لذا فالاعتراف بالعمل كان يتم على حساب حرية الفرد"¹، فالعمل هو المعيار الحقيقي للقيمة التبادلية لكل سلعة، فكل ما يعتقد أنه يقتني بقيمة نقدية إنما يتم تحصيله في الأصل بالجهد البدني كقوة عمل، فسميث رفع العمل إلى منزلة قيمة القيم حينما اعتبر أنه شكل القيمة الأولى التي تدفع لاقتناء الحاجيات، وكل الثروات تنتج بواسطته وليس بالذهب والفضة، ليصبح العمل بهذا المعنى هو قيمة القيم، كما أنه أول من أكد أن العمل مصدر الثروة الحقيقية للأمة، ليحدث بذلك انقلاباً في دراسات الاقتصاد السياسي في العصر الحديث، فالثروة التي تنتج بكل اختلافاتها في المجتمعات ترجع للعمل البشري وليس لقوى الطبيعة كما كان سائداً في الفكر الاقتصادي السابق، فالعمل هو المصدر الفعلي الذي يمد الأمة بكل ضروريات الحياة واحتياجاتها، ومن المنطقي أنه كلما زاد إنتاج العمل تضاعفت الثروة، فالعمل ليس مجرد نشاط تقوم به طبقة حرفية واحدة بل تشترك فيه جميع الطبقات المهنية وتتعاظم تبعاً للمهارة والكفاءة في استخدامه وحسب نسبة المشاركين من السكان في هذه العملية، فهو حسب هذا التصور النشاط الكلي للمجتمع والثروة المنتجة بكل أشكالها ترجع بالضرورة إليه، وبدون تدخل يد الإنسان لتحويل المادة الخام إلى أخرى مصنعة تبقى هذه المواد غير نافعة، وهنا أطلق سميث مصطلح اليد الخفية على الحافز الاقتصادي الذي يعد المحرك الرئيسي للاقتصاد الرأسمالي، هذه اليد هي التي تدفع الفرد إلى بذل الجهد لزيادة الثروة، ويكون الدخل السنوي للأمة نتيجة تكاتف جهود جميع أفراد المجتمع حيث تتعاظم الثروة تبعاً لنوعية العمل المقدم من قبلهم، فزيادة الإنتاج مرتبطة أساساً بظاهرة تقسيم العمل لأن تقسيم عملية إنتاجية ما يؤدي بالضرورة إلى التخصص ومنه زيادة الإنتاج، حتى أن سميث نفسه اعتبر أن "أعظم تقدم في القوى العاملة الإنتاجية ومعظم مقومات البراعة والمهارة والحكمة الموجهة لهذه القوى الإنتاجية تحققت نتيجة لتقسيم العمل"²، وهنا يمكننا استيعاب نتائج هذا التقسيم بكل سهولة خاصة إذا أدركنا الكيفية التي يتم بها هذا التقسيم في صناعات ما.

لقد ركز سميث كثيراً في كتاباته على فكرة تقسيم العمل، حيث استخدم هذا المفهوم بمعنيين مختلفين، فبينما يشير الأول إلى تخصص قوة العمل المصاحب للتقدم الاقتصادي والمؤدي لتحسين الإنتاجية، فإن الثاني يتمحور حول تقسيمه إلى أعمال منتجة وغير منتجة، أما ثروة المجتمع الرأسمالي فهي متوقفة على مقدار ما ينتج من سلع، وهذا يعتمد على درجة تقسيمه المرتكز على سعة السوق"³، ليذهب بذلك سميث إلى تعظيم دور العمل في الحياة الإنسانية حين جعله مصدراً للثروة وللقيم أيضاً، حيث أن الزيادة الكبيرة في كمية الإنتاج تحققت بفضل تقسيمه لثلاث مستويات هي: زيادة مهارة كل فرد

*- Adam SMITH هو مؤسس للمدرسة الكلاسيكية ولمذهب الحرية الاقتصادية ولعلم الاقتصاد، بل أب الاقتصاد الحديث ومن أكثر المفكرين تأثيراً في اقتصاديات اليوم، انجليزي من عائلة اسكتلندية متواضعة، ولد عام 1723 في بلدة Kirkcaldy، التحق بجامعة Glasgow ثم Oxford وشغل منصب أستاذ للمنطق ثم للفلسفة الأخلاقية بجامعة Glasgow، وحاضر فيها عدة مرات حول موضوع الاقتصاد السياسي الذي ناقشه كثيراً مع صديقه ديفيد هيويم بعد عودته لاسكتلندا، كما ناقش كثيراً مسألة تقسيم العمل وعزى إليها زيادة الرفاهية الاقتصادية، سافر لفرنسا عام 1766 والتقى برواد المذهب الفيزيوقراطي واطلع على آخر التطورات الاقتصادية التي مكنته من إنجاز مؤلفه الكبير ثروة الأمم الذي قضى حوالي 10 سنوات في العمل عليه، وهو من أهم المؤلفات في الاقتصاد الحديث لأنه أول كتاب جامع وملخص لأهم أفكار الفلاسفة والاقتصاديين الذين سبقوه أمثال فرنسوا كينيي وجون لوك وديفيد هيويم لذلك تمت ترجمته لعدة لغات، كرم أواخر حياته من قبل عدة جامعات وانتخب مديراً لجامعته القديمة في Glasgow، توفي عام 1790 ودفن في حوش كانونجيت ووضع على قبره شاهداً متواضعا نقشت عليه عبارة: "هنا يرقد آدم سميث مؤلف كتاب ثروة الأمم". ومن أهم مؤلفاته: نظرية الشعور الأخلاقي، 1759 (Theory of Moral Sentiments)، التحقيق في طبيعة وأسباب ثروة الأمم، 1776 (An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations).

¹- هنري، أرفون. مرجع سابق، ص 27-28. بتصرف

²- أحمد مبشر، جالو. مرجع سابق، ص 271.

³- فؤاد، مرسى. "الرأسمالية تجدد نفسها". سلسلة عالم المعرفة، ع 147، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب)، آذار 1990، ص 98.

وتوفير الوقت الذي ينفق في الانتقال من نوع لآخر في الإنتاج، واختراع التقنيات المسهلة لأدائه وممارسته والمقللة لتكاليف إنجازها، والتي تمكنه من رفع إنتاجيته.

صناعة الدبابيس المرتكز الأساسي لتقسيم العمل عند سميث: توصل سميث إلى أن تقسيم العمل هو عنصر هام لرفع الإنتاجية بعد زيارته لأحد مصانع الدبابيس حيث صرح قائلاً: "شاهدت مصنعا صغيرا لصناعة الدبابيس يستخدم 10 عمال يؤدي بعضهم عمليتين إنتاجيتين أو ثلاث، لكن رغم الفقر الذي كانوا يعيشونه إلى جانب افتقارهم للألات اللازمة لعملهم فإنه بإمكانهم إنتاج 12 رطلا من الدبابيس يوميا إذا بذلوا جهدا أكبر، ولما كان الرطل يحتوي على 4000 دبوس من الحجم المتوسط فإنه بإمكانهم إنتاج حوالي 48000 دبوس يوميا، لكن لو كان كل واحد منهم يعمل مستقلا عن الآخر دون أن يتعلم صناعة الدبابيس لما تمكن من إنتاج 20 دبوسا بل ربما لم ينتج دبوسا واحدا"¹، فتقسيم العمل يتطلب التخصص في المهام المنطوية على الخبرة والتأهيل لتحقيق كفاءة الإنتاج كما ونوعا، كما كشفت ملاحظته أيضا أن التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى مضاعفة الإنتاج والإنتاجية، الأمر الذي يتحقق من خلال: زيادة مهارة العامل عند تخصصه في مهمة إنتاجية واحدة، واستغلال وقته بكامله على إنجاز وظيفته المحددة، إلى جانب الإبداع والابتكار الناجم عن إعادة التجربة وتكرارها، إلا أن زيادة الإنتاج الناتجة عن تقسيم العمل تصاحبها زيادة الطلب ومنه اتساع السوق، فأعظم هبة لتقسيمه هي تبسيطه إلى عمليات سهلة، أما ميزته فتكمن فيما أسماه بالرخاء الشامل الممتد إلى أدنى الناس مرتبة*، وبهذا فإن سميث بين بوضوح قيمة العمل حين أكد أنه أساس كل قيمة تبادلية، وأن الفرد يحتاج لغيره لإنتاج ما عجز هو عن إنتاجه، كما أن قيمة المنتج تتعاضد حسب كمية الجهد المبذول لإنتاجه، فالعمل والأجر بهذا المعنى هما متوافقان، لأن الفرد يبذل جهدا لإنتاج سلعة ما ويتقاضى ثمنها عليها وأن هذا الأخير يلبي به حاجياته المختلفة حيث يقتني أشياء أو يعطيها قيمة معينة.

المطلب الثاني: العمل كقيمة تبادلية واستعمالية عند ديفيد ريكاردو

حاول ريكاردو** دراسة القوانين الداخلية الموضوعية لأسلوب الإنتاج الرأسمالي، لذا قام بوضع مبدأ قانون القيمة المحدد لقيمة السلعة بزمان العمل اللازم لإنتاجها، وبحث مدى تطابق القوانين والظواهر الاقتصادية لهذا المبدأ من خلال توحيد كل فئات الاقتصاد السياسي في فئة خاضعة لهذا القانون، وبما أنه بحث عن العلاقة بين المنفعة والقيمة فإنه اعتبر أن المنفعة صفة عامة لا بد من توافرها في السلعة حتى تأخذ قيمتها الحقيقية، كما حاول التفصيل بين سعري التبادل والاستهلاك، واعتبر أن الأخير ضروري لسعر التبادل وليس مقياسا له، لذا فالقيمة الاستعمالية هي قيمة شخصية لا تقاس وفق أي معيار مألوف، ليفرق بذلك بين نوعين من السلع هما: التي لا يمكن زيادة كميتها وهي التي تتوقف قيمة مبادلتها على ندرتها كالمخطوطات والتحف الأثرية، أما باقي السلع الأخرى فتتضاعف كميتها بواسطة العمل، بينما

1- أحمد مبشر، جالو. مرجع سابق، ص 271-272.

* يضرب آدم سميث مثلا لذلك يبين فيه روح التعاون الناتج عن هذا التقسيم من خلال صناعة ما في بلد متطور وعدد الأفراد المشتركين فيها، فالمعطف المصنوع من الصوف مثلا والذي يكسو جسد العامل اليومي وإن بدا خشنا وغلظا فهو نتاج عمل مشترك بين عدد كبير من العمال، فالراعي ومصنف الصوف والممشطة والصباغ والملح والغزال والنساج والقصار والمرتب وغيرهم كثيرين، هؤلاء جميعا يجب أن يضموا فنونهم المختلفة حتى يتموا مثل هذا الإنتاج الساذج، وكما عدد التجار والحمالين الذين كان من الواجب استخدامهم إلى جانب هؤلاء، وكما مقدار التجارة والملاحة، وكما عدد بناء السفن البخارية وصانعي الشراع والحبال، ولو فحصنا بالطريقة ذاتها أجزاء ملبسه وأثاثه المنزلي وقميصه الكتاني الخشن والأحذية التي تغطي قدميه وغيره، فسوف ندرك أنه بدون تعاون الآلاف لن يتمكن أحقر شخص في بلد متحضر من تزويده حتى طبقا نتصوره باطلا جدا بالأسلوب السهل البسيط الذي جرت العادة أن يعيش وفقا له. للإستفادة أكثر أرجع إلى الطبيب داودي، **تقسيم العمل، اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وأدام سميث**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2005. نقلاً عن: روبرت هيلبروز، **قادة الفكر الاقتصادي**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1989، ص 69. (مقال على الشبكة): بتاريخ (2016/07/14) على <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/3-7.pdf> (13:15).

** David Ricardo (1772-1823) هو اقتصادي انجليزي من أصل هولندي، صاحب نظرية قانون الميزة النسبية، ولد في لندن، كان عصاميا وابن صيرفي يهودي، عمل سمسارا في سوق الأوراق المالية مع والده وهو في سن 14 سنة ليستقل بعدها بعمل خاص في مجال البورصة أين بدأ العمل برأسمال قدره 800 جنيه وأصبح مستقلا ماليا ليعتزل العمل بعد أن جمع ثروة كبيرة وهو في سن 26 سنة، الأمر الذي مكّنه من التفرغ للإطلاع ومنه التأسيس لشركة حملت اسمه وجعلته من كبار الأثرياء قبل بلوغه سن 25 سنة، لذلك اشترى مقعدا له في البرلمان الإنجليزي عن مقاطعة أيرلندية وكان عضوا بارزا فيه بعد أن انتخب عضوا في مجلس العموم البريطاني، غير أنه شعر بميل لعلم الاقتصاد بعد اطلاعه على كتاب ثروة الأمم وتأثر كبير بأفكار صاحبه، لذا عمل على شرح قوانين توزيع الدخل القومي في الاقتصاد الرأسمالي، ألف عام 1817 كتاب: (مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب - Principes de l'économie politique et l'impôt) وجعل منه ثاني اسم في الاقتصاد بعد آدم سميث، بل أن شموليته وطريقته في التحليل والتجريد جعلته يفوق كتاب "ثروة الأمم"، لأنه عالج فيه عدة مشاكل طرحت آنذاك أهمها انخفاض قيمة العملة الورقية والتضخم وارتفاع سعر الذهب التي كانت تعاني منها إنجلترا، فريكاردو درس المشاكل التي أهملها آدم سميث خاصة مشاكل القيمة والنقد والتجارة الداخلية، ووجه موضوع الدراسة بشكل خاص لدراسة توزيع الدخل في المجتمعات.

القيمة التبادلية فهي متوقفة على كمية العمل اللازم لإنتاجها، وهنا يمكن اعتبار أن قيمة السلع تنسجم مع الجهد المبذول فيها، ليس لأن العمل هو العنصر الوحيد لإنتاجها فحسب بل لأنه عنصرا متجانسا في جميع فروع الإنتاج، فتقييم الأنواع المختلفة للعمل يتم بشكل دقيق من طرف السوق، حيث يتكون سلم للأجور ويعكس الاختلافات النوعية في العمل، وبما أن الأجور العالية ينتج عنها ارتفاع مورد العمل أو العكس فإنها تبعد عن المستوى الأنسب لها حفاظا على الحد الأدنى للعيش بفعل عمليتي العرض والطلب في سوق العمل، فحين يتقاضى ملاك الأراضي أثمانا باهظة على وسائل العيش فإنهم يستغلون العمال وصاحب العمل الذي يضطر لرفع مستوى الأجور لعماله دون الرفع من أثمان منتجاته، كونها محددة في سوق قوامها التنافس الشرس، ليقرر بذلك ريكاردو أن الربح في جوهره عدوان على الربح لأن الأرباح تميل للتراجع لدرجة الصفر في الأجل البعيد ليستولي الملاك عليها، غير أن مسئولية التفاوت المجتمعي والأزمات الاقتصادية لا تنصب على الربح وإنما على الربح الذي يعد مكسبا يحصل عليه مالك الأرض، أما الربح فهو مكسب للصناعي الرأسمالي، وبهذا ينتقل ريكاردو إلى التفرقة بين نوعين من العمل في إنتاج السلع هما بمثابة ركيزة للنفقة الحقيقية وهما "العمل المباشر المرتبط بالجهد الإنساني والمنصب مباشرة على إنتاج السلع، والعمل غير المباشر المنصرف للمجهود الإنساني والمنصب على الآلات والمباني والمعدات المستعملة في الإنتاج، أما قيمة المبادلة بين السلعتين فهي محددة حسب كمية العمل المباشر وغير المباشر المبذول في إنتاج كل منهما، لذا فقيمة السلع التبادلية غير متوقفة على العمل غير المباشر، بينما معدل التبادل بين السلعتين يتغير تبعا للتغير في كمية العمل اللازمة لإنتاج كل منهما".¹

كما أن العمل حسب ريكاردو مثله مثل بقية السلع الأخرى التي تباع وتشترى، وتزايد كميتها وتراجع، وله ثمن طبيعي وآخر سوقي، فثمنه الطبيعي يمكن العمال من العيش في مستوى الكفاف، ومهما اختلف ثمن العمل في السوق عن الثمن الطبيعي فإنه سيميل حتما إلى التعادل معه، حيث يؤدي ارتفاع ثمن العمل في السوق إلى ارتفاع العرض فيه، لتتخفض بذلك الأجور إلى حد الكفاف والعكس، وبهذا فإن أفكاره لم تدع أي منفذ أمل أمام العمال في تحسين أحوالهم.

وعموما فإن النموذج الليبيرالي تأسس على فكرة أن العمل الأجرى مهما كان تأهيله ومكانته يعتبر مكونا هاما للهوية الشخصية الفردية والجماعية، لذا فالنظرية الاقتصادية أعلنت من شأن العمل وأعطته القيمة المستحقة له من منطلق أن "السعر هو التعبير الاقتصادي للقيمة والعرض هو الذي يقرر هذا السعر وأن تكاليف الإنتاج تقف وراء تقرير العرض"²، فضمن النظام الرأسمالي يتخذ العمل شكل النشاط المأجور، وفيه تواجه وسائل الإنتاج الفرد بوصفها قوى غريبة من جهة ومن أخرى رأسمالا ماديا، ولا يمكن لمصالح الرأسمال والعمل المأجور أن تتوافقا لأن الرأسمالي يستخدم مختلف وسائل الإنتاج لاستغلال العامل المأجور، بينما هذا الأخير يتمكن من مباشرة عمله من خلال بيع قوة عمله، لذا فالطابع الإجباري للعمل المحدد في شكله الاجتماعي يعد خاصية عامة ملازمة له في ظروف المجتمعات المتصارعة، بينما العمل في إطار المجتمعات الاشتراكية هو "معياري مشاركة الإنسان في الإنتاج الاجتماعي (التوزيع والاستهلاك)، وكلما ارتفعت إنتاجية العمل الاجتماعي اتسعت إمكانية رفع مستوى رفاه المجتمع ككل، إلا أن العمل في ظل النظام الاشتراكي لم يتحول إلى الحاجة الحياتية الأولى".³

المطلب الثالث: العمل خاصية إنسانية عند كارل ماركس

لقد كان العمل جزءا من الفعالية الإنسانية في جميع المجتمعات، ولاشك أن هذا كان وجهة نظر ماركس* الذي ذهب إلى تبيان أهمية العمل إلى ما ذهب إليه في مقدمة كتابه "نقد الاقتصاد السياسي"،

1- أحمد مبشر، جالو. مرجع سابق، ص 281.

2- محمد، طاقة وحسين عجلان حسن. مرجع سابق، ص 20.

3- فولكوف، غوبسكي وآخرون. مرجع سابق، ص 05-06.

*- Karl Marx (1818-1883) هو فيلسوف وسياسي واقتصادي وعالم اجتماع ومؤرخ وصحفي وثوري، صاحب النظرية الماركسية وفيلسوف الشيوعية المعاصرة، ولد في مدينة Trèves الألمانية، درس الحقوق والفلسفة والتاريخ في برلين بين سنوات 1836-1841 ثم حضر لدكتوراه في الفلسفة بمدينة إيانا، شارك عام 1843 كمساهم ثم محرر لصحيفة الراين، لكنه سافر لباريس وأشرف على إصدار جريدة "إلى الأمام"، وبطلب من برويسيا طرد من باريس عام 1845 وتوجه لبروكسل ثم إنجلترا، تعرف على Engels حيث عملا معا في حقل عصبة الشيوعية وحررا معا البيان الشيوعي الشهير، ورغم تأثره البالغ على علمي الاجتماع والاقتصاد إلا أن هذا التأثير كان مصبوغا بصيغة فلسفية مستخلصة من الفلسفة الألمانية، من أهم مؤلفاته: الإيديولوجية الألمانية بين 1845-1847 (لم ينشر)، صراع الطبقات بفرنسا 1850، نقد الاقتصاد السياسي 1859، رأس المال، الجزء الأول 1867، الجزء الثاني نشره إنجلترا عام 1885، والجزء الثالث نشره إنجلترا دائما عام 1894.

حيث بين أنه أبسط المفاهيم المتعلقة بنشاط الإنسان في إنتاج وسائل العيش لأنه نشاطا هادفا وموجها للحصول على المقومات المشبعة لحاجاته ليصبح شرطا ضروريا لبقائه، أما في كتابه "رأس المال" فقد اعتبر أن العمل قبل كل شيء "عقد قائم بين الإنسان والطبيعة، حيث يمثل ذاته تجاهها دور إحدى قواها، فالقوى المتضمنة في بنيته الفيزيائية يوجهها في حركة هادفة لدمج المواد وإعطائها شكلا نافعا لحياته، فيسهم في الوقت ذاته بتغيير الطبيعة الخارجية وطبيعته الخاصة منميا مواهبه الكامنة فيه، فالعمل يبدو لأول وهلة أنه نشاط قائم بينه وبينها، إلا أن تأثيره بعمله عليها وتغييرها هو تغيير لطبيعته الذاتية وتنمية لملاكاته الكامنة التي لم تظهر إلا من خلال العمل"¹، فماركس أولى أهمية كبرى لمفهوم العمل حين اعتبره مصدر كل ثروة وشرط أساسي لقيام الحياة ومجال لتحقيق ماهية الفرد وفعل توسطي بينه وبين الطبيعة من خلال العلاقة التفاعلية الدائمة والمستمرة بينهما، وفي إطار هذا التفاعل فإنه لا يغيرها فحسب وإنما يغير طبيعته أيضا ويفصح عن مقومات ماهيته من وعي وإرادة وحرية، فالعمل عنده هو ظاهرة إنسانية محضة لأنها تقوم على خاصية الغائية والوعي والإرادة الخاصة لتحقيق مقاصد محددة مسبقا ومستندة على جهد فكري وسلوك إرادي يستدعي التصميم والعزم، وهو ما يجعله فاعلية إنسانية متميزة عن الفاعلية الحيوانية المنبثقة عن الغريزة والموسومة بالرتابة والميكانيكية والمشروطة بإشباع حاجات بيولوجية محدودة، فالفارق الأساسي بينه وبين الحيوان هو أن الإنسان يعرف كيف يتصور مخططا وينفذه عوضا عن أن تسوده غرائزه، وأن الفكر يتنبأ بالفعل قبل أن تحققه اليد، وقد ألحق ماركس في المقطع التالي من كتابه "رأس المال" على هذا الفارق بين الآلية الحيوانية والحرية الإنسانية قائلا: أن "العنكبوت تقوم بعمليات شبيهة بعمليات الحائك، والنحلة تظهر ببنية خلاياها الشمعية مهارة أكثر من المهندس، لكن ما يميز أسوأ مهندس عن أبرع نحلة منذ البدء هو أن المهندس ينطلق من بناء الخلية في رأسه قبل بنائها في المنحلة، وأن النتيجة التي ينتهي إليها العمل توجد ذهنيا في خيال العامل وجودا مسبقا"²، وبهذا يتحدد العمل كفاعلية جسدية وفكرية هادفة لتلبية متطلبات الإنسان، وبهذا فإنه لا يتصور الإنسان إلا في مجتمع وأن ماهيته تتحقق بالعمل الذي يكسبه حقيقته الواقعية³، وبالتالي فالعمل هو فاعلية إنسانية تفصح عن إبداع الفرد في تحقق ماهيته وجوهره ككائن متميز عن غيره من الكائنات الأخرى.

وبما أن العمل هو نشاط عقلي وعملي مندرج ضمن النظام الثقافي للإنسان فإنه يمكنه من تغيير ذاته وتنمية قدراته، لأنه يقتضي عدة عمليات عقلية ونفسية عليا كالتذكر والانتباه والذكاء والإدراك والفهم والتعلم وتصور الغاية المقصودة، وهو لا يقوم إلا بهذه الخصائص المناسبة لتحقيق ماهيته الحقيقية، "فتاريخ العالم كله حسب ماركس ليس شيئا آخر غير إنتاج الإنسان بواسطة شغل الإنسان"، فالتصور الماركسي ينظر للعمل من زاويتين: أولها أنه مجهود فيزيقي أو قوة فيزيائية تمكن الفرد من تسخير الطبيعة لنفسه، وثانيها أنه فاعلية أو نشاط متصل بماهيته تمكنه من تنمية ملكاته وقدراته الكامنة، فالعمل إذن ظاهرة إنسانية مرتبطة بوعيه، لأن العمل تخطيط وتصميم وتبوير، كما أنه خلق وإبداع وابتكار وإنجاز، وهو أيضا سلوكا غائيا هادفا وليس فعلا معزولا، ومسارا تتفاعل فيه المكونات التالية: العمل في حد ذاته كفعل إنتاجي والمادة كموضوع قابل للتحويل والأداة كوسيلة للإنتاج.

كما ركز ماركس في كتابه "رأس المال" على العنصر الإنساني أثناء اهتمامه بتقسيم العمل التقني تبعاً لمراحل ثلاث، حيث تمثل مرحلة التعاقد والتعاون أولى هذه المراحل لأن اجتماع عدد من العمال في معمل واحد راجع لممارستهم لحرفة واحدة أو مجموعة مهن متكاملة فيما بينها، ورغم رضوخهم لنظام مشترك إلا أنهم حافظوا على خصائصهم الشخصية، غير أن هذه المرحلة إذا لم تسيء لعمل الأجير فإنها حرمتها من تنمية إنتاجيته الفردية، خاصة إذا علمنا أن الإنتاجية المشتركة لعشرة عمال تعد أنجع من إنتاجيتهم الفردية، وعليه فالفوائد الناجمة عن استخدام القوة الجمعية ترجع إلى الرأسمالي صاحب العمل الذي جمعهم في معمل واحد، أما مرحلة تقسيم العمل في المصنع فهي تعد ثاني مرحلة، لأن المصنع يقوم على أسلوب الإنتاج المتمثل للمرحلة الأولى، وفيها تقسم صناعة سلعة ما إلى عمليات جزئية موزعة بين أيدي مختلفة، وهنا ينقسم العمال إلى قسمين، حيث لا يمارس أحدهم سوى جزء صغير جدا من مجموع العمل، وهنا يلاحظ أن العمل الذي فقد سمته الاجتماعية في المرحلة السابقة يفقد في هذا

1- أحمد مبشر، جالو. مرجع سابق، ص 320-321.

2- هنري، أرفون. مرجع سابق، ص 56.

3- عبد الباسط، عبد المعطي. مرجع سابق، ص 70.

النظام سمته الإنسانية بعد أن حوّل المصنع العامل إلى شخص آلي في عملية حصرية، الأمر الذي يفصل بين العمل اليدوي والعقلي فصلاً تاماً، بينما مرحلة تقسيم العمل الصناعي فهي تمثل آخر مرحلة حسب ماركس، فالصناعة الكبرى حوّلت العمال إلى مجرد زائدة داخل المصنع بعد أن تخلت عن الأفراد المتخصصين وعوضتهم بالآلة التي تقوم بعدة عمليات في ذات الوقت، وهنا أصبح سلخ الإنسانية عن العامل أمراً تاماً بعد أن فقد قوته الجمعية في المرحلة الأولى وأقصاه المصنع عن كل فاعلية فكرية في المرحلة الثانية، نجده في هذه المرحلة الأخيرة في مواجهة الآلة التي أرغمته على الاستسلام دون دفاع.¹

العمل كمصدر للقيمة وللصراع الطبقي في المنظور الماركسي: عالجت النظرية الماركسية عدة مسائل حول التنظيم الاجتماعي وتأثيره على مستويات الأداء والإنتاجية كالبناى الاجتماعي والصراع الطبقي ومسائل الإنتاج وظروف العمل والتغير داخل التنظيمات وخارجها، وتعد مسألة الصراع الطبقي والاعترا ب من القضايا الاقتصادية والاجتماعية الجوهرية التي يمكن من خلالها معرفة المكونات الأساسية في التحليل الماركسي حول قضايا التنظيم والعمل، فالفكرة الماركسية الأساسية حول العمل الهادف تتكشف عند افتراضه أن الفرد لديه تأثير قوي على واقعه المادي بما يؤدي لتوحيد الأهداف المتنافرة، حيث تظهر أرائه حول أهمية العمل عند حديثه عن قيمته وفائض القيمة، فالقيمة الاقتصادية للسلع ترجع لمقدار العمل المبذول في إنتاجها، مستدلاً على جوهر القيمة بالفرقة بين القيمة الاستعمالية والتبادلية، لذا ركز على عنصر التوزيع وأكد في نظريته حول القيمة والعمل أن العمل المنتج هو الذي "يخلق قيمة استعمالية مباشرة، لذا يجب التفرقة بينه وبين العمل النافع أو المفيد"²، ليطمئز في توجهه نحو العمل عن غيره من المفكرين الاقتصاديين، لأنه شدد على التغيرات الأساسية التي يحدثها الإنسان في الطبيعة بواسطة التقنية والتي تتفاعل بدورها لتطويره، وعليه فقيمة السلعة تتحدد بعدد ساعات العمل المبذولة في إنتاجها لأن "العمل هو أساس ومصدر أي قيمة، ولا تتأتى قيمة السلع في السوق إلا من خلال ما تكلفته من عمل، فالقيمة الطبيعية هي حقيقة ثابتة من وراء الثمن تخلفها كميات العمل المتجسدة في السلع، والثمن تعبير سوقي عنها تحدده القيمة الطبيعية"³، بينما الأجر الطبيعي فهو محدد تبعاً لكمية العمل الواجب إنجازها لإنتاج الوسائل الضرورية للعيش، كما أن العمل في النظام الرأسمالي يعد سلعة كغيره من السلع التي تباع وتشترى، وتحدد قيمة قوة العمل حسب عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاجها، والتي تمثل الساعات اللازمة لضمان الحد الأدنى من العيش للعامل، ولعل تفسير ذلك هو وجود الجيش الاحتياطي من البطالين الذي يَبقى مستوى الأجور ثابتاً، ولا تقي إلا بتلبية الحاجيات الضرورية للعيش.

لقد سعى ماركس لمعرفة النظام الرأسمالي وفهم تأثيراته المختلفة، لذا كرس نفسه لمهمة ثورية حول تنظيم الطبقة العاملة خاصة بعد أن تعمقت لديه قناعة مفادها أن تاريخ المجتمعات هو تاريخ صراع الطبقات، فالصراع الطبقي في النظام الرأسمالي هو صراع بين البرجوازيين والبروليتاريين وأن هذا النظام المدعم للطبقة الحاكمة غير منسجم مع مصالح العمال، فالقواعد المنظمة للاقتصاد ستتغير حتماً بسبب تطور الأوضاع الاجتماعية وستوضع قواعد ملائمة وعادلة، لذا حدد عنصران أساسيان لنظم الإنتاج في هذا النظام هما: رأس المال المتضمن للأصول المختلفة للإنتاج، والعمل المأجور المتجلى في العمال الذين لا يملكون إلا قوة عملهم ويفتقدون سبل مواجهة أصحاب العمل وتغيير الوضع لصالحهم، وهو ما نرى شعورهم بالاستغلال والاستلاب والاعترا ب، فالعمل حسب ماركس شكل مركز تحول هام نحو الرأسمالية لأنه فضاء لنشأة علاقات استغلال العمال، والعمل الذي يعد أهم مكونات العملية الإنتاجية جعلهم يُستغلون من قبل أرباب العمل بحصولهم على جزء بسيط من ناتج الإنتاج، ليطلق بذلك عبارته الشهيرة: يا عمال العالم اتحدوا، هذه الافتراضات الماركسية تنبئنا بأهمية الصراع التنظيمي والمركز حول قطبين أساسيين هما علاقات الإنتاج والعلاقات الاجتماعية، والتغيير الذي سيحدث في ميادين العمل يتم من خلال استيعاب الواقع الاجتماعي والتنظيمي وكذا واقع العلاقات المفروضة، غير أن راديكاليته تجلت بوضوح في تصوره للتنظيمات الرأسمالية، لأن حالة التناقض السائد والصراع الناتج عنه جعلته يؤكد ضرورة التغيير الجذري، لأن التناقض ولد صراع طبقي الذي سيولد بدوره الثورة والتي ستؤدي

1- أحمد مبشر، جالو. مرجع سابق، ص 321-322.

2- نفس المرجع، ص 315-316.

3- محمد، طاقة وحسين عجلان حسن. مرجع سابق، ص 21.

4- أحمد مبشر، جالو. مرجع سابق، ص 317.

حتمًا لتغيير النظام السائد، فأفكاره حول العمل ارتبطت بوضع أسبقية العلاقة الاقتصادية لتحديد ماضي وحاضر ومستقبل المجتمع، معتبرا أن التاريخ البشري بدأ مع العمل الحر والإنتاجية والإبداع، والذي تحول عبر الزمن إلى الإكراه وعدم الإنسانية، وهي صفات سائدة بكثرة في النظام الرأسمالي المتميز بوجهين بارزين أحدهما يتضمن الاستغلال والاغتراب، وثانيهما يتميز بخصائص التطوير الصناعي الثوري العالمي والنمو والتدرج الذي يشير إلى التحضر والتصنيع والتقدم التكنولوجي وزيادة الإنتاج.

إضافة لذلك فإن العمل في المفهوم الماركسي يتحدد كممارسة إكراهية حتمية لأنه يلزم الفرد على ممارسته لضمان بقائه، فمجال العمل هو مجالاً للضرورة والحتمية، وكلما اتسع نطاق متطلباته تعاظمت الحاجة إليه واتسعت دائرة الحتمية، ففي إطار النظام الرأسمالي فهو أبعد ما يكون عن تحقيق حرية الفرد وكرامته لأنه يمارس عليه استلاباً واستعباداً تبرز معالمه الأساسية في احتكار أرباب العمل لوسائل الإنتاج، وفي اضطراب العامل لبيع قدرته الإنتاجية بأجر زهيد، فإنه شعوره بالحرية يبدأ بانتهاء العمل لأن نطاقها متواجدة خارج إطار الإنتاج المادي وخارج مجال العمل والإنتاج، فمملكة الحرية عند ماركس تبدأ "حينما ينتهي العمل الذي تفرضه الضرورة الخارجية، لذا فهي متواجدة خارج دائرة الإنتاج المادي ذاته"، وهنا يتضح لنا جليا الطابع الإكراهي المزدوج لمفهوم العمل، أولهما يتولد عن سوء الشروط المتصلة بممارسته، وثانيهما يعرقل حرية الفرد لارتباطه باستمرارية الحياة.

المطلب الرابع: العمل سمة إنسانية متطورة عند فريدريك إنجلز

حاول إنجلز* إيضاح مسألة أن العمل مظهراً من مظاهر الشغل بقوله "تتطوي اللغة الإنجليزية على مزية امتلاك مفردتين منفصلتين لهذين المظهرين من الشغل هما: الذي يخلق القيم الاستعمالية ويتحدد كيفياً فيسمى العمل في مقابل الشغل، والذي يخلق القيمة ويقاس كمياً ويسمى الشغل في مقابل العمل، هذا التمييز لا يطابق الاستعمال اليومي لهذه اللغة"، فإنجلز تناول موضوع العمل في كتابه "جدل الطبيعة" مشيراً في أحد فصوله إلى دور العمل في تحويل القرد إلى إنسان ومركزاً في ذلك على مسألة التطور والعمل، فهو كظاهرة إنسانية متطورة عبارة عن فعل أو حركة منبثقة من عدة حركات فيزيقية إنسانية، حيث تعتبر حركة اليد هي أصل كل عمل ونتاج له، فمن خلاله تتكيف الأصابع والعضلات والعظام للقيام بحركات معقدة تستخدم بأسلوب أكثر مهارة وإبداعاً وبطريقة أكثر رشاقة، وبما أن اليد هي أصل كل عمل فإن الإنسان البدائي استخدم أدوات بدائية كالعصا والحجارة والفأس مثلاً، لتصدر بعدها الطلائع الأولى للثورة الصناعية باكتشافه للزراعة، وظهر بذلك الإنسان الصانع للآلات الذي حاول صنع حضارته بيديه ماراً بعصور الحجر والبرونز والحديد، ليتطور هذا المفهوم من مجرد حركات للأيدي إلى اعتماد طريقة مُقتصدة للجهد باستئناسه للحيوان ثم النباتات لتيسير سبل تحقيق متطلباته الحياتية المختلفة، وينتقل بذلك من عصر إنتاج الطعام لعصر البخار والكهرباء والذرة، أما في كتابه "أصل الأسرة والملكية الخاصة" فقد تطرق إلى أهمية العمل الجماعي مؤكداً فيه أن "العمل الزراعي أو الصناعي هو ظاهرة جماعية واجتماعية وإنسانية وليست فردية، لأن وسائل العمل لا تعمل بمعزل عن أية طاقة أو قوة إنسانية منظمة للعمل ومسيرة له، حيث يكون لجماعات العمل والعلاقات الرابطة بينهم أهمية كبرى في تحقيق الإنتاج من منطلق أن الطاقة البشرية تعتبر كقوة محرك للعمل"²، كما عمل إنجلز على تحليل الأهمية التاريخية للعمل في مقال له بعنوان "دور العمل في عملية تحول القرد إلى إنسان" سنة 1876، وكشف عن نشوء الأفراد والجماعات الإنسانية البدائية بقدر نشوء العمل

*Friedrich ENGELS (1820-1895) اقتصادي وسياسي ثوري واشتراكي ألماني وصاحب الفضل في صك مصطلح المادية الجدلية، أسهم مع ماركس في وضع أسس النظرية الاشتراكية، ولد في مدينة Barmen من أسرة بروتستانتية، وبما أن والده كان مستثمراً رأسمالياً (مهتماً بصناعة النسيج) فإنه عمل على مساعدته في إدارة مشاريعه بعد حرم من التعليم الثانوي، إلا أنه انكب على التعلم الذاتي معتمداً على ذكائه وموهبته العقلية وقدرته على التفكير السريع والملاحظة الدقيقة، وهو ما مكّنه من الالتحاق بجامعة برلين التي أقام فيها عدة علاقات اجتماعية مع الطلبة المتأثرين بفلسفة هيجل، تأثر بأطروحات (Ludwig Feuerbach)، كان يتحدث 20 لغة، نشر عدة مقالات في المجلات الألمانية والمجلة "الرينانية"، اهتم بدراسة الحركة العمالية وحياة العمال، التقى بماركس في باريس عام 1844 أين تبادلوا أفكارهما وتعاونوا على جمعها، إذ لا نكاد نجد شيئاً كتبه أحدهما دون أن يشرف الثاني على تحريره أو إعادة كتابته أو مناقشته على الأقل، شارك في إخراج الجزء 02 و03 من كتاب رأس المال، ومن أهم مؤلفاته: (جدل الطبيعة- la Dialectique de la Nature) بين 1873-1883 لكنه لم ينشر حتى عام 1925، (أصل الأسرة والملكية الخاصة للدولة، 1884، l'Origine de la Famille, de la Propriété Privée et de l'État) (ومعالم الاشتراكية العلمية، Socialisme Utopique et Scientifique) مقدمة في نقد الاقتصاد السياسي 1844.

¹ طوني، بينيت ولورانس غروسميرغ وميغان مويس. مرجع سابق، ص 509-510.

² أحمد مبشر، جالو. مرجع سابق، ص 322-324.

الإنساني نفسه والنشاط العملي وإنتاج وسائل العمل وظروف المعيشة، لذا يعتبر العمل من الحاجات الطبيعية الأولية للإنسان، فتطور النشاط الإنساني مرتبط بتطور الإنتاج المادي.

وعموما فإنه بالرغم أن مفهوم العمل في الأنظمة الاقتصادية الحديثة أصبح عنصرا حاسما في الإنتاج ومصدرا أساسيا لخلق الثروة وإنمائها، إلا أن التصور الرأسمالي له تضمن نزعة استغلالية بخلقه لطبقتين متعارضتين هما: الطبقة البرجوازية المالكة للثروة ووسائل الإنتاج وطبقة البروليتارية المالكة لقوة العمل فقط، والمعنى نفسه متضمن في الفكر الاشتراكي مع بعض الاختلاف بينهما في كيفية توزيع القيمة المضافة، فالنظام الأول أكد أن القيمة التبادلية توزع بين أجور العمال والربح بينما النظام الثاني اعتبر أن القيمة الفائضة ينبغي أن تعود لمالك قوة العمل وحده لأنه العامل الحاسم في الإنتاج.

المبحث الرابع: الطرح السوسيولوجي لمفهوم العمل

تمنح التحليلات السوسيولوجية مكانة خاصة لمفهوم العمل في المجتمعات المعاصرة، فالبناء الكلي للنظرية الاجتماعية يقوم على هذا المفهوم الذي يعد "هدفا رئيسيا وموضوعا أساسيا للصراع الاجتماعي بكل أشكاله ومستوياته بدءا من الصراع داخل المجتمع إلى الثورات والحروب العالمية"¹، وعليه فعلماء الاجتماع ينظرون للعمل في إطار "مفاهيم النسبية المكانية والنسبية الزمنية لأنه من المفاهيم النسبية المختلفة باختلاف البناء الاجتماعي وباختلاف الزمان والمجتمعات الإنسانية، وبما أن المجتمعات المعاصرة متباينة في نمط العلاقات الاجتماعية المميزة لحياة الفرد المتحضر في المجتمعات الصناعية فإن هذا المفهوم بات يقوم على "الكفاءة والمقدرة بدرجة تفوق ارتباطه بالعوامل والاجتماعية والثقافية والبيئية"²، لذا ارتبط سوسيولوجيا بعدة تعريفات، ومن دلائل ذلك أن قاموس ويبستر تضمن "20 تعريفا و30 معنى له متباين في صياغتها تبعا للأفعال المندرجة تحت هذا المفهوم"³، ومن بينها أنه "ضرب من النشاط العريض الشامل، والمعتمد على جميع العمليات النفسية التي يقوى عليها الإنسان"⁴.

المطلب الأول- التمثيل الخلدوني لمفهوم العمل:

أولى ابن خلدون* عناية كبرى لموضوع العمل وصلته بالمعاش وسبل توفيره لتحقيق المتطلبات الحياتية للأفراد وضمان التعاون بينهم، ويمكن لأي مهتم بالموضوع أن يستعرض مقدمته الشهيرة ويلحظ مدى اهتمامه بالعمل في أكثر من موقع، خاصة في الباب الخامس من الفصل الأول المخصص "للمعاش ووجوبه من الكسب والصنائع وما يعرض في ذلك كله من الأحوال"، موضحا حقيقة الرزق والكسب، حيث استهله بتبيان أن الكسب هو قيمة الأعمال البشرية، وأن الفرد مدفوع للعمل لتحقيق متطلباته، مؤكدا أنه "مفتقر إلى ما يقوته ويمونه في حالاته وأطواره من لدن نشوئه إلى أشده إلى كبره"⁵، ويبرز تمجيده للعمل حين أقر أن "الكسب يكون بالسعي في الاقتناء والقصد إلى التحصيل، فلا بد في الرزق من سعي وعمل ولو في تناوله وابتغائه من وجوهه"، فالعمل المنتج هو الذي يميل للانسجام مع قدرات واستعدادات الفرد، والعمل الناجح هو الذي "يعتمد على الجهد البشري وله قيمة ومنفعة عملية ملموسة على أساس العقل والعلم والتعلم، ويبعث الحياة في المادة التي يشكلها الإنسان ويحقق منفعتها للبشر"⁶، لينتقل بعدها إلى إبراز قيمة العمل وارتباطه بالقيمة من خلال توضيح أهميته في

1- اعتماد محمد، علام وآخرون. مرجع سابق، ص135.

2- كمال عبد الحميد، الزيات. مرجع سابق، ص124-125.

3- اعتماد محمد، علام وآخرون. مرجع سابق، ص135.

4- والتر اس، نيف. مرجع سابق، ص96.

*- ابن خلدون (732-808 هـ/1332-1406م)، هو العلامة والرحالة والمؤرخ وعالم الاجتماع عبد الرحمان بن محمد بن محمد بن خلدون أبو زيد ولي الدين الحضرمي الأشبيلي، من ذرية عثمان أخي كريب المذكور في نبهاء ثوار الأندلس، وينسب من ولد وائل بن حجر، ولد بتونس ونشأ بها في بيت علم، واشتغل بالعلم والتحصيل العلمي منذ صباه، تتلمذ على يد أبيه في الدين والأدب، اهتم بشغف بكل من اللغة والنحو والفقه والحديث والتوحيد والشريعة والفلسفة والمنطق وغيرها من العلوم، رحل إلى بلاد فاس وغرناطة وتلمسان والأندلس، وتولى بها عدة أعمال، حيث عمل مستشارا للسلطان الحفصي أبي إسحاق بفاس، فكاتبا للسلطان المريني أبي عنان المريني بتلمسان، وحاجبا للأمير عبد الله ببجاية، إلا أنه اعتزل العمل السياسي سنة 1375 بسبب الدساسات والوشايات المحاكة ضده، توجه إلى مصر وألقى دروسا في الجامع الأزهر، وأكرمه السلطان الظاهر برفوق، وولاه قاضيا لقضاة المالكية بمصر عام 1384، اشتهر العلامة بكتابه "العبر وديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر"، في سبع مجلدات، وأولها المقدمة التي تناولت شؤون الاجتماع الإنساني وقوانينه، وقد فرغ من تأليفه وهو في نحو الخامسة والأربعين بعد أن نضجت خبراته واتسعت معارفه ومشاهداته.

5- عبد الرحمان، بن خلدون. "مقدمة ابن خلدون". تحقيق أحمد جاد، المنصورة، القاهرة: دار الغد الجديد للنشر والتوزيع، 2007، ص355.

6- كمال عبد الحميد، الزيات. مرجع سابق، ص26.

النشاط الاقتصادي قائلاً أن "ما يفيد الإنسان ويقتنيه من الممتلكات إن كان من الصنائع فالمفاد المقتنى منه هو قيمة عمله، وهو القصد بالقيمة إذ ليس هنالك إلا العمل وليس بمقصود بنفسه للقيمة، وقد يكون مع الصنائع في بعضها كالنجارة والحياسة معهما الخشب والغزل، إلا أن العمل فيها أكثر فقيمه أكثر، وإن كان من غير الصنائع فلا بد من قيمة ذلك المفاد والقيمة من دخول قيمة العمل الذي حصلت به، إذ لولا العمل لم تحصل قنيتها وقد تكون ملاحظة العمل ظاهرة في الكثير منها فتجعل له حصة من القيمة عظمت أو صغرت"، كما اهتم بالبحث عن القيمة المادية والمعنوية للعمل وعلاقتها بالقيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية رافضاً القيم السلبية المرتبطة به، ليقرر بعدها قاعدة عامة حول قيمة العمل مفادها أن "المفادات والمكتسبات كلها أو أكثرها هي قيم الأعمال الإنسانية وتبين مسمى الرزق وأنه المنفع به"، فبين أن العمل الإنساني كبير الأثر في الإنتاج ومن ثم في القيمة، أي أن العمل عنصر كبير الأهمية في تكيف الإنتاج، وهو في الوقت نفسه عنصر كبير الأهمية في تقدير القيمة، فهو ينظر للمسألة من جانبي الكم والكيف¹، فالعمل في المفهوم الخلدوني هو أساس الإنتاج ومقياس القيمة وخالق للثروة، وهي كلها أفكار واقعية ومنطقية كونها مستمدة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

أهمية الصنائع الخلدونية: تعد الصنائع بالمفهوم الخلدوني كل عمل يمارسه الفرد لتحصيل رزقه، فهي "انعكاس للأفكار الكامنة في ذهنه، تخرج من العقل الباطن إلى العقل الواعي لأن العمل يربط بين الفكر والفعل والقدرة على التعلم"²، فإذا كانت قيمته تختلف باختلاف القدرات الفردية فإن قيمة الصنائع ترتبط بالعقل والإدراك بغض النظر عن طبيعتها، ورغم عدم فصله بين العمل الفكري واليدوي إلا أنه اعتبر العمل كله عبادة، غير أن الكتابة من الأعمال الجليلة المعبرة عن قوى الحضارة في مختلف أنواع العمل البشري لأنها تحوي الفكر العلمي والنظري معاً، كما أن المعارف النظرية ضرورية وهامة، أما العملية منها فهي تكتسب بتطبيق المعارف النظرية، لأن الملكة تصقل وتثبت بالممارسة والتكرار، فحذق المتعلم في الصناعة متوقف على جودة تعليمه وملكة معلمه، وعن تصنيفه للأعمال فإنه ميز بين الضرورية أو الأصلية والمختصة بالمعاش كالفلاحة والصناعة والتجارة، وأخرى زائدة أو كمالية مرتبطة بالترف والغنى، وعموماً فالعمران الحضري يرتبط بالصناعة لأنه يتطور بكثرة الصنائع وتنوع المنتجات، وتحقق جودتها لترتبط بضرورات الحياة وكمالياتها، فكثرة الصنائع وتنوعها يحقق تقدم المجتمع ورفاهيته، وبهذا يصبح العمل في الصنائع أساس الحياة الاجتماعية يزيد بزيادة السكان ويقل بقلتهم، حتى أن طبيعته تختلف باختلاف البناء الاجتماعي، وأن نمط المعيشة متأثر بالتخصص وتقسيم العمل لأن بعض الحرف يختص بها أهل الحضر كالصناعة مثلاً دون الريفيين المختصين بالزراعة.

التعاون البشري كضرورة للاجتماع الإنساني: بما أن الإنسان مدني بطبعه فإن الاجتماع الإنساني أمر ضروري وطبيعي، ومرحلة البداوة كمرحلة أولى من تطور الإنسانية هي حالة طبيعية اجتمع فيها الناس للتعاون في معاشهم، وتعد الزراعة أولى أشكال هذا التعاون، فالمجتمع البشري قام في بداياته الأولى على التعاون، لذا فمفهوم العمل في الفكر الخلدوني مرتبط بمفهوم التعاون والتضامن الاجتماعي بين الناس لأن الفرد لا يعيش لنفسه فحسب بل لغيره أيضاً، وفي هذا الصدد يؤكد العلامة أن "...أن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحصيل حاجاته من ذلك الغذاء غير موفية له بمادة حياته منه، ولو فرضنا منه أقل ما يمكن فرضه وهو قوت يوم من الحنطة مثلاً فلا يحصل له إلا بعلاج كثير من الطحن والعجن والطبخ، وكل واحد من هذه الأعمال الثلاثة يحتاج إلى مواعين وآلات لا تتم إلا بصناعات متعددة من حداد ونجار وفاخوري، هب أنه يأكله حبا من غير علاج فهو أيضاً يحتاج في تحصيله حبا إلى أعمال أخرى أكثر من هذه من الزراعة والحصاد والدراس الذي يخرج الحب من غلاف السنبل، ويحتاج كل واحد من هذه إلى آلات متعددة وصنائع كثيرة أكثر من الأولى، ويستحيل أن توفي بذلك كله أو بعضه قدرة الواحد، فالأمر من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه ليحصل القوت له ولهم فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بأضعاف"³، الأمر الذي يؤكد أهمية التعاون البشري، غير أن ما يلاحظ هنا هو أن العلامة وظف مفهوم التعاون قاصداً به تقسيم العمل، هو مصطلح

1- عبد الرحمن، بن خلدون. مرجع سابق، ص 355-356.

2- كمال عبد الحميد، الزيات. مرجع سابق، ص 25.

3- عبد الرحمن، بن خلدون. مرجع سابق، ص 53.

إسلامي أصيل ينطوي على دلالات أخلاقية واجتماعية، بينما تقسيم العمل فهو مصطلح حديث نوعا ما يتضمن مجموعة عمليات فنية واقتصادية مقسمة بين عدد من الناس.

فالتصور الخلدوني ينطوي على فكرة هامة مفادها أن حلقات الحركة الاقتصادية لا تتكامل إلا بزيادة الإنتاج المتضمن لمعنى العرض والطلب والمحقق للترف والمؤدي لل عمران البشري، غير أن عوامل النمو لا تكتمل إلا بوجود تعاون فعلي بين الناس يدفعهم للإقبال على العمل بما يخدم الصالح العام، لأن الضرورة التي جعلها الله تعالى في بني البشر ليعيشوا مجتمعين هي الدافع لتعاونهم واعتمادهم على بعضهم، فقدرة الفرد قاصرة عن تحقيق حاجته وتحصيلها يعد أساس الاجتماع الإنساني، وهذا ما يشير إلى أن الحاجة والعمل مفهومان أساسيتان للاجتماع البشري وللوجود الإنساني ككل، وعليه فالتعاون الخلدوني يتضمن تقسيم العمل والتخصص المؤدي لتعظيم الإنتاج والأرباح ومنه زيادة اليد العاملة المتخصصة، الأمر الذي من شأنه إنماء الأعمال والصناعات المحققة للنمو والتطور، وهذا دليل على أن العملية الإنتاجية كسلسلة متصلة الحلقات تتجاوز قدرة الفرد الواحد، والسبيل الأمثل لذلك هي ضرورة التعاون لإنجاحها، فتقسيم العمل هو أساس توزيع الأعمال المنسجمة مع ميول الأفراد حتى يحقق العمران البشري غايته، وكلما تعددت هذه الأعمال نما العمران البشري، ثم يمضي العلامة إلى أبعد من هذا حين تكلم عن التخصص الجغرافي للعمل من خلال تخصص بعض البلدان في صناعات معينة حسب مقدراتها ومؤهلات سكانها، وأن فوائض هذا التخصص ستنتقل عن طريق التصدير، ومن خلال تحليله لتقسيم العمل نتوصل إلى توضيح جملة من الحقائق أهمها أن التعاون ضرورة إنسانية اجتماعية نابعة من عجز الفرد الواحد على سد حاجاته ورغباته بمفرده، وأن هذا التعاون يؤدي لزيادة عدد سكان المتخصصين والمؤهلين، وهو ما يؤدي إلى زيادة حركية المنتجات، فهناك نوعين للتعاون هما التعاون الاجتماعي المتمثل في توزيع الأعمال بين الأفراد وثنائيهما التعاون الفني داخل العملية الإنتاجية الواحدة، غير أن الملفت للانتباه هنا أن ابن خلدون كان سابقا لعصره بطرحه لمسألة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتعاون الإقليمي والدولي، وهي كلها مسائل حديثة ومعاصرة.

المطلب الثاني: إميل دوركايم وتقسيمه للعمل الاجتماعي

في كتابه "في تقسيم العمل الاجتماعي" منح دوركايم* مكانة خاصة للعمل ضمن الآليات المؤدية إلى تشكيل التضامن العضوي، موضحا فيه شروط التنظيم الاجتماعي الفعال، والتي من شأنها منح السير العادي للمجتمع الصناعي، مبرزاً أهم المساوئ التي باتت تنخر المجتمعات المتسمة بالتضامن العضوي بفعل تطور تقسيم العمل، فعوضاً أن تعرف أشكالاً راقية من الاندماج والضبط الاجتماعيين وقعت تحت هيمنة الصراعات الاجتماعية الفردية والجماعية المدمرة ضمن ما يعرف باللامعيارية، والتي تمثل إضعافاً للوعي الاجتماعي وللحقوق الاجتماعية، وهو ما أدى إلى زيادة معدلات الانتحار المجتمعي، لذا نجده يفصل بإسهاب في فصول القسم الثالث من كتابه الأشكال غير العادية لتقسيم العمل الصناعي ومشاكله، وبغرض كشفه عن المهام الجديدة للآليات المستحدثة أكد أن المجتمع ينتقل من البساطة والاتساق إلى التخصص والاختلاف بفعل عملية التصنيع، مستقيماً ملاحظاته وتحليلاته من الأجواء العامة التي أفرزتها الثورة الصناعية المرتبطة بالتحول الكبير في الإنتاج والانتشار الواسع للآلات المصممة للقيام بمهام جد متخصصة، وهو ما أدى إلى تراجع المهن التقليدية واندثارها.

من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي: حاول دوركايم الكشف عن العلاقة الرابطة بين الفرد والمجتمع في وقت نمت فيه روح الفردية والاضطراب الاجتماعي والتشتت الأخلاقي، لذا طرح في دراسته عن تقسيم العمل في المجتمع ثنائياته الشهيرة حول التضامن الآلي القائم على التشابه المميز للمجتمعات الانقسامية البسيطة والتضامن العضوي القائم على الاعتماد المهني المتبادل في المجتمعات

*-Emil DURKHEIM (1858-1917) من أوائل الفرنسيين في علم الاجتماع الذين انتهجوا العمل الأكاديمي، ولد في Epinal بمقاطعة اللورين، درس العبرية وقرأ كتاب العهد القديم والتلمود كما درس العلوم العلمانية لأن والده كان من حاخامات اليهود وأراد له أن يصبح رجل دين، توجه للتعليم الحكومي ب Collège d'Epinal ومنها إلى l'Ecole Normale Supérieure عام 1879 وفيها التقى بعدد من المفكرين أمثال هنري برجسون وببير جانيت وفوستل دي كولانج، قدم أطروحته Agrégation في الفلسفة عام 1882، وبعد تخرجه منها عام 1882 اشتغل بالتدريس في المدارس الثانوية، لكنه توجه لألمانيا لمتابعة دراسته في العلوم الاجتماعية بين 1885-1886، وفيها تعرف على فكر فاجنر وشمولر وفونت وتأثر بهم، عين عام 1887 أستاذا للبيداغوجيا وعلم الاجتماع في جامعة بوردو، قدم أطروحة دكتوراه عام 1893 حول تقسيم العمل الاجتماعي، من أهم مؤلفاته: قواعد المنهج في علم الاجتماع 1895، بحث حول الانتحار 1897، الأشكال الأولية للحياة الدينية 1912، التربية والاجتماع 1922، الاجتماع والفلسفة 1924، التربية الأخلاقية 1925، تقسيم العمل الاجتماعي 1893 - De la Division du Travail Social.

ذات التنظيم الأخلاقي الكثيف، والتحول من أحد هذين الشكلين إلى الآخر ليس واضحاً أو محتوماً، كما اعترف في خاتمته عن الأشكال الشاذة لهذا التقسيم، ليسعى في كتابات لاحقة إلى تقديم مقترحات حول الحلول المؤسسية لمشكلات التنظيم الأخلاقي والتكامل الاجتماعي في المجتمعات المعاصرة، ويؤكد بصفة خاصة على أهمية الاتحادات المهنية كوسيط بين الفرد والمجتمع.¹

غير أن الفكر الدوركايي حول العمل ينكشف بوضوح في كتابه المشار إليه أعلاه، حيث يذهب ريمون آرون في كتابه "التيارات الأساسية في الفكر السوسيولوجي" إلى أن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها كتاب "في تقسيم العمل الاجتماعي" تتركز في التصور الدوركايي لتحديد العلاقة بين الفرد والمجموع والتي يمكن صياغتها من خلال التساؤل التالي: كيف يقيم جمع من الأفراد مجتمعاً؟ وكيف ينجزون الشرط الضروري لوجودهم الاجتماعي؟² وكإجابة على ذلك أقام دوركايم تصوره حول نوعين من المجتمعات، أحدهما مجتمع التضامن الآلي أو الميكانيكي المتمسم بالبساطة والتجانس والنشابة في البيان والتوافق في الأفكار والمعتقدات وضعف التخصص وتقسيم العمل، ويسود النظام وفق قوة الإلزام التي تفرضها العلاقات المباشرة والقوية التي تطبع هذا النمط الاجتماعي المتمسم بضيق الاختلافات والفوارق بين الأفراد وانحسارها إلى أقل درجة ممكنة، غير أن هذا النمط يجعل المجتمع غير قادر على تحقيق التقدم لأنه يهتم بما هو أخلاقي أكثر مما هو وظيفي، بينما مجتمع التضامن العضوي فهو مجتمع حديث قائم على التخصص وتقسيم واسع للعمل من حيث "تباين الوظائف الاجتماعية وصور النشاط بداخله وتضخم حجم المجتمع وتنوع المهارات والطاقات والقدرات البشرية القائمة"³، ويتسم هذا النمط من المجتمع بتماسك أفراده بسبب تباينهم، الأمر الذي يعمل على تفاعلهم واتفاقهم، ويقوم التضامن العضوي ضمن هذا النمط على التباين المؤدي إلى التكامل، لأن التباين الاجتماعي يتضمن التساند والاعتماد الوظيفي المتبادل بين الأفراد والجماعات والمنطوي على صور التعاون والتكامل التلازمي، وهو ما يعزز استقلالية الأفراد في الأفعال والاتجاهات كما يدعم تنظيم البناء الاجتماعي، وكونه كذلك فهو ضروري لبقاء الهيكل العام للنسق الكلي، فالفردي في هذا النمط غير مرتبط بالجماعة لكنه في حاجة إليهم كما هم في حاجة إليه، هذا النوع من التقسيم هو الذي يحقق التقدم المجتمعي لأن أفرادهم تجمعهم علاقات وظيفية أكثر مما هي أخلاقية أو روحية.

وإذا كان تقسيم العمل مصدراً أساسياً للتضامن العضوي فإنه يفرض على الفرد التعاون والتفاعل مع زملائه حتى لا يبقى منكباً بشكل فردي على مهمته، وبهذا تكون جميع أشكال تقسيم العمل التي لا ينتج عنها تضامن أشكالا باثولوجية مرضية، لذا دعا دوركايم إلى ضرورة إنشاء جماعة مهنية متكونة من جميع العاملين في نفس الصناعة مجتمعين ومنظمين في هيئة واحدة هي المجموعة المهنية أو النقابة التي تعمل على إعادة الاعتبار للتصرف الإلزامي وتسهم في تأمين النظام الاجتماعي والحفاظ على التضامن الجمعي، حيث يصبح التقدم المجتمعي مرهوناً بتماسك هذه الجماعة التي تمثل بداية التنظيم المهني، ومن خلال ترقيتها للروابط بين أفرادها تصبح تنظيم عمومي ذات سلطة معنوية قادرة على استيعاب النزعة الفردية، فتقسيم العمل هو حقيقة اجتماعية ملموسة تؤثر لمحددات مرتبطة بالتخصص والمسؤولية، ففي مقدمة كتابه أكد أنه رغم أن تقسيم العمل ليس حديث النشأة إلا أن المجتمعات بدأت تدرك هذا القانون الذي خضعت له حتى ذلك الحين دون إدراك منها منذ نهاية القرن 18⁴، فدوركايم تبنى في تحليله لظاهرة تقسيم العمل مقاربة شمولية تأخذ في الاعتبار أن هذه الظاهرة مرتبطة بالنسق العام بغض النظر عن نمط المجتمع (آلي أم عضوي)، ومن البديهي أن التفصيل في تقسيم العمل الدوركايي يتطلب شرحاً أوفر وتفصيلاً أعمق، إلا أن المجال لا يسعنا لذلك.

¹ -جوردين، مارشال. مرجع سابق، ص 372-373.

² -عبد الباسط، عبد المعطي. مرجع سابق، ص 82.

³ -علي، الحوات وأحمد النكلاوي. مرجع سابق، ص 126.

⁴ -إميل، دوركايم. "في تقسيم العمل الاجتماعي". ترجمة حافظ الجمالي، بيروت، لبنان: اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع، 1982، ص 51.

المطلب الثالث: تصور جورج فريدمان لمفهوم العمل:

حاول فريدمان* في مؤلفاته العديدة إيجاد جواب مقنع لسؤال مهم حول معنى العمل الذي شغل بال المفكرين الاجتماعيين والاقتصاديين، وفي إطار بحثه هذه توصل إلى أنه "السمة المميزة للفرد عن الحيوان، فهو ككائن اجتماعي منشغل أساسا بالعمل الذي يعد قاسما مشتركا بين جميع الناس وشرطا أساسيا لحياتهم الاجتماعية، وأنه مرتبط بالمنفعة التي تعد واحدة من مزاياه الجوهرية حسب تصور معظم الاقتصاديين الليبراليين آنذاك، والوظيفة التي يمارسها بكامل قواه الجسدية والعقلية لإنتاج الثروات والخدمات، وهو رأي منسجم مع رأي هنري برغسون صاحب كتاب "التطور الخلاق" الذي اعتبر أن العمل الإنساني يركز على تحقيق المنفعة، وهذا ما جعل فريدمان يؤكد على ضرورة الاحتفاظ بالمنفعة ضمن غائية العمل، غير أن الإسهام الأكثر عمقا وأهمية في رأيه هو إسهام ماركس الذي أدرجه ضمن كتابه "رأس المال"، والمتضمن لفكرة أن العمل قبل كل شيء هو عقد قائم بين الإنسان والطبيعة، حيث يؤدي ذاته دور واحدة من قواها في سياق علاقته بها، وفي إطار العلاقة بين مفهومي العمل والسلوك اعتبر فريدمان أن العمل لا يصبح سلوكا إلا حين يعبر عن الميل الشخصية الدفينة ويعمل على تحقيقها، مستندا في ذلك على ملاحظات سيغموند فرويد في هذا الشأن، فمن خلال العمل يرتفع الإنسان فوق مستوى الحيونة، وهو المحدد الأساسي في تفتح الحضارات"¹، وهنا أكد فريدمان في تحديد الفرق بين العمل والفعل الاجتماعي أن "العمل في حالة إذا ما كان عانقا خارجيا للفعل لا يعتبر فعلا لأن الفعل يعني الحرية، والعمل لا يمكن أن يكون فعلا إلا إذا حركته دوافع شخصية محضة نابعة من ذات الفاعل"².

أما فيما يتعلق بنظام التقانة الصناعية فقد أظهر فريدمان توجهها جديدا مفاده أن نموذج التقانة سيتجه نحو العالمية، وأن التقدم التقني سيصبح سبيلا فاعلا لتطور المجتمعات، مستدلا في ذلك على الصناعة الأمريكية، وهو ما تأثر به عدد كبير من الباحثين الفرنسيين أمثال آلان توران وميشال كروزي، وقد ظهر تأثيره في منهجية الأبحاث التي أجراها من جهة وفي تلك الأفكار المتعلقة بتقنيتية العمل وبنقده لحركة الإدارة العلمية من جهة ثانية، ففي الوقت الذي استحوذ أسلوبه ومنهجه في دراسة المشكلات على اهتمام العديد من الباحثين والذي اعتمد في عدة برامج بحثية أنجزت فيما بعد، انتشر انتقاده لتقنيتية العمل بين الباحثين الفرنسيين، فتفتت العمل حسبه هو ميزة أساسية من ميزات الرأسمالية، وظهر إثر فصل عمليات التنفيذ عن عمليات الضبط، ومن ثم عن العمال الذين فقدوا مهاراتهم المهنية إثر ذلك، فقد زار الاتحاد السوفيتي عدة مرات وكان ينتقد طريقة إدارة العمل، لأنه رأى في تجزئته وتقسيمه سمة أساسية من سمات النظام الرأسمالي، وانتهت بتقليص القدرة المهارية للعمال، وهو ما جعله أميل إلى النشاط الحرفي الحر والمهاري، ونظرا لإيمانه العميق بفكرة العمل التقليدي أقر أن نظام العمل فيه ينطوي على عدة أبعاد مختلفة، أهمها البعد الأخلاقي والإنساني والاجتماعي بالنسبة للأفراد المنخرطين فيه، والتي لا تظهر معالمها بوضوح في نظام تقنيتية العمل وتجزئته الذي يمارس قسرا تعليميا وإنسانيا على ممارسيه والمتدربين فيه، وهو ما جعلهم يندفعون نحو الانخراط في نظام التدريب المهني بوصفهم عاملين معاونين، وعيش تجربتهم الخاصة التي أسسوا عليها عددا واسعا من التصورات العملية فيما بعد، فالعمل بوصفه نشاطا إنسانيا حسب تصوره يتضمن جوانب أساسية أهمها الجانب الفيزيولوجي الذي يراد به التعب الذي يشعر به الفرد بعد ممارسته له، وهو نتيجة تضافر عدة محددات متباينة من فرد

*خسبة إلى George Philipe Friedmann (1902-1977)، فيلسوف وعالم اجتماع، عرف بدراساته المتخصصة في علم اجتماع العمل، ولد في باريس، التحق بدار المعلمين العليا عام 1923 ودرس في معهد Bourges عام 1929 وأصبح باحثا مساعدا في مركز التوثيق الاجتماعي بذات الدار، انخرط في التيار الماركسي وكان يكتب في عدة مجلات فرنسية منها (Clarté, Europe, l'Esprit)، أثارت كتاباته جدلا فكريا واسعا في فرنسا، عمل أستاذا في المعهد الوطني للفنون والمهن لكنه جند بين 1939-1940، كما عين مفتشا عاما للتعليم الفني بعد تحرير بلده، ثم نال كرسي تاريخ العمل في كونسرفاتور الفنون الجميلة والتطبيقية في باريس (مدرسة هندسية مشهورة) أين درس مقررات مسائية، قدم رسالة دكتوراه عام 1946 حول دراسة مقارنة لفلسفة لينينز وسبينوزا، تولى الإشراف على عدة أبحاث حول تطور العمل إلا أن الفكرة الأساسية التي شغلته تحولت حول تساؤله التالي: إلى أين يمضي العمل الإنساني، تولى إدارة مركز الدراسات السوسولوجية أحد فروع المركز القومي للبحث العلمي بين 1949-1951، وشكل بالتعاون مع فرنان برودل وشارل مورايز هيئة تحرير مجلة الحوليات، ساهم في تأسيس مركز دراسات الاتصالات رفقة رولان بارت وموران عام 1960 وعنه صدرت مجلة اتصالات التي كانت محل احترام في هذا المجال، ومن أهم مؤلفاته: إلى أين يذهب العمل الصناعي، مشكلات النزعة الآلية في الاتحاد السوفيتي وفي البلدان الرأسمالية (1934)، أزمة التقدم (1936)، المشاكل الإنسانية للميكنة الصناعية (1945)، مشكلات أمريكا اللاتينية (1956)، رسالة في سوسولوجيا العمل (1961)، سبع دراسات حول الإنسان والتقانة (1966)، العمل المفتت، ومقدمة في علم اجتماع العمل...

¹-أنظر الموسوعة العربية. (محتوى جورج فريدمان)، بتاريخ (2018/04/22 على 11:30). (موسوعة على الشبكة):

<https://www.arab-ency.com>

²-George, Friedman et Pierre Naville. Op.Cit, P14.

لآخر ومن مهنة لأخرى، والجانب النفسي الذي يتفاعل فيه مع عمله ومع الظروف المحيطة به من حيث مشاعره تجاهه وقيمه أيضاً، والجانب الاجتماعي الذي يسهم في تحديد المكانة التي يشغلها الفرد في محيطه الاجتماعي، وكذا الجانب التقني الذي يشير إلى استخدامه للأدوات والتقانات التي تمكنه من تحويل الأشياء كيفما شاء، وبالنظر إلى الأهمية النفسية والاجتماعية التي يحظى بها العمل عند الفرد فإن غيابه يمكن أن يسبب له اضطرابات مؤثرة سلباً على استقراره النفسي والاجتماعي والاقتصادي.

لقد أكد فريدمان على أهمية الحرية في مفهوم العمل ورفض مبدأ الإكراه والضغط، مفنداً بذلك التوجه التaylorي في العمل، ففي نقده لتفتيتية العمل اعتمد على عدة دراسات في علم النفس والتي تقيد بأن أصل الإلزام يتأتى من مصدرين أساسيين، أحدهما داخلي منبثق من قيمة عليا يشعر بها الفرد وثانيهما يتمثل في الضغوط الاقتصادية والتنظيمية، فبينما يؤدي الإلزام الداخلي لمزيد من التفاعل مع عمله واندماجه فيه فإن الضغط الخارجي يزيد من خضوعه لمظاهر العبودية، وفي إطار هذا التصور أخذ بنقد مبدأ تفتيتية العمل ونظرية الإدارة العلمية، فالفرد الذي يجد صعوبة في التكيف مع عمله ينعكس سلباً على حياته النفسية والاجتماعية، وما عليه إلا تجنب الأعمال غير المناسبة لميوله واهتماماته تقادياً لشعوره بالاستغلال وعدم الاستقرار.

لقد مثلت جهوده أحد أهم الدراسات الفرنسية في مجال سوسيولوجيا العمل في نهاية الخمسينيات، خاصة في كتابيه "المشاكل الإنسانية للميكنة الصناعية" و"رسالة في سوسيولوجيا العمل"، فبنزعتة الماركسية اجتهد في تبيان حجم التأثيرات السلبية التي أفرزها التطور التكنولوجي على العمل، مبرزاً من خلال مشاهداته العينية للأوضاع في عدة دول صناعية مدى اقتحام سلاسل العمل وغزو الأجهزة التقنية والأوتوماتيكية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي كالصناعة الغذائية والنسيج والسيارات، وما لذلك من نتائج سلبية على ورش العمل التقليدية التي تراجع فيها مستوى كفاءة العامل وحل محلها العمل المفتت والمنجز تحت رقابة وسلطة هياكل مختصة؛ فانحط في نظره محتوى القيمة التي اقترنت بدراية العامل ومعرفته الجيدة بالمواد والوسائل التي كان يشتغل عليها ضمن مسار عمله الإنتاجي، وهو ما عمل على طمس روح المبادرة والإبداع التي تغذي درايته له، والذي تحول مع تطور تقنيات الإنتاج إلى "سداد بؤر" يحول حسب الطلب لسد ثغرة ما في سلسلة طويلة لا يطلب منه أية معرفة بماهيتها أو دراية بمتعلقاتها، وبناء عليه حمل فريدمان أصحاب العمل المسؤولية الاجتماعية الأولى عن تبعات التكنولوجيا وتأثيراتها؛ لأنهم الأقدر في نظره من غيرهم على الحد من آثاره السلبية، فالمجتمع الصناعي "ينجب بمنطق داخلي انقساماً متزايداً باطراد بين وظائف الإدارة والتنفيذ، لينتهي بذلك فصل الفرد العارف عن الصانع الذي فرضته التقنية أو الميكنة الصناعية إلى تفريغ العمل من كل عنصر إنساني حتى بدا جهداً عقلياً محضاً أو مجرد إلزام، كل هذا جعله يمضي نحو حضارة تستخدمه بدل أن تخدمه وتسعى لتحقيق أغراض سباق تافه في السرعة وليس نحو هدف محدد، كونها تمضي نحو عالم ينزلق حتماً إلى التجريد والموت لأنه فصم فصماً نهائياً مختلف الوظائف الاجتماعية عن بعضها البعض"،¹ ويشكل العمل في نظره "هدراً للطاقة وعاملاً من عوامل الإنتاج ومصدراً للدخل ووسيطاً للاندماج، وسواء تعلق الأمر بتنشيط الرواتب أو تراتب المؤهلات أو تطور السياسات التعاقدية أو التحكيم بين الحياة الناشطة والحياة الخاصة، فإن إدارة الأفراد تضم مختلف هذه المكونات وتطرح عدة إشكاليات".²

وفي كتابه "العمل المفتت" كشف فريدمان عن أهم الانطباعات التي خالجه خلال زيارته لإحدى مصانع الساعات*، حيث أوضح أن الارتياح النسبي للعامل ليس مجرد فرضية أو طوبائية وأن ارتياحه المرغم على العمل الآلي هو ارتياح ظاهري يخفي صبراً كئيباً، ولما يشعر بحاجته للفرار من

¹- هنري، أرفون. مرجع سابق، ص54.

²- جيل، فيريول. مرجع سابق، ص178.

*- صرح فريدمان قائلاً: "زرت مصنعا لإنتاج ساعات صغيرة وأخرى منبهة بطريقة التماثل بكميات كبيرة، وقد صاحني عالم نفس تقني خبير في شؤون تقسيم العمل، وهو يجهد حيثما يلجئون لاستشارته لإقصاء التعب البدني والعقلي عن القائمين بالمهام (المكسورة)، وكان المشروع المجهز بأحدث التقنيات متميز بتنظيم عقلي جد دقيق من الناحية الفنية، وقد لاحظنا في كل أرجاء المعامل عمالاً أخصائيين يكررون في الدقة الواحدة عدة مرات نفس العملية المؤلفة من بعض الحركات الأولية المدروسة بدقة، فهم طابعون وقاطعون وثاقبون وباردون وصافلون، وكان يبرز بينهم بعض حترفي هذه الصناعة وهم المنجزون أو رؤساء العمال الذين يدركون دوايلها، وقد وقف مرافقي وقفة قصيرة أمام عامل شاب كان يتقن الشرائح الحاملة لدواليب الساعة بحركات نمطية متجمدة، وكان يمدد بها شريطاً ميكانيكياً كل 10 ثوان وقال لي بعد لحظة تفكير "انظر إن الإنسان هنا أعظم من مهمته"، فالعمل المجزأ يجد أقصى تعبير عنه في العمل المتمثل الإنتاج وهو يضيف لتفكيك العمل تفكيك الحركات للاستفادة أكثر يمكن الرجوع إلى: هنري أرفون، مرجع سابق.

عمله نحو شيء آخر فهذا يعني أن العمل لا يؤدي دوره في توازن شخصيته، كما أقر أيضا أن نظام الآلية كانت له نتائج إيجابية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد المستهلك وأخرى سلبية على المستوى النفسي والذهني للفرد المنتج بعد أن حل الاستعباد الذهني محل الاستعباد الجسدي، حيث استعبد العمل الآلي ذهنه وزاد من تدهور نفسيته، هذه الوضعية ناتجة عن سيادة عقلية تقنية خالصة عند أصحاب العمل وهادفة لإنماء مصالحهم الخاصة ومهملة لشروط العمل المحققة لرضا العامل والتي تقضي على حياته الفكرية والنفسية، وبما أن العمل ساهم في إرضاء كمستهلك فقط فإن فريدمان تساءل عما إذا كان التقدم التقني يؤدي لتحريره وإرضاءه أم قهره واستعباده، ليقف بين موقفين متعارضين: الأول تفنوقراطي طوباوي يشجع التقدم التقني ويبرز إيجابياته على حياة الفرد، أين يعمل على تحريره وإرضاءه، وهو موقف منسجم مع رأي آدم سميث، والثاني أخلاقي متشائم يعادي التقنية لأنها تستعبده وتطمس ذاتيته وتقضي على وجدانه وهو موقف منسجم مع موقف انجلز، وفي إطار هذين الموقفين تبنى فريدمان موقفا وسطيا مفاده أن نظام الآلية له وقع مزدوج على الفرد أو بالأحرى على الذات العاملة، فالعمل بوجه عام والآلة بوجه خاص قدمت له خدمة كبيرة بتحريرها له من حيث توفيرها لراحته الفيزيائية وتحقيقها للوفرة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق بعض مقومات وجوده، وفي نفس الوقت استعبده وأهدرت إنسانيته بسلبها لقيمتها كفرد عامل ومنتج، وبالتالي ساهمت في تغيير ملامح حياته بصفة خاصة وملامح الحياة الإنسانية في جميع المجالات خاصة المجال الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة.

وفي سياق تفاعل الفرد بمحيطه عبر العمل توصل فريدمان إلى أن "العنصر المحرك والمفسر لتطور الأبنية الاجتماعية هي وحدها القدرة على حل المشاكل المبهمة من خلال إجابات مقنعة"¹، وقد كتب في هذه الفترة الباحث الفرنسي آلان توران (A. Touraine) عن تطور العمل بمصانع رونو (Renault)، وأكد أن "الاستعمال المكثف للآلة وللتقنيات المتطورة في قطاعات النشاط الاقتصادي من شأنه إحداث تغييرات عميقة في التنظيم والبنية المهنية للمؤسسات الصناعية"².

وبما أن العمل هو نتاج لتفاعل المجتمعات الإنسانية فإن الأمر يستوجب "بناء نسق قيمى لتنظيمه بغية الحفاظ على التضامن الاجتماعي وإعادة بعثه من جديد"³، فالتطور التكنولوجي المعاصر أفرز تحولات عميقة في المجتمعات الإنسانية على جميع الأصعدة، وقد صاحبها اضطرابات كثيرة ومختلفة تعددت معها البدائل والاختيارات الفردية والجماعية، وهو ما أعجز الفرد على اختيار أنماط السلوك المناسب لقيمه، على غرار قيم العمل والسلوك الفردي والجماعي المرغوب فيه تنظيميا، هذه القيم التي تعد واحدة من قيم الحضارة الإنسانية الحديثة تسمى بمعتقدات العمل وقيم العامل أيضا، لأنها القيم التي يؤمن العامل بصحتها وضرورية الالتزام بها، ونظرا لأهميتها في المجتمعات المعاصرة فإن الاهتمام العالمي بها قد تزايد منذ العقود الأخيرة من القرن الماضي بسبب شدة تأثيرها على الممارسات والأفعال التي يصدرها الفاعلون داخل المنظمة والتي تعكس مدى التزامهم بثقافتها والخضوع لمنطقها، وقد ازدادت أهمية دراستها مع انتشار العولمة وهيمنة أطروحاتها وكذا شيوع ظروف عالمية جديدة متمثلة في صناعة المعرفة والثورة المعلوماتية وتحكم الدول الامبريالية الكبرى في الأسواق الدولية وسيطرتها على مقومات الإنتاج والاستهلاك والانتقال من مرحلة الحداثة إلى ما بعد الحداثة أمام هيمنة مفاهيم حديثة كالاقتصاد الحر والعولمة والتقسيم العالمي للعمل وغيرها من المفاهيم التي تعكس تراجع الحدود الجغرافية بين دول العالم نتيجة ثورة الإعلام والاتصال وتطور تقنياتها بشكل ملفت للنظر، والتي منحت الدول الامبريالية الكبرى السيادة في تصدير أنماطها القيمية نحو الدول النامية.

ويأتي الحديث عن هذه القيم منذ أن بات مفهوم العمل يمثل "هوية اجتماعية للفرد في مجتمعه، لتتسع بذلك معانيه من حدوده الفردية بالمعنى الاقتصادي إلى مضامين اجتماعية أوسع داخل المجتمع وأنساقه المختلفة، ولعل أبرز ما يحدد هذه المضامين هو نوعية الثقافة وأنماط التنشئة الاجتماعية السائدة داخل مؤسسات التنشئة اللذان يعكسان جوهر قيم العمل الكامنة في المجتمع"⁴، وانطلاقا من هذا ارتأينا أن نتناول في هذا المبحث مفهوم قيم العمل من منظور شمولي متكامل نوعا ما، من خلال التطرق

¹ - George, Friedmann et Pierre Naville. Op.Cit, p.37.

² - Alain, Touraine. « l'Evolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault ». Paris : CNRS, 1955.

³ -منعم، السعيدة وآخرون. مرجع سابق، ص441.

⁴ -محمد حسن، حمادات. مرجع سابق، ص46.

لماهيته في سياق تعريفه ومكوناته وأبعاده مع توضيح مفهوم القيم المنتجة للعمل وتأثيرها على التنمية المجتمعية ثم دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في إكساب الفرد القيم الفعلية للعمل.

المبحث الخامس- في ماهية قيم العمل:

شهدت بداية الثمانينات اهتماما متزايدا بموضوع ثقافة العمل من طرف الباحثين والمختصين في الشأن التنظيمي على المستوى النظري والميداني، فعلى المستوى النظري احتل العنصر الثقافي في العمل خاصة في جانبه القيمي أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة، وهو ما أدى ميدانيا إلى إثراء الأدبيات التنظيمية وتراكم رصيدها، بعد نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية المختلفة.

المطلب الأول- القيم كمكون هام في ثقافة العمل

كانت القيم محل نقاش محتدم بين حقول المعرفة العلمية وما تزال كذلك، فهي في الفلسفة موضوع خلاف بين "اتجاه الفلسفات المثالية التي تفصل القيم (العلم، الجمال، والأخلاق) عن الخبرة الإنسانية والفلسفات العقلية التي تربطها بالواقع والخبرة"¹، بينما الانثروبولوجيين وفي دراستهم عن الانثروبولوجيا الثقافية أو الحضارية اعتبروا أنها بمثابة "القلب النابض للثقافة التنظيمية"²، واستخدمت في علم الاقتصاد على أنها قيمة الشيء وتندرج بين مفهومي المنفعة الفردية والمبادلة الجماعية، أما علماء النفس فجاءت مساهمتهم حول تأثير القيم على تكوين شخصيات الأفراد، بينما علماء الإدارة وتحديدًا المختصين في الحركة السلوكية تركزت دراستهم في إبراز أثر القيم وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لأن القيم التنظيمية هي موجه فعلي لسلوك العاملين، في حين تمحورت دراسات علماء الاجتماع لها حول جانبها الاجتماعي والثقافي على مستوى الجماعات والمنظمات، فالقيم في علم الاجتماع تعد عنصرا أساسيا من عناصر البناء الاجتماعي الكلي، وتستمد من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، لكن وعلى الرغم من الاختلاف في مفهومها بين علماء الاجتماع إلا أن هناك إجماعا كبيرا بينهم على أنها تقوم مقام المعايير أو الأعراف في توجيه الأفعال والسلوكيات اليومية للأفراد وتحقيق لهم أهدافا مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن العلوم الاجتماعية بوجه عام كعلم الاجتماع وعلم النفس، وحسب ميلتون روكايتش (M. Rokeach) تميز بين نوعين من القيم هما: القيم الغائية والقيم الواسطية، حيث يتمثل الصنف الأول في "مجموع القيم المحددة للغايات النهائية التي يسعى الفرد لتحقيقها، بينما النوع الثاني فيتمثل في الأنماط السلوكية المتبعة لتحقيق الأهداف النهائية"³، فهي بذلك معتقد يفاضل فيه الفرد بين سلوك وآخر، كأن يعتبر مثلا أن الكرم أفضل من البخل، والصدق أفضل من الكذب، كما أن عالم الاجتماع وفي دراسته لموضوع القيم يمكنه أن يميز بين ثلاثة أنواع منها هي: القيم الفردية والقيم التنظيمية وقيم العمل.

فالقيم الفردية هي اعتقاد ثابت نسبيا ومحدد من طرف الفعل وأهدافه الضمنية، وهي أفعال مفضلة شخصيا واجتماعيا على غيرها من أنماط السلوك والأهداف الضمنية الأخرى، هذه القيم تعد مكونا نفسيا وعقليا لدى الفرد حول أموره اليومية من علاقات وأفعال، وهي تقوم كمبدأ راسخ لديه بتوجيهها لأفعاله وتنظيمها لعلاقاته، وهي بهذا المعنى لا تمثل قبوله لشيء مادي أو معنوي واقتناعه به فقط ولكنها تشير أساسا إلى تلك القيمة التي اقتنع بها والتي ثبتت صحتها بحكمه الشخصي، ومن جهة أخرى فإن هذه القيم تعد من أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على سلوك الفرد واتجاهاته وعلاقاته في العمل، وهي بذلك تشكل إطارا رئيسيا لتوجيه الأفعال الفردية والجماعية داخل وخارج المنظمة، حيث تقوم بدور المراقب الداخلي للسلوكيات وتحدد المقبولة منها والمرفوضة، لذا نجده يسعى دائما إلى جعل سلوكه منسجما مع القيم التي يؤمن بها، أما **القيم التنظيمية** فتشير إلى القيم التي تختص بها المنظمة وتؤكددها بين أفرادها وتحرص على تنميتها بينهم نظرا لدورها في صيانة بنائها الداخلي وتماسكه، هذه القيم تعد نمطا من الافتراضات الأساسية المكتشفة أو المطورة من قبل جماعة معينة خلال عملية استيعابها لطريقة الانسجام مع مشكلاتها المرتبطة بالاندماج الداخلي والتكيف

¹ -ليفيت، هارولد. "الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات". ترجمة شحاتة طایل السعيد، الكويت: شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1997، ص 106-112.

² -سحر، قدوري. "منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية". العراق: مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، 2008. (وثيقة الكترونية على الشبكة). (بتاريخ: 2016/07/14 على 00:41).

³ -عبد الحفيظ، مقدم. مرجع سابق، ص 10.

الخارجي والتي ثبت صلاحيتها، لذا يجب ترسيخها في نفوس أفرادها خاصة الجدد منهم لأنها طريقة مناسبة للإدراك والتفكير والإحساس المتعلق بتلك المشكلات، كما يمكن اعتبارها دليل شخصي في نطاق العمل يملئ نوعية السلوك الواجب إظهاره تنظيمياً، فهي بمثابة مجموعة من القواعد التي يؤمن بها العاملون لاسيما وأن عملية خلق قيم مشتركة بين القيم الفردية والتنظيمية تعد غاية تسعى إليها كل منظمة لتنظيم العلاقات الإنسانية فيما بينهم أو بينهم وبينها في إطار عملية التفاعل الداخلي، لأن نجاحها متوقف على مدى قبول كل طرف للآخر من خلال تفهمه له وقناعاته به بغض النظر عن نشاط منظمته وأهدافها وطبيعتها وحجمها، وعليه فإن القيم التنظيمية هي قيم مستحدثة من قبل المنظمة، تعمل على تعميقها بين أفرادها لتعزيز ثقافة عملها، في حين أن قيم العمل هي أوسع من القيم التنظيمية، لأن اهتمام الباحثين بثقافة العمل أوجد القيم التنظيمية والوظيفية والإدارية وغيرها من القيم التي تصب جميعها ضمن إطار قيم العمل، هذه الأخيرة تعكس مجمل المعتقدات والتوجهات المرتبطة بالعمل، وتبرز على شكل أفعال وممارسات مختلفة في موقع العمل بعد أن تقوم بتوجيه الأفعال الفردية ضمن الظروف المهنية المتباينة، وهي بذلك تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة المهنية في ضوءها، وبالتالي فهي مبادئ سائدة بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية ومهاراتهم الفنية، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالسلوك التنظيمي، وتتحدد من خلال العلاقات التي تربط أفراد المنظمة داخلياً (على المستوى الأفقي والعمودي) وخارجياً (المتعاملين معهم).

من هذا المنطلق فإن قيم العمل تختلف من منظمة لأخرى ومن مهنة لأخرى، كاختلافها في مهنة التعليم مثلاً عنها في مهنة الطب أو المحاماة، كما تختلف أيضاً في المهنة الواحدة أو الوظيفة الواحدة، كأن نجد مثلاً أن القيم المتبناة من طرف فرد أو جماعة في مهنة المحاسبة أو الهندسة أو المقولة تختلف عند باقي الأفراد في نفس المهنة، كما تتباين هذه القيم عن بعضها البعض في العديد من الوجوه والصفات والخصائص، فقيم العمل في "المنظمات الإنتاجية لا تتسجم مع القيم في المنظمات الخدمية، والقيم في المنظمات الحكومية أو العسكرية تختلف عنها في المنشآت الخاصة، والقيم في المنظمات الزراعية تتباين عن غيرها في المنظمات التربوية والأكاديمية"¹، فعندما نجد رجل قانون مثلاً لا يحترم القانون ولا يكثر لمخالفة تقع أمامه أو طبيباً لا يهتم بحالة طيبة مستعجلة أمامه أو ممرضة تتشغل عن الاهتمام بالمرضى لأمر شخصية غير مستعجلة أو معلماً يهدر وقته في أمور لا علاقة لها بالتدريس أو موظفاً في منظمة حكومية يؤجل مصالح المتعاملين مع منظمته لأسباب غير منطقية، فإن ذلك يعني انهيار منظومة قيم العمل، والمجتمع الذي تنهار فيه هذه القيم فإنه يتجه لا محالة نحو الفشل، ولتفادي ذلك ينبغي تكوين جيل محب للعمل وملتزم به، جيلاً مسؤولاً ومنضبطاً وواعياً ونزيهاً ومخلصاً لمنظمته، فقيم العمل تسهم بشكل كبير في تشكيل شخصية الفرد وتكوين سلوكه وصناعة هويته، ومن ثم تشكيل هوية منظمته ومجتمعها ككل، فالمجتمعات تنمو وتتطور بقيم عملها وقيمها الاجتماعية والأخلاقية بصفة عامة، وإذا ما أردنا إنشاء مجتمع يؤمن بقيم العمل ويعتبرها من أولوياته فلا بد من بناء الإنسان أولاً ولا بد من تأسيسه منذ طفولته على القيم المجتمعية الإيجابية حتى ينشأ فرداً محباً لعمله ومنتجاً فيه.

المطلب الثاني- مفهوم قيم العمل:

تعد دراسة القيم بصفة عامة من الدراسات الهامة في المجتمع لأنها تشكل نسيجاً وجدانياً وسلوكياً في شخصية الفرد ومحوراً أساسياً من محاور تنشئته، فهي الموجه والضابط لأفعاله والمرجع الفعلي لسلوكياته، تحدد له المقبول والمرفوض منها وتمنحه الوزن الحقيقي للأشياء وتوفر له الحافز الكافي للإشباع حاجاته وتحقيق ذاته، فالقيم بصفة عامة وقيم العمل بصفة خاصة حظيت باهتمام العديد من المختصين في الشأن التنظيمي والباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية كعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلوم الإعلام والاتصال والعلوم السياسية وغيرها، لما لهذه القيم من تأثير قوي ومباشر على سلوك العاملين وأدائهم وعلاقاتهم داخل بيئة العمل، حيث يرى فريق من علماء الاجتماع أن "قيم العمل والاتجاهات والدافعية لدى أي مجتمع تحدد التفاوت في معدلات النمو الاقتصادي بين الدول ولو جزئياً، هذه الرؤية كان قد عبر عنها ماكس فيبر عند صياغته لفكرة أخلاقيات العمل البروتستانتية"²، وقد برزت

¹ -محمد حسن، حمادات. مرجع سابق، ص 31.

² -آدم غازي، العتيبي. مرجع سابق، ص 83.

أولى الاهتمامات بهذا المفهوم في الأدبيات التنظيمية الغربية في ثلاثينات القرن الماضي، ووردت تعريفات عديدة له، فهناك عدد من الباحثين الذين أطلقوا عليها تسمية معتقدات العمل، ومنهم من أسماها بقيم العامل، لأنها القيم التي يؤمن الفرد العامل بصحتها وبضرورة الالتزام بها وظيفياً، حيث تمثل محورا أساسيا في بناء اتجاهاته نحو عمله، وتشكل مصدرا مهما للتأثير على سلوكه التنظيمي، ويحقق من خلالها أهدافه المرتبطة به خاصة وأهداف منظمته بصفة عامة.

وقد أورد العطاس بعض التعريفات لهذا المفهوم، حيث أكد أن دونالد.أ.سوبر (D. Super) الذي يعد من بين الباحثين المهتمين بموضوع قيم العمل في مجال السلوك المهني، يعتبر أن هذا القيم هي مجموع الاشباعات التي يبحث عنها الأفراد (رجالاً ونساء) في العمل وتلك الناتجة عن هذا الأخير، وهي في نظر عطية محمود تعني تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني، سواء كان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات المتفاوتة صريحا أو ضمنيا، أما عند فاروق عبد الفتاح موسى فهي تلك الخصائص التي يرغب فيها الناس ويسعون لتحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسونها، والمواقف التي يعيشونها، وفي الأشياء التي يحصلون عليها¹، كما قدم حمادات بعض التعريفات لهذا المفهوم، منها ذلك الذي قدمه محمد عبد الغني المصري، والذي مفاده أن قيم العمل هي مجموع القواعد التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس وناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين، وتعريف تحسين الطراوة الذي اعتبرها مجموع المبادئ والمعايير الحاكمة لسلوك الفرد أو الجماعة وترتبط بتحديد ما هو خطأ وصواب في موقف معين²، أما اعتماد محمد علام وزملاءها فقد قدموا تعريفا آخر لقيم العمل مفاده أنها المحدد الأساسي للسلوك في أي نشاط مهني، فهي تتضمن عددا من الموجهات السلوكية المحددة لسلوك الفرد في مجال عمله أو أي نشاط مهني يمارسه، كما اعتبر هذا المفهوم حسب وجهة نظرهم دائما بأنه معتقدات ومبادئ تحقق اشباعات معينة للفرد في عمله، مؤكداً على ذلك في قولهم أن قيم العمل تدل على الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يجنيها من خلال ممارسته للعمل الرسمي ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل، فقيمة العمل تعد مفهوما ديناميا لارتباطها بواقعه، ويشكل نسق قيم العمل عنده اتجاهاته الدالة على مركزية هذا النسق، كما يحدد توجهات الأفراد ونوعية سلوكهم.³

وقيم العمل عند كالبيرج (Kalleberg) تشير إلى الاتجاهات العامة المرتبطة بالمعاني التي ينسبها الفرد لدور العمل وتمييزها عن الرضا بهذا الدور، أما عند كوين فهي الأحكام أو الموجهات نحو العمل، بينما علاء وزايد وبعد مراجعتهم المستفيضة لمفاهيم العمل اعتبروا أن قيم العمل تشير إلى الموجهات السلوكية في كل الأنشطة المتصلة بأي شكل من أشكال العمل وليس قاصرا على نشاط مهني معين⁴، وإلى جانب كل ذلك فإنها تعني مجموع المبادئ والمعايير الأخلاقية والمهنية المحددة لسلوك الفرد العامل والموجهة لأدائه ودوره في خدمة الأهداف التنظيمية، وهي المراقب الذاتي الذي يجنبه الوقوع في الأخطاء المهنية والحائل دون ارتكابه لأي فعل مخالف لعقيده وضميره والمنافي لمبادئه، وبما أنها الاعتقاد الذي تبني عليه جميع أعماله المهنية فهي عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل متاحة للسلوك المرغوب والمرفوض والصالح والسيئ والمهم وغير المهم داخل موقع العمل، كما أنها تصورات من شأنها أن تقضي إلى سلوك تفضيلي ومرغوب، أي أنها بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في مواقف مهنية مختلفة، حيث تولد اتجاهاته وتشكل سلوكه.

ورغم اختلاف قيم العمل بين المجتمعات وبين أفراد المجتمع الواحد إلا أن هناك إجماعا كبيرا على أهميتها وضرورتها لأي كيان تنظيمي أو بشري خاصة في الدول التي تحاول تطوير تنظيماتها الاجتماعية والاقتصادية بوصفها ضمانة لتحقيق أهدافها العامة وتنشئة أجيال منتجة للعمل.

1- عبد الله بن أحمد محمد، العطاس. "فضائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة". أطروحة دكتوراه. قسم علم النفس. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009. ص 08.

2- محمد حسن، حمادات. مرجع سابق، ص 32.

3- اعتماد محمد، علام وأحمد زايد وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

4- آدم غازي، العتيبي. مرجع سابق، ص 84.

ومن خلال كل ما تقدم يمكن القول أن قيم العمل هي مبادئ مهنية راسخة لدى الفرد، تؤثر على دوافعه واتجاهاته نحو العمل وتنعكس على سلوكه المهني، وتعتبر كمعتقدات مرغوبة تشبع حاجات وميول خفية لديه ومنبثقة من أهداف ضمنية يسعى لتحقيقها من خلال عمله الذي يمارسه أو يطمح إليه.

غير أن نظرة فاحصة لهذه التعريفات توحى أن هذا المفهوم يتضمن عدد من المعايير والمبادئ والمعتقدات المرتبطة بالعمل والموجهة لسلوك الفرد لعلاقاته والمستندة في تكوينها إلى ثقافة التنظيم الرسمي وغير الرسمي وإلى معايير المرتبطة بالبيئة الخارجية لمنظمتها، حيث تتشكل اتجاهاته وميوله وسلوكياته واستجابته للمواقف والظروف المختلفة تبعا لنوعية القيم المتبناة، كما أن التمعن في محتواها يشير إلى وجود عدد من النقاط المشتركة فيما بينها منها:¹ أنها بمثابة معيارا تفضيليا وإطارا مرجعيا يحكم تصرفات الفرد ويوجه سلوكه، وأن لكل فرد نظامه القيمي الخاص به والذي يكتسبه من خلال التفاعل مع خبراته وثقافته، وأن القيم التي يحملها الفرد تتكشف خلال الأنشطة والسلوكيات الصادرة عنه في المواقف التنظيمية المختلفة، وعلى الرغم من اختلاف قيم العمل من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى ومن مهنة لأخرى ومن شخص لآخر إلا أن هناك إجماعا بين الباحثين التنظيميين على أهميتها وضرورتها لأي كيان تنظيمي اقتصادي أو اجتماعي لما لها من دور بالغ الأثر في تطوير بنيته التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فهي بمثابة ضمانة لتحقيق انسجام وتماسك مكوناته واستقراره.

المطلب الثالث-خصائص قيم العمل:

تعد قيم العمل من القيم العامة التي تتطور مع تطور الحياة وتتجدد حسب معطياتها، فتضبط مسارات العمل وتتحكم في المستوى الذي يكون عليه كما وكيفا على شكل نسق قيمي منسجم ومترابط، كما تعد من بين أكثر الموضوعات التنظيمية تحديا، لأن العمل دون قيم يجعله عرضة للانحراف والفساد، فهي المحرك والدافع لمختلف الأفعال الصادرة عن الأفراد العاملين والضابط لسلوكياتهم والمحدد لعلاقاتهم التنظيمية ونتاج تفاعلهم فيما بينهم، وأن تعميقها في أنفسهم من شأنه تقوية انتماءهم التنظيمي وزيادة تكيفهم مع متطلبات مهامهم ومع خصائص بيئة عملهم.

أهمية قيم العمل:

تعد قيم العمل أساس الثقافة التنظيمية وجوهر فلسفتها، فهي تعكس شعور الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل وتمنحهم شعورا بالتوجهات المهنية المشتركة، وهي بذلك مؤشرا ودليلا مرجعيا لسلوكياتهم التنظيمية ومحددا للخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، علاوة على ذلك فإن وجود قيم عمل مشتركة داخل المنظمة الواحدة يدعم اعتمادهم فيما بينهم ويضيف حيوية إيجابية داخلها، خاصة وأن نجاحها متوقف على كيفية إدراك منسوبيها لهذه القيم والعمل بموجبها، فمن خلالها يتعاضد شعورهم بأهميتهم حيث تتأثر دوافعهم وميولهم واتجاهاتهم وطموحاتهم إيجابا نحو عملهم، إذ أن حياتهم داخلها ستصبح ذات معنى، لاسيما إذا اكتسبوا شعورا بالهوية التنظيمية، لتصبح قيم العمل بذلك حقيقة في أذهانهم، وبما أن المكونات التنظيمية تتأثر بشكل كبير بقيم العمل فإن هذه الأخيرة تنعكس على سلوك العاملين وعلى اتجاهاتهم من حيث درجة انتماءهم لمنظمتهم والالتزام بقواعدها من جهة، ومن جهة ثانية تنعكس على العمليات التنظيمية الداخلية من حيث عمليات اتخاذ القرار والاتصال والقيادة والرقابة والممارسات الإدارية كالتكوين والترقية والتحفيز... الخ، فالإيمان الراسخ بالقيم المنتجة للعمل وازدياد تأثيرها على سلوكياتهم ينمي تمسكهم والتزامهم بقواعدها، لأن هذه المكونات ذات طبيعة منسجمة في محتوياتها، الأمر الذي يعد كقاعدة راسخة للأفعال المرغوبة تنظيميا.

إضافة إلى هذا فإن قيم العمل تشير إلى "ماهية أو نوعية الأهداف والسياسات التي تركز عليها المنظمة وتسعى لتحقيقها كعمليات تطويرها وعلاقاتها الخارجية واستراتيجياتها طويلة المدى، كما أن قيم العمل تحدد نوعية المعلومات الواجب الحصول عليها عند اتخاذ القرار، ولها دور أيضا في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد داخلها، فإذا كان تطوير المنتج في المنظمة مثلا هو القيمة المهنية فإن ذلك يثير رغبة لدى أفضل أفرادها للعمل في المختبرات وبحوث التطوير"²، كما أن قيم العمل تسهم في

¹- عبد الله بن أحمد محمد، العطاس. مرجع سابق، ص28.

²- محمد حسن، حمادات. مرجع سابق، ص36.

"تكوين أرضية عمل للتغيير المستقبلي والحد من حالات التمرد، لأنها مقاييس معتمدة من قبل الجميع، غير أن هذا لا يعني أنها ثابتة ولا تتغير بل يتم تعديلها عبر الزمن، لذا فإن بعض الأعمال التي كانت ناجحة قبل 20 سنة قد لا تكون مقبولة حالياً مثل القيام بالأنشطة التصنيعية دون الالتفات للبيئة ووضع الاعتبارات البيئية ضمن الاعتبارات الشاملة للمنظمة"¹، كما أن لقيم العمل دوراً في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للأفراد واستقرار النظام الاجتماعي للمنظمة، ومنه تحقيق تنمية المجتمع وتطويره، فالتنمية تتضمن أساساً قيماً ومبادئ إنسانية نبيلة غايتها توفير حياة كريمة ومريحة، أما الإدارة بالقيم فهي تعد توجهاً جديداً في التنظيمات الحديثة، فهي أداة فعالة من أدوات القيادة الإستراتيجية، لأن القيادة كعملية تفاعلية بين طرفين تتأثر وتتأثر فيها من خلال القيم السائدة في العمل، فالقيم المنتجة تزيد من تقارب هذين الطرفين مع زيادة الاعتماد المتبادل بينهما والعكس، وبهذا فإن قيم العمل هي أساس ثقافة أي عمل تنظيمي وهي ثقافة أي منظمة ذات اتجاه إيجابي مستقبلي، لذا فالهدف من إرساء القيم المنتجة للعمل هو تدعيم لمنظومة القيم والمنظمة وتوجيهاتها المستقبلية خاصة وأن مستقبلها يتحدد من خلال تنميتها المستمرة للقيم المنتجة والموجهة للسلوك والعلاقات والاتجاهات والميول، وبناءً عليه فإن ثقافة العمل التنظيمي هي محصلة تفاعل مجموعة مختلفة من المؤثرات، فإذا حدث انسجام بين هذه المؤثرات فإن المنظمة ستكون لها ثقافة عمل راسخة في نفوس أفرادها وقوامها مجموع القيم المشتركة في العمل، الأمر الذي يعزز تماسكهم وتلاحمهم فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

أهداف قيم العمل ووظائفها:

تمثل قيم العمل مجالا خصبا لقيم كثيرة ومتنوعة، فهي تشير لحقيقة "ما يفضلها الفرد في عمله، وإلى ما يجب أن يفضلها مهنيًا، حيث تبرز أكثر لما يجد نفسه محصوراً بين واجباته الوظيفية ومصالحه الخاصة، ولما يتم تقديم الأولى على الثانية فإن هذه القيم تهدف إلى تحديد السلوك الإيجابي في العمل وتدعمه، حيث توضح ما يجب أن يكون عليه سلوكه في إطار هذه المعايير، كما تهدف أيضاً إلى ضمان تصرف الفرد -خاصة المسؤول- في شؤون العمل بشكل موضوعي ونزيه وغير متحيز، حيث تساعد في توضيح ما هو حق له وما هو واجب عليه، مما يسهل عليه محاسبته عند الانحراف عن هذه الحدود القيمية"²، إلى جانب هذا فإن قيم العمل مهمة جداً في عملية "اتخاذ القرارات، حيث تقود إلى النجاح والفعالية التنظيمية وترفع من الإنتاجية والرضا في العمل والدافعية، وكل مسئول بحاجة إلى معرفة قيم الفرد نحو عمله لتحفيزه والحصول على أعلى طاقاته الوظيفية، ويعزوا بعض الباحثين ظاهرة انخفاض الإنتاجية إلى التغيير الذي طرأ كثيراً على قيم العمل وأخلاقياته"³، ومن جهة أخرى فإن هذه القيم تشكل أساس العمل ونواة ثقافته التنظيمية، حيث تؤثر على كفاءة أداء الفرد وكفاءته وترسم استراتيجيات وأهداف منظمته وتحدد نظم عملها وهيكلها الداخلية، وبالتالي فهي قيم مكتسبة يتعلمها ضمن نطاق بيئة عمله، وهي أيضاً قيم نسبية تختلف من فرد لآخر (حسب خصائصه) ومن زمن لآخر ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى، وهي إلى جانب ذلك تعطي للفرد العامل هوية مهنية، حيث تسهل التزامه الوظيفي وتعزز استقراره التنظيمي، لذا فهي محدد أساسي لتوحد وتماسك ثقافة العمل نظراً لما تسهم به في بناء فرد منتج يستفاد منه عند ممارسة أي نشاط وظيفي ونظراً لدورها الفعال في نمو المنظمة وتطورها.

-أبعاد قيم العمل:

طرح بعض الباحثين المهتمين بدراسة قيم العمل عدداً من الأبعاد والمتغيرات الخاصة بالقيم، إذ حددها بعضهم ببعدين أساسيين هما القيم المؤيدة للعمل والقيم العارضة له، في حين حددها آخرون بالأبعاد التالية: المنزل الاجتماعية، تفضيل النشاط، الاقتدار بالعمل والارتباط به، العوائد المتحققة والترقية، والمسؤولية تجاه العمل، بينما حددها البعض الآخر في أخلاقيات العمل، التقاخر بالعمل، الترقية، تعزيز أهمية المال وأهمية الصداقات في العمل، وقبول مساعدة الآخرين⁴، وهناك تصنيف آخر لأبعاد قيم العمل والذي يحددها في الجوانب التالية: البعد القيادي والتنظيمي والخاص بظروف العمل.

¹-سحر، قدوري. مرجع سابق، ص05.

²-محمد حسن، حمادات. مرجع سابق، ص35-36.

³-أنظر آدم غازي، العتيبي. مرجع سابق، ص83.

⁴-سحر، قدوري. مرجع سابق، ص07.

فالبعد القيادي يشمل مختلف العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية من حيث قدرتها على إدراك دورها بكفاءة ومدى استعدادها لتحمل مسؤولياتها وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك الأفراد العاملين ومستوى إقبالهم الوظيفي ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراكهم فيه ودرجة تحملهم للمخاطر الناجمة عنه، أما **البعد التنظيمي** فهو خاص بالهيكل الداخلية ونظمها من حيث تحديد طبيعة وأنماط الاتصالات الرأسية والأفقية، كما يشمل هذا البعد أيضا إقبال الأفراد على العمل الجماعي وتوزيع المهام والأدوار ومعرفتها والإيمان بأهمية التدريب ومدى استقرار الأهداف، بينما **البعد الخاص بظروف العمل** فهو بعد يتضمن المتغيرات التالية: الأجر، عدالة تقييم الأداء، توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، ساعات العمل، المساواة والعدالة في معاملة العاملين، المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز.

هذه الأبعاد تشير بوضوح إلى وجود بعض نقاط التشابه والاختلاف فيما بينها بسبب اختلاف كل باحث في مفهومه لقيم العمل، كما أن بعض هذه الأبعاد تتعلق بخصائص العمل والوظيفة التي تكاد تختلف من حيث طبيعتها وقيمتها وخصائصها وبيئتها، أما القيم المشتركة في العمل فهي تلك المرتبطة بعلاقات العمل وأخلاقياته والمنزلة الاجتماعية والعوائد المحققة.

مميزات قيم العمل:

تشير قيم العمل إلى نظام ثقافي من التصورات والمعتقدات المتعلقة بالعمل والراسخة عند الفرد، حيث تشكل له الخارطة الإدراكية والمعرفية الحقيقية في مواقع العمل، هذا النظام الثقافي هو عبارة عن خصائص أساسية تميز هذه القيم وتعبّر عن جوهرها، لذا فلا غرابة إذا اعتبرنا أن خصائصها تستمدّها من ثقافة العمل، والتي يمكننا تحديدها كما يلي:

-التركيب والتعدد: تتضمن قيم العمل عددا من المكونات منها المعتقدات والمعايير والمبادئ والاتجاهات وغيرها، والتي تتأثر ببيئة العمل والبيئة المحيطة، ويمكن التمييز بين مكونين أساسيين لها، أحدهما معنوي يشمل القيم والمعتقدات والاتجاهات، والآخر سلوكي يتضمن السلوك والمهارات.

-الإنسانية: القيم هي خاصية إنسانية يتبناها الفرد ويؤمن بها وتشكل له هويته الشخصية، وبما أن قيم العمل تتشكل من المعتقدات والتصورات والمبادئ وغيرها فإن الفرد يحملها إلى منظمته ويتبناها وظيفيا وينتهجها خلال احتكاكه مع وسطه المهني بعد أن تتفاعل مع النظم المختلفة في العمل.

-الاستمرارية: تحتفظ قيم العمل بكيانها لعقود رغم ما تعترض المنظمة من تغيرات غير متوقعة، فالقيم لها خاصية الاستمرار ويتوارثها الأجيال عبر الزمن، حيث تستمر باستمرار نفس الاتجاهات والميول والمعايير والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، لما لها من قدرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهدافهم وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن، وهو ما يدعم استمرار نفس القيم في العمل وفي تأثيرها على المنظمة أو تعديلها بالإضافة أو الحذف حتى بعد تغيير الأفراد، وهذا بعد أن تصبح بمثابة قيما شائعة في العمل .

-الاكتساب والتعلم: القيم ليست فطرية بل تكتسب تدريجيا، حيث يتم تناقلها من فرد لآخر، عن طريق التعلم من الوسط الاجتماعي والمهني، فالفرد الذي يكتسب قيمة معينة تصبح جزءا من سلوكه ومبادئه وأفكاره، ومن خلال التعلم والتدريب والتقليد والمحاكاة يكتسب أساليب ومهارات وخبرات، تحقق له أهدافه وأهداف منظمته.

-التراكمية: يترتب على استمرار نفس قيم العمل تراكمات ثقافية مختلفة، تعزز السلوكيات التنظيمية والممارسات الإدارية، وانتقالها كأنماط ثقافية بين أفراد مجتمع العمل في المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في مختلف الأنماط السلوكية المنتهجة تنظيميا.

-القابلية للانتشار: تنتقل العناصر القيمية بطريقة انفعالية واعية داخل الإطار الثقافي نفسه من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى، عن طريق عملية التفاعل الاجتماعي الذي يعمل على إشباع حاجات معينة أو تحقيق أهداف خاصة، فالقيم كعنصر ثقافي هي بمثابة تكوين تصوري مشحون بالوحدات وعامل عقلي ونفسي ثابت ومستمر نسبيا وقابل للانتشار التدريجي.

-التكامل: تميل مكونات النسق القيمي في أغلب الأحيان إلى التلاحم والانسجام فيما بينها، لتشكل نسقا ثقافيا متوازنا مع السمات الثقافية، الأمر الذي يمكن مجتمع العمل من تحقيق الاندماج والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتساعد المعايير المعتمدة في أداء العمليات الإدارية والمناخ التنظيمي بوجه عام على انتشار العناصر الثقافية في العمل وتغذية الأنساق القيمية للفاعلين من خلال تعزيز سلوكياتهم واتجاهاتهم المختلفة نحو العمل على المدى المتوسط أو البعيد.

-المزاوجة بين العناصر العقلانية والمحلية: تستمد قيم العمل بعض جوانبها من ثقافة المنظمة القائمة على أسس موضوعية في أداء العمل وتنظيمه، وتحكمها سياسة إستراتيجية هادفة تخدم العمل المنتج وتحقق الأهداف الرشيدة للمنظمة، كما تنبثق هذه القيم أيضا من معتقدات الفرد العامل ومن واقع اهتماماته اليومية، والمنطقة في أصلها من تأثيرات البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية للمنظمة.

-الخضوع للتفاضل التدريجي أو الترتيب الهرمي: تترتب قيم العمل في شكل نظام أو سلم تدريجي تبعا لأولوية القيمة المرغوب تحصيلها، حيث تحتل القيم الاقتصادية أو المادية في غالبية الأحيان المراكز الأولى في هذا الترتيب، وتكون متنوعة بالقيم الاجتماعية وغيرها من القيم الأخرى، لذا نجد العديد من المنظمات تركز على قيم الإنتاج أو القيم الموجهة للعمل أكثر من قيم العلاقات الإنسانية، كما نجد أيضا أن بعض الأفراد العاملين يهتمون أكثر بالقيم التحفيزية مقارنة بالقيم الأخرى.

-النسبية: تختلف قيم العمل باختلاف اهتمامات الفرد ورغباته كما تختلف من فترة لأخرى، ومن زمن لآخر ومن فرد لآخر ومن منظمة لأخرى ومن ثقافة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

-الحركية والإلزام: قيم العمل هي بمثابة عناصر ثقافية دافعة للقيام بالفعل ومحفزة للفرد على بلوغ الأهداف، حيث تنمى في إطار تعزيز القيم التنظيمية وترسخ في ضوء معايير المجتمع ومعتقداته.

المطلب الرابع-تصنيف قيم العمل:

ترتبط قيم العمل في تكوينها وسياقها وتطورها بجميع منظمات العمل وأهدافها وثقافتها ومجالات اهتماماتها، حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين حددت اتجاهاتهم وميولهم وسلوكهم، ورغم وجود اختلاف حول تصنيفها بين الباحثين التنظيميين إلا أن هناك اتفاقا حول مضمونها ومحتواها، ومن التصنيفات المتوافرة لنا في هذا المجال نذكر النماذج التالية:

01-تصنيف وولاك وزملانه: يحتوي هذا التصنيف الذي وضعه كل من (وولاك، جودال، ويجتينج وسميث) على عدد من المقاييس الفرعية المتعلقة بقيم العمل، حيث قسمها فريق البحث إلى ستة قيم تعبر عن اتجاهات الأفراد نحو العمل وهي كما يلي:¹

أ-قيمة الفخر بالعمل: تشير إلى ما يشعر به الفرد من إحساس بالمسؤولية تجاه العمل والأداء الأمثل له، ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل ودرجة الانضباط فيه والرضا عنه والاهتمام به وحجم إشباعه لحاجات الفرد العامل.

ب-قيمة الاندماج في العمل: تشير إلى مدى رغبته للاشتغال بالعمل مع إعطاء العمل مدفوع الأجر الأولوية في الأهمية عنده مقارنة بباقي الأنشطة الأخرى، ويساعد هذا المقياس على كشف مدى انسجامه مع خصائص ومتطلبات عمله، ويظهر ذلك من خلال تفاعله مع زملائه ورؤسائه في العمل.

ج-قيمة أفضلية العمل: تشير إلى رغبته الشديدة للاستغراق في العمل وإعطائه الأولوية مقارنة بباقي الأنشطة الأخرى، ويركز هذا المقياس على قيمة اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الأنشطة الأخرى، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهود المبذولة فيه ودرجة الأداء وتكريس الوقت اللازم لذلك.

د-القيمة الاقتصادية للعمل: تشير إلى تعبيره الصريح عن العائد المادي من العمل وأولويته في اهتماماته، فالعمل المفضل بالنسبة له هو الذي يحقق له عائد مادي أفضل، وبالتالي فإن هذا المقياس يركز على العائد المادي للعمل وتوفير دخل مناسب له.

¹-عبد الله بن أحمد محمد، العطاس. "فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة". مرجع سابق، ص 43.

هـ-القيمة الاجتماعية للعمل: تشير إلى رغبته في أن يصبح العمل الذي يمارسه مصدرا هاما لاكتسابه الاحترام والمكانة الاجتماعية الأفضل عند الناس، ويركز هذا المقياس على تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

و-الترقي الوظيفي: تشير إلى رغبته في ممارسة أعمال تحقق له مستوى معيشي أفضل ونمو مهني مستمر، وترتبط هذه القيمة بسعيه للحصول على منصب أعلى ومكانة أفضل في العمل.

02-تصنيف دونالد.أسوبر: أعد قائمة قيم العمل في صورتها الأصلية لتغطي 15 قيمة من القيم المؤثرة في دافعية العمل، وبمعدل 03 بنود لكل قيمة تقيس القيم الداخلية والخارجية للعمل وهي:¹

- الإيثار (محبة الغير): ترتبط بالعمل الذي يمكن الفرد من المساهمة في رفاهية وسعادة غيره.
- حب الجمال: ترتبط بالعمل الذي يسمح له بعمل أشياء جميلة ويسهم في جمال العالم من حوله.
- الابتكارية: تشير إلى العلم الذي يسمح باكتشاف أشياء جديدة (تطوير أفكار وتصميم إنتاج..).
- الاستثارة الذهنية تعني العمل الذي يتيح فرصة التفكير المستقل وتعلم كيف ولماذا تعمل الأشياء.
- الاستقلالية: العمل بطريقة الفرد الخاصة وبالسرية التي يريدها.
- المكانة الاجتماعية: ترتبط بالعمل الذي يمنح الملحق به تقدير واحترام الآخرين له.
- الإنجاز: يرتبط بإتمام العمل والوصول إلى الأهداف وإلى نتائج ملموسة.
- الإدارة: ترتبط بالعمل الذي يسمح للفرد بوضع الخطط اللازمة لقيام الآخرين بهذا العمل.
- العائد الاقتصادي: ترتبط بالعمل الذي يتيح أجورا جيدة.
- الطمأنينة: ترتبط بالعمل الذي يمنحه الأمان للحصول على وظيفة حتى في أصعب الظروف.
- الظروف المحيطة: ترتبط بالعمل الذي يتم تحت ظروف جيدة.
- العلاقات الإشرافية: ترتبط بالعمل الذي يتم تحت إشراف عادل وبالشخص الذي سيعمل معه الفرد.

-المشاركة: ترتبط بالعمل الذي يجعل الفرد على اتصال بمن يحب من زملاءه في العمل.

-طريقة الحياة: ترتبط بالعمل الذي يسمح له بالعيش كيفما شاء ولأن يكون لطيفا مع الآخرين.

-التنوع: ترتبط بالعمل الذي يهيئ الفرصة لأداء أنماط مختلفة من الوظائف.

ومن جهة أخرى قام امطانيوس مخائيل بتطوير وتكييف هذا المقياس تحت اسم قائمة أدوار الحياة -مقياس القيم* (LRI-VS) حتى يكون قابلا للدراسات الحضارية بما يجعله مناسباً لمقياس قيم العمل على المستوى العالمي، وإن كان المنطلق في تصميمه هو أن القيم ما هي إلا أهداف يسعى الفرد لبلوغها بعد ترتيبها حسب أهميتها، وعليه فإن الصورة المعدلة التي أعدها الباحث حاولت الجمع بين القيم المعتنقة والقيم الواقعية في آن واحد، أي قياس القيم كأهداف من خلال التعليمات المعطاة للمجيبين والتي كانت كما يلي: من المهم الآن أو سيكون من المهم لي أن: أستعمل كل مهاراتي ومعرفتي، وأحصل على نتائج تبين أنني أحسنت العمل، وأكتشف وأطور وأصمم أشياء جديدة.²

03-تصنيف بوكهولز (Buchholz): تضمن نموذج 05 أنظمة قيمية من القيم الإدارية وهي:³

أ-نظام قيم أخلاقيات العمل: العمل حسب هذا النظام هو فعل مقدس ويجب الإخلاص فيه، لأنه يمنح الفرد شرفا وكرامة وأن مكانته في المجتمع تقاس بحجم الأعمال المفيدة التي يقدمها له، وهنا يتوجب على كل من هو قادر على ممارسته أن يعمل بجد حتى يكون نافعاً لمجتمعه.

ب-نظام قيم التوجيه الجماعي: يكتسب العمل معناه في إطار هذه القيم عبر تأثيره في مجموعة العمل التي ينتمي لها الفرد ومدى إسهامه في التأثير على موقعه ووضعيته في الهيكل التنظيمي، فالعمل ليس مجرد غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة وأهدافها وتوظيف قدراتها لصالحه حتى يتمكن من النجاح في منظمته بناء على قدراته وبالتوافق مع المجموعة التي يعمل معها.

¹ نفس المرجع، ص 44-45.

*-هذا الرمز هو اختصارا للتسمية الانجليزية: The Life Roles Inventory –Values Scales

² -مراد، نعموني. "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي". أطروحة دكتوراه. قسم علم النفس، جامعة الجزائر، نوفمبر 2006، ص 64-65.

³ -محمد حسن، حمادات. مرجع سابق، ص 37-38.

ج-نظام القيم الإنسانية: بما أن العمل يمكن الفرد من اكتشاف ذاته وتحقيق إنسانيته فإن هذا النظام يؤكد على وجوب الاهتمام به في موقع العمل أكثر من الاهتمام بالجوانب المادية الأخرى في المنظمة من خلال تنميته وتحفيزه وتطويره... الخ، وهنا يجب التنويه بضرورة إعادة تصميم الوظائف التي تعد حاجة ملحة تنظيمًا، كونها تسمح له باكتشاف ذاته وتمنحه شعورا كبيرا بالإنجاز.

د-نظام قيم المشاركة الجماعية: بما أن العمل يعد أساس إشباع الحاجات المختلفة للفرد فإن الضرورة تقتضي فسح المجال أمامه حتى يكون له دورا بارزا في إدارتها وتسييرها من خلال مشاركته الوظيفية، الأمر الذي من شأنه التأثير الإيجابي على نفسيته ومشاعره تجاه عمله، ومن ثمة تحسين أدائه ورفع إنتاجيته وتأكيد مشاركته وتعظيم إبداعاته.

ه-نظام قيم الراحة: وفقا لهذا النظام فإن فسح المجال لراحته أثناء العمل يعد ضرورة تنظيمية ملحة لما لها من انعكاس ايجابي عليه وعلى منظمته ككل، فمنح أوقات فراغ له يمكنه من ممارسة هواياته ويشعره بإنسانيته في العمل.

04-تصنيف كوين ورورباخ (Quinn & Rohrabuagh): يحتوي هذا التصنيف المبتكر على 08 قيم موزعة على 04 مجاميع كما يلي:¹

- أ-قيم الهدف الرشيد:** تتبنى قيم النظريات التنظيمية الكلاسيكية وتضم قيم التخطيط والإنتاجية.
- ب-قيم العلاقات الإنسانية:** تتبنى قيم مدرسة العلاقات الإنسانية وتضم قيم التماسك وتنمية الفرد.
- ج-قيم النظام المفتوح:** وهي مستوحاة من النظرية التي ترى أن المنظمة نسق مفتوح، تتفاعل مع محيطها الخارجي وتؤثر فيه وتتأثر به، وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد.
- د-قيم العمليات الداخلية:** تركز على الاهتمام بالعمليات والأنشطة التي تحصل في المنظمة، وتشتمل على قيم الضبط وإدارة المعلومات.

05-تصنيف ديف وودكوك (Francis Dave & Mike Woodcock): صنف هذان الباحثان القيم التنظيمية إلى 12 قيمة تحت تسمية عجلة القيم، وتتضمن 04 قضايا رئيسية هي:²

أ-قيم إدارة الإدارة: تعني ضرورة تعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة وتأكيدا على أن دورها محدد بدقة ووضوح، وأن المديرين مؤهلين للقيام بأدوارهم، وبما أن المنظمة عبارة نظام معقد فإن هناك وظائف خاصة ينبغي تكاملها لتمكينها من العمل، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، وإحراز النجاح يجب تحديد المصادر البشرية بدقة، حيث تختار بعناية وتدريب باتقان وتحفز بعدالة، وتشتمل هذه الإدارة على قيم: القوة، الصفة، والمكافأة.

ب-قيم إدارة المهمة: تعني اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بالأداء وتحقيق الأهداف من خلال إتقان العمل ودقته، وهذا يتطلب التركيز الشديد ووضوح الأهداف والعمل بكفاءة، أما القيم التي تتبع هذه الإدارة فهي قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد.

ج-قيم إدارة العلاقات: بموجب هذه الأخيرة تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل مساهمة وظيفية من أفرادها، إذ أن العمل لا يمكن أدائه دون التزامهم بعملهم، أما القيم التي تنسجم مع هذه الإدارة فهي قيم: العدل وفرق العمل والقانون والنظام.

د-قيم إدارة البيئة: تعني ضرورة معرفة البيئة المحيطة بالمنظمة للتأثير فيها، كونها تنشط في محيط يفرض ضرورة التعامل الحذر معه، ولن تتمكن من ذلك إلا بإدراكها للطرق التي تجعلها تستفيد منه لتحقيق أهدافها، ومن القيم التي تتبع إدارة البيئة نجد قيم: الدفاع والتنافس واستغلال الفرص.

¹ نفس المرجع، ص 38.

² أنظر فرانسيس، ديف ومايك وودكوك. "القيم التنظيمية". ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، 1995.

من هنا يتضح لنا أن البعد القيمي في التنظيم يعد أهم عناصر النجاح التنظيمي، فبقدر نشاطه وقوته تحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها، لأن قيم العمل لها أثر كبير ومباشر على العمل من حيث كفاءة الأداء وكفايته بما يحقق الأهداف المسطرة والمنتظرة.

المبحث السادس-التنشئة على العمل كشكل من أشكال التنشئة الاجتماعية:

تعد قيم العمل إحدى المحددات الهامة للسلوك الاجتماعي والتنظيمي، فهي نتاج اهتمامات الفرد واتجاهاته ونشاطاته ودوافعه من جهة، ومن جهة أخرى نتاج المجتمع بمؤسساته ونظمه المختلفة، حيث يكتسبها الفرد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والمهنية على حد سواء، فهي تراكمات ثقافية تربوية تبدأ منذ مرحلة الطفولة الأولى وتستمر عبر المراحل العمرية اللاحقة، فالإنسان هو الكائن الوحيد الذي يتأثر بمحيطه الذي ينتمي إليه ويؤثر فيه، وسنحاول دراسة قيم العمل والتعرف على أساليب وطرق اكتسابها في إطار مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، والتي من أهمها على الإطلاق: الأسرة والمدرسة والمسجد، للوصول بالنمو المتكامل والمتوازن لشخصية الفرد.

المطلب الأول-الأسرة كأول دوائر التنشئة الاجتماعية والمهنية:

تعد الأسرة البيئة الأولى الحاوية للفرد، فهي الحاضن الرئيسي له والمؤسسة الأولى من مؤسسات التنشئة التربوية؛ فطبيعة خصائصها تجعلها أكثر المؤسسات الاجتماعية تأثيراً في عملية التنشئة، إذ تعلم الفرد مبادئ وقواعد وآداب السلوك المرغوب فيه اجتماعياً وتكون شخصيته، وهي بذلك تسهم في تكوين ضميره وعقله، كما تتولى مهمة تنشئة الأجيال وإعدادهم للعيش والعمل في المجتمع من خلال تعليمهم القيم والعادات والمهارات، لذا فدورها حاسم في تشكيل الشخصية الإنسانية.

-الدور التربوي للأسرة تجاه أبنائها: يكتسب الفرد قيمه الفردية من محيطه الاجتماعي والأسري على وجه التحديد، لأن الأسرة هي الأقرب له والتأثر بقيمها وتقاليدها هو أبلغ وأعمق من أي مؤثر آخر، ففيها تثبت روح المسؤولية والانتماء لديه من خلال احترامه لمعاييرها والتزامه بالأنظمة الاجتماعية واعتماده لمعايير السلوك الإيجابي، وفيها تكتسب القيم الأساسية التي تحدد عناصر شخصيته وتميز ملامح هويته، ونظراً لأهمية دورها تجاه أبنائها وجه الإسلام الآباء نحو الاهتمام بأبنائهم وتربيتهم وتعليمهم حتى يكونوا فاعلين اجتماعياً، فالمربي الأول ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم كان يحث أصحابه رضوان الله عليهم بالرجوع إلى أهليهم وتعليمهم*، لذا اتجه الجيل الإسلامي الأول نحو التربية الخلقية الحميدة لأبنائه لما لها من تأثير بالغ على التربية المجتمعية والتقرب إلى الله بإخلاص النية في الأعمال الدنيوية المعاشية كالزراعة والتجارة والصناعة، لتنشأ بذلك أجيالاً على مبدأ أن المؤمن هو من يسعى ليكون عضواً عاملاً في جسم الأمة وفاعلاً فيها ودماً يجري في عروقها يمدّها بالقوة والحركة والنماء.

وبما أن الأسرة تنصدر أولى الوسائط التربوية في المجتمع، فإن ذلك يزيد من أهميتها التربوية ومهمتها الاجتماعية لأنها تقوم بتربية النشء وتلقينهم للقيم التي أكدها الدين الإسلامي الحنيف؛ فهي أول عالم يفتح الطفل عينيه فيها ويستقي منها المبادئ والأفكار والمفاهيم، حيث يجسد الوالدان القدوة الأولى في حياته ويسهمان في غرس العقيدة فيه التي يستمد من خلالها سلوكه، فكلما كانت الأسرة متمسكة بتعاليم الدين الإسلامي وقيمه انعكس ذلك على شخصية أبنائها، وكلما أنشأتهم على هذه القيم جعلت منهم أفراداً فاعلين في مجتمعهم، لذا نجد الأبناء أكثر المتمسكين بالقيم التي نشأوا عليها، ويظهر أثر ذلك في سلوكهم الاجتماعي، فالذين تربوا على قيم الاحترام والأمانة والصدق والإخلاص وإتقان العمل وغيرها من القيم المرغوبة في العمل نجدهم يميلون إلى تطبيقها في سلوكهم وفي أدائهم لأعمالهم اليومية بصدق وقناعة، والأبناء الذين نشأوا في أسرة تؤدي واجباتها على أكمل وجه وتقصد العمل وتنجزه بحب وإقبال وبرغبة صادقة فإن ذلك ينعكس جلياً على سلوكيات أبنائها من خلال الأعمال التي يمارسونها، وقد أجمعت معظم آراء المتخصصين في دراسة التنشئة الاجتماعية على أن "عملية تعليم وتدريب الطفل

* جاء في صحيح البخاري في باب رحمة الناس والبهائم ما يلي: حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ، حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ، حَدَّثَنَا أَيُّوبُ، عَنْ أَبِي فُلَيْةٍ، عَنْ أَبِي سَلِيمَانَ مَالِكِ بْنِ الْخَوَرِثِ، قَالَ: أَتَيْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَنَحْنُ شَبَبَةٌ مُتَقَارِبُونَ فَأَقَمْنَا عِنْدَهُ عَشْرِينَ لَيْلَةً فَظَنُّنَا أَنَا اشْتَقْنَا أَهْلَنَا، وَسَلَّأْنَا عَنْ تَرْكِنَا فِي أَهْلِنَا فَأَخْبَرَنَا، وَكَانَ رَفِيقًا رَحِيمًا فَقَالَ: "ارْجِعُوا إِلَى أَهْلِكُمْ فَعَلِمُوهُمْ وَمَرُّوهُمْ وَصَلُّوا كَمَا رَأَيْتُمُونِي أَصْلِي، وَإِذَا حَضَرَتِ الصَّلَاةُ فَلْيُؤْذَنْ لَكُمْ أَحَدُكُمْ ثُمَّ لِيُؤْمَكُمْ أَكْبَرُكُمْ".

على أداء الأنشطة المرتبطة بالدور يعتمد على مجموعة من الأسس التربوية هي: التقليد والتقصص أو التوحد مع الجنس والتقوية أو التعزيز والمصاحبة والمزاملة¹، فكما للأسرة دور بالغ الأهمية في تنشئة أفرادها اجتماعيا لها دور أيضا في تنشئتهم مهنيا من خلال ترغيبهم على القيام بالواجبات المهنية وترسيخها للمفهوم الحقيقي للعمل فيهم، وتعميقها لقيمتها ولقيمته بشكل عام وتشكيل اتجاهاتهم نحو إعلاء قيمته وحرصها على التدريب المبكر على ممارسته وتقدير العاملين به.

- الأسرة ودورها في إكساب القيم المهنية لأبنائها: يقع على عاتق الأسرة تنشئة أبنائها أخلاقيا واجتماعيا ومهنيا، حيث توضح لهم المفهوم الحقيقي للعمل وإبراز أهميته في حياتهم ومكانته في المجتمع، فالحصول على دخل مادي دائم هو ثمرة السعي المتواصل في العمل الجاد، وهنا تظهر أهمية التربية في الكسب الحلال من العمل المشروع، فإدراك الأسرة لمعنى العمل ومدى تشبع الوالدين بقيمه من خلال أسلوبها في الدخل والإنفاق والاستهلاك والادخار يؤثر على شخصيات أبنائها وعلى واقع الحياة الأسرية، فالأسرة الإيجابية هي التي تربي أبنائها على حب العمل وتحقيق إنتاجيته وهي التي تقدم فردا منتجا في مجتمعه وليس مستهلكا فقط، والفرد الإيجابي هو الذي يكون متشبعا بقيم العمل مخلصا فيه منتجا وماهرا ومعطاء فيه ولا يتصف بالكسل والتحايل أو النفور منه، والأسرة المتشعبة بقيم الدين الحنيف هي التي تغرس في أبنائها قيم النظام والاستقلالية والمسؤولية والاعتماد على النفس الثقة بالنفس واحترام الآخرين والعطاء والصدق والاحتراس وعدم الاندفاع والثبات وحب التطوع والإيثار والتعاون وروح المشاركة والفتاة وحسن النية والاستقامة والواقعية في المنطق والرأي والشهامة والنبيل والشجاعة والجرأة في القول والعمل، كما تغرس فيهم أيضا قيم الحيوية والنشاط والجد والاجتهاد والجدارة والأمانة والإخلاص والإتقان، وترسخ فيهم ثقافة الكسب والإنفاق والاستهلاك العقلاني للمال حتى يؤمن الفرد بأهمية العمل المنتج ويتجه نحو الاجتهاد فيه والتصدق منه للفقراء والمحتاجين ليكون من المتقين، عملا بقوله تعالى في الآية 19 من سورة الذاريات (وفي أموالهم حق للسائل والمحروم)، وعلى الأسرة دائما أن توضح لأبنائها أن المال المحصل من الكسب الحلال هو من عطاء الله تعالى ومن نعمه على عباده، ويجب إنفاقه في الأمور الجادة واستهلاكه بعقلانية وعلى وجه مشروع، وأن توضح لهم الفرق بين العمل المنتج وغير المنتج، وأن خير الأعمال المهنية على وجه الإطلاق هي تلك المنتجة للعمل، وتوضح لهم الفرق بين العمل المجني للمال (أي العمل المأجور) وتحثهم على السعي فيه وأدائه بأمانة وإخلاص مرضاة الله سبحانه وتعالى، وبين العمل التطوعي الهادف إلى مساعدة الغير وعمل الخير وتحبيبهم فيه والذي لا يقل أهمية عن النوع الأول، فكلهما هام وضروري للحياة الاجتماعية، كما عليها أيضا أن تنمي فيهم قيم الادخار من منطلق أن المال هو مسبب رئيسي للحياة الكريمة، فينفق الفرد جزءا من ماله بعقلانية وبطرق مشروعة، ويدخر ما تبقى منه للاستفادة منه أثناء الحاجة إليه، وعلى عاتقها أيضا تقع مسؤولية ترسيخ المفهوم الحقيقي للعمل وتنمية قيمه المنتجة فيهم في المجالات التالية: المجال الإيماني والذاتي والأخلاقي والاجتماعي والاقتصادي والعلمي.

ففي المجال الإيماني فإن قيم العمل هي تلك القيم التي دعا الإسلام الفرد إلى التحلي بها لتوجه سلوكه التنظيمي؛ فهي قيم قلبية يتم الإيمان العميق بها لتبنيها بصدق وفضاء خصب يشمل عددا من القيم الإسلامية المطلوبة وظيفيا كالصدق والأمانة والإخلاص، وهي قيم ضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية، فلا بد من تلازمها معها لأن هذه التنمية ليست مطلوبة لذاتها بل هي وسيلة لتحقيق الرفاهية المجتمعية، أما قيم العمل في **المجال الذاتي** فهي مجموع المبادئ التي تطبع شخصية الفرد وتميزه عن غيره ويشعر بها في ذاته وتظهر في سلوكه كتقدير الذات والمبادرة وحب العمل، بينما قيم العمل في **المجال الأخلاقي** فتتمثل في تلك القيم الخلقية التي دعا إليها الإسلام لتكون الموجه الأساسي للسلوك الأخلاقي في العمل كقيم التواضع والعدل والتسامح والتعاطف والإخاء والاحترام والرفق وغيرها، ولأن الإسلام هو دين الأخلاق الحميدة فعلى المربين تنمية الخلق الحسن في أبنائهم وتصحيح أخطاءهم تقاديا لتكرارها لما لذلك من تأثير كبير على الجانب الاجتماعي والمهني، وفيما يخص قيم العمل في **المجال الاجتماعي** فهي تلك القيم التي جاء بها الدين الحنيف وجعلها كموجه لسلوك الفرد في حياته الاجتماعية والمهنية كقيم التعاون والتضامن والاحترام والمحبة، وهي قيم ضرورية ومطلوبة اجتماعيا ومهنيا، وفيما يتعلق بقيم العمل في

¹ -نجوى عبد الحميد، سعد الله. "دراسة أنثروبولوجية مقارنة لأنماط التنشئة الاجتماعية في مجتمع محلي بدوي ومجتمع محلي ريفي في مصر"، في الطفل والتنشئة الاجتماعية، القاهرة، 2007، ص153، كتاب إلكتروني.

المجال العملي فهي تلك المعايير المرتبطة بالجانب المهاراتي والفني والتطبيقي في العمل كقيم الجودة والإتقان والكفاءة والتعلم والأداء والإنتاج وغيرها من القيم التي جاء بها الإسلام وأكدها المجتمع وجعلها موجها للسلوك الاجتماعي والتنظيمي.

وبهذا يمكننا القول أن الأسرة تعد المسئول الأول عن التنشئة والضبط الاجتماعي، حيث تقدم نماذج سلوكية من المفترض أن تكون واعية وهادفة، لذا فدورها جد كبير في ضبط سلوك أبنائها بطريقة سليمة، فأنماط السلوك والتفاعلات الحاصلة فيها هي بمثابة نماذج مؤثرة على تربيتهم، فهي الجماعة المرجعية لشخصياتهم انطلاقاً من تنشئها وغرسها للقيم، حيث تبرز آثارها بقوة على سلوكياتهم ومواقفهم من منطلق أنهم يتخذون من سلوك أوليائهم نماذج مثالية مستقبلاً، فالآباء الذين يبدون قيمة كبيرة لعملهم ويلتزمون به ويحرصون على أدائه في وقته فإن هذا التقليد سينقل حتماً إليهم ويتعلمونه ويستوعبونه بدرجة كبيرة لا محالة، فأسلوب التنشئة المتبع من طرف الأسرة هو عامل مؤثر بشكل كبير على مدى الانسجام بين القول والفعل لدى الأبناء، فكل ما يقال خلال عملية نصح أو إرشاد وتوجيه لا بد أن يقابله سلوك في نفس الاتجاه، لأن تأثير ذلك يبرز هو الآخر في تصرفاتهم، لذا فالتنشئة الأسرية لها دور في تعميق مفهوم العمل لدى أبنائها وترسيخ قيمه الإيجابية في نفوسهم والتي تؤثر مستقبلاً على مفهومهم له وتنعكس بدورها على مستوى أدائهم له وعلى إنتاجيتهم فيه.

المطلب الثاني-المدرسة من أهم دوائر التنشئة التربوية والتنظيمية:

تعد المدرسة من الآليات التنظيمية التي أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، فهي كمؤسسة تربوية هامة أوكل لها المجتمع أثقل مهمة في تنشئة أفراده وتربيتهم ومنحها دوراً كبيراً في إرساء القيم المجتمعية فيهم، فمن خلال وظيفة التعليم فإنها تقوم بدور كبير في غرس قيم المجتمع وتراثه الثقافي في نفوس الناشئة وإعداد الأجيال الجديدة وتجهيزها لأداء أدوار البالغين، ويتعاضد دورها في تعليمهم وتنقيفهم والرفق بهم جسمياً وعقلياً ونفسياً وأخلاقياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ودينياً، لأنها مؤسسة تُعنى بعملية إيصال وتوصيل القيم المتضمنة في مناهجها المعتمدة فيها، فهذه المناهج تقدم المعرفة في شكل منظم ومقنن وتعد مرجعاً أساسياً داخل المدرسة وخارجها وأداة فاعلة للإصلاح التربوي والاجتماعي، ويتضاعف تأثيرها كلما كانت أساليبها ناجحة وطرق تدريسها قائمة على أسس علمية حديثة، فالمتعلم فيها يكتسب القيم نظرياً من خلال الدروس التي يتلقاها، وتطبيقاً من خلال سلوك مجتمع المدرسة من معلمين وموظفين وتلاميذ، كل هذا يصبح ركيزة أساسية لبناء شخصيته المستقبلية ولبنة مهمة في بلورة فكره ومنهجه في التفكير والبحث وكيفية تعامله مع المشكلات التي تصادفه في حياته، فالمدرسة باعتبارها مرآة المجتمع يجب أن تعكس "مشكلاته وظروفه ومعايير الاجتماعية والثقافية، (...)، ولا بد للآباء من متابعة المسار الدراسي لأبنائهم عن قرب، والأهم من ذلك تحصينهم لهم بإكسابهم القيم الإيجابية والمبادئ الصحيحة من المدرسة وأهميتها بالنسبة لهم، وعن المعلمين فيها والعملية التعليمية بشكل عام، ولا يقدمونهم لها كوعاء فارغ ينتظر منها تنشئتهم تنشئة سليمة"¹، فمتابعة الآباء لأبنائهم لا بد أن تتسم بطابع الانتظام والاستمرارية، وأن تكون هذه المتابعة نابعة من أهمية تعليمهم وتحصيلهم العلمي، وهي ثقافة نابعة من الوعي بدورها في تقديمها لنماذج طلابية إيجابية للمجتمع وبحتمية التعاون بينها وبين الأسرة في عملية التربية والتعليم عن طريق الاتصال والتواصل والتفاعل الإيجابي بينهما، هذا السلوك الوالدي سيتعلمه الأبناء عن طريق تقليدهم ومحاكاتهم لأسرهم ويعملون على تدعيمه مستقبلاً، الأمر الذي سيؤثر بدوره إيجاباً على مفهومهم للعمل وعلى درجة استيعابهم لقيمته المرتبطة به.

وبما أن التربية في جوهرها عملية قيمية فإن المؤسسة التعليمية تسعى لغرسها لدى المتعلمين فيها، ومن أهم نتائج هذه العملية هو اعتمادها على القيم المنبثقة من ثقافتنا الأصيلة وتراثنا الإسلامي الخالد، من منطلق أن الجميل منها ما جملة الشرع والقبیح ما قبحه أيضاً، والفرد المتعلم الذي لا توجهه معارفه وقدراته وفقها يصبح خطراً على نفسه وعلى المجتمع، ومن جهة أخرى فإن دور المدرسة في التنشئة الاجتماعية والتربوية وحتى المهنية لا يجب أن يقتصر على الجانب المعرفي فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الجانب الأخلاقي، كما أنه لا يقتصر على الجانب النظري التقني فقط، بل ينبغي أن ينصرف أيضاً إلى الجانب العملي والممارسات التطبيقية للحياة التعليمية التي يعيشها المتعلم، ومن ذلك

¹ نفس المرجع.

تلقينه للمفهوم الصحيح للعمل وتنشئته على حبه والاجتهاد فيه وممارسته بنزاهة وشرف، وهو ما يساعده في إكساب القيم الإيجابية للعمل، ويحفزه للقيام بالأنشطة المنتجة والنافعة للمجتمع.

دور المدرسة في إنماء قيم العمل لدى المتعلمين فيها: تزايد الاهتمام في عصرنا الحالي بدراسة العلاقة بين التعليم والعمل من قبل الباحثين في تخصصات أكاديمية مختلفة، وحاولوا مناقشة هذه المسألة في عدة دراسات وحلقات عمل ومؤتمرات لتوفير آليات عمل معنية من شأنها تفعيل هذه العلاقة وتحديد معوقاتهما، هذه الجهود المعاصرة تتصل بجهود عدد من الباحثين الذين حاولوا استكشاف هذه العلاقة، حيث ركز دوركايم على "دور المدرسة وبيئتها في غرس القيم الأخلاقية، مؤكداً على دور المناهج الألمانية في تحقيق اندماج الفرد مهنيًا وعلى دور التعليم في خلق التخصصات"¹، ويعتبر بارسونز أن النسق التعليمي وسيلة هامة لانتقاء الأفراد وتخصيص أدوارهم المستقبلية، حيث يعمل على تعيينهم في إطار بناء الأدوار الخاصة بالبالغين، ومن ثم تعد المدارس الطلاب للأعمال التي تناسبهم، بينما عملية اكتساب المهارات والمعارف من خلال التعليم -في إطار نظرية رأس المال البشري- هي "استثماراً إنتاجياً وليس شكلاً من أشكال الاستهلاك، فبإمكان الأفراد توسيع مجال الاختيار المتاحة أمامهم عن طريق الاستثمار في بناء أنفسهم، وهو السبيل الذي يمكنهم من تحسين مستوى معيشتهم"².

أدور المناهج التربوية في تفعيل قيم العمل: يعد التعليم ضروري لبناء شخصية الفرد وبلورة وعيه الاجتماعي من خلال اكتسابه للمعارف وإكسابه لقيم العمل وأخلاقياته وثقافته، فهو الركيزة الأساسية المعتمد عليها في عمليات التأهيل والإعداد للعمل فيما بعد والمتوفرة في إطار آليات سوق العمل، لذا فالتعليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل، بل هو مؤشراً هاماً من مؤشرات التنشئة المهنية؛ وذلك من خلال الترابط الكبير بين نسق التعليم الحديث ونسق المهن الموجودة في المجتمع، وفي هذا الصدد يرى تايلور (Tyler) أن "الحياة خارج المدرسة وما يمارسه المجتمع من نشاطات تمثل الأهداف التربوية التي تُشتق في ضوءها أهداف المنهج"³، وتساهم عوامل عدة في "تفعيل دور المنهج المدرسي في التنشئة المهنية، منها مواءمة النموذج التربوي وتوازنه مع النموذج التنموي المجتمعي ومتابعة التغيرات التنموية المتلاحقة في المجتمع ووضوح الأهداف التربوية وإكساب التلاميذ اتجاهات سلوكية إيجابية حول قيم المجتمع وأهدافه التنموية مثل قيم العمل وأهمية الصياغة الواضحة لمضمون المناهج الدراسية والاهتمام بوضوح المفاهيم والقيم والتصورات التي يراد نقلها إلى الناشئة"⁴.

ب- دور المعلم في ترسيخ قيم العمل لدى المتعلمين: يعد التعليم أحد وسائل تقويم النسق القيمي وتصحيحه، وأن عملية بناء هذا النسق مسئولية كبيرة تقع على عاتق كل القائمين بالتربية والتعليم، فالمعلم كفاعل أساسي فيها يعد "المحدد الحاسم والقادر على تعليم القيم ونقلها وإخراجها من الفكر المجرد إلى الواقع الملموس، فهو بمثابة النظام القيمي الذي يؤمن به المجتمع والذي يجب أن يكتسبه تلاميذه أثناء عملية التعليم"⁵، لذا فدوره هاماً في تصحيح الفعل السلبي وتنمية الإيجابي منه، ومن هنا تبرز أهمية إعداد المعلم المؤدي لرسالة نبيلة يعتبر فيها مهنة التعليم مهمة الأنبياء والصالحين ويتحمل مسئولية تنمية وإعداد أجيال بعقلية هادفة ومتفانية في خدمة المجتمع، وبما أنه غارس القيم في نفوس تلاميذه وحارسها فإن مدى تحليه الشخصي بقيم العمل كالإخلاص والاجتهاد والعطاء والإنتاجية والكفاءة والمقدرة والانضباط والمواظبة والالتزام والبحث والمهارة والبراعة والاعتدال والبصيرة والتعقل والتميز وتوجيه الذات والتأمل والمبادرة والمثابرة والتفاني والصبر والعزم والتصميم والتنظيم والاهتمام والذكاء واحترام الغير وضبط النفس وغيره ينعكس مباشرة عليهم، هذه القيم وأخرى هي التي يحتاجها لتكون له عوناً أثناء قيامه بعمله، وبالتالي فالتزامه بقيم العمل يزداد أهمية من حيث أن العمل في مجال التعليم يتصل مباشرة ببناء الأجيال وتكوينها، لذا فإن مدى التزامه بعمله وإتقانه له وإخلاصه في أدائه ينعكس على مدى صلاح البناء الذي يسعى المجتمع إلى إرساء دعائمه، ومن جهة أخرى فإن التلاميذ أنفسهم يقتدون به، فإذا قصر في واجبه المهني خاصة على المستوى الأدائي والسلوكي فإنه سيقدم لهم

¹-إبراهيم بن حمد، أبو سعدي. مرجع سابق، ص256-257.

²-نفس المرجع، ص257.

³-نفس المرجع، ص258.

⁴-نفس المرجع، ص258-259.

⁵- محمد حسن، حمادات. مرجع سابق، ص49.

حتما نموذجا سلبيا ومضادا تماما لذلك للنموذج المفروض تقديمه لهم، ونظرا للدور البارز الذي يقوم به تجاههم فإن الضرورة تقتضي حسن إعداده وتكوينه ومن ثمة اختياره لأداء رسالته التربوية، ذلك أن حسن اختياره يعد خطوة إيجابية نحو إعداده بشكل فعال للرفع من مستوى أدائه، وما لذلك من تأثيرات إيجابية كبيرة على العملية التعليمية في المدى القريب والمتوسط والبعيد.

وبما أن المعلم يعد دعامة من دعائم العمل التربوي ويحتل مكانة مهمة في المنظومة التربوية فإن دوره كبير في تصحيح سلوك تلاميذه وأفكارهم، فهم يتشربون المبادئ والقيم منه ومن بيئتهم، والصفات التي يتحلى بها من أخلاق وحب وعطاء وعمل ومعاملة ورضا وطمأنينة وحماسة تنعكس عليهم، فعلى عاتقه تقع مسؤولية كبيرة وعلى يديه تتم عملية المحافظة على ثقافة المجتمع وتطوره، وبالتالي فهو "مؤمّن من طرف مجتمعه على تربية النشء وإعدادهم أفرادا صالحين عقليا ونفسيا وروحيا وخلقيا واجتماعيا"¹، وحتى ينجح في مهمته هذه لابد أن يتبنى قيما سلوكية إيجابية، ولا بد أيضا من دراسة قيم الفاعلين داخل المؤسسة التربوية ومراجعتها وتصحيحها للتحكم في الظروف المرتبطة بها، خاصة في وقتنا الحالي الذي يشهد تغيرات وتحولات مختلفة على جميع الأصعدة، وهو ما يجعلنا نقول أن عدم وضوح المنظومة القيمية أثر بشكل كبير على عملية التعليم، وأن المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع إنما مرده إلى أزمة عميقة في القيم التربوية والمجتمعية، وبالتالي فإن للمعلم الدور الكبير في تفعيل القيم خاصة ما ارتبط منها بالعمل، فهو في المدرسة إنسان موجه لتلاميذه ومرشدهم ودليلهم ومشرفهم ومسيرهم، بل هو قائدهم إن صح التعبير، ونظرا لأهمية دوره تجاههم فإنه يحتاج إلى متابعة مستمرة وتقييم متواصل حتى يتمكن من أداء رسالته التربوية بفاعلية.

المطلب الثالث: المسجد من أهم المجالات المؤثرة على التنشئة المهنية

يعد الدين مصدرا رئيسيا لقيم المجتمع ومعاييرهم، كما تعد القيم وازعا أساسيا لسلوكيات الأفراد، إلا أن القيم الدينية تمثل المعيار الذي يحتكمون إليه في تقييمهم لسلوكيات غيرهم من حيث القبول والرفض، فدوركايم مثلا يعتبر الدين "مصدر كل ما نعرف من ثقافة عليا ومنبع كل الأشكال الثقافية المثالية، فالأديان عموما عبارة عن قيم تحدد سلوك الفرد وتوجهه بمجموعة من الأوامر والنواهي التي تضبطه من خلال العقوبات المنجرة عن ذلك في السلوك"²، وتعد دور العبادة من المؤسسات الاجتماعية الدينية التي تتولى مهمة إيصال هذه السلوكيات الاجتماعية للفرد، فهي "أماكن مقدسة ومجالات تمارس فيه الشعائر الدينية التي يتحول فيها القول إلى فعل ويترجم إلى سلوك، ولن تتحقق هذه الترجمة إلا إذا استدخله الفرد وكون ضميره الشخصي، وكمثال لذلك الترويج في سلوكيات معينة والترهيب في أخرى، فهي إلى جانب ذلك تساعد السلوك الاجتماعي للفرد وتؤكد وتوحده مع معايير الجماعة، وتسهم في تضيق الهوة والتقريب بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع"³.

التأثير القيمي للمسجد تجاه المرتادين عليه: يعتبر المسجد أهم مؤسسة دينية إسلامية على الإطلاق، فهو الجامع الذي يجمع الناس ويقدم لهم منهجا حياتيا راقيا ومتكاملا في كل مكان وزمان، وهو ميدان للتربية الروحية والسمو النفسي، ومعقلا من معازل الهداية والاستقامة، ومركزا من مراكز التعليم والتوجيه والإرشاد، وهو مدرسة لتقويم سلوك الفرد وتقوية إرادته وعزيمته حتى يكون فعالا ونافعا لمجتمعه، وإطلاق تسمية مسجد على هذه المؤسسة المرتبطة بالعبادة في الإسلام يوحي بأن "كل عمل المسلم يجب أن يكون عبادة، والاتصال به محور المسلم في حياته كلها قلبا وقالبا، فدائرة العبادة التي خلق الله لها الإنسان وجعلها غايته في الحياة ومهمته في الأرض دائرة واسعة لأنها تشمل شؤونها كلها وتستوعب حياته جميعا، فالمسجد هو محورا لإدارة شؤون الجماعة المسلمة وفضاء يؤذن فيه للصلاة وأداء الشعائر، ولم تقتصر مهمته على ذلك فحسب، بل ظل حارسا للإسلام ومركزا للإيمان ورمزا

¹ - حمدان بن أحمد، الغامدي. أخلاقيات مهنة المعلم المسلم وأثرها في التربية الخلقية للفرد والمجتمع. ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الثالث عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 22-23 محرم 1417 هـ، الرياض، ص 05.

² - الجموعي مومن، بكوش. القيم الاجتماعية: مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع08، جامعة الوادي، الجزائر، (سبتمبر، 2014)، ص 72-87.

³ - إبراهيم السيد أحمد، السيد. "البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الإندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية". رسالة دكتوراه. قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، مصر، 2005، ص 36.

له¹، لذا فدوره في التربية الإسلامية كبير وجد هام في تكوين الروابط بين أفراد الأسرة الواحدة وخارجها، كونه يدعو إلى بناء الأسرة المتفاعلة مع نفسها ومع غيرها في إطار من القيم الأخلاقية المنبثقة من تعاليم الدين الإسلامي كالأخوة والمحبة والتكافل والتعاون والرحمة وغيرها، والفرد من خلال انتسابه له يتعلم سبل التفاعل الاجتماعي الإيجابي مع غيره ضمن عملية التنشئة الاجتماعية التي تكسبه أنماطا من السلوك المنسجم مع عادات مجتمعه وتقاليده والمنبثقة من تعاليم الدين، فالمسجد هو "المحدد للمعايير التي يمارس على أساسها هذه الأنماط السلوكية داخل المؤسسات الاجتماعية والتربوية والسياسية والثقافية وخارجها ويبين لهم أوجه العبادات ويوفر لهم جوا من التعاطف والتلاحم والتراحم بينهم ويعمق فيهم قيم المحبة والمودة والوقار واللفظ والكرامة والهدوء والسكينة والطمأنينة والمسالمة والتسامح والعفو وغيرها وينظم العلاقات الأسرية والاجتماعية ويقلل حدة المشاكل النفسية والاجتماعية بوضع الحلول الناجعة لها قبل وأثناء وبعد حدوثها ويحدد دور كل فرد داخل هذه المؤسسات وخارجها وفقا للنظام القيمي السائد في المجتمع"²، فالمسجد إذن هو من أبرز المؤسسات الدينية والاجتماعية والتربوية على الإطلاق التي تنشر القيم الإيجابية وتنبت السلبيات منها في أي مجتمع إسلامي نظرا لشدة تمسكه بالقيم الإسلامية التي تفوق بكثير القانون الوضعي.

قراءة وصفية مختصرة للوظيفة التربوية والتعليمية للمسجد: إن المسجد هو المدرسة الإسلامية الأولى، ففيه تعلم المسلمون جيلا عن جيل على مدى قرون متتالية من الزمن، لذا لم يتأخر الرسول ﷺ عن بنائه لحظة بعد هجرته المباركة إلى المدينة المنورة، فالإسراع في بناء مسجده كان أول عمل قام به فيها، ليتوالى المسلمون في بناءه بعد ذلك في كل ربوع الدولة الإسلامية، فمن حلقات العلم بالمسجد النبوي تخرج قادة الأمة الإسلامية وساداتها، وعلى آثارهم سار التابعون لهم بإحسان، فالمسجد النبوي كان القبة الأولى للدعوة والإصلاح والمكان الذي يصدر عنه كل أمر يهم المسلمين في دينهم ودنياهم، وهو دار الدولة الإسلامية وإدارة شؤونها والمدرسة والجامعة ومقر مجلس الشورى وعقد الرايات وبناء الجيوش وتجهيزها ومكان لاستقبال الوفود، وبالتالي فهو المدرسة التي وضعت فيها الأسس الأولى للثقافة والفقه الإسلاميين، حيث استمر في التطور والنمو جيلا عن جيل ليؤدي مهامه في صناعة الحياة ويصبح جامعات ومنارات علمية وفكرية رائدة، والتي من أبرزها جوامع الألف التي مضى على تأسيسها أكثر من ألف عام مثل جامع عمرو بن العاص في مصر والجامع الأموي في دمشق وجامع المنصور في بغداد وجامع القرويين في المغرب.³

لقد كانت المساجد في البلاد الإسلامية بمثابة "مجالات لتقديم الخدمات الاجتماعية وجمع التبرعات وإعانة المحتاجين ودراسة أحوال المسلمين في المجالات الدينية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية وغيرها، بل أن دورها امتد ليشمل مهام أخرى مرتبطة بالتعليم والتربية، وهو المعنى الذي يكاد يترادف معنى الحياة بكافة جوانبها"⁴، ويرتبط ذكره بالوظائف والأدوار الكثيرة التي يقوم بها، غير أن رسالته أوسع من ذلك بكثير لأنها تمتد إلى مختلف مجالات الحياة، ففيه يتعلم الفرد فن الحياة والأخلاق الحميدة وآداب المعاملات ويكتسب أسلوب النظام والترتيب وحسن الإمامة وحسن الطاعة، فكما يحتاج المسجد إلى التعاون في بنائه فإنه بحاجة أيضا إلى التعاون في أداء رسالته بين المؤذن والإمام والخطيب الذي يعد صاحب الدور المحوري فيه والواعظ فيه، وبما أن العلم في الإسلام شرطا أساسيا في أداء العبادة الصحيحة بمفهومها الشامل فلا بد للمسجد أن يقوم بدوره كاملا في نشر العلم والقيم والتعاليم الدينية الصحيحة بل وأن يصبح منارة ومقصدا علميا لأن ضعف دوره هو انعكاس

¹ محمد الطاهر، طعيلي ومحمد قوارح. "المؤسسات الاجتماعية والتربوية ودورها في علاج ظاهرة تعاطي المخدرات". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع02، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، (جوان، 2011)، ص 198-199.

² زيايد، بركات. "من المسؤول بشكل رئيسي عن تعليم القيم للشباب؟ البيت أم المدرسة أم المسجد". جامعة القدس المفتوحة، منطقة طولكرم التعليمية، 2005. (مقال على الشبكة):

http://www.qou.edu/home/sciResearch/researchersPages/ziadBarakat/r5_drZiadBarakat.pdf

³ خذير، بومعالي. دور مؤسسة المسجد في محاربة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، (مداخلة على الشبكة):

<http://www.univ-medea.dz/Fac%5CD%5CManifestations%5CProtection%20argent%20et%20contre%20la%20corruption2009-2010/38.pdf>

⁴ محمد الطاهر، طعيلي ومحمد قوارح. مرجع سابق، ص 199.

لضعف الأمة الإسلامية، فالصحوة الإسلامية لن تتحقق إلا بالتفعيل الشامل لدوره والارتقاء بأساليبه ووسائله التربوية والتعليمية بما يتناسب مع احتياجات العصر ومقتضياته.

دور المسجد في ترسيخ قيم العمل: يختلف المسجد عن بقية المؤسسات التنشئية الأخرى في كونه ينمي فكر قاصده بما يسمعه من محاضرات وندوات ولقاءات هادفة لتصحيح المفاهيم وما يتلقاه من علوم ومعارف دون أن يُشترط لذلك سن معينة أو مرحلة دراسية محددة؛ فهو لا يخلو من معرفة متجددة وتعلّماً مستمراً وهذا ما يزيد من أهميته في تطوير المجتمعات وازدهارها، حيث أسهم إسهاماً حقيقياً في تنمية المجتمعات الإسلامية بما كان ينهله الناس منه من فضائل وقيم وآداب ومعارف فكرية وعلمية وعملية ترتقي بحياتهم، وينتظر منه اليوم القيام بدور أكبر في استعادة زمام المبادرة للمشاركة الفعالة في صناعة وصياغة الشخصية المتكاملة للفرد المسلم مادياً ومعنوياً، من خلال دعمه للقيم الإسلامية وتنميتها لتوجيه السلوك الاجتماعي نحو الطريق الصحيح، فهو أفضل مكان ينطلق منه العلماء وطلبة العلم لتوجيه الناس وتعليمهم وإرشادهم حول أمورهم الحياتية، فعلى عاتق الأئمة والخطباء تقع مسؤولية تفعيل ذلك من حيث اختيار الموضوعات التي من شأنها الترسّخ الفعلي لهذه القيم في كل المجالات وخلق سبل التعاون بين المسلمين لتعزيز الألفة الاجتماعية والتعارف الدائم.¹

لقد كانت هناك جهوداً هادفة نحو إعداد المسجد ليقوم بوظائفه التنموية في المجتمع الإسلامي؛ لأنه ليس مكاناً للعبادة فحسب بل أن دوره مرتبط أيضاً بالتنشئة الدينية والمجتمعية على جميع الأصعدة الحياتية، فالتنشئة الدينية هي "مجموع الأساليب التي يتعلم الفرد من خلالها الأمور الدينية بدءاً من إدراك وجود الله تعالى وانتهاء بتعلم مبادئ دينه"²، فالمسجد هو مصدر إشعاع تربوي واجتماعي واقتصادي وعلمي، وهو دور يتعاوض مع دور الأسرة والمدرسة وباقي المؤسسات الأخرى التي تسهم في بناء المجتمع وتنميته، فمنه تنبع الثقافة الإسلامية الأصيلة وينبعث الوعي الديني وفيه يكتسب الفرد صفة الثبات والتمسك بالتعاليم الدينية، فمن نظام الإسلام وآدابه تنبعث أوامر العلاقات الاجتماعية الحسنة بين المسلمين وتصحح سلوكياتهم، ومن خلال دوره التعليمي والتربوي يمكن غرس القيم الإسلامية في نفوس الأفراد وتنميتها، ففيه تعرف فضائل الإسلام وآدابه وأحكامه وتعاليمه وتوضح الحدود بين الحلال والحرام وبين ما هو إيجابي وسلبي، وفيه يجد الفرد القدوة الحسنة والصحة الطيبة بمحاكاة الصالحين ويتعلم ضبط النفس والصبر على الطاعات والابتعاد عن كل سلوك سلبي ويتحلى بالأمانة والصدق والإخلاص والشجاعة والهدوء وتحمل المسؤولية بعزم ورجولة ويتلقى قيم النظافة وأثارها الإيجابية في صحة الأفراد والمجتمع وقيم الاحترام وأثارها الحسنة في تآخي المسلمين، كما يتلقى قيم العمل الجاد وأثاره في بناء المجتمع وقيم الطاعة والانضباط والمواظبة والامتنان وأثارها في تنظيم حياته وقيم الالتزام بالعمل الجماعي من خلال اقتدائه بالإمام والتزامه بصلاة الجماعة، كما يتعلم أيضاً تعاضد الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمع والالتزام بالقيم الاجتماعية والإنسانية من خلال تلقيه لقيم التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الأفراد، كيف لا وفي المسجد دعوة صريحة إلى روح الجماعة والتآلف بين المسلمين، فهو المنطلق الأساسي لتكوين الفرد المسلم والمجتمع بأبعاده الإنسانية والحضارية والفكرية والاجتماعية والثقافية، فمن روح المسجد ووحيه تنبع كل القيم والمعايير الحياتية السامية، وبما أنه يقوم بدور بالغ الأهمية في التربية المجتمعية الصالحة والتوعية والإرشاد والتوجيه لأنه أهم مؤسسة دينية مؤثرة مباشرة على سلوك الفرد المسلم وعلاقاته مع غيره فهو أفضل مكان لمعالجة شؤون الحياتية وأحسن محل لتربيته وتنشئته حتى يكون صالحاً في مجتمعه ونافعاً له، ويمكن تعميق قيم العمل في المسجد من خلال الخطب والمحاضرات والندوات والدروس التي تلقى فيه والتي يمكنها تبين الآثار المتعددة والمختلفة للقيم السلبية منها على الفرد والمجتمع بصفة عامة والتي من خلالها يمكن دراسة السلوكيات المنتشرة حالياً في أغلبية المؤسسات العمومية ومناقشتها لتوعية المسلمين بضرورة التحلي بالسلوك الإيجابي في مؤسسات العمل، لأنه أعظم المؤثرات التربوية في نفوس الناشئة، خاصة حينما يرون الكبار مجتمعين في المساجد للذكر والصلاة فينشئون على حبه وحب التردد عليه، الأمر الذي من شأنه تدعيم القيم الحياتية في نفوسهم خاصة ما ارتبط منها بالعمل.

¹ - نذير، يومعالي. مرجع سابق.

² - نجوى عبد الحميد، سعد الله. مرجع سابق، ص155.

فالمسجد كمكان لتلاقى المسلمين فإنه يمكنهم من التشاور والتناصح بينهم حول الظواهر والمظاهر السلبية السائدة مجتمعياً وإيجاد الحلول الكفيلة بمعالجتها بعد مشاورة أهل الرأي فيها والاستماع لنصحهم وتوجيههم، فمن خلال الصلاة يتم تقويم السلوك الفردي وتعديله والذي يستفاد منه في مجال العمل، حيث يتم صقل نفس المؤمن وإرهاف حسه ووجدانه، فلا ينحرف نحو الأعمال والسلوكيات الخاطئة، ومن خلال الدروس التي تلقى في المسجد يستوعب الفرد التعاليم والقيم الصحيحة والتي يوظفها في حياته الاجتماعية والمهنية على حد سواء، ومن خلال تواصله بالأشخاص الطيبين والصالحين من القائمين على أمور المسجد ورواده فإنه يقتدي بهم ويتأثر إيجاباً بهم، الأمر الذي من شأنه الانعكاس بطريقة إيجابية على أفعاله وأقواله وميوله واتجاهاته نحو العمل بوجه خاص ونحو حياته الاجتماعية بوجه عام.

المطلب الرابع: جماعة الرفاق كجماعة مؤثرة على قيم الفرد نحو العمل:

جماعة الرفاق أو الأقران أو النظائر أو شلة الرفاق هي "جماعة من الأفراد الذين يشتركون في بعض السمات والخصائص كالعمر أو الانتماء العرقي أو المهنة، ويعدون أنفسهم ويعدهم الآخرون أيضاً كياناً جمعياً متميزاً، ويعتقد أنها تتسم بثقافتها ورموزها وشعائرها الخاصة بها والتي ينشأ عليها كل فرد جديد وتكون هي نفسها بمثابة معايير الجماعة التي يستبعد كل من لا يمتثل لها من الأفراد"¹، هذه الجماعة هي "واحدة من أشكال جماعات العمر المرتبطة بمرحلة المراهقة، وتتسم بالتجانس نتيجة التقارب العمري وبالتالي تقارب الأدوار الاجتماعية لأفرادها لوجود اتجاهات مشتركة وقيم واهتمامات متشابهة"²، كما أنها جماعة صغيرة يتعامل معها الفرد وتتكون من أفراد منسجمين فيما بينهم على أساس خصائص ديمغرافية أو اجتماعية أو غيره كجماعة اللعب وزملاء المدرسة وجماعة الحي أو ما يعرف بجماعة الشلة، حيث يكونون مرجعاً للفرد المنتمي لها في سلوكه وتصرفاته وأفعاله، ويمكن لأفرادها من التفاعل والتعامل فيما بينهم على أساس المساواة والتكافؤ والتضامن، لأنها وحدة اجتماعية وبنية متميزة عن غيرها من الجماعات، وبما أنها تؤدي وظائف معينة لأفرادها فإنها تعتبر جد مهمة بالنسبة لهم من خلال دورها في عملية التنشئة الاجتماعية وشدة تأثيرها على قيم ومعايير واتجاهات ومعتقدات المنتمين لها خاصة فئة الأطفال، فهي تقوم بدور غير رسمي مباشر وغير مباشر في عملية التنشئة الاجتماعية لأفرادها وتحدد لهم أدوارهم المتعددة لأنها تشبع متطلباتهم النفسية والاجتماعية التي تكبها المؤسسات الاجتماعية الأخرى كالأسرة والمدرسة والمسجد، ويتوقف مدى نجاح ذلك على درجة انتماء الفرد لها وولائه لها ومدى تقبله لقيمتها ومعاييرها واتجاهاتها.

التأثير القيمي لجماعة الأقران على الفرد المنتمي لها: تؤدي هذه الجماعة دوراً بالغ الأهمية والحساسية في التأثير على أفرادها لأنها تنشأ في مرحلة مبكرة من مراحل التنشئة الاجتماعية والمتمثلة في مرحلة الطفولة التي يبحث فيها الفرد عن ذاته خارج أسرته وعن سبل إشباع رغباته ودوافعه الاجتماعية، لتحضنه بذلك جماعة رفاقه وتكون البديل الأنسب لاحتوائه وتمكينه من إرادته، فهي تسهم بشكل فاعل في بلورة شخصيته وقيمه واتجاهاته، فمن خلال تأثره بسلوكها يتبنى الكثير من "أشكال السلوك شعورياً أو لا شعورياً، بل يجد نفسه يتصرف تلقائياً وفق نموذج سلوك معين، وتؤدي عملية النمذجة والملاحظة دوراً كبيراً في تعلم هذه القيم والاتجاهات لأنها لا تملك سلطة قهرية عليه، وبالتالي يكون تأثيرها بشكل تلقائي وغير رسمي"³، هذه الجماعة تعتبر متنفساً له من ضغط العملية التربوية داخل الأسرة والجماعات الأخرى، إذ أن انضمامه لها يمكنه من التزود ببعض القيم والمعايير التي قد تتفق أو تتعارض مع اتجاهات وقيم والديه، كما أنها تعد مصدراً من مصادر تعريفه بمجتمعه المحلي وعلاقته بالمجتمع الأكبر"⁴، فانتماؤه لها قد يكسبه خبرات ومهارات معينة لا يكتسبها في إطار الأسرة أو المدرسة، وأن هذه الخبرات لها أهميتها في حياته كلها لأنها تمكنه من النمو النفسي والاجتماعي السليم، ففي مرحلة الطفولة فإن هذه الجماعة تعد مهمة للطفل لأنها تسهم في إنماء شخصيته من خلال التفاعل معها أثناء اللعب مثلاً أين يتمكن من معرفة ذاته أكثر ويزداد نموه ووعيه الاجتماعي، فالدراسات

¹ -جوردون، مارشال. مرجع سابق، ص492.

² -نجوى عبد الحميد، سعد الله. مرجع سابق، ص167.

³ -الجموعي مومن، بكوش. مرجع سابق.

⁴ -نجوى عبد الحميد، سعد الله. مرجع سابق، ص180.

الحديثة أثبتت "وجود علاقة بين اللعب والنمو الاجتماعي، حيث أن لعب الأدوار الذي يحدث عادة في اللعب الدارمي يسهم في تنمية قدرة الطفل على رؤية العالم والأشياء من وجهة نظر الآخرين، فالذي يلعب دور الأب أو الأخ أو البقال أن يضع نفسه مكانهم ويرى الأشياء كما يرونها هم وفي هذا تدريب جيد له لأن يأخذ في الاعتبار رؤية الآخرين للأمور والأشياء"¹

وبما أن تأثير جماعة الأقران يبدأ في مراحل مبكرة من حياة الفرد فإن أهميتها تزداد كلما تقدم سنا خاصة خلال فترة المراهقة، وتحديدًا لما تصدر الآراء والأحكام والتقييمات والسلوكيات من فرد مؤثر ومقرب للمراهق حيث يعتبرها هذا الأخير صادقة وصحيحة، فخلال فترة المراهقة يتزايد أثر جماعة الأقران بشكل كبير، أين تصبح هذه الأخيرة من أهم الجماعات التي ينتمي إليها المراهق ويفضلها، ويتضح ذلك أكثر في تمرده على قيم أسرته وسلطانها وعدم انسجامه مع تقاليدها خاصة أمام تزايد إحساسه بفرديته واعتزازه بقراراته وسلوكه الشخصي وآرائه واتجاهاته التي تجاربه فيها جماعة أقرانه، ويظهر أثر هذه الجماعة في عملية التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي، لأنها بمثابة مركز عبور بين الأسرة والمجتمع الكبير، فالمراهق يسعى جاهدا لتكوين علاقات اجتماعية سليمة مع أفراد جماعته والقيام بالدور الاجتماعي السليم معهم، ويلاحظ عنده ولاءه الشديد للصحة وتحمسه البالغ لها وشدة نقده للآخرين خارج هذه الجماعة، ويستجيب بصورة أسرع وأعمق لتأثير الصحة ورفاق السن أكثر من تأثره بالكبار، كيف لا وهي تزوده بالعالم الحقيقي الذي يحاول أن يجد فيه نفسه والآخرين، وأنهم مساوون له وليس لهم حق اقتحام معايير عالم الكبار الذي يحاول جاهدا أن يخلع نفسه منه، وأنه يحاول داخلها أن يكون مفهومه عن ذاته المرتبطة بالآخرين، كما تزوده أيضا بمجموعة من القيم التي ليست موضوعا عن طريق عالم الكبار بل عن طريق من هم في نفس عمره، وأنها المجتمع الذي يجد فيه نفسه مؤيدا لجهوده في التحرر من السلطة، فهي المجال الترفيهي الرئيسي له.²

مساهمة جماعة الأقران في التأثير على القيم المهنية للفرد: تعد جماعة الأقران من أقرب الجماعات إلى الفرد بعد الأسرة الحديثة، حيث أصبح يقضي معظم وقته مع أفرادها الذين يشاركونه آرائه وأفكاره وخبراته وتجاربه وهواياته ورغباته وطموحاته ومصالحه، نظرا لانسجامه معهم في نفس القيم والاتجاهات والقيم، فلا يوجد تسلط بين أعضائها كما هو الحال في الأسرة، لذا فاستحسانه لها يعتبر من أقوى العوامل المؤثرة في قيمه ومعايير وسلوكه خاصة وأنه يشعر بقوة الضغط الواقع عليه من قبل الجماعة العليا ليمتثل لنظام القيم السائدة فيها، وفي نفس الوقت يميل إلى الرغبة للتحرر من قيود ومعايير الكبار وضوابطهم ومن سيطرة مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى وضغطها، وهو ما تمنحه له جماعة أقرانه ورفاقه، ويمكن لهذه الأخيرة أن ترسخ قيم العمل لديه من خلال إكسابه لقيم تحمل المسؤولية والشعور بالاستقلالية والاعتماد على النفس في تأدية مهامه، وقيم الجرأة والعزيمة والشجاعة في ممارسة مختلف الأعمال والأنشطة، وقيم الثقة في قدراته لمجابهة التعب والإجهاد بما يحقق أهدافه وطموحاته، كما تكسبه أيضا قيم التفاعل الإيجابي مع مجتمع العمل المنتمي إليه وتمنحه القوة والدعم في أداء أعماله، وقيم التميز والتفوق عن غيره، وقيم الاجتهاد في عمله والسعي لممارسة أعمال إضافية إن تطلب الأمر ذلك حتى يكون ناجحا في حياته، وقيم السعي لكسب المال وحسن ادخاره لتأمين مستقبله، وقيم الطموح المهني لتحقيق ذاته، وقيم تحمل المتاعب والصعاب المهنية، وتكريس الوقت والجهد لتحسين مستواه الوظيفي والمهني، والحرص على تقييم نشاطه وعمله بصفة دائمة ومستمرة، ومحاولة الاستفادة من كل الفرص المتاحة أمامه في حياته العملية وحسن استغلالها بما يعود عليه بالفائدة والمنفعة، واقتناص الفرص التي تسمح له بالتعلم واكتساب معلومات وخبرات جديدة، وتنظيم وقته لتوفير الجهود المناسبة للنجاح، والاستفادة من خبرات أفراد جماعة أقرانه، خاصة إذا كانوا منتمين لنفس المهنة أو النشاط حول المواقف الجديدة للتعامل معها بأساليب جديدة، والاعتماد عليهم فيما يتعلق بالأعمال المهمة، والانفتاح على آراءهم وأفكارهم والاستفادة منها، لأن حياة الإنسان هي تعليم مستمر يكتسبه من مصادر مختلفة، واستثمار وقت فراغه بشكل مناسب لاستعادة نشاطه وحيويته، والاقتداء بالنماذج أو الأمثلة التي أحرزت مكانة مرموقة في المجال المهني المنتمي إليه.

¹- إبراهيم السيد أحمد، السيد. مرجع سابق، ص33-34.

²- نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة:

ما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل أن مفهوم العمل عرف تطورا كبيرا عبر العصور، لذا فهو ظاهرة قديمة وحديثة في نفس الوقت، كونها مرتبطة ببقاء الإنسان واستمراره، فالحضارات القديمة حقرت من جانبه اليدوي وخصت به طبقة العبيد فقط، ليعود الاعتبار الحقيقي له مع ظهور الدين الإسلامي الذي نظم أمور البشر، لأنه لم يأتي كديانة أو تطبيقات تعبدية تخص الحياة الآخرة فحسب وإنما كأسلوب حياة متكامل يشمل الدين والدنيا معا، أما في العصر الحديث فقد ارتبط مفهومه بتعدد الحياة الاجتماعية والاقتصادية التي تعد من سمات المجتمعات المتطورة، لذا تعددت مفاهيمه ومعانيه، خاصة وأنه مفهوم ينتمي إلى عدة حقول معرفية مختلفة أثرت معناه وفتحت له تحديدات دلالية متنوعة، لتستأثر بذلك ظاهرة العمل على اهتمام العديد من المفكرين باختلاف تصوراتهم وانتماءاتهم العلمية من اقتصاديين وسياسيين وسوسيولوجيين وفلاسفة وغيرهم، ففي الوقت الذي ارتبطت فيه هذه الظاهرة عند البعض بالإنتاجية والتقنية والتصنيع والتقدم... الخ ارتبطت عند غيرهم بالالتزام وخلق الذات للذات وفرض الذات للآخر والحرية والاستلاب وغيره، لكن ومهما تعددت الأطروحات في هذا الشأن فإنه لا يمكننا تصور عالم اليوم بمعزل عن هذه الظاهرة أو حياة دون عمل، لذا لا بد من الإيمان بالبعد الفلسفي له لأنه علاقة ميتافيزيقية جديدة بين الذات ونفسها وبين الذات والمجتمع، فإذا كان ديكرت قال يوما: "أنا أفكر فأنا إذن موجود"، فإنه يمكننا تدعيمه في عالم اليوم بمقولة "أنا أعمل إذن أنا موجود"، لأن أبشع أشكال الاستلاب هو استلاب عدم العمل، لأن العمل وحده كفيل بتحقيق إنسانية الإنسان وضمان كرامته، إننا اليوم نوجد بالقدر الذي نعمل به، بل الأصح أن وجودنا متوقف على العمل، فمن خلاله نستطيع أن نتفاعل مع ذاتنا ومع الآخر.

وتأسيسا على ذلك فإن كفاءة وفعالية المنظمة وتفوقها التنظيمي وديمومة نجاحاتها إنما يركز على ديناميكية قيم عملها من خلال تعميق هذه الأخيرة في نفوس أفرادها، وهو ما يقتضي ضرورة تأصيل قيمها المنتجة للعمل وإنمائها بين مختلف فئاتها المهنية ومحاربة الاتجاهات السلبية التي من شأنها إلحاق الضرر بأهدافها العامة، فبعد عرضنا لمختلف العناصر المرتبطة بقيم العمل يتضح جليا مدى شمولية هذا المفهوم الذي يغطي باتساعه جميع العناصر المادية والمعنوية والعلاقية المرتبطة بالمنظمة بل يشمل جميع جوانب حياتها التنظيمية، هذه الشمولية تجعلنا كباحثين نعتقد بأنه لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياتها التنظيمية بغض النظر عن فهم عميق لأبعاد ثقافة عملها، لأن هذه الأخيرة هي ببساطة هويتها، أو بالأحرى حياتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

كما تطرقنا أيضا إلى تأثير القيم المنتجة للعمل على عملية التنمية المجتمعية لأن التحدي الذي تواجهه منظمات العمل اليوم خاصة الاقتصادية منها لا يكمن في التركيز على الجوانب المادية والتقنية والفنية والتسييرية بقدر ما يركز على وجود ثقافة إيجابية ومنتجة للعمل تدعم أهدافها العامة وتنمي حظوظها في البقاء والاستمرارية، لأن هذا المكون الثقافي يعد أحد الظواهر السلوكية الهامة في الاقتصاديات المعاصرة وبدونه تفقد الكيانات التنظيمية توازنها الداخلي واستقرارها الخارجي.

ومن جهة أخرى فإن عملية نمو الفرد تتوقف على مدى تمتعه بالصحة النفسية والعقلية والجسدية وشعوره بالاستقرار النفسي والاجتماعي، فإذا سارت هذه العملية في مسارها الصحيح شب متكيفا مع محيطه بطريقة إيجابية، الأمر الذي يسهم في جعله فردا منتجا وقادرا على الخلق والإبداع في مجتمعه، خاصة إذا كان حاملا لقيم الجد والاجتهاد والمثابرة والإخلاص والالتزام والعطاء والمسؤولية حب العمل والإقدام عليه وغيرها من قيم العمل المستمدة من التعاليم الإسلامية الرامية إلى تحريرها من رواسب الأنانية والطمع والحقد والعش والتسيب والرشوة والانحراف بوجه عام، وما أصابه من مظاهر سلبية داخل بيئة عمله، كالكسل والتواكل والتمارض والتراخي الرغبة في تحقيق المصالح الخاصة... الخ، وهناك عدد من المؤسسات التي تسهم بدور فعال في تنشئته اجتماعيا، أهمها الأسرة والمدرسة والمسجد وجماعات الرفاق، ورغم اختلاف أدوار هذه المؤسسات إلا أنها تشترك جميعها في نقل معاييرها إليه وتشكيل قيمه ومعتقداته واتجاهاته وضبط سلوكه وتصحيحه عن طريق عملية التوجيه والتعديل والتوعية، وقيم العمل واحدة من تلك القيم التي تعمل هذه المؤسسات على تلقينها له حتى يكون سلوكه مقبولا تنظيميا وأدائه فعالا بما يجعل منه فردا منتجا في عمله.

الفصل الثالث

تطور قيم العمل في الفكر التنظيمي: من الإسهامات
المبكرة إلى المداخل المبتكرة

- تمهيد
- التأسيس لقيم العمل في نظريات الإدارة بكفاءة الإنتاج
- بناء قيم العمل من خلال مساهمات الإدارة بكفاءة الأداء
- التمسك بقيم العمل من خلال نماذج الإدارة بالفعالية
- تعميق قيم العمل من خلال نماذج الإدارة بالقيم
- خلاصة

تمهيد:

إن تعدد الطرح النظري الخاص بالأفكار التنظيمية، والتوسع في سياقات تناولها يجعلنا أمام تراث إداري واسع ضمن إطار التراث الإنساني، الأمر الذي يفرض علينا ضرورة التآني في مرجعية الوقوف على محتوى عديد من المساهمات الفكرية التي اجتهد أصحابها من أجل تبني تصوراتهم في مختلف مستويات التحليل الواردة في هذه الدراسة، خاصة وأن الإسهامات البحثية في المجال التنظيمي والإداري أدت إلى تكوين رصيد ثري من المعلومات التي لا يمكن إنكار قيمتها وأهميتها.

فالمنتبع لتاريخ التنظيمات يري أن هذه الأخيرة لم تتطور بشكل مباشر، وإنما تطورت عبر عملية ارتقائية متلاحقة، وحسب تغطية مستمرة للنظريات المرتبطة بها، هذه النظريات حاولت ومنذ أمد بعيد إيجاد نموذج يضمن كفاءة التنظيم ونجاعة عمله، حيث ظهرت مساهمات متعددة ركزت بعضها على عامل الكفاءة لضمان أعلى مستوى إنتاجي، وأخرى على الكفاية لتحقيق أعلى مستوى أدائي، من خلال اهتمامها بسلوك الفرد في التنظيم، وثالثة على الفعالية المستندة على عنصري الإبداع والتميز، ورابعة على القيم لبلوغ أعلى مستويات التفوق الإداري، هذه المداخل تطلبت جهودا كبيرة لمعالجة خلل الإسهامات النظرية السابقة لها، لذا أصبح التنظيم بمثابة حقلا تجريبيا لفترات طويلة، الأمر الذي أحدث فجوة بين النظرية والتطبيق، وأصبح الخطاب الإداري الإصلاحي مجرد منبر أكاديمي يختلف عن معطيات الواقع، أو في مستوى متباعد عن مكامن الخلل والقصور.

وبما أن هذا الفصل خصص لتناول بعض المساهمات التنظيمية الخاصة بقيم العمل، فإن تركيزنا على مساهمة تنظيمية دون أخرى في دراستنا هذه لا يعني بتاتا إقصاءنا للمساهمات الأخرى أو عدم اهتمامنا بالأفكار التنظيمية الواردة ضمن هذا الإطار، خاصة وأن الضرورة المنهجية المتبعة تفرض علينا توظيف بعض المقاربات النظرية المنسجمة وفق قناعتنا النظرية السوسيولوجية والاهتمام بالانشغالات السوسيولوجية الخاصة بالمؤسسة الجزائرية العمومية الاقتصادية كمجال للبحث الميداني، فإننا ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم الإسهامات التنظيمية ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي سنستهلها بالمدرسة الكلاسيكية ضمن إطار المبحث الأول، والتي تتضمن أهم ما أنتجه الرواد الأوائل من أفكار تنظيمية حول مفهوم العمل وقيمه، وتعد بمثابة القواعد النظرية الأولى لعلم الإدارة ومنظمتها، وهذا عبر المنظور العلمي للعمل (أو حركة الإدارة العلمية) والتوجه البيروقراطي في التنظيم (أو النظرية البيروقراطية) وتصورهما لمفهوم كفاءة الإنتاج، لنعرج بعد ذلك إلى أهم النظريات التي كانت بمثابة ردة فعل للفكر التقليدي بنظرياته ومبادئه، والمتمثلة تحديدا في المنظور السلوكي للعمل (أو مدرسة العلاقات الإنسانية) ونظرية (X-Y) وتصورهما لمفهوم كفاءة الأداء، وهذا ضمن سياق عرضنا للمبحث الثاني، بينما المبحث الثالث فيتضمن أهم المداخل التنظيمية المعاصرة، والمرتكزة حول قيم الفعالية التنظيمية، حيث طبعها العديد من المساهمات المبتكرة في هذا المجال، على غرار مدخل الإدارة بالأهداف، ومداخل التميز في الأداء، غير أن الفكر التنظيمي لم يتوقف عند هذه المرحلة بل هناك استمرارية لجهود العديد من الباحثين بغرض الوصول إلى النموذج التنظيمي الأنسب للتطبيق في المنظمات المعاصرة، والتي عملنا على توضيح بعضها ضمن سياق عرضنا للمبحث الرابع.

المبحث الأول: التأسيس لقيم العمل في نظريات الإدارة بكفاءة الإنتاج

يرتبط مفهوم كفاءة العمل بالمدرسة الكلاسيكية التي أرست قواعد العمل الإداري في العصر الحديث، والذي ساهم في بلورته عدد من الباحثين الأكاديميين، والمديرين الممارسين، من أمثال إيمرسون، تايلور، فايول، فيبر وغيرهم من الباحثين الأوائل، كأدم سميث، وتشارلز بابيج... الخ.

هذه المرحلة بلورت أول مدرسة في الفكر التنظيمي وأحدثت ثورة في عالم الإدارة بعد ظهور نموذج الإدارة بالقوانين، حيث أصبحت الأفكار التنظيمية فيها تنادي بضرورة الابتعاد عن الأفعال والممارسات العشوائية السائدة في العمل من قبل والتوجه نحو بناء المؤسسة القائمة على قاعدة الرسمية في العلاقات والسلوكيات والممارسات، حيث بات الرؤساء فيها مطالبين بوضع القواعد الرسمية للعمل والتأكيد على تطبيقها وإلزام المرؤوسون فيها بالانصياع الحرفي لها كونها المحدد الأساسي لعلاقات العمل ونظمه الرسمية، وقد برزت هذه المرحلة بوضوح في المساهمات الفكرية والخبرات التطبيقية المصاحبة لظهور الثورة الصناعية وحتى الثلاثينات من القرن الماضي مستهدفة بذلك التركيز على

إنتاجية العمل، باعتبارها القيمة العليا لسلطة المنظمة من منطلق أن المدخل الأصح لتعظيم هذه القيمة وتطويرها هو توضيح القواعد المساعدة على تحقيق الانضباط والمؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية.

إن القيمة الأساسية للمنظمة في هذا النموذج تتمثل في كفاءة الإنتاج وكفاءته، التي تترجم إلى أهداف محددة طبقاً لشروط الكم والكيف والزمن والتكلفة، ثم إلزام أفراد المنظمة بتجسيد هذه الأهداف، من خلال الامتثال التام للقواعد الرسمية، وبهذا تصبح الكفاءة هي القيمة العليا لهذه المدرسة، ونموذج الإدارة وفلسفتها تكون متمركزة حول هذه الحقيقة، فقاعدة الرسمية هنا احتلت صدارة الترتيب بين جميع مكونات التنظيم حين أصبح الإلزام الحرفي بهذه القاعدة هو الأسلوب الملائم للإدارة لتحقيق الكفاءة، وسنعمل في هذا المبحث على توضيح فلسفة الكفاءة عند رواد هذه المدرسة، واستنباط أهم القيم التي قامت عليها مساهمتهم التنظيمية.

المطلب الأول: المساهمة الإيمرسونية* في إرساء قيم الكفاءة التنظيمية

أثرى إيمرسون** الفكر التنظيمي بهذه المساهمة الرائدة من نوعها في مجال الإدارة، بابتكاره منظومة غنية بالقيم والمبادئ التي شكلت فلسفة الكفاءة عنده، ففي كتابه "الكفاءة كأساس للعمليات والأجور" أكد أن الكفاءة "لن تتأتى من عمال مجاهدين قليلي الأجر، يتعرضون إلى المعاملة الوحشية، بل تتأتى بتأدية الأعمال الصحيحة، بالطريقة الصحيحة، بالعاملين الصحيحين، في المكان الصحيح، وفي الوقت الصحيح"¹، لذا فمشكلة الكفاءة يمكن معالجتها من خلال إيجاد الوسائل المحققة لأهدافنا إلى أقصى حد، وبتحليلنا المتقن لعناصر العمل، وتعليم الأفراد أحسن طرق الأداء الفعال، ثم إيجاد الوسائل المساعدة على تحديد الأهداف التي تتطلب أفضل أداء يمكن تحقيقه، أما عدم الكفاءة فهي ناتجة عن الافتقار في التنظيم، فهي تستوجب اللامركزية والتقليل من حجم المنشأة، بينما النمطيات المستعملة في تقييم الأداء أكثر من تحديد الأهداف هي جملة من الأسس المقبولة عموماً من الأغلبية في مجال معين.

واستناداً إلى كتابه "المبادئ الإثنا عشر للكفاءة" فإن هذه المعايير هي بسيطة وواضحة وأولية، بحجة أن الكفاءة تأتي بنتائج أكبر وبمجهود أقل، والجهد الشاق يأتي بنتائج أكبر وبمجهود يفوق الحدود الطبيعية في ضخامته، فالكفاءة تأتي بالخير لأن الناس يعملون بمزيد من الذكاء والحدق، وليس بمزيد من العناء والمشقة²، وهي قيمة أساسية للعمل، وبتغيبها لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها وفعاليتها.

أما عن القيم التي شكلت فلسفة الكفاءة الإيمرسونية فنوجزها عبر النقاط التالية:

- 01- إرساء منظومة قيم واضحة، وتعميمها لتحقيق درجة عالية من الامتياز الفردي والجماعي.
- 02- التمسك بالمثل والتنظيم والمنطق الجاري، لتحسين إنتاجية العمل وتعظيمها.
- 03- احتكام المنشأة إلى مبدأ المشورة ذات المغزى، أو المشورة المتخصصة والفنية.
- 04- التمسك بالانضباط، لأن العمل من أجل قيم مشتركة في المنظمة من شأنه تحقيق التعاون.
- 05- التعامل المنصف للأفراد من خلال تطوير شبكة الأجور ونظم المكافآت بما يناسب أداؤهم.
- 06- الاحتفاظ بسجلات فورية وكافية، تمكن القادة من استرجاع الماضي واستطلاع المستقبل.
- 07- التمسك بمبدأ الشحن، الذي يعني التخطيط المنطوي على الجدولة.
- 08- الاعتماد على مبدأ النمطيات والجداول، لبناء الكفاءة التنظيمية والمحافظة عليها.

*-المصطلح من وضع الباحثة.

**نسبة إلى Harrington EMERSON (1853-1931)، ولد في مدينة Trenton بولاية New jersey الأمريكية، درس في ألمانيا وإنجلترا وفرنسا وإيطاليا واليونان وتعلم 19 لغة، عمل كرئيس قسم اللغات الأجنبية الحديثة في جامعة Nebraska وهو لم يتعد سن 23 سنة، ليستقيل من العمل الجامعي بعد 05 أعوام ويتوجه لمجال الأعمال، أنجز على مدار 20 سنة عدة أبحاث اقتصادية وهندسية حول السكة الحديدية في Burlington كما عمل خبيراً استشارياً في مختلف أرجاء العالم، لذا صمم كمهندس استشاري تنظيماً جديداً شاملاً للسكة الحديدية في Atchison و Topeka و Santa Fe وأدخل عدة أنظمة لحساب التكاليف وتسجيل البيانات والمكافآت، هذه الإسهامات جميعها جعلته جديراً باستحقاق لقب مهندس الكفاءة، ومن أهم مؤلفاته: (1913) The Twelve Principles of Efficiency، (1908) -The Twelve Principles of Efficiency as a Basic for Operations and Wages، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الدار الدولية للنشر

¹-و، جاك دنكان. "أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري". ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991، ص 59.

²-نفس المرجع، نفس الصفحة.

09-نمطية الأحوال السائدة، فإهمال تجارب الماضي والتخطيط للمستقبل وحده والاعتماد على التقنيات الماضية والقواعد المأخوذ بها تبطئ عملية الجدولة، حيث يطغى الجهد الأليم على التحكم الذكي.

10-تنميط التشغيل، لأن تنميط العمليات يجعل المخرجات الجيدة إمكانية محتملة، وأن المستويات العالية للكفاءة تستوجب درجة مناسبة من الذكاء والتنظيم.

11-وجود تعليمات مكتوبة، تكون بمثابة قوانين رسمية ودائمة للمنظمة، وتمنحها الفرصة بأن تتعلم، بل وتنتقل إلى أفضل أداء ممكن.

12-الإثابة على الكفاءة حتى يدرك الفرد قيمة وأهمية عمله الوظيفي، وأن المعيار الأفضل للكفاءة هو تلك الجهود الجسمية والعقلية التي تجعله في أحسن حالة ممكنة للإسهام في الأعمال مستقبلاً.

إن إنماء هذه القيم في أي منظمة والعمل بها كفيل بتحقيق كفاءة عملها، خاصة إذا استوعبها أفرادها وأدركوا أهميتها في حياتهم المهنية، غير أن التمعن الدقيق في هذه القيم يدفعنا إلى القول بأنها تشكل منظومة متناسقة العناصر للعمل الكفاء، كونها تحت على التمسك بالقيم المنتجة كالتنظيم والمشورة والانضباط والإنصاف وغيرها، حتى أن إمرسون نفسه اعتبر أن تحقيق الكفاءة يتجسد من خلال تعميق هذه القيم والعمل بها، فلما تمارس هذه المبادئ على الإدارة فإن المنظمة تضمن تقادي الفاقد والضائع، ولتحقيق ذلك لابد من تطبيقها بطريقة واضحة وفعلية، وهنا تظهر لنا جليا قيمة العمل وأهميته، فهو نعمة يتوجب ممارستها بمتعة وليس مجرد مهمة للتكليف، وأن الشخص الذي يتمتع بقدرة سامية هو الذي يستطيع أن يبتكر في منظمة تقوم على مبادئ وقيم عمل أصيلة وتحافظ عليها.

وبالتالي فالكفاءة قيمة إيجابية في العمل، ومن خلال تحسينها يمكن للمجتمع تقادي المشاكل المثيرة للقلق، بدليل أنها أوجدت عدة حلول لطرفي النزاع (العمال وأصحاب العمل)، وليس كسب أحدهما على حساب الآخر، فهي تتطلب النظام والتخصص والتنميط، بل وربما التفكير الخلاق والمبدع، لذا تظل ذات أهمية قصوى تستوجب الدعم والتعزيز التنظيمي.

المطلب الثاني: المنظور التايلوري في إنماء قيم الإنتاج

يعتبر تاييلور* مؤسس الإدارة العلمية، حيث اهتم بزيادة الإنتاجية عن طريق تصميم العمل على أساس علمي، ووضع عدة مسلمات حول العمال، اعتبرت كمنطلقات أساسية نموذجية لنظريته المرتكزة على فكرتين أساسيتين هما: أن الأفراد كسالي بطبيعتهم، يُدفعون إلى العمل طمعا في تحقيق أقصى حد ممكن من الإشباع المادي، أو خوفا من المشرفين عليهم، لذا يُؤدون أقل حد ممكن من العمل، ويعملون بمعزل عن الآخرين وفق ما تقتضيه أهدافهم الخاصة، وبما أنهم غير قادرين على تنظيم عملهم، فإنه تقع على عاتق الإدارة مسؤولية الاختيار والتدريب على الوسائل والطرق الأكثر كفاءة للأداء الفعال.

وبما أن التاييلورية اتجهت منذ البداية إلى بناء المناهج العلمية للإدارة في عهد الإنتاج بالجملة، من خلال التقليل من شأن العامل كقوة منتجة، بعد الاعتقاد أن "كفاءته ستتحسن تدريجيا، بتحفيزه عن طريق نظام الأجر بالقطعة، وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى"¹، فإن تاييلور أجرى عدة تجارب هادفة إلى جمع المعلومات العلمية واستخدام وسائل التحليل المتاحة، محاولا بذلك تطبيق المناهج العلمية في العمل من خلال الملاحظة والقياس والتجربة، وبالاعتماد على التحفيز المادي العالي المحقق للكفاءة والكفاية الإنتاجية، حيث أصبح ينظر للعامل "كرجل اقتصادي، هدفه

*خسبة إلى Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) الذي يعد أب لعلم الإدارة، سعى لتحسين الكفاءة الصناعية وكان من أوائل المستشارين الإداريين وواحدا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، أفكاره كانت شديدة التأثير في الحقبة التقدمية على المستوى العالمي، ولد في مدينة Philadelphia الأمريكية، أظهر منذ طفولته اهتماما كبيرا بالآلة من خلال فكه للأشياء وإعادة تركيبها، لذا اهتم بالعلم وتطبيقاته على الإدارة، تقلد على مدار 08 أعوام من العمل في شركة الحديد الواقعة في مدينته عدة مناصب من عامل بسيط إلى كبير المهندسين ليحصل بعدها على ماجستير في الهندسة، غير أن ضعف الأساليب الإدارية التقليدية لتلبية احتياجات المنظمة آنذاك أدى لهيمنة فكرة رفع الكفاءة الإنتاجية عنده، ومن ثم البحث عن الآليات المعالجة لهذا الوضع، والذي أصبح فيما بعد المركز الأساسي للإدارة العلمية، وعن إسهاماته العلمية البارزة ما يعرف بدراسة الحركة والزمن، ومن أهم مؤلفاته: "A Piece-Rate System, Being a Step Toward Partial Solution of the Labor Problem, Shop Management (1903) The Principles of Scientific Management (1914). Transactions of the American Society Mechanical Engineers (1895).

¹-أندرو دي، سيزلافي ومارك جي والاس. "السلوك التنظيمي والأداء". ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المعهد الإدارة العامة، 1991، ص90.

مادي، لأن المادة هي الحافز الرئيسي للعمل، وما الفرد إلا عامل من عوامل الإنتاج¹، ليؤكد بذلك أن الإدارة هي علم حقيقي قائم على مبادئ محددة، لذا طالب باتباع الأسلوب العلمي في فهم العمل وتحليله، بعد أن صاغ القواعد التالية²:

- 01-اختيار الفرد المناسب للعمل بطريقة موضوعية، قائمة على مدى توفر القدرة للأداء السليم، وتدريبه على أحسن الطرق، وتحفيزه عن طريق الأجر بالقطعة المتناسب مع حجم الإنتاج.
- 02-إيجاد الطريقة المثلى في الأداء، من خلال دراسة الحركة والزمن المحددة لأجور العمال، ولتكاليف العمل المنخفضة، وأن أسرع طريقة لأداء العمل هي الوقت النمطي أو المعياري.
- 03-التخصص وتقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات بالتساوي مع الإدارة وعاملها، حيث تتولي الإدارة مهمة التخطيط والإشراف، ويختص العامل بالتنفيذ فقط.
- 04-التأكد من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ووضع التعليمات الخاصة للأداء الأمثل.
- 05-التعاون المتبادل بين الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل.

دعم تايلور هذا الاعتقاد بفكرة أن الزيادة المطردة في الإنتاجية ترفع من معدل الإنتاجية، الأمر الذي يتحقق باستغلال جهد العامل وإرهاقه بطريقة ذكية، فضلا عن تقنين وسائل الإنتاج وظروف العمل، وهو ما يؤدي إلى إفقاده المعرفة التقنية والتسييرية ومفاهيم التنظيم ككل، وإبقائه تابعاً للإدارة التي تتكفل بجميع الإجراءات، وهذا ما يشير إلى أن النسق التنظيمي التaylorي تجرد تماماً من المكونات الأخلاقية والاجتماعية والثقافية والإنسانية للعامل في أدائه للعمل المنتج، والتركيز على الإنتاجية وتعظيمها، ليس هذا فحسب بل لأن تايلور تنبه إلى ضرورة التعاون بين الإدارة والعمال، بعد تيقنه أن فرض أساليب تنظيمية علمية جديدة ستلقى معارضة شديدة من طرف العمال أنفسهم، غير أن هذا التعاون لم يكن سوى تغطية استغلالية مقننة لجذب العمال بذكاء نحو الإدارة التي هيأت لهم مختلف الظروف والشروط اللازمة للعمل.

هذا التصور يحمل نظرة ميكانيكية للفرد، باعتباره مساعد أساسي للآلة، إن لم نقل أنه هو آلة في حد ذاته، فصاحب العمل يستغله مادياً أيما استغلال، لتحقيق أقصى حد من الإنتاج، والعنصر الأساسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار هو عنصر الإنتاجية فحسب، وبالتالي فالمنظومة التaylorية هي تجسيد فعلي للقواعد العلمية المرنة في التنظيم، أمام تهميش كلي للعامل، وبما أن الإدارة هي المتحكم في قوة العمل فإن الكفاءة ستتحقق بتطبيق المبادئ والأهداف المسطرة، كونها مرتبطة آلياً بزيادة الإنتاج ورأس المال وتراكمه، الأمر الذي من شأنه خلق فائض قيمة ناتج موضوعياً عن الزيادة في الإنتاج، وليس عن التخفيض من الأجور.

لقد لقيت هذه النظرية في بداية القرن العشرين اهتماماً بالغاً لدى المهندسين وأرباب العمل، لما لها من دور كبير في الرفع من حجم الإنتاج، إلا أنها في الوقت ذاته لقيت معارضة شديدة من قبل العديد من الباحثين الإداريين بافتراضها أن "السلوك التنظيمي محكوم بالحوافز المادية، وأن العوامل المادية غير كافية لتفسيره"³، فالتصور التaylorي قيد سلوك العامل بطريقة ميكانيكية، وأهمل الجوانب الإنسانية والاجتماعية له، من منطلق أن "أفضل طريقة لتحسين الأداء هي معايرة العمل إلى أدنى التفاصيل، وما على الإدارة إلا دراسة الطرق وإيجاد الوسائل اللازمة لمعايرة العمل المراد إنجازه"⁴، فإغفال الجوانب الإنسانية المكمل للجانبة المادية هو إغفال للفروق الفردية بين العمال، والتي من شأنها إحداث اختلافات متباينة في طرق الأداء، وإغفال للعمل الجماعي بين الأفراد ودرجة التأثير والتأثير بينهم، من خلال التباين في الثقافات والعادات والقيم وطرق الأداء وجودة الإنتاج والدوافع ومستوى الطموح، وأثر ذلك كله في ضبط وتصحيح الأفعال العمالية الفردية داخل التنظيمات.

¹-Laurent, BLENGER. « Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines ». Montréal, Canada : Edition Gaétan moin, 1993, P10-11.

²-Frederick Winslow, TAYLOR. « la Direction Scientifique des Entreprises ». Alger : ENAG Edition, 1992, P67-70.

³-جمال الدين، لعويصات. "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري". بوزريعة، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص06.

⁴- علي فؤاد، حمدي. "تنظيم الإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية". بيروت: النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص11.

المطلب الثالث: التصور الفايولي* في ترسيخ القيم الإدارية

قدم فايول** مجموعة من الأبحاث الرائدة تنظيمياً، والتي ساهمت في بلورة الفكر الإداري الحديث، حيث تركزت حول وظائف الإدارة العليا، مستفيداً في ذلك من خبرته الكبيرة كمدير صناعي ناجح في إحدى شركات المناجم، لتنتج بعد ذلك أبحاثه نحو العاملين في المستويات الهرمية السفلى.

لقد تنبه فايول إلى قضية محورية في التسيير الإداري، حيث عمل على تشجيع الخبرة الإدارية، ورفع مستويات الكفاءة التنظيمية من خلال عنصر التعلم في المدارس المتخصصة، والتجربة في الحياة العملية، كل ذلك مكنه من تكوين رؤية وظيفية إن لم نقل صورة شاملة للمديرين، لذا حاول تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير ممارس في أي منظمة، باعتباره (المدير) مخططاً ومنظماً ومنسقاً ومتحكماً في الأعمال الإدارية، طبقاً لأسلوب معين ومحدد في الأداء، ووفقاً للمشروع التنظيمي، أما الإدارة في نظره فهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المرتبطة بالوظائف الفنية والتجارية والمالية والأمنية والمحاسبية والإدارية، والمتواجدة في كل منظمة بدرجات متفاوتة، بينما التنظيم فهو بمثابة أداة محكمة بعدد من القواعد الشمولية، منها تخصيص المهام، تقنين العمليات، تماثل الطرق ووحدة القيادة، تحديد جدول الرقابة، وتمركز عملية اتخاذ القرار والتنظيم حسب الأقسام، هذا التصور يعد جزءاً من إستراتيجية البناء في نظرية الإدارة، كونها ترسخ لفكرة محورية متمثلة في ضرورة تعليم الإدارة، باعتبار أن كفاءتها قائمة على وجوب معالجتها وعنايتها برسم خطوات أسلوب منهجي لكل العمليات المرتبطة بها بمنتهى الدقة والوضوح.

ففي كتابه "الإدارة العامة والصناعية"¹ ناقش فايول موضوع الإدارة، وأكد أن العملية الإدارية تتضمن التخطيط والتنظيم ووحدة الأمر والتنسيق والرقابة، وبناءً على هذه الأنشطة يمكن للمنظمة القيام بعملها بكل كفاءة، فممارسة هذه الأنشطة بكفاءة يضمن وحدة التنظيم المحققة للأداء الفعال للعمليات الإدارية، لذا اقترح عدد من المبادئ التي تعتبر ضرورية لأي تنظيم ناجح، وأكد "ضرورة مراعاة المدير لظروف تطبيق كل مبدأ"²، ومن بين أهم هذه المبادئ:

- 01- تقسيم العمل والتخصص لتحقيق الفعالية، فعليه تتوقف عملية الإتقان والأداء الفعال.
- 02- تكافؤ السلطة والمسؤولية، فالسلطة ناتجة عن المسؤولية وهي على نوعين: الأولى قانونية ناتجة عن المنصب الممارس، والثانية شخصية نابعة عن الكفاءة والخبرة الشخصية.
- 03- انضباط العاملين، والتزامهم بالقواعد الرسمية للعمل.
- 04- وحدة الأمر والالتزام بتعليمات رئيس واحد تقادياً لازدواجية إصدار الأوامر وتعدد السلطات.
- 05- وحدة التوجيه لتنسيق جهود الأفراد في اتجاه واحد، قصد تحقيق أهداف المنظمة.
- 06- المكافأة العادلة لجهود الأفراد.
- 07- المحافظة على تحقيق المصلحة العامة للتنظيم.
- 08- اللامركزية التي تقتضي تركيز السلطة في يد فرد واحد، وتفويضها في الحالات الاستثنائية.
- 09- احترام جميع الأفراد العاملين وفي كل المستويات التنظيمية للتسلسل الهرمي للسلطة.
- 10- الترتيب الذي يقتضي التنسيق بين الموارد البشرية والمادية.
- 11- إنصاف العاملين والمساواة فيما بينهم.
- 12- ثبات العاملين واستقرارهم في منظماتهم.
- 13- المبادرة لتنمية أفكار العامل وأرائه حول العمل، والمساهمة في وضع الخطط وتنفيذها.

*- المصطلح من وضع الباحثة.

**-نسبة إلى الفرنسي Henry Fayol (1841-1925)، كان أصغر أعضاء فرقته سناً في المدرسة القومية للمناجم، تخرج من المعهد العالي الفرنسي للمناجم عام 1860 كمهندس تعدين، وباشر حياته المهنية بعد تعيينه مهندساً في شركة كومنتراري-فورشامبو سنة 1860، حيث أصبح مديراً لنفس الشركة عام 1918 بعد أن أشرفت على الإفلاس بسبب أوضاعها المالية، استقال من منصب المدير التنفيذي في نفس العام وتولى رئاسة الإدارة العامة حتى عام 1925 وبقي فيها طوال مدة حياته، وبعد تقاعده احتفظ بقلب عضو مجلس الإدارة المنتدب لحين وفاته، كرس حياته لنشر أفكاره ومبادئه الإدارية وشرحها، ومن أهم مؤلفاته: (1949) General and Industrial Management.

¹-voir Henri, FAYOL. « Administration Industrielle et Générale ». Alger : ENAG et Edition, 1990.

²-حسين، حريم. "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص55.

14-روح الجماعة التي تخلق الانسجام بين العاملين وترفع معنوياتهم في العمل.

إن قراءتنا لهذه الأفكار الفايولوية خاصة ما تعلق منها بجوانب دراستنا (قيم العمل)، تبدو لنا للوهلة الأولى أنها منطقية وصائبة من حيث التصور والطرح، ومن شأنها تحقيق فعالية المنظمة، غير أن التمعن الدقيق في محتواها يدفعنا إلى القول أن هذا التصور لم يبسط العمل الإداري، بقدر ما عمل على تعقيده خاصة عند الممارسين له، والذي يفترض تمتعهم بعدد من القدرات العالية التي تدفعهم لممارسة عملهم بكفاءة وحزم، وتمكنهم من البث في جميع الأنشطة الإدارية في ذات الوقت، وهي خصائص يصعب توفرها في الشخص الواحد، وهذا لا يعني مطلقاً تقليلنا من أهمية هذا النموذج القائم على هذه القيم الموضوعية التي ينبغي توفرها لدى العاملين، بما يزيد من أهميتها هيراركيًا، تعزيزاً للعملية الإدارية، فأهمية هذه القيم تنحصر في القيم البدنية أو الفيزيائية (الصحة والنشاط والقدرة الجسمية)، والقيم العقلية (القدرة على الفهم والاستيعاب والقابلية للمبادرة والتحليل)، والقيم الأخلاقية (الانضباط والإخلاص والاحترام والالتزام وغيرها)، والقيم الثقافية (تستوجب الثقافة العامة الخارجية عن مجال العمل والتخصص، بهدف الاستجابة الفورية لمتطلبات العاملين)، والقيم المعرفية تشمل المعرفة المتخصصة المرتبطة بالمنصب الممارس في حد ذاته، قصد الانسجام أكثر مع المتطلبات الإدارية، وتصدي المؤسسة للظروف غير المتوقعة بفاعلية، كما نوه فايول دائماً إلى ضرورة توفر قيم تدعيمية أخرى معززة لعمليات "الابتكار والتجديد والاطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المسندة للعاملين، مهما كان وضعهم الوظيفي أو المهني بها"¹.

وعموماً فإن المعالجة الفايولوية للمشكلات الإدارية والإنتاجية هي معالجة محدودة بسبب تجسيده لخصائص الرأسمالية، حيث تجاهل طبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية ودورها في قلب النظام الإنتاجي داخل المجتمع الرأسمالي، كما أن نظريته للمجتمع كتتنظيم هادف يشترك فيه جميع الأفراد باختلاف مستوياتهم ومهاراتهم جعلته يفسر التنظيم من منطلق اتجاهه نحو تحقيق أهدافه، وهو ما يوحي أن متطلبات المجتمع ومتطلبات الإنتاج الحديث يستوجب تخطيطاً شاملاً لا تعارضه المستويات الدنيا من سلطة العقلانية الاجتماعية لأنها تتربع عليها وتوجهها حسب أهداف الكفاءة التنظيمية الرأسمالية.

المطلب الرابع: النموذج الفيبيري والتأسيس للقيم العقلانية في العمل

اهتم فيبر* بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، ذات المشاكل الإدارية، وركز فيها على هيكلية السلطة، حيث صاغ نموذج وظيفي للسلطة البيروقراطية، القائمة على ثنائية الرشد والقانون، والتي تشير إلى "الأداء الأكثر كفاءة ومعقولة في إدارة التنظيمات"²، ويجمع بين الكفاءة والخصائص البنائية للتنظيم، فالتنظيم البيروقراطي "يرتبط بالقواعد الوظيفية، وبمستوى من الكفاءة الإدارية، ويقوم على مبدأ تقسيم العمل، ويخضع كل عضو من أعضائه إدارياً ووظيفياً للفرد الذي يعلوه مرتبة، هذا التسلسل يأخذ طابعاً هرمياً، أما القواعد والإجراءات الوظيفية فهي قائمة على أسلوب رتيب خاص"³، فالبيروقراطية هي وصف لتنظيم الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على أداء أفراد المنظمة وأفعالهم، والنموذج المثالي

¹- الفضيل، رتيمي. "المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية". مرجع سابق، ص157.
* - نسبة إلى Max WEBER (1864-1920)، ولد في مدينة Erfurt الألمانية، تأثر بالعمل السياسي لوالده الذي كان مستشاراً في مجلس نواب برلين وعضواً في مجلس النواب البروسي ثم عضواً في مجلس نواب كل ألمانيا المعروف بالرايشتاج Reichstag، وينتسب إلى حزب الأحرار الوطنيين برئاسة Bennigsen، وهو ما سمح له بالالتقاء بشخصيات بارزة أمثال Mommsen و Dilthey، درس الحقوق والفلسفة والتاريخ والاقتصاد القومي في جامعات Heidelberg و Berlin و Göttingen، وتدل رسالته للدكتوراه عام 1889 حول الشركات التجارية في العصر الوسيط على عمق اهتمامه بالقانون والاقتصاد، تربع على كرسي الأستاذية في الاقتصاد السياسي في جامعات Fribourg (1894) و Heidelberg (1897) و Munich (1919)، وتعد سنة 1904 بمثابة ولادة جيدة له بعد إصابته بمرض نفسي أجبره على مزاولة عمله بشكل متقطع على مدى 07 أعوام، الأمر الذي حملته على الراحة الإيجارية وبالتالي التأمّل في فلسفة الاقتصاد ونظرية المعرفة وعلم الاجتماع، نشر أعمالاً هامة في علم الاجتماع والفلسفة والاقتصاد، بدأ بكتابة مؤلفه الاقتصاد والمجتمع عام 1913 ونشر عام 1922، وفي العام نفسه كتب عملين هامين هما العلم كمهنة والسياسة كمهنة، شارك في تأسيس الجمعية الألمانية لعلوم الاجتماع (1910)، كما كتب في موضوعات متعددة منها اجتماعيات الدين، أثر خطوط التجميع على العاملين، نظرية المنظمات الاجتماعية والاقتصادية...، كانت أعماله بعيدة الأثر إلى حد أنه ينسب إلى عدة تخصصات أكاديمية كعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد والفلسفة، ومن أهم مؤلفاته: التاريخ الاقتصادي العام (1923)، العالم والسياسي (1919)، الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية (1905).

-Essais sur la théorie de la science (1904-1917), Le Judaïsme antique (1917-1918), Économie et Société (posthume 1921).

²- علي عبد الرزاق، جليبي. "علم اجتماع الصناعة". ط4، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص136.

³- الفضيل، رتيمي. "المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية". مرجع سابق، ص169.

للتنظيم القائم على التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وهي سلطة المكتب المستمدة من الإجراءات المتضمنة في تنظيمها الرسمي، وشكل من أشكال الإدارة المتسمة بالشرعية والعقلانية الناتجة عن التصور المشترك لأفراده، الذين يعملون وفقا لتنفيذ اللوائح والتعليمات وإلزامية القواعد الرسمية الخاصة بتنظيم العمل وتسييره، لذا فالبيروقراطية تهدف إلى هيمنة الطابع الرسمي داخل المنظمة، قصد تجنب أي ازدواجية محتملة الحدوث في نظم العمل وإجراءاته أو تضارب في وحداته، والحد من تدخل المؤثرات الشخصية على المشاغل الوظيفية.

لقد اعتبر فيبر بأن نموذج البيروقراطي في التنظيم يعد قمة البناءات الموضوعية الفاعلة في تحقيق كفاءتها وفعاليتها، لذا حدد لنا خصائص التنظيمات البيروقراطية وفقا للاعتبارات التالية:

- 01- يخضع الفرد لسلطة تنفيذ المهام والوظائف الرسمية، ولسلوك منضبط في مراكزهم.
- 02- ينظم الأفراد في التنظيم البيروقراطي في شكل متدرج للوظائف المحددة، ويشغلون وظائفهم على أساس التعاقد.
- 03- بما أن المرشحين للوظائف غير منتخبين، فإنهم يخضعون للانتقاء على أساس الكفاءة والمؤهل العلمي والفني، وفي الوضعية الأكثر عقلانية، حيث يتم اختبارهم بناء على الشهادة المتضمنة لمعارفهم التقنية، حتى يتم تثبيتهم في مناصبهم بصفة رسمية.
- 04- يشكل التوظيف في التنظيم البيروقراطي أحد الانشغالات المهنية لأفراده.
- 05- التوظيف هو مدة العمل الذي تتم فيه الترقية بفعل ملاحظات المسئول الهرمي، والموظف لا يعتبر مالكا للوسائل التنظيمية ولمركزه، بل هناك فاصلا بين المركز المشغول والذي يمارسه.¹
- هذا النموذج القائم على قيم موضوعية تزيد من شرعية السلطة فيه يفترض وجود جهاز بيروقراطي، يحقق مجموعة من القيم العقلانية، كالدقة والوضوح والاستمرارية والسرعة في التطبيق والوحدة والخضوع التام للقواعد الرسمية وغيرها، وهي خصائص تجعله من أكثر النماذج التنظيمية كفاءة وعقلانية، نظرا لاعتماده على قيم موضوعية مؤكدة لضرورة التمسك بالقواعد الرشيدة في العمل، والتي تظهر في المبادئ التالية:² الاعتماد على قواعد موضوعية مجردة في تنظيم العلاقات العمودية في التنظيم، ووضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي يتضمن عملية المراقبة، أما التوظيف فيكون حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، كما يستند هذا النموذج على مجموعة من القيم التنظيمية أهمها:
- 01- التخصص وتقسيم العمل لتحقيق الفعالية من خلال إتقان العمل.
- 02- تقنين الأدوار المؤدي إلى تسلسل الأوامر، لتوزيع السلطة والأمر لتنفيذ الواجبات المحددة.
- 03- وحدة الإشراف ومركزية القرار، لأن الإدارة البيروقراطية تطبق قواعد شاملة وثابتة نسبيا.
- 04- توحيد الإجراءات لضبط الأفعال التنظيمية وتوجيهها إلى ما يخدم أهداف المنظمة.
- 05- الجزاء حسب الاستحقاق، من خلال مكافأة العاملين حسب معايير موضوعية خالصة.
- 06- المكتبية القائمة على المستندات والوثائق المكتوبة، قصد اللجوء إليها أثناء الحاجة لها.
- 07- اختيار العاملين على أساس المؤهلات الفنية، لأن الإدارة البيروقراطية تتطلب خبرة ومرونة في الأداء الفعال، ولن يأتي ذلك إلا من خلال تدريبهم المستمر.
- وبناء على هذه الخصائص يمكن تحديد مراكز الفرد في التنظيم البيروقراطي، من خلال تعيينه من طرف المستويات العليا، أما الوظيفة فهي مهنة تتطلب منه مستوى معين من الخبرة الناتجة عن

¹ - Voir Max, Weber. « Le Savant et le Politique, suivi de l'Essai sur la Neutralité Axiologique ». Alger : Ed. ENAG, 1991.

² - الفضيل، رتيبي. "المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية". مرجع سابق، ص 171-172.

التدريب المستمر، وعن طريق كفاءته وخبرته يتدرج في السلم الهرمي الوظيفي، ويتمتع بأهمية بالغة داخل منظمته، ويحتفظ بمنصبه مدى الحياة، ويتقاضى راتبا مقابل أدائه لواجباته، ومعاشا عند التقاعد.

وفيما يلي عرض موجز لبعض خصائص النموذج الفيبيري في تنظيمات العمل البيروقراطي:¹

01-تنظيم مستمر للوظائف الرسمية المحددة بقواعد العمل.

02-نطاق اختصاص محدد ومشتمل على التزامات لأداء وظائف معينة استنادا إلى تقسيم العمل، وتزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفته، والتحديد الواضح لوسائل الالتزام الضرورية، واستخدامها للظروف المحددة لها.

03-استناد تنظيم المكاتب على مبدأ التدرج الهرمي للسلطة، أي خضوع المنصب الأدنى للمنصب الأعلى عبر مستويات متدرجة للسلطة بأخذها لشكل هرمي.

04-وجود قواعد أو معايير فنية تنظم الاتصال والعلاقات بين المناصب، حيث يكون الأفراد الذين يشغلونها مدربين على أداء عملهم مسبقا حتى يتم الاتصال بطريقة رشيدة، ومن ثمة تعتبر الخبرة الفنية المتخصصة ضرورية لأداء العمل.

05-عدم الأحقية في احتكار الوظيفة والفصل بين الإدارة والملكية، أي أن الأفراد لا يمكنهم تملك مكاتبهم ومقتنياتها ووسائل العمل والإنتاج.

06-تدوين جميع القرارات والقواعد التنظيمية، بما في ذلك ما قد يدور من مناقشات شفوية حول قاعدة من قواعد العمل الرسمي.

07-الموضوعة في العلاقات بين أفراد التنظيم، وبينهم وبين العملاء، ومعاملتهم كحالات، حيث تأخذ العلاقات بينهم طابعا رسميا.

08-تتميز البيروقراطية عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الأداء، كما تتطلب في ذات الوقت سرعة إنجاز العمليات خلال أقصر فترة زمنية وبأقل التكاليف الممكنة.

من هنا فإن الشكل البيروقراطي لتنظيمات العمل يتسم بخصائص بنائية أساسية هي: تقسيم العمل، تدرج السلطة، القواعد الرسمية، الانفصال التام بين الإدارة وملكية المكتب ووسائل الإنتاج، تقييد عمليات الاختيار والترقية بالكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية، ويعتبر التكامل والارتباط بين تلك الخصائص المحك الأساسي عند قياس مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاءة الإدارية.

هذا النموذج لم يغفل أهمية القيم البيروقراطية في ضمان كفاءة المنظمة ونجاحاتها، نظرا لما تتضمنه من قيم إيجابية تحقق نزاهة الأفراد في عملهم، وهو ما يسمح بانسجامهم الوظيفي أكثر بعد تأكيد تمثلهم الفعلي لقيمها، ففبير ركز على القيم البيروقراطية التي هي في معظمها قيم وظيفية تجمع القيم العقلانية في التنظيم، كالكفاءة والانضباط، من خلال التمسك الفعلي بالقواعد الرسمية، والمسؤولية والجدارة في تولية الوظائف، والترقي الوظيفي، والالتزام بالعمل بالأهداف العامة، وخضوع المصالح الشخصية للمصلحة التنظيمية العامة.

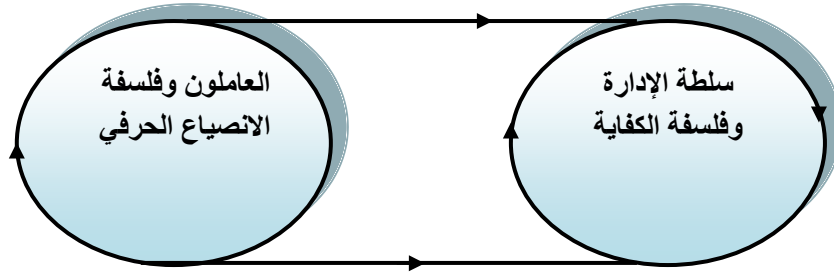
فالتنظيم البيروقراطي الذي يقوم على قواعد عقلانية تضمن كفاءة العمل يخضع أفرادها لاشعوريا إلى التمسك الشديد بقيمه، من خلال احتواء قيمهم الشخصية ضمن قيمه البيروقراطية ضمانا لانسجامهم واستقرارهم، وبما أنه يعمل في إطار قيم عقلانية فإنها تؤدي حتما إلى تحقيق كفاءته وفعاليته، فالسلوك العقلاني داخله يدفعهم إلى التمسك بقيمه من خلال هيمنة العقل فيه، وعزل جميع المقومات الانفعالية والقيمية في شخصية الفرد، لأن الإدارة العاقلة "هي التي تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، مثلما تقوم سلطتها برسمها، وأن العقلاء هم الذين ينفذون ذلك حرفيا".²

1-اعتماد محمد، علام. "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي". القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص151.

2-عبد المعطي محمد، عساف. "نظرية I للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم، الطريق إلى العالمية". عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص316.

وبناء على ذلك فإن قاعدة الرسمية تحتل مكانها الأول بين القواعد المتبناة تنظيمياً، حتى تتحقق الكفاية المطلوبة، ويصبح الإلزام الحرفي بهذه القاعدة هو الأسلوب الأنسب الذي تطبقه الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية العامة، ويمكن تسمية هذا النموذج بنموذج الإدارة بالقوانين، حيث يبرز القانون كمسطرة للسلوك، هذا النموذج يمكننا تمثيله بنموذج السيارة ذات الدفع الأمامي كما في الشكل التالي: ¹

الشكل رقم 05: علاقة الانصياع بين الإدارة والعاملين



المصدر: عبد المعطي محمد، عساف. "نحو فلسفة عالمية للإدارة (فلسفة (I) للتفوق)". مرجع سابق، ص 183.

واستناداً لكل ذلك، فإن النماذج السابقة ركزت كثيراً على موضوع قيم العمل المتضمنة في مبادئها، وأكدت ضماناتها لكفاءة الإنتاج، فاحتواء المنظمة لقيم أفرادها يضمن تمثلهم الفعلي لقيمها واندماجهم فيها تأكيداً لأهدافها، فكفاءة الإنتاج هي مطلب أساسي تسعى أي منظمة لتحقيقه، وهي قيمة تتحدد من خلال تأدية الأفراد للأعمال المسندة إليهم بالكفاءة المطلوبة، فاهتمام أصحاب الكفاية بقيم المنظمة بتركيزهم على الجانب الرسمي للعمل أحدث قصوراً في نماذجهم، وهو ما دفع مفكرين آخرين للبحث عن عناصر أكثر تأثيراً، لأن أنصار الكفاية ركزوا على عدد من المبادئ واعتقدوا أنها ضمانات ناجحة لتحقيق التمثيل العمالي الفعلي لقيم منظماتهم، إلا أنهم أغفلوا أن هذه الضمانات يمكن تجاوزها في أية لحظة، خاصة في حال ضعف الرقابة الإدارية أو قلة حوافز العمل، كما أن هذه الضمانات الموضوعية لا يمكنها التوغل في نفوس الأفراد العاملين لتحثهم على الاستجابة الذاتية لقواعد التنظيم، وهو الأمر الذي سنركز عليه في المبحث الموالي، من خلال روافد السلوكيين وروافد التابعين لهم.

المبحث الثاني: بناء قيم العمل من خلال مساهمات الإدارة بكفاءة الأداء

ظهرت هذه المساهمات كرد فعل قوي على قصور المدرسة الكلاسيكية، التي عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية للعاملين وانسجامهم في بيئة العمل، حيث ركزت على العنصر البشري، واعتبرته أساس العملية الإنتاجية، وطاقته كامنة لا يمكن تحريكها إلا إذا توافرت روح المبادرة الذاتية المنبثقة من ذاته، معتمدة في ذلك على تحليل سلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمة، باستخدام المنهج العلمي في البحث، هذه المساهمات تعد ثاني مرحلة فكرية في عالم التنظيمات، نظراً لما تميزت به من تطور واضح ومهم في فلسفة الإدارة، حيث أصبحت هذه الأخيرة متجهة نحو الفرد العامل، ومركزة على مساهماته الإبداعية، وهو ما أدى إلى توحيد وانسجام هذه الفلسفة، التي أصبحت تقوم على مبدأ هام وجديد هو تحقيق كفاءة الأداء.

واستناداً على ذلك تم التحول نحو هذه المرحلة في الولايات المتحدة، بعد أن أثبت تجارب الهاوثورن (Hawthorne) حقيقة أن تحقيق أفضل أداء عمالي يفرض على الإدارة تطوير مفهومها للرسمية، والتحول من اعتبار القواعد كمحدد للسلوك إلى إطار حركة، ومن اعتبارها غاية في حد ذاتها إلى أداة تنظيمية فاعلة، وأن تتحول من فلسفة الانصياع الحرفي في تعاملها مع أفرادها، إلى فلسفة الاهتمام الملائم بهم، ليصبح دورها مرتبطاً حول تخطيط الأهداف، ثم مطالبتهم بإبراز مهاراتهم، بما يحقق هذه الأهداف بأكثر كم وأعلى جودة وأقل وقت وتكلفة.

¹ -عبد المعطي محمد، عساف، "نحو فلسفة عالمية للإدارة (فلسفة (I) للتفوق)". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 30، 2012، ص 183. (مداخلة على الشبكة): <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53491>

المطلب الأول: مساهمة إلتون مايو وإرسائه للقيم الإنسانية في العمل

اهتمت هذه المساهمة بموضوعات علم النفس الصناعي، وارتكزت على مسلمة أساسية مفادها أن "الإنسان ذو طبيعة اجتماعية وهو في اتصال مع غيره، مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية"¹، ويعد مايو* رائد هذه المساهمة، حيث اشتهر هو وزملائه بتجاربه في شركة (Western Electric Company) في هاوثرن (Hawthorne) التي امتدت بين سنوات 1924 إلى 1927، أين تم إجراء التجارب الأساسية في حجرة الاختبار، والتي ارتكزت على دراسة الظروف الفيزيائية للعمل، وأوقات العمل، وموقف العامل من عمله ومؤسسته، ليتم تغيير وجهة النظر في البحث إلى العوامل النفسية والاجتماعية بين سنوات 1927 إلى 1932، بعد ظهور اتجاه جديد لدى فريق البحث، عزز دور "القيم في السلوك التنظيمي"، وأكد أولوية العناصر الاجتماعية في معنويات وإنتاجية الأفراد الذين يأتون للعمل بجميع مكونات الشخصية، أين تصبح مشاعرهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة ومسئولياتها هي المحدد الفعلي لأدائهم.

هذه المساهمة قامت على فرضية أن الإنسان كائن اجتماعي، وهو ما انعكس على كيفية "تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ والتحكم في نظرية العلاقات الإنسانية"²، لذا اتجه مايو إلى البحث عن أسباب تغيير العمل عند عمال مصنع الغزل في مدينة فيلادلفيا بعد ارتفاعه في أقسام دون الأخرى، حيث كان من المفروض أن يستلم العمال مكافآت مادية لزيادة إنتاجيتهم، الأمر الذي لم يتحقق بسبب روتينية العمل وسوء تنظيمه وغلق منافذ الاتصال الأفقي والعمودي أمامهم، لذلك تقرر إدخال فترات الراحة وتوقيف الآلات خلالها ليعرف الإنتاج بعض التحسن، ويستنتج بذلك مايو أن التكرار الروتيني للعمل يؤدي إلى رد فعل تشاؤمي وإلى سرعة التذمر كنتيجة لعدم تنوع العمل وتأدية النشاط نفسه لمدة طويلة، فكلما كانت ظروف العمل غير ملائمة تضاعف الشعور العمالي بالاستياء، وافترض أن تكرار أداء نفس الحركات لمدة طويلة ينشأ حالات من التعب العضوي المؤثر على الكفاية الإنتاجية، وأن فترات الراحة يمكنها إزالة أثر هذه الحالات كونها علاجاً إسعافياً"³، غير أن هذه الافتراضات بقيت قائمة على المستوى النظري إلى أن أعادت جماعة هارفارد بقيادة مايو اختبارات عبر تجارب متعددة نلخصها فيما يلي:

هدفت التجربة الأولى إلى دراسة العلاقة بين ظروف العمل ومتغيراته، كالإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة والضوضاء ووسائل الوقاية والأمن وفترات الراحة ووجبات الغذاء وساعات العمل وغيرها، وأثر ذلك على كفاية العمل والإنتاج، مع التركيز على إحداث تغييرات في عدد ساعات العمل اليومي وفترات الراحة الموزعة خلاله، وقد بدأت التجربة بتقسيم مجموعة الدراسة إلى فريقين، فريق التجربة وفريق المراقبة، وقد وقع اختيار الباحثين على خمس عاملات من غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء التجربة، تم نقلهن إلى غرفة تجريبية، حُطِّط لها بعناية لأداء عملهن تحت عناية مشرف تم اختياره من قبل فريق البحث، الذي تمكن من استخلاص بعض الملاحظات، ثم تفسير علاقة الجماعة بالأفراد وانعكاسها على زيادة درجات الثقة، وهو ما جعل نظام الإشراف يعتبر شيئاً هامشياً خلال مرحلة سير العمل والإنتاج، كما ظهرت الروح المعنوية كعامل مهم في زيادة الإنتاجية، خاصة بعد شعور العاملات بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهم، وعدم وجود تدخل في نشاطهم المهني المتدربين عليه"⁴، وكانت النتيجة أن الإنتاج ارتفع في كلا المجموعتين رغم إدخال المتغيرات الفيزيائية على المجموعة التجريبية المنعزلة، وهنا تم التأكد أن الظروف الفيزيائية لا علاقة لها بزيادة الإنتاجية، ليتبين على إثر ذلك لفريق البحث التأثير الكبير للمعنوية على الإنتاجية.

¹ -حسين عبد الحميد أحمد، رشوان. "علم اجتماع التنظيم". الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص69.

*-Elton MAYO (1880-1949) عالم نفس وعالم اجتماع ومؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ولد بمدينة Adélaide الأسترالية، تلقى تعليمه في الأخلاقيات والمنطق والفلسفة والتحق بكلية الطب لكنه لم يتخرج منها، درس في جامعة Queensland بين 1911-1923، واستقر في الولايات المتحدة عام 1923 بعد أن التحق بجامعة Pennsylvanie للتدريس فيها، حيث يتربع على كرسي الأساتذة في قسم البحوث الصناعية في Harvard عام 1926، اشتهر بأبحاثه المتعددة وتجارب Hawthorne تحديداً التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين والتي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي، توفي في Gilford ببريطانيا، من أهم مؤلفاته:

-The Human Problem of an Industrial Civilization (1933). - Social Problems of an Industrial Civilization (1945).

² -حسين، حريم. "سلوك الأفراد في المنظمات". عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص16.

³ -علي عبد الرزاق، جليبي. مرجع سابق، ص56.

⁴ -الفضيل، رتيبي. "المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية". مرجع سابق، ص162.

أما التجربة الثانية فقد هدفت إلى التأكد من نتائج التجربة الأولى فيما يتعلق بطبيعة الإشراف والعمل بالمصنع في نظر العاملات مقارنة بيئة حجرة الاختبار، حيث ركز فريق البحث على علاقات العاملات فيما بينهن، وبينهن وبين المشرف، ومن خلال سبر حوالي 20000 مقابلة على العمال جُمعت عن طريق المقابلات الشخصية، ورغم ذاتية وعدم تجانس الإجابات، إلا أنه تبين أن العلاقة بين المشرف والعامل لها أهمية قصوى في تحديد اتجاهات ومعنويات العاملين، من خلال شكل التعامل المباشر وطريقته، ليظهر بذلك تحول واضح في مواقفهم الاجتماعية، بعد التأكد من وجود بؤر ارتياح متبادل بينهن وبين المشرف، لترتفع بذلك معنوياتهن وأدائهن في العمل، كما تبين لفريق البحث أيضاً أن العاملين لا يمكن اعتبارهم أفراداً منعزلين عن بعضهم البعض، بل هم عبارة عن جماعات غير رسمية يتكثرون ضد الأساليب الإدارية التي لا تخدم مصالحهم، ومن أساليب هذا التنظيم الإداري: ظهور أساليب غير رسمية لمعاينة الأفراد الذين يخترقون معدل الإنتاج المتفق عليه، وظهور قائد قوي غير رسمي بإمكانه توجيه هذه الأهداف، إلى جانب انتشار مشاعر الحب والكراهية تجاه الرؤساء المباشرين وفقاً لاتجاهاتهم نحو العمل.

في حين هدفت التجربة الثالثة إلى التأكد من نتائج التجربتين السابقتين، مع اقتراح نظام تحفيزي لزيادة إنتاجية العاملات في الحجرة التجريبية فقط، بينما الاختلاف بين التجربتين السابقتين تمثل في إعادة العاملات من غرفة التجميع بالغرفة التجريبية، حيث تعمل كل واحدة منهن منفردة في ركن من أركانها، حتى يسهل على فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها وعلاقتها في العمل بشكل دقيق، ونظراً لقصر فترة هذه التجربة لم يتمكن الفريق من استخلاص نتائج منها، لذا تم إلغاؤها من طرف إدارة المصنع بسبب مشاعر الغيرة البادية عليهن، واقتصار نظام التحفيز على المتواجرات في الغرفة التجريبية دون غيرهن في غرفة التجميع الأساسية.¹

بينما هدفت التجربة الرابعة إلى إيجاد العلاقة بين الإنتاجية والمعنوية، وإلى تأثير الحوافز المالية على الإنتاجية، وبتطبيق هذه التجربة على 21000 عامل تم التأكد من قوة العلاقة بين متغيري الإنتاجية والمعنوية، في حين يقل تأثير الحوافز على الإنتاجية نوعاً ما عن تأثير الروح المعنوية.

أما التجربة الخامسة فقد هدفت إلى دراسة سلوك الفرد داخل الجماعة ضمن ظروف معينة، والتعرف على مدى تأثير أفعاله ومشاعره على هذه الظروف، قصد التحقق من وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل الأخرى، والتعرف على عناصره المكونة له وأثره في إنتاجية تلك الجماعات غير الرسمية، وقد تم إجراء التجربة على مجموعة من الأفراد، تم عزلهم في غرفة تجريبية، وملاحظتهم من طرف مشرف لهم من فريق البحث مباشرة، وبعد الجمع بين تقنيتي الاستبيان والملاحظة المباشرة، لاحظ العلماء أن العامل داخل جماعته يمول كمية العمل باحتشام، فكمية العمل يجب أن تنسجم مع تلك المتفق عليها جماعياً، ليتوصل بهذا الفريق إلى أن أي تجمع عمالي بينهم اتصال يعتبر تجمع غير رسمي، ليتضح بذلك أن التنظيم غير الرسمي هو ظاهرة اجتماعية عامة توجد بين جماعات العمل، وتكشف عن العناصر المتباينة والمكونة له ودوره في عملية الإنتاج، كما توصل الفريق إلى أن قدرة العامل على التكيف مع بيئة عمله تتأثر بشكل العلاقات بينه وبين زملائه، وهو ما يؤكد تأثير العامل الاجتماعي على تحقيق هذا التكيف.

من هنا أثبتت هذه التجارب أهمية الفرد ككائن اجتماعي، وأكدت مدى تأثيره في أداء العمل وتحقيق كفاءة منظمته، ومن جملة المبادئ والقيم التي قامت عليها هذه المساهمة ما يلي:²

- التركيز على العوامل البشرية أكثر من المادية في العمل.
- الاهتمام بكرامة الفرد واحترام شخصيته بغض النظر عن مركزه الوظيفي.
- إثارة دوافع الفرد في العمل وإشعاره بأهميته من خلال علاقاته الاجتماعية مع غيره.
- وضع الفروق الفردية بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم توجيههم وحل مشاكلهم.

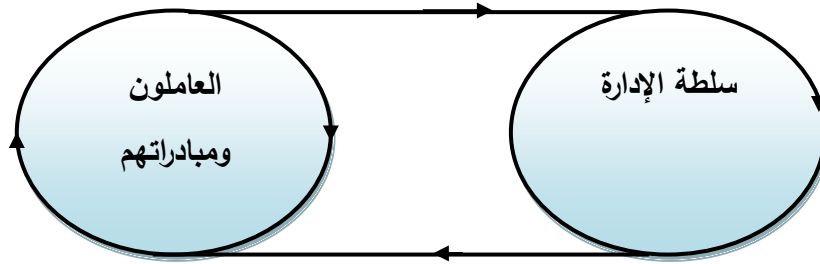
¹ نفس المرجع، ص 163.

² حسين عبد الحميد أحمد، رشوان. مرجع سابق، ص 74.

- إشباع الحاجات الإنسانية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التعاون والتفاهم بين الأفراد.
- وضع المصلحة المشتركة للتنظيم في الاعتبار من خلال ميل الفرد للتعاون مع غيره.
- التركيز على التحفيز المعنوي، فالفرد يسعى للمشاركة والتعاون مع غيره لتأكيد ذاته.
- التخصص وتقسيم العمل والروتين يفقد العمل جوانبه الاجتماعية ويجعله غير مرضي في نظر العامل.

واستنادا إلى هذا النموذج فإن السلطة الإدارية ستكون ذات طبيعة لا مركزية نسبيا، حيث تسمح بتخفيف القيود على العاملين، وإطلاق طاقات المبادرة الممكنة لديهم، كما أنها تكون ذات طبيعة إنسانية نسبيا أيضا، من خلال عدم تركيزها على الإنتاجية وإهمالها للعاملين، ليس كهدف في حد ذاته، بل كحافز لهم للتعبير عن قدراتهم الكامنة، وجعل أدائهم متسم بالكفاءة قدر الإمكان، وعليه فإن الكفاءة تتضمن الكفاية وتتطلبها، مع ضرورة التحول عن منطق الرسمية إلى منطق المبادرة، والتحول من القانون كمسطرة سلوك إلى إطار سلوك، والعمل على إجراء تحسينات وتطويرات على شروط الأداء، لتصبح الكفاءة بذلك = الكفاية + تطويرات في شروط الأداء، ويمكن تشبيه هذا الوضع ضمن إطار هذه الحالة بالسيارة ذات الدفع الخلفي، كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 06: فلسفة الكفاءة والمبادرة



المصدر: عبد المعطي محمد، عساف. "نحو فلسفة عالمية للإدارة (فلسفة (I) للتفوق)". مرجع سابق، ص185.

وعليه يمكننا القول أن هذه التجارب أثبتت خطأ النظريات الكلاسيكية التي اعتبرت أن العامل يستجيب لأفعال الإدارة بطريقة آلية وفردية، وأنه مجرد كائن اقتصادي سلبي، فبعد هذه النتائج المتوصل إليها أصبح ينظر إليه على أنه كائن اجتماعي إيجابي يستحق العمل في ظروف مناسبة، فحسب أحمد صقر عاشور فإن "هذه التجارب تنبّهت إلى أهمية دراسة مشاعره نحو العمل وإلى أثر دوافعه وقيمه الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكه وأدائه لعمله، وقد تنبّهت لأول مرة إلى دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء العمل، حيث أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة"²، فالتجارب التي قامت بها هذه المدرسة مهدت الطريق للاهتمام أكثر بالسلوك التنظيمي، لأن "العلاقات الإنسانية تستند إلى الموضوعية، حيث يمارس الفرد نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق...، وتستهدف تكامل أهداف العاملين وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة بما يحقق إشباعهم...، فهي نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فاعلية وأكثر إنسانية"³، كما كشفت هذه المدرسة أيضا بعد هذه النتائج ضرورة الاهتمام بالفرد داخل منظمته من خلال معاملته ككائن اجتماعي، يتوقف التزامه الذاتي لعمله على التزامه التنظيمي، الأمر الذي يتحقق بتهيئة المناخ المناسب للعمل، والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات التي تسهل عليه عملية العمل.

¹-عبد المعطي محمد، عساف. "نحو فلسفة عالمية للإدارة (فلسفة (I) للتفوق)". مرجع سابق، ص185.

²-حسين، حريم. مرجع سابق، ص17.

³-حسين عبد الحميد أحمد، رشوان. مرجع سابق، ص70-71.

المطلب الثاني: مساهمة ماك غريغور في ازدواجية القيم الإدارية

ركزت هذه المساهمة على الجانب الإنساني للإدارة والقيم، المنبثقة عن العلاقات العمودية في التنظيم، حيث دعا غريغور* المديرين إلى التعامل بإيجابية مع حاجات الأفراد، خاصة الاجتماعية والتوكيدية منها، معتبرا أن "الطريق الذي سلكه المديرون منذ أقل من ثلاثة عقود وضعتهم في موقف "من يواجه الماضي وهو يرجع بمظهره إلى المستقبل"¹، ففي كتابه (الجانب الإنساني للمنشأة) الصادر عام 1964 بنى أفكاره على مسلمة عمالية لاختيار الأسلوب الفعلي للدافعية نحو العمل، والبحث عن الأسلوب القيادي لإيجاد العلاقة بين الدافعية والفلسفة الطبيعية للعامل، حيث قسم العاملين إلى مجموعتين أساسيتين هما مجموعة (X) ومجموعة (Y)، وحدد لكل منهما ملامح معينة.

01- نموذج (X): ينسجم هذا النموذج مع فلسفة الإدارة العلمية، حيث سمي من طرف مبتكره "بالتقليدي في التوجيه والتحكم"²، وفيه يضع القائد عدة افتراضات سلبية عن العاملين تحت قيادته، والتي تنحصر حول طبيعة الأفراد في العمل الذي يعد غير مريح بالنسبة لمعظمهم لكنه لا بد منه، فهم يتهربون منه إذا ما كان في استطاعتهم ذلك ولا يريدون تحمل مسؤولياتهم لأنهم غير طموحين ويحتاجون دائما إلى من يرقب عملهم في كل خطوة، لذا لا بد لهم من إشراف مباشر ودقيق عليهم، حيث يعتبر العقاب أو التهديد به من بين أهم الوسائل لدفعهم نحوه كونهم يميلون لتقديم الحد الأدنى من الأداء المطلوب منهم والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز، ويعتبر التحفيز المادي أهم حافز لديهم، كما أنهم يرغبون في المحفزات الفيزيولوجية ويبحثون أكثر عن الأمن، فحسب هذا التوجه فإنه على المشرف "متابعة مشرفيه عن قرب إذا ما أراد تحقيق الأهداف العامة حتى لو تحققت أهداف الفرد في الأمان والاستقرار، حيث ينبغي على المدير أن يحمي الفرد من عيوبه وأوجه النقص الكامنة به"³، وقد طبق هذا الاتجاه في النمط التقليدي التسلسلي مركزا على "أهداف المنظمة من منظور الإدارة العليا وليس على العاملين فيها، لأن العمل هو الأساس والمسمى بالعمل المأجور لأن أساس العلاقة هو العمل وليس العامل"⁴.

02- نموذج (Y): يتفق هذا النموذج مع وجهة نظر حركة العلاقات الإنسانية، حيث اعتبره مبتكره بمثابة الفلسفة الفضلى للمديرين، كونه وسيلة لتكملة الأهداف الفردية مع تلك الخاصة بالمنظمة، هذا النموذج خالف الافتراضات التشاؤمية للنموذج السابق، الذي أهمل الجانب الإنساني للعمل، وتناسب حاجات الأفراد ودوافعهم نحو العمل، ومن بين أهم الافتراضات التي انطلق منها هذا النموذج: بذل الجهود في العمل أمر طبيعي في حال ملائمة ظروف العمل لذلك، وبما أن قدرة الابتكار موزعة بين الأفراد توزيعا طبيعيا فإنهم يحاولون بذل قصارى جهدهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل، من خلال مراقبتهم لذاتهم قصد تحقيق الأهداف باعتبارهم جديرين بالثقة، ويصاحب ذلك درجة عالية من الطموح والابتكار وتحمل المسؤوليات الوظيفية، ومن خلال توجيههم ذاتيا فإن الالتزام يعد شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب، ويركز التحفيز لديهم على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (تحفيز معنوي)، والشكل التالي يلخص لنا أهم خصائص هذه المساهمة.

*Douglas Mc Gregor (1906-1964) ولد في مدينة Detroit بولاية Michigan الأمريكية، نال دكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد عام 1935، اشتغل كمدير في وحدة توزيع البنزين في Detroit بين 1926-1930، نال كرسي الأستاذية في علم النفس الصناعي في جامعة هارفارد ثم أصبح عضوا بهيئة التدريس في قسم العلاقات الصناعية ثم في إدارة الأعمال بمعهد Massachusetts للتكنولوجيا بين 1937-1964، تولى رئاسة كلية أنطاكية بين 1948-1954 ليعود بعدها للمعهد السابق ويعمل كأستاذ للإدارة الصناعية حتى وفاته، كما عمل مستشارا في عدة وحدات حول العلاقات الإنسانية، ومن أهم مؤلفاته:

The Human side of Enterprise (1964). -Leadership and Motivation (1966), The Professional Manager (1967).

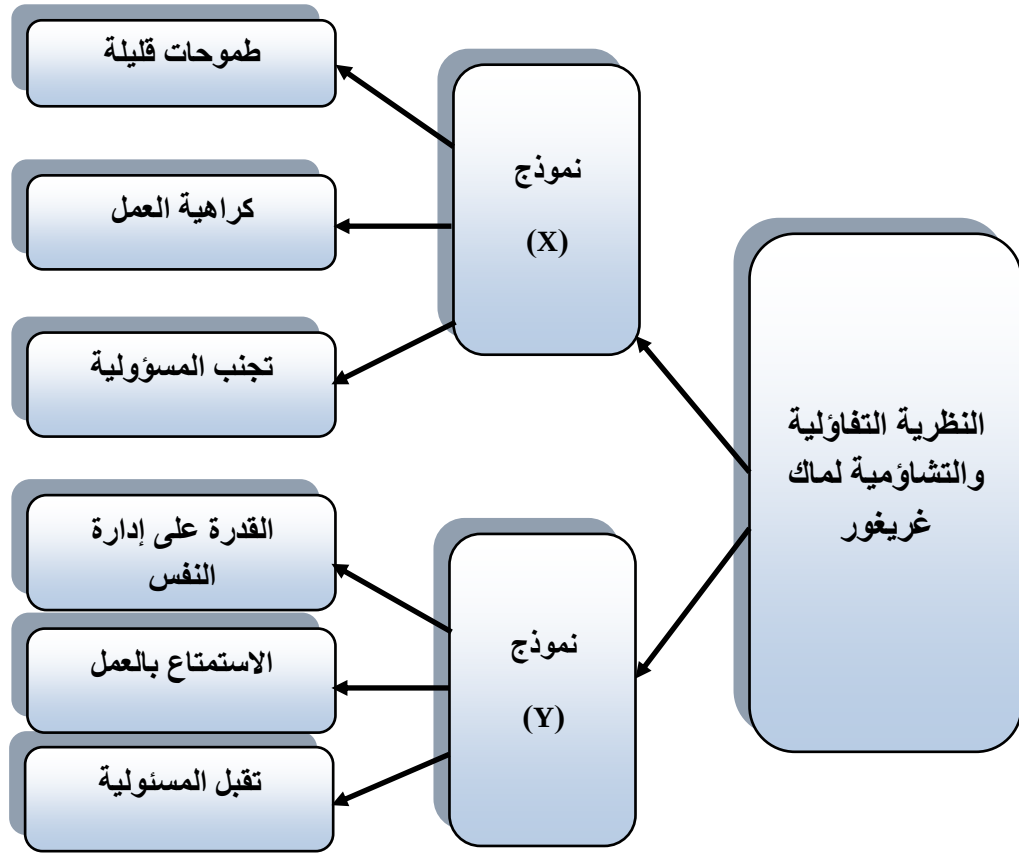
¹ -و، جاك دنكان. مرجع سابق، ص 230-231.

² -نفس المرجع، ص 231.

³ -عبد الغفار، حنفي وعبد السلام أبو قحف ومحمد بلال. "محاضرات في السلوك التنظيمي". الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص 49.

⁴ -صباحي جبر، العتيبي. "تطور الفكر والأساليب في الإدارة". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 38.

شكل رقم 07: مميزات نموذج ماك جريجور في القيم الإدارية المختلطة



المصدر: نعيم ابراهيم، الظاهر. "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها". أربد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2010، ص114.

لقد أشاعت فروض نموذج (Y) أسلوب "القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح بالإحساس بالحرية في العمل، وأبرزت أن الأساليب الاستبدادية في القيادة لا تتفق مع الطبيعة البشرية"¹، ليثبت بذلك جدواه نظرا "لاستمرار القبول به وتطبيقه حتى في المنظمات المعاصرة، حيث كان سباقا لإرساء مفاهيم جديدة دخلت العلم الإداري، كمشاركة الأفراد والتمرس في العمل والتمكين والإدارة الذاتية"²، لخلق بذلك ظروفا جيدة في العمل، حتى أصبح أفضل سبيل لأفرادها في تحقيق أهدافها هو بذل قصارى جهودهم لإنجاح عملها.

وعموما فإن هذين النموذجين (Y-X) اهتمتا بالعامل في علاقته بالعمل وبرؤسائه أيضا، لذا فالعلاقة بينهما هي "علاقة اعتماد متبادل، حيث يعتمد العامل على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته، كالاستمرار في العمل والترقية وزيادة الأجر وغيرها من الحاجات الاجتماعية كالأمن مثلا"³، وفي إطار هذين الاتجاهين دائما في ازدواجية الإدارة، ومن خلال القيم المستوحاة من العلاقة العمودية بين الرئيس والمروؤس، تم إعادة صياغة عدة مبادئ وقيم ترتبط بمداخل جديدة حول القيادة التنظيمية منها:⁴

01-اعتقاده أن السلطة تمثل مبدأ جوهر في نظرية التنظيم، والتي يراود بها السلطة الشخصية أو حق الرئيس في التمتع بالقوة، من خلال قيامه بدوره حتى يحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

¹ جمال الدين، لعويسات. "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري". مرجع سابق، ص14.

² حسن ابراهيم، بلوط. "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات". بيروت، لبنان: منشورات دار النهضة العربية، 2005، ص 96.

³ علي عبد الرزاق، جلي. "علم الاجتماع الصناعي". مرجع سابق، ص138-139.

⁴ نفس المرجع، ص151-152.

02- علاقة الاعتماد المتبادل بين الرئيس والمرؤوس هي حقيقة هامة أغفلتها النظريات الكلاسيكية.

03- الأفراد المرؤوسون قادرون على تعليم كيفية ممارسة التحكم الفعال في الذات، والذي يعد أحد المؤشرات الهامة على النضوج.

04- في حال تمكن الرئيس من خلق ظروف تتيح للمرؤوسين إشباع حاجاتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم، فإنه سيدفعهم إلى العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق التكامل اللازم بينهم.

وبناء على ذلك يمكننا القول أن الثقافة الرشيدة للمؤسسة هي التي تعمل على تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف الفرد والمنظمة، من خلال الجمع بين أسلوب التحفيز المادي والمعنوي لمكافأة الأداء الفعال وتوجيه الجهود الفردية لإنجاح العمل، خدمة للمصلحة التنظيمية العامة، وهذا يعتبر من القيم الإيجابية في العمل التي ينبغي تدعيمها وتثمينها حفاظا على استمرارية المنظمة.

المطلب الثالث: مدخل أرجريس في القيم التنظيمية المختلفة

أضاف كريس أرجريس* مفهوما جديدا للإدارة السلوكية، وهو مفهوم يتكامل إلى حد كبير مع مفاهيم ماسلو وغريغور، وجاء بنموذج مبتكر سمي بالنموذج المختلط، حيث يدرس السلوك الإنساني في المنظمات ويقوم على فكرة أن التنظيم الاجتماعي يقوم على أساس الفرد والتنظيم الرسمي، ومن خلال عملية التفاعل يتحدد سلوكه داخلها، ومن خلال تحليل شخصيتهما (الفرد والتنظيم الرسمي) توصل إلى أن "حاجات الأفراد الأصحاء تميل إلى أن تكون غير متفقة مع متطلبات التنظيم الرسمي"¹، وضمن الخطط الرسمية للتنظيم يتم إشباع الحاجات التنظيمية المختلفة خاصة إذا تمكن الأفراد من استيعابها، بينما إذا قاموا بمعارضتها فإنهم يميلون حتما إلى خلق خطط غير رسمية من شأنها التقليل من إمكانيات الخضوع لهذا التنظيم الذي يفسح المجال واسعا لنمو القيم السلبية نحو الإدارة، وضمن هذا التنظيم غير الرسمي الذي لجأ إليه نجده يتبنى ثقافة معينة تقوم على قيم خاصة يعتمدها في سلوكه داخل التنظيم الرسمي، وبالتالي فالتنظيم غير الرسمي هو ضرورة لا بد منها لما له من أهمية بالغة في بلورة القيم والاتجاهات والمواقف السلبية إلى أخرى إيجابية داخل بيئة العمل والتي من شأنها تحقيق كفاية الإنتاج.

ففي كتابه "الشخصية والمنظمة" الصادر عام 1957، انتقد أرجريس الممارسات الإدارية التي دعا إليها الكلاسيكيين، لأنها لا تأخذ في الحسبان الشخصية الناضجة للأفراد، ورأى أن التخصصية والبيروقراطية تتعارض مع حاجاتهم وتطلعاتهم²، فالافتراض القائل أن تقسيم الوظائف وتجزئتها يؤدي إلى الأداء الأفضل يتعارض مع حاجاتهم إلى تأكيد ذاتهم وإثبات وجودهم أثناء العمل، كما أن تسلسلية السلطة التي شددت عليها الإدارة البيروقراطية لا تبني الاستقلالية التي يرغبون فيها، لأنهم يتلقون التعليمات والتوجيهات من رؤسائهم، ويعملون تحت هاجس الرقابة من الأعلى وليس على أساس المبادرة من الأسفل، كما أكد أيضا أن "التصرفات الفردية السلبية في العمل ناتجة عن سوء هياكل التنظيمات البيروقراطية، فالأفراد يبحثون عن إمكانيات تحسين أوضاعهم وظروفهم للتحويل من:³

- من السلبية نحو الإيجابية.

- من اعتبارهم عالة على غيرهم إلى أفراد مستقلين في سلوكياتهم.

- من القيام بتصرفات محدودة إلى أفعال أكثر تعقيدا.

- من الاهتمام بالقضايا السطحية إلى القضايا العميقة.

* Chris ARGYRIS (1923-2013)، ولد في مدينة نيويورك، درس علم النفس في جامعة كلارك ثم انتقل إلى جامعة كانساس عام 1947، وفيها نال درجة الماجستير في علم النفس والاقتصاد عام 1949، ثم درجة الدكتوراه من جامعة كورنيل عام 1951 على أطروحته حول السلوك في المنظمات، وفي نفس السنة بدأ حياته المهنية الأكاديمية في جامعة ييل، حيث أصبح أستاذا للعلوم الإدارية ثم للتربية والسلوك التنظيمي في جامعة هارفارد منذ 1971 حتى تقاعده، وفي 2006 نال دكتوراه فخرية في القانون من جامعة تورونتو، كما حصل أيضا على جائزة دكتوراه في العلوم من جامعة ييل عام 2011، ومن أهم مؤلفاته: الشخصية والمنظمة الصادر عام 1957.

¹- علي عبد الرزاق، جليبي. "علم الاجتماع الصناعي". مرجع سابق، ص 154.

²- حسن إبراهيم، بلوط. مرجع سابق، ص 97.

³- عمار، بوحوش. "الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة". الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 87.

-من التركيز على المسائل القصيرة المدى إلى البعيدة المدى.

-من القيام بدور المساعد إلى ما هو أعلى منه.

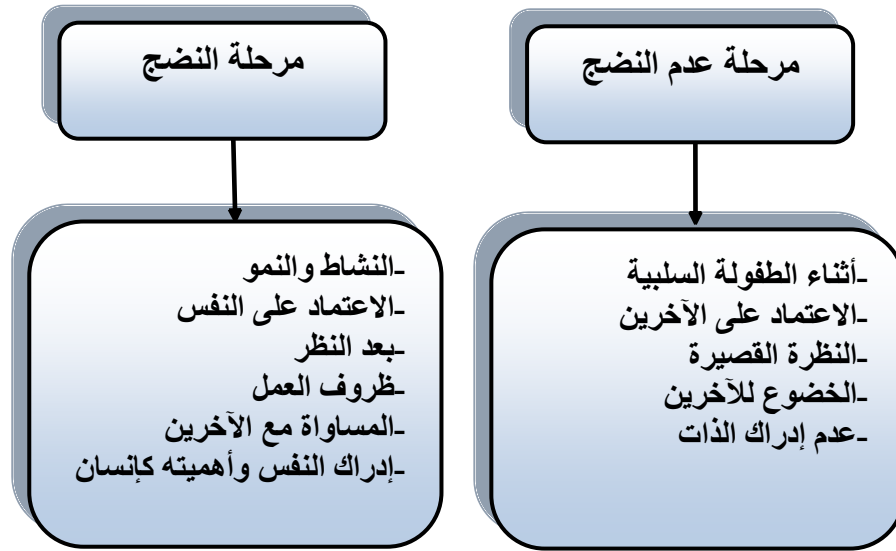
-من قلة الوعي بالقضايا الشخصية إلى الوعي التام بالمصلحة الفردية.

ومن أهم الافتراضات التي ركز عليها أرجيريس في نظريته حول النضوج وعدم النضوج أن الأفراد في العمل يعاملون كأطفال من قبل رؤسائهم، أي مرؤوسين ولابد من فرض القيود عليهم، غير أن شخصية الإنسان تتطور من مرحلة عدم النضوج إلى مرحلة النضج، وعلى أثرها يعرف تغيرات متعددة أهمها:¹

أ-فترة عدم النضج: السلبية وعدم النشاط، الاعتمادية، محدودية أساليب السلوك، كثرة الخطأ، المصالح التافهة، النظرة القصيرة المدى، احتلال المراكز المساعدة، عدم إدراك الذات.

ب-فترة النضج: النشاط، الاستقلالية النسبية، تعدد أساليب السلوك، مصالح أكثر عمقا، النظرة في المدى الطويل، احتلال المراكز المعادلة أو العليا، إدراك الذات والسيطرة عليها. والشكل الموالي يوضح لنا أهم مميزات هذا المدخل.

الشكل رقم 08: مميزات نموذج أرجيريس في القيم التنظيمية المختلطة



المصدر: نعيم ابراهيم، الظاهر. مرجع سابق، ص121.

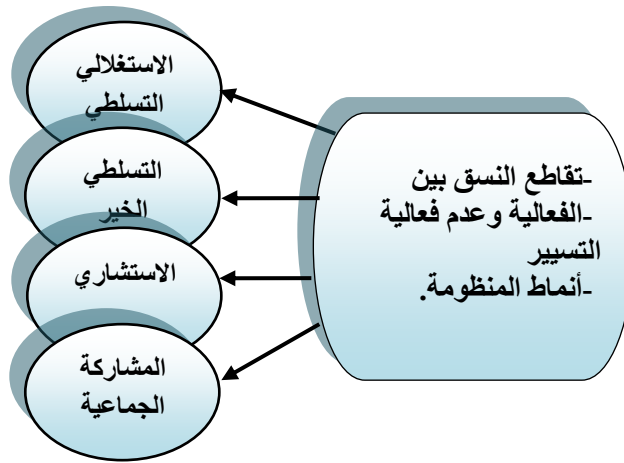
وبما أن التنظيم يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد المحددة للعمل والمرتاتب الرئاسية والضوابط العامة، فإن أرجيريس اعتقد أنه بمجرد انخراط الأفراد في التنظيم سيواجهون عددا من المشاكل المعرقة لإشباع حاجاتهم الفردية في الوصول إلى أعلى المراكز بداخله، الأمر الذي من شأنه تعظيم الاتجاهات السلبية في التنظيم، وبالتالي فإن كفاءة العمل ستتأثر حتما بالسلب، أمام تعارض الحاجات الفردية ومتطلبات التنظيم الرسمي، لأن تطبيق مبادئ هذا الأخير رسميا سيجد العمال أنفسهم خاضعين إلى صرامة الإدارة التي ستقيد مجال حريتهم في العمل.

¹ -صبحي جبر، العتيبي. مرجع سابق، ص49.

المطلب الرابع: منظومة ليكرت حول قيم القيادة أو قيم التسيير

انصبت مساهمة ليكرت* حول مفهوم الدافعية وتطبيقاتها، وأنماط القيادة وأساليبها، ففي كتابه (قوالب جديدة للإدارة) قدم أبحاثا عن المديرين المنتجين بمستويات إنتاجية مرتفعة ومحفزات عالية وتكاليف منخفضة من شأنها دفع الأفراد نحو العمل، مركزا في ذلك على فكرتين أساسيتين لهما أهمية كبيرة في نظر المدراء هما: أن أغلبية القادة يمثلون همزة وصل بين الذين يعلنونهم هرميا، والذين هم أقل درجة وظيفية منهم، وضرورة وجود علاقات مساندة للمدراء، من خلال الاعتماد على مجموعات المشاركة في العمل لتحقيق الكفاءة، وقد توصل إلى ذلك بعد مقارنته للأنماط القيادية من حيث: طبيعة كل من السلطة والتحكم الإشرافي والاتصالات وصناعة القرارات وكيفية تحديد الأولويات والأهداف في عدة منظمات، ليتوصل بذلك إلى تحديد أربعة أنظمة إدارية في مجال القيادة والهياكل التنظيمية وكذا الدافعية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: الأنظمة الإدارية عند رنسيس ليكرت



01-النظام الاستغلالي التسلطي: يتسم بصرامة سلطته الموجهة عموديا من الأعلى إلى الأسفل، ويعتمد على أسلوب العقاب أو التهديد به، فالقمة هي صانعة القرارات ومحددة لإستراتيجيات المنظمة، والاتصال فيه نازل، أما الصاعد منه فهو ضعيف ومعلوماته غير دقيقة، بينما الإنتاجية فهي منخفضة أو متدنية، ونظرا لسيطرة التنظيم الرسمي في هذا النظام فإن التنظيم غير الرسمي غائب أو ضعيف.

02-النظام التسلطي الخير: وفيه يتم تفويض بعض السلطات، حيث يظهر نوع من العلاقة بين الرؤساء والمرووسين، كما يظهر فيه اهتماما نوعا ما بالاتصالات الصاعدة والتحفيز، أما الإنتاجية ومستويات التغيب ودوران العمل فيعرفان ارتفاعا مقارنة مع النظام الأول.

03-النظام الاستشاري: يتم فيه استشارة المرووسين قبل اتخاذ القرارات النهائية مع بقاء القادة متحكمين في زمام الأمور، بينما الاتصالات فهي سارية في الاتجاهين، غير أن الصاعدة منها لا تمنح فيها الحرية المطلقة في إعطاء المعلومات، أما الإنتاجية فيه فهي مرتفعة نظرا لتدعيم جماعات العمل.

*- Rensis LIKERT (1903-1981) فيلسوف وإحصائي وسوسيولوجي، ولد في بلدة Cheyenne بولاية Wyoming الأمريكية، كان عضوا في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، تلقى درجة الدكتوراه من جامعة كولومبيا، عمل في جامعة نيويورك، ثم أصبح مديرا لمعهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميتشجان، قاد أبحاثا حول المواقف والسلوك الإنساني في العمل، وسعى لفهم الشروط التي يمكن أن تؤدي طبيعة ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرووسين لنتائج مختلفة ضمن نفس الإطار التنظيمي، حيث نشر نتائج تلك الأبحاث عام 1961 في كتاب بعنوان (Le Gouvernement Participatif de l'Entreprise)، ومن أهم مؤلفاته:

New Patterns of Management, (1961), The Human Organization. Its Management and Value (1967), Le Gouvernement Participatif de l'Entreprise, 1974.

04-نظام المشاركة الجماعية: هو نظام مثالي حسب ليكرت، لأن المرؤوسين فيه يشعرون بأهميتهم بعد حصولهم على ثقة قادتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات لتحديد أهداف المنظمة، الأمر الذي يعمل على رفع مستوى الدافعية والإنتاجية لديهم، خاصة أمام تدفق الاتصالات أفقياً وعمودياً بدقة.

بناء على ذلك فإن معظم القادة حسب ليكرت يتواجدون ضمن "النظام الثاني أو الثالث، أما التوجه نحو النظام الرابع يتطلب تغييرات في فلسفة القيادة، والانتقال بين الأنظمة الأربعة يستغرق وقتاً وجهداً وعملاً متواصلين"¹، فالقادة الذين ينتمون للنظام الأول أو الثاني يجدون مستوى أدنى من الولاء الجماعي للمنظمة ودرجات منخفضة من الأداء العمالي وقدر أقل من التعاون معهم، ويخبرون قدراً أكبر من الصراع وسلوكيات غير مرضية تجاه الإدارة، فهم يرأسون أفراداً يفتقدون للدافعية، ويمنحونهم محفزات متدنية، الأمر الذي يصعب من تحقيق الأهداف العامة، بينما المنظمات التي تعتمد النظام الرابع تجد سهولة في تحقيق أهدافها، كونها تتميز بعلاقات مساندة، وقرارات جماعية وأهداف الأداء السامية، وبالتالي فإن هذا النظام هو أسلوب مثالي للتأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو منظماتهم.

غير أن التوجه نحو العلاقات الإنسانية يبدو واضحاً في كتابي ليكرت، المعنوين بقولاب جديدة للإدارة الصادر عام 1961، والتنظيم البشري الصادر عام 1967، كما أن مفهوم "ذراع التوصيل" أو حلقة الوصل هو مفهوم أساسي في نظريته، لما له من أهمية ودور في تحقيق الانسجام بين جماعات العمل من حيث تسهيل العلاقات الأفقية والأفقية العمودية، فالانتماء إلى جماعة العمل يدعم روح الفريق، وينمي الاتصالات المفتوحة الحرة والمباشرة، ويعمل على تثمين الثقة والمشاركة والالتزام المشترك بين الجماعات تجسيدا لأهداف المنظمة، ففي نظريته للدافعية يرى أن الفرد هو عضو في الجماعة، وروح الجماعة هي أساس نجاح العمل والمنظمة، والتعاون والمشاركة هي قيم فعالة لإنجاح العمل، كل ذلك جعل أفكاره تتوافق مع أفكار ماك غريغور، فكلاهما يعتبر أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء الفرد، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية ويحقق الأهداف العامة، وكليهما أكدا على أهمية ودور العلاقات الإنسانية، وعلى القيم المرتبطة بها، كونها أسلوب ناجح في القيادة، إلا أن ذلك لا يمكن اعتباره كمبدأ مقبول عالمياً، خاصة من وجهة نظر الباحثين المعاصرين في موضوع القيادة.

وعموماً فإن التمعن في هذه المساهمات تؤدي بنا إلى القول أن فلسفتها تتحقق بإحلال روح المبادرة في العمل، وتحرير جميع المرؤوسين من قيود فلسفة الانصياع الحرفي لقواعد العمل، لأن المبادرة تقتضي منطقياً التخلص من القيود الرسمية لتحقيق كفاءة الأداء، فالسلطة الإدارية ستنتسب بطبيعة لا مركزية نسبياً، بعد إطلاق طاقات المبادرة الممكنة للأفراد، وبطبيعة إنسانية نسبياً بعد اهتمامها بعمالها كتحفيز لهم، وجعل أدائهم متميزاً بالكفاءة والإنتاجية قدر الإمكان، وعليه فإن فلسفة المنظمة تكون متمركزة حول قيمة الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي قيمة كفاءة الأداء القائمة على قيمة المنافسة، ليصبح بذلك النموذج السائد في الإدارة هو نموذج كفاءة الأداء، أما فلسفة الأفراد العاملين فهي فلسفة المبادرة.

المبحث الثالث: التمسك بقيم العمل من خلال نماذج الإدارة بالفعالية

شهد الفكر الإداري في العقود الأخيرة مجموعة مداخل أثرت التراث التنظيمي بأفكارها التي فسحت المجال لمرحلة جديدة من البحث، خاصة بعدما أصبح من الواضح لدى أبرز الباحثين التنظيميين أن النماذج السابقة ليست مثالية وغير قابلة للتعميم بعد التأكد من وجود خلل حول طبيعة النموذج المفترض بناؤه ليكون الأمثل عالمياً، وكل ما يمكن تلسمه في هذا المجال هو وجود بعض التجارب المعاصرة كالتجربة اليابانية والألمانية وغيرها والتي باتت تنادي بضرورة وجود فلسفة تنظيمية جديدة تحاول بناء النموذج المنسجم معها، وهو ما أطلق عليه بداية تسمية إدارة الجودة الشاملة ثم مسمى إدارة التفوق، فالمجتمع الإنساني بكل مفكريه وباحثيه أصبح مطالباً أكثر بالبحث عن النموذج الأمثل الذي يستند إلى فلسفة أساسية تتمحور حوله قيمة الفعالية، لكن وعلى الرغم من ذلك يمكننا تناول أبرز المداخل المنتمية لهذا النموذج، والمتمثلة في الإدارة بالأهداف ومداخل التميز في الأداء والإدارة بالقيم.

¹ -و، جاك، دنكان. مرجع سابق، ص 236-237.

المطلب الأول: مساهمة دراكر في نموذج الإدارة بالأهداف

ينتسب هذا المدخل الذي ظهر في بداية الخمسينيات من القرن الماضي إلى جهود العالم الإداري بيتر دراكر* وجورج أوديورن، وهو عبارة عن امتداد للإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، ففي كتابه "ممارسة الإدارة" الصادر عام 1954 شرح دراكر محتوى نظريته وأكد أنها تقوم على أساس "الاهتمام بالنتائج وحسن توجيه الأفراد لبلوغ الأهداف المنشودة ومساهمة الرؤساء والمرؤوسين في رسم الخطة العامة وتقويم المسؤوليات والتزام كل طرف بإنجاز المهمة المسندة إليه"¹، حيث قام بصياغة عدة مبادئ واعتبرها كأساس لممارسة هذا الأسلوب الإداري المتضمن لمجموعة من المقومات الموضوعية منها:²

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.
- إشراك في عملية تحديد الأهداف من يُنتظر منهم أن يعملوا في ظل المنظمة.
- تقييم الأداء يكون على أساس النتائج المحققة.

من هذا المنطلق أكد دراكر على "ضرورة توجيه الجهود التنظيمية نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات على أنها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية المحققة بدورها للأهداف العامة للمنظمة"³، من هنا جاء التأكيد على ضرورة تحديد الأهداف التنظيمية من قبل جميع المديرين في كل المستويات والدوائر قصد تنظيم العمل، وضمان الانسجام الفعلي مع خصائص المنظمة، من خلال مشاركة الأفراد المنخرطين فيها بصفة فعالة في تحقيق الأهداف، بعد الاتفاق المتبادل بينهم حول خطة العمل المحققة لذلك، حيث يقوم الرئيس بتوجيه وإرشاد المرؤوسين، ومتابعة أدائهم وتقييمهم، ويعتمد هذا النموذج الإداري على عدد من الخصائص، التي تعد كقيم إيجابية أرسنها هذه النظرية تعزيزاً لفعاليتها، حيث نكتفي بالإشارة إلى بعض منها:⁴

- 01-المشاركة الجماعية بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية، والاتفاق المشترك على وضع الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ.
- 02-الاتفاق المشترك بينهما على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.
- 03-التزام القادة بتوفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للعاملين.
- 04-القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل وتصحيحها.
- 05-تنمية معنويات الأفراد، من خلال تدعيم أواصر الاتصال بين القمة والقاعدة.
- 06-الاهتمام بتطوير القدرات الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لتشجيع المبادأة في العمل، وتعزيز القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 07-تعزيز مشاركة الأفراد في العمل، من خلال تسهيل تنفيذ العمليات الإدارية، التي من شأنها تدعيم الشعور بالمسؤولية.

* Peter Ferdinand DRUCKER (1909-2005) هو الأب الروحي للإدارة، ولد في النمسا ونزح لـانجلترا ثم لأمريكا بعد وصول الحزب النازي للحكم، درس في جامعة فرانكفورت وعمل كاتباً ومحامياً وصحفيًا واقتصاديًا ثم أستاذًا للإدارة في جامعة نيويورك وأستاذًا للعلوم الاجتماعية في مدرسة كليلر مونت للدراسات العليا في كاليفورنيا، حدد مفهوم الشركة في تحليله لشركة General Motors، نال الوسام الرئاسي للحرية (أرفع الجوائز التقديرية الأمريكية) عام 2002، كتب أغلب مقالاته في Wall Street journal وReview Harvard Business بين 1975-1995، أنتج 04 سلسلات تعليمية مصورة عن الإدارة وكتب عدة مؤلفات في السياسة والاقتصاد والإدارة وترجم أغلبها لأكثر من 20 لغة، ويعد كتاب ممارسة الإدارة بداية للإدارة بالأهداف ومن أهم مؤلفاته: مستقبل الرجل الصناعي (1942)، مفهوم الشركة: دراسة لـجنرال موتورز (1945)، المجتمع الجديد (1950)، الإدارة بالنتائج: المهام الاقتصادية وقرارات المخاطرة (1964)، المدير التنفيذي الفعال (1966)، عصر الانقطاع: عصر التغيير (1968)، التكنولوجيا: المجتمع والإدارة (1970)، الرجال: أفكار وسياسات (1971)، الإدارة: المهام والمسؤوليات والتطبيقات (1973)، مقدمة تمهيدية للإدارة (1977)، الإدارة في الأوقات العصيبة (1980)، العالم المتغير للمدير التنفيذي (1982)، حدود الإدارة (1986)، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها (1992)، مجتمع ما بعد الرأسمالية (1993)، نظرية العمل (1994)، إدارة في وقت تغيير عظيم (1995)، بيتر دراكر في مهنة الإدارة (1998)، تحديات الإدارة للقرن الحادي والعشرين (1999)، الإدارة في المجتمع القادم (2002)، المدير التنفيذي الفعال في الأداء (2005).

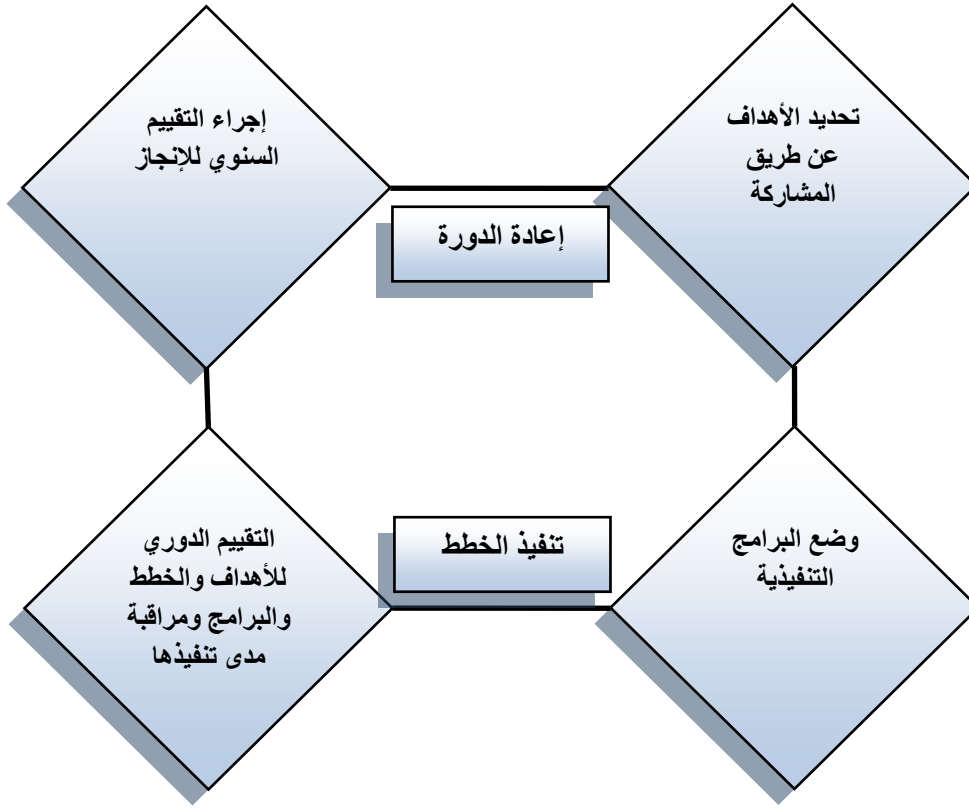
¹-عمار، بوحوش. مرجع سابق، ص 361.

²-و، جاك، دنكان. مرجع سابق، ص 159.

³-حسين، حريم. "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة". مرجع سابق، ص 73.

⁴-صباحي جبر، العتيبي. مرجع سابق، ص 56-57.

شكل رقم 10: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف



المصدر: نعيم إبراهيم، الظاهر. مرجع سابق، ص 128.

إن أكبر ميزة لهذا المدخل الإداري مقارنة بالمدخل الأخرى أنه يقوم على أساس "الفعالية في العمل سواء بالنسبة لهيكل المنظمة أو لفعالية العمل الفردي، كما أنه يعتبر بمثابة عملية تخطيطية للعمل في المستقبل"¹، فهو يهدف في الأساس إلى تركيز الإدارة على التزام أفرادها بالعمل، من خلال الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإبداع، وإشراكهم في تحديد الأهداف والسياسات، وإعطاء قيمة كبرى للنتائج الإيجابية، وعلى النظرة الشمولية للعمل، والاطلاع نحو المستقبل، بتحديد الأهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة، كما تنطوي هذه المساهمة على قاعدة ثمينة مفادها حصول إدارة المنظمة على نتائج إيجابية منسجمة مع الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، والتي تمثل محصلة الأهداف الفرعية الخاصة بالأطراف التالية: الرؤساء والمؤوسين والمالكين لها والمتعاملين معها، وبناءاً على هذه الفلسفة ترمي إدارة هذا المدخل إلى تحديد أهداف عامة وواضحة، والتي تشمل أيضاً أهداف الأطراف السابقة.

إن تحديد أهداف المنظمة وتجسيدها ميدانياً يتطلب "توجيه الجهود الفردية والتنظيمية والنظرية والعملية نحو هذه الأهداف لتحقيق عدد من المزايا أهمها: زيادة الإنتاجية، ورفع معنويات الأفراد، وتنميتهم ذاتياً، وتدعيم التعاون والتنسيق بين القمة والقاعدة، وتنمية الالتزام بالعمل، إلى جانب تحديد الأهداف بمنتهى الوضوح، حيث أن المعرفة والمهارات والتفكير البناء والابتكار هي أهداف حقيقية، ومرشد إيجابي للعمل، فالأهداف العامة هي الموجه والمراقب لسلوك الأفراد، وأن الأفراد متساوون بينهم داخل المنظمة"²، ففعالية هذا الاتجاه يتوقف إلى جانب ما ذكر آنفاً على مجموعة من الأنظمة الأخرى المكملة له، كأنظمة حديثة للمعلومات والاتصالات، وقوانين مرنة للتوظيف والحوافز والمكافآت، وطرق فعالة لقياس الأداء وتقييمه، وأنظمة فعالة لممارسة الرقابة ومتابعة عمليات الانجاز، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لمشرفي العمل، وخلق أنظمة جديدة للعمل لتحقيق الأهداف وتطويرها، والتحكم في التغيرات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، لأن هذا النموذج يقوم على ربط الأهداف

¹-عمار، بوحوش. مرجع سابق، ص 369.

²-للاستفادة أكثر حول هذه المزايا ارجع إلى عمار بوحوش. المرجع السابق.

التنظيمية وتوحيدها، فالمنظمة لا يمكنها العمل بمعزل عن أفرادها، لأنهم سبب نجاحها وبقائها، وأن الدافع للعمل، والاستجابة لشروطه ومتطلباته بحماسة والتزام سيبلغ مداه مستوى الذروة عند شعور الفرد العامل أنه يقوم بتحقيق أهدافه وهو يعمل من أجل تحقيق أهداف منظمته، الأمر الذي يؤدي إلى الاهتمام الحقيقي به، والتعامل معه على أنه طرف أساسي في حياة منظمته ومستقبلها، والتفكير في الأساليب التي تعمق قبوله وإقباله على القيام بأدواره بالكفاءة المنتظرة.

هذا المدخل المتسم بطبيعة إستراتيجية يمكن تحقيقه إذا احتوت الإدارة العليا أهداف أفرادها بالكفاءة اللازمة ووضعت إستراتيجية عمل توحيدية تتضمن كافة الترتيبات المحققة لذلك، وهو ما يجعلهم يتجهون نحو الحفاظ على منظمته وتطويرها والارتقاء بها يقينا منهم أن ذلك سينعكس على استقرارهم الوظيفي.

المطلب الثاني: مداخل التميز في الأداء من خلال البحث عن قيم التفوق في العمل

يسعى هذا المدخل إلى تجاوز الأطروحات الكلاسيكية أو الكلاسيكية المحدثه، باتجاهه إلى تعزيز الاعتماد المتبادل بين أجزاء المنظمة، وأثر البيئة الخارجية عليها، بغية تحقيق أهدافها بنجاحة وتميز، وضرورة التجاوب الفعلي مع الحالة قيد البحث، على أنها حالة فريدة ومتميزة عن الحالات المماثلة، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاستخدام الأمثل لكافة الآليات والمناهج، التي من شأنها تحقيق تميزها التنظيمي، فالتطور الصناعي الياباني وتميزه عن نظيره الأمريكي كان له الأثر البالغ في التفكير الجاد بما حققته اليابان من تقدم تنافسي، لذا قام عدد من الباحثين بدراسة فلسفة الإدارة اليابانية وافتراساتها ومناهجها، للوصول إلى مفاهيم جديدة من شأنها منافستهم والتميز عنهم، وقد أدرك المجتمع الإداري الأمريكي مدى إهمالهم لمدخل إدارة الجودة الشاملة المبتكر في أمريكا سنة 1950، والذي تبنته الإدارة اليابانية، لتكفل بعد عشرين سنة كاملة من تطبيق النموذج بنجاح باهر ومميز.

أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة

يعد هذا المدخل بمثابة مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل، بالاعتماد على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها لتحقيق رضا المستهلك، فإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن "احترام العميل والعمل على إرضائه، وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة، من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم، قصد تقليص معدلات شكاوي العملاء، والتطوير المستمر في الخدمات (Kaizen)"¹، ومن أبرز الباحثين المساهمين في تطوير هذا المخل نجد كل من: Deming, Juran, Crosby, Ishikawa ...

ترتكز إدارة هذا المدخل بوجه خاص على عدد من القيم أهمها: ثقة الفرد العامل، إتقان العمل، الاعتماد على الرقابة الضمنية، إعطاء الاستقلالية والحرية للعاملين ضمانا للالتزام واستقرارهم الوظيفي، ومن جهتها تعمل الإدارة على تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ هذه الاستقلالية، وتوفير المعرفة والوسائل الضرورية للعمل، وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات، واستمرار دعمهم للشعور بالانتماء للمنظمة، ومن أهم القيم المتبناة من قبل إدارة الجودة ما يلي: الرقابة الذاتية، والعمل الجماعي، واندماج العاملين وتمكينهم، والتحسين المستمر لهم من خلال تدريبهم، كما تعتبر الخطأ فرصة للتطوير والتحسين"²، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب "إدراكا واقعيًا وشاملا من قبل أشخاص السلطة بأهمية المساهمات التي يمكن لكل عامل في المنظمة أن يقدمها ويشارك بها، وعليهم أن يتقبلوا هذه المساهمات ويعملوا على تنميتها بتوفير المناخ الملائم لذلك، فتأكد قيم المشاركة وعمل الفريق يمثل المفتاح الذي يضمن النجاح في هذا الاتجاه"³، لأن هذا المدخل قائم على عدد من الافتراضات النظرية منها: "قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات، استحداث أساليب للتعامل مع المحيط، استيعاب التكنولوجيا الجديدة وإعادة تصميم الأساليب الإدارية، إدراك أهمية الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة، إدراك أهمية العميل وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معيارا أساسيا في الاختيارات الإدارية، الأخذ بمفهوم العمل الجماعي، إدراك أهمية التخطيط

¹ جمال الدين، لعويصات. "إدارة الجودة الشاملة". الجزائر: دار هوم للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص13.

² حسين، حريم. "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة". مرجع سابق، ص78-79.

³ عبد المعطي محمد، عساف. "نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم، الطريق إلى العالمية"، مرجع سابق، ص169.

الاستراتيجي الداخلي، وكذا رفض الأنماط الجامدة في الهياكل والتنظيمات والأساليب الإدارية¹، كما أن هذا المدخل قائم على المبادئ التالية: الاهتمام بعملية التحسين المستمر، استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وإشراك جميع العاملين في هذه العملية، ولتوضيح هذا المدخل أكثر ارتأينا التطرق لبعض المساهمات البحثية الواردة في هذا المجال.

أ- مساهمة إدوارد ديمينج:

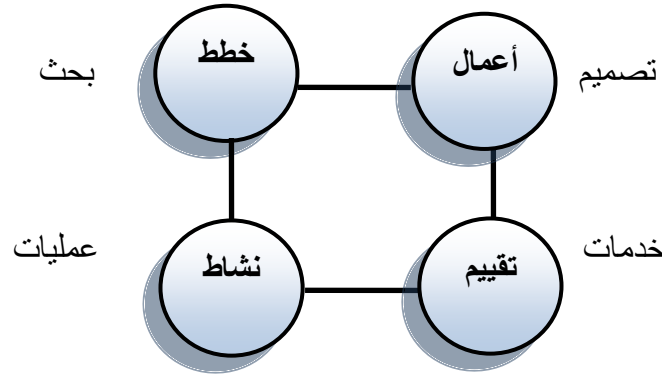
قام ديمينج* بتطور مفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة إلى رقابة الجودة الشاملة لتظهر بذلك برامج حلقات الجودة، هذان المفهومان يقومان على أهمية تقدير الفرد في المنظمة بغية تحسين أدائه، من خلال تقليل الأخطاء في العمل إلى أقصى حد تمهيدا لكسب رضا الزبون وضمانا للربحية والتنافسية لتحقيق الجودة بمفهومها الشامل، ومن إسهاماته في هذا المجال: المبادئ 14 لإدارة الجودة الشاملة والأمراض التنظيمية 07 المعيقة لإدارة الجودة الشاملة والمعوقات 16، ونظام المعرفة العميقة، وقد حدد معالم فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق عدة مبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- 01- إدخال سياسة التدريب في العمل لتطوير مهارات العاملين.
- 02- تنمية المهارات القيادية لدى المشرفين والمديرين، خاصة مهارات التفاعل مع العاملين، وتوضيح الأهداف لهم، وإشراكهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة، بغرض تخفيض نسبة الوقوع في الأخطاء، وإعادة العمل.
- 03- بناء مناخ خصب من الثقة والأمان بين العاملين والإدارة، ونزع الخوف والتردد من أفعالهم، حتى يعملوا بفعالية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 04- كسر الحواجز التنظيمية والنفسية بين الأقسام والإدارات المختلفة، وبين العاملين على اختلاف مستوياتهم، لتنمية روح الفريق الواحد اللازمة لحل المشكلات الفنية والإنسانية، وتحسين النوعية، لأن المنظمة كلها تعمل في صورة نظام متكامل.
- 05- عدم طرح الشعارات والنصائح والتحذيرات، أو الأهداف غير الواقعية التي تطلب منهم أعمالا بدون أخطاء، ومستويات غير منطقية من الإنتاجية، وعدم منحهم أية وعود قابلة للتحقيق، وفي المقابل ينبغي تعزيز قدراتهم ومساعدتهم من أجل تطوير أدائهم.
- 06- عدم التركيز على الأهداف والمعايير ذات الطبيعة الكمية، لأنها توجه لهم للاهتمام بالجوانب الكمية وحجم الإنتاج، بدلا من التركيز على النوعية.
- 07- إذابة الحواجز التي تحول دون إعطاءهم فرصة الاعتزاز ببراعتهم وطاقاتهم في العمل، وعدم تقييمهم على أساس الأخطاء الواقعة، بسبب النظام العام في المنظمة، أو نتيجة عطب الأجهزة، وغيره مما هو خارج عن نطاق السيطرة.
- 08- اعتماد برامج متقدمة في التعليم والتحسين المستمر، قصد معرفة هويتهم المعرفية في الجوانب المختلفة، ومنحهم الفرصة اللازمة لتطوير ذاتهم علميا وعمليا.
- 09- مشاركة جميع الأفراد في مسؤولية التحسين التنظيمي الشامل وعلى جميع المستويات الإدارية والفنية لحمل رسالة تحسين النوعية، وهذا يفترض مشاركتهم في السلطة العامة واتخاذ القرار.

¹ جمال الدين، لعويسات. "إدارة الجودة الشاملة". مرجع سابق، ص 13-14.
*نسبة إلى الباحث W. Edwards Deming (1900-1993) الذي يعد الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، ولد في ولاية أيوا بأمريكا، نال درجة الدكتوراه في الإحصاء والفيزياء من جامعة ييل عام 1928، وعمل في شركة ويسترن إلكترونيك بين 1920-1940، ثم في قسم البحوث بإدارة الزراعة لينتقل بعدها إلى العمل في إدارة إحصاء السكان، كان مهتما بالعمل الإحصائي، وتوسعت خبرته في مجال الضبط الإحصائي للعمليات، نقل خبرته في هذا المجال إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية فوجد تأييدا كبيرا لأفكاره، وفي الثمانينات حدثت مشكلات عديدة في الاقتصاد الأمريكي فأصدر كتابه الشهير الخروج من الأزمة عام 1992 (Out of Crisis) والذي تضمن مبادئه 14 الشهيرة.

² عبد المعطي محمد، عساف. "نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم، الطريق إلى العالمية"، مرجع سابق، ص 32-34.

شكل رقم 11: دورة ديمينغ



المصدر: جمال الدين، لعويسات. "إدارة الجودة الشاملة". مرجع سابق، ص 20.

لقد رأى ديمينج أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي لنمط الإدارة، وقد كان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم، وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها، وبالتالي فإن هذه المساهمة هدفت إلى ترسيخ عدة قيم إيجابية في المنظمة، من خلال قبول الفرد لأهدافها وقيمها والالتزام بها وبذل المزيد من الجهود للدفع بها قدماً نحو الأمام.

ب- مساهمة جوزيف جوران:

برزت اهتمامات جوران* في مجال الجودة سنة 1950 عند نشره لكتاب (السيطرة النوعية)، حيث اعتبر أن الجودة هي الملائمة للاستخدام، مؤكداً أن رسالة الجودة في المنظمة تكمن في تنمية البرامج والخدمات المناسبة لحاجات المستخدمين بالتركيز على إنتاجية الفرد، ويتضمن تحسينها ضرورة التأكد من أن كل فرد لديه المكونات الضرورية لأداء عمله بالطريقة المناسبة والأدوات الملائمة، الأمر الذي من شأنه إنتاج سلعا وخدمات مشبعة لرغبات الزبائن باستمرار.

وضمن هذا الصدد عرف جوران إدارة الجودة بأنها "ملائمة الاستعمال أو الهدف، كونه ينظر للجودة من زاويتين: الأولى تحاول تقليل العجز في المنتج أو الخدمة المقدمة، وتخفيض معدلات الأخطاء، والثانية تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته، قصد تحقيق إشباع احتياجات ومتطلبات الزبون وتوقعاته، لأن ذلك يؤدي إلى: زيادة درجة رضاه، وزيادة المقدرة على التنافس مع المنظمات المماثلة، والربحية على المدى الطويل، وانخفاض معدلات الأخطاء والخسائر، والازدواجية في العمل"¹، إلى جانب هذا فإن مفهومه للجودة يتضمن التخطيط والتنظيم والتحكم، ويركز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة، والحاجة لوضع الأهداف وتحقيقها داخل المنظمة، موضحاً بذلك عدة خطوات أساسية لتحقيقها منها: نشر الوعي لتحسينها وتطويرها، وتحديد أهداف التحسين المستمر، وتوفير التدريب اللازم لكل فرد، وتبني أسلوب حل المشكلات، وتقدير الجهود المتميزة، وتدوين النتائج والعلاقات التي يحصل عليها الأفراد والأقسام، والاحتفاظ بها كبيانات، وتوثيق الأعمال المنجزة، وإدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعتادة، والاعتراف بالإنجاز، وبناء تنظيم لتحقيق الأهداف من خلال تأسيس مجلس للجودة، وقد قام بتوضيح هذه الخطوات من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي: تخطيط الجودة، ورقابتها، وتحسينها.

وقد انصبت جهوده حول كيفية تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط وواضح، وتضمنت أفكاره الأبعاد الثلاثة المشار إليها أعلاه، كما شملت أيضاً الخطوات العشر التالية: زيادة وعي

* جوزيف جوران (1904-2008) هو أحد رواد القرن العشرين في الإدارة، وأحد المهتمين بإدارة الجودة، ومن أوائل المساهمين في نشر إدارة الجودة الشاملة، ولد في رومانيا، وهاجر إلى الولايات المتحدة عام 1912، تخرج من كلية الهندسة بجامعة مينيسوتا، استدعته نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1950، كان له دور رئيسي في تحسين جودة المنتجات الصناعية اليابانية، حيث أسس معهد جوران، وهو معهد متخصص في إدارة الجودة، وألف العديد من الكتب في هذا المجال أهمها: مراقبة الجودة عام 1951.

¹ عقوير، عياش. "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات". ورقة مقدمة لأعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. قسم علوم التسيير. جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

الأفراد بأهمية عملية التحسين، وتحديد احتياجاتها، وتحديد أهداف هذه العملية باستمرار، والاهتمام بعملية التنظيم قصد تحقيق الأهداف العامة من خلال تأسيس مجلس الجودة، إلى جانب هذا تحديد المشكلات واختيار مشروعات التحسين، وتحديد فرق العمل، وتعيين منسقين للجودة، والاهتمام بعملية التدريب وتوفيرها لكل فرد، والاهتمام بتنفيذ مشاريع مساعدة على حل مشاكل المنظمة، والاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة وتقديم عملها، وتشجيع أفرادها وحثهم على تحسين الأداء من خلال الاعتراف بجهودهم، والاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المنظمة، والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية، والاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها ببيانها، والاهتمام بعملية التوسع من خلال اعتبار التحسين السنوي جزء لا يتجزأ من نظمها وعملياتها المختلفة، وبالتالي فإن جوران أكد على أهمية الإدارة العليا ودورها في التحسين المستمر للجودة بتطبيق ثلاثية الجودة التي سبق ذكرها، فهو يرى أن حوالي 80% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها.

المطلب الثالث: نموذج (Z)

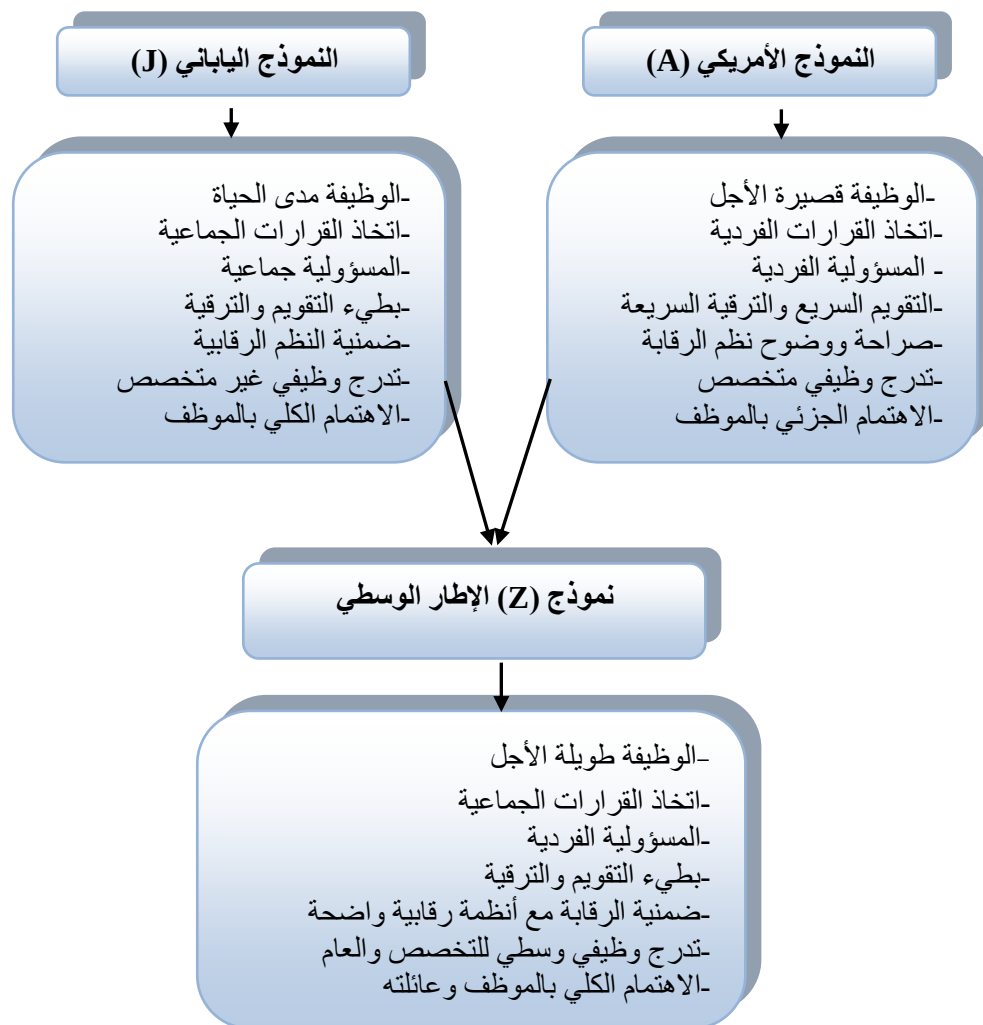
يعد أوتشي مبتكر هذا النموذج*، حيث قام بعدة دراسات للتعرف على سر نجاح المنظمات اليابانية في مختلف الميادين، هذا المدخل الإداري الخاص بالمجتمع الياباني يصعب تطبيقه في أي مجتمع آخر بحذافيره بسبب تباين الثقافات بين المجتمعات، حيث تكمن أهميته في ارتكازه على منظومة منسجمة من قيم العمل المستمدة من طبيعة المجتمع الياباني، القائمة على تنسيق جهود جميع الأفراد لتطوير قدرات المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من البدء "ببناء منظومة قيم منسقة داخليا فيما بينها، وخارجيا مع حقائق البيئة العامة الاجتماعية والاقتصادية"¹.

وظهرت على أثر ذلك نظرية (Z) للباحث وليام أوتشي التي هدفت إلى الربط ما بين الإجراءات الأمريكية الإدارية المتعارف عليها، مع تلك التي تم استخدامها في اليابان، وصولا إلى ما أسماه وليام أوتشي نفسه بالإطار الوسيطي، ويمكننا توضيح الرؤى في الشكل الآتي، إذ يعبر النموذج (أ) عن الإجراءات الإدارية الأمريكية، والنموذج (ب) عن الإجراءات اليابانية، ينما النموذج (ز) فيعبر عن الإطار الوسيطي الجديد المقترح وفقا للشكل التالي:

* William OUCHI هو عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية (Z) التي احتاجت إلى سنوات عدة للبحث والدراسة للمنظمات اليابانية، لتحديد الأسباب التي تجعلها تتمتع بإنتاجية أكبر مقارنة مع نظراتها الأميركية، ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مسئول عنهم، ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار، إنعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل منظمات العمل، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لها بشكل ليس له مثيل.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، نظرية (I) للتفوق الإداري، نظرية الإدارة بالقيم، "الطريق إلى العالمية". مرجع سابق، ص 206.

الشكل رقم 12: الاختلاف بين فلسفة التسيير الأمريكي و الياباني والإطار الوسطي المقترح



المصدر: عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص 119.

ومن بين أهم القيم المتضمنة في هذا المدخل ما يلي: العلاقات الإنسانية، الثقة المتبادلة، الشعور بالالتزام، المشاركة، المساواة، الالتزام وعدم الأنانية، التعاون والتفاهم، الصدق، الصراحة، والقوة الحسنة، وغيرها من القيم الإيجابية والمحققة للفعالية، فالعمل حسب أوشي يتجلى من خلال "الالتزام الأفراد بتطوير أسلوب أقل أنانية، وأكثر تعاوناً تجاه العمل، شريطة أن يكون هناك تفاهم بينهم، والذي يتحقق من خلال التعبير الصادق والصريح عما يساورهم من شكوك أثناء عملية النقاش والتحليل، لذا لا بد أن يتوافر لهم الحافز للتعمق في مناقشة الافتراضات القديمة، وإلقاء الأسئلة الصعبة، مع ضمان مستوى كاف من الثقة التي تسمح لهم بالتحدث الصريح فيما بينهم وبين رؤسائهم، وفوق كل ذلك يأتي التعاون الذي تفوق أهميته أي شيء آخر"¹، كما أشار أوشي إلى طبيعة التوافق، وحقيقة العلاقة الجدلية بين قيم المنظمة وقيم البيئة المحيطة، مؤكداً على أن أسس القيم التنظيمية تتشكل بتزاوج معطيات البيئة، والتقاليد الراسخة للفرد الياباني.

وعلى صعيد آخر فإن فلسفة هذا المدخل مستمدة من النموذجين الأمريكي (A) والياباني (J)، من خلال عملية مقارنة بينهما، ليظهر هذا النموذج (Z) التوفيقى المرتكز على جملة القيم والمبادئ التالية:

01- الجمع في عمليات الاختيار والتعيين بين مطلبى التماثل والتجانس والاتفاق حول القيم المذكورة سابقاً، والذي يعتمده نموذج (J)، وبين مطلب التنوع في الكوادر المنسجم مع نموذج (A).

¹ نفس المرجع، ص 207.

02-التوظيف الطويل المدى أو الدائم، والناتج عن التكاليف الباهظة الموجهة للتكوين المستمر للأفراد.

03-البطء في عمليات تقييم الأداء، وعمليات الترقية، حيث تجرى عملية الترقية كل 10 سنوات، قصد الحفاظ على قيمة التعاون بين الأفراد كقيمة جوهرية في العمل.

04-الجمع بين عمليتي التحفيز المادي والمعنوي، مع التركيز الكبير على الحوافز المعنوية أكثر من المادية.

05-اعتماد قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وليس قاعدة الاجتماع.

06-المسؤولية الفردية التي تعتبر بمثابة حصاد فردي، سواء كان ذلك سلبيًا أو إيجابيًا.

07-الجمع بين الأساليب الرسمية غير الرسمية في عملية الرقابة، فالأولى هرمية والثانية ذاتية، مستندة في ذلك على عامل الاتفاق في الهدف بين العاملين، واعتباره الأساس الذي يضمن تحقيق النظام والإخلاص الوظيفي.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن هذا المدخل الإداري المنطوي على عدة قيم إيجابية ساهمت إلى حد كبير في تنمية المنظمة اليابانية، فالقيم التنظيمية لهذا النموذج سمحت بتوفير "الجو الاجتماعي المستقر، الذي يركز عليه الفرد في حركيته، ويستمد منه الدعم لتحقيق أهداف التنظيم"¹، فالثقافة التنظيمية المرتكزة على هذه الأسس تعمل حتماً على تعزيز القيم الإيجابية في العمل وتكريس أخلاقياته.

المطلب الرابع: مدخل التميز الإداري

ينتمي هذا المدخل إلى المستشار الإداري توم بيترز* الذي أجرى مع زميله روبرت ووترمان، الخبيران في مؤسسة مكثري الاستشارية، دراسة على أكثر من 40 منظمة ناجحة ومتميزة في أدائها لدرجة جد عالية، حيث لاحظ وجود عدة خصائص مشتركة فيما بينها، والتي تفسر سر تميزها ونجاحها ومنها:²

01-اتجاهها وميلها نحو العمل وإنجاز الأمور.

02-قربها من الزبون واتصالها المستمر معه مكنها من تفهم حاجاته ورغباته والاستجابة لها.

03-السماح لعاملها بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة.

04-السعي لتحسين زيادة الإنتاجية، من خلال مشاركة أفرادها، وإسهامهم الفعال فيها.

05-الإدارة بالمتابعة والاستفسار الدائم عن القيمة التي تضيفها كل عملية وإجراء.

06-إدراك أفرادها لماهية رسالتها وأهدافها، والمشاركة في تجاوز العقبات المحتملة في العمل.

07-استمرار تركيزها على العمل والنشاط الذي تستوعبه، وعدم الدخول في صناعة جديدة.

08-استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة.

¹مصطفى، عشوي وسعيد لوصيف. الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية. ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. مرجع سابق، ص276.

*Tom Peters اقتصادي ومختص في المناجمنت أو بالأحرى رائد إدارة الأعمال الأمريكية ومدير مجموعة (Tom Peters Group)، ولد في مدينة بلتمور (Baltimore) الأمريكية في 1942/11/077، خريج جامعة ستانفورد (Stanford)، يعد موضوع التميز محورا لاهتماماته، حيث كتب عنه العديد من المؤلفات وأكثر كتبه شهرة وانتشارا وقراءة على الأرجح هو البحث عن التميز (In Search of Excellence)، وثورة في عالم الإدارة، فعلى الرغم من أن كلمة التميز أصبحت تستخدم حاليا بإفراط، فمن المؤكد أنها لم تكن كذلك في السياق الذي استخدمها فيه بيترز لأول مرة، وهو خدمة العملاء، ومن أهم مؤلفاته:

-Thomas Peters, Robert Waterman, **Le Prix de l'Excellence**, Les secrets des meilleures entreprises, (1983), Thomas Peters, Nancy Austin, **La Passion de l'Excellence**, (1985), **Le chaos management**, Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise, (1988), **L'entreprise libérée. Libération management**, (1993).

²حسين، حريم. "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة". مرجع سابق، ص74-75.

09-الجمع بين الرقابة الشديدة والمرنة، لأن الأولى تمكنها من حماية قيمها وأهدافها، بينما الثانية فإنها تستخدمها في المجالات الأخرى لتشجيع روح المبادرة والإبداع.

إن سر التميز في الأداء لهذا المدخل التنظيمي يرجع إلى تمسك أفراد المنظمة على غرار مستوياتهم الهرمية بقيم عملها، فمن خلال اهتمامها بجميع العاملين فيها دون استثناء تتوقف عملية تميزها في العمل، الأمر الذي من شأنه تحقيق كفاءتها وفعاليتها.

وعموماً فإن هذه المداخل تتجه نحو البحث عن كيفية الربط بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع المحيط بها وتوحيدها، فالمنظمة تنشط في وسط اجتماعي تفاعلي، يمنحها فرصة الارتقاء والتألق، وإذا لم تستغل هذه الفرصة بعقلانية فإنها تفقد وجودها، وبالتالي فإن مدخل التميز في الأداء يستوجب فلسفة إدارية منسجمة مع قيمة التفوق، من خلال إعداد إستراتيجية واضحة وشاملة وواعية لأهداف المجتمع المحيط وأموره العامة، رغم أن ذلك يتطلب مراعاة تحديد إستراتيجية متفوقة للتعامل مع العملاء والمستهلكين، وهنا يمكن التمييز بين عدد من الإستراتيجيات المناسبة لذلك، حيث تركز الأولى على تعميق الصلة بين المنتج وحاجات الزبائن بما يحقق رضاهم، بينما تتجه الثانية نحو الاهتمام بمتطلبات المستهلكين ورصد توقعاتهم، الأمر الذي يمكن الإستراتيجية الثالثة من جعل احتياجات ومتطلبات وتوقعات العملاء أو المستهلكين مدخلات أساسية تحكم عمليات الإنتاج، وبهذا تصبح جهود المنظمة حسب الإستراتيجية الأولى والثانية مرتكزة حول استيعاب متطلبات جمهورها وملازمة توقعاتهم، لتطوير إنتاجها بما ينسجم وأذواقهم، في حين تسعى المنظمة حسب الإستراتيجية الثالثة نحو الاهتمام بالمبادرات والإبداعات المتميزة في الأداء والإنتاج، قصد تقديم منتج جديد و متميز يفوق توقعات الزبائن في الجودة والنوعية، وهو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى إعادة تنظيم متطلباتهم وتوقعاتهم وتطويرها باستمرار، كيف لا وهي إستراتيجية التفوق التي ترغم مجتمع المستهلكين على اللحاق بها.

المبحث الرابع-تعميق قيم العمل من خلال نماذج الإدارة بالقيم:

يعتبر ظهور مدخل الإدارة بالقيم ابتكاراً تنظيمياً كبيراً، لما له من دور في تبيان أهمية القيم داخل منظمات العمل وتأثيرها على النظام الإداري، هذا المفهوم (الإدارة بالقيم) ورد بمصطلحات عدة ومعبرة عن أهدافه، ففي مؤلفه "الإدارة بضمير" استخدم Sonnenberg عام 1998 مصطلح الإدارة بضمير لتقديم نموذج تنظيمي جديد وخيار إداري حديث، لتحقيق النجاحات طويلة المدى، مؤكداً فيه أن استمرارية هذه النجاحات هي ميزة تنمو بإدارة فاعلة، وقائمة على استحضار القيم وإنائها بين العاملين، واعتمادها في كل العلاقات والتعاملات، وفي عام 2000 قدما كل من Blanchard & O'Connor مدخل الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، لتظهر بعد ذلك مصطلحات أخرى وقائمة في مجملها على فكرة الاستخدام الأمثل للنظام القيمي داخل منظمات العمل، ومنها ما قدمته سوزان أطلس سنة 2002 في مدخل الإدارة باستخدام القيم، ليضيف بعد ذلك كل من وندال وباجر سنة 2003 تسمية أخرى هي الإدارة المعتمدة على القيم.

هذه المصطلحات جميعها ظهرت في المجتمعات الغربية، حيث كان كل من أوكونور وبلانكارد قد سجلا نقطة البداية في مدخلها الإداري المبتكر، لذا ومن خلال هذا المبحث الأخير سنحاول توضيح أهم المداخل المعبرة عن سياقات تعريفية، هي الأبرز في مجال توظيف القيم واستثمارها إدارياً وتنظيمياً ضمن مساهمات إبداعية رائدة، وهي نموذج الإدارة بالقيم، ونموذج (I) للتفوق الإداري.

المطلب الأول- مدخل أوكونور وبلانكارد – M. O'Connor & K. Blanchard

تتجه هذه المساهمة¹ إلى الاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم من خلال محاولتها لاستيعاب أثر القيم الفردية فيه واستخدام إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل قوي بين الفرد ومنظمته، حيث اعتمد أوكونور* منهجاً إدارياً مبتكراً حديثاً لتمكين منظمات العمل من استثمار القيم المتفق حولها بين الفرد ومنظمته والزبون، فالباحثان (أوكونور وبلانكارد) قدما هذا المدخل التنظيمي بناء على هيكل عام لها،

1-أنظر مشاعل بنت ذياب، العتيبي. "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات". ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول الأداء المتميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04 نوفمبر 2009.
*مايكل أوكونور هو صاحب هذا النموذج والأب المؤسس لمدخل الإدارة بالقيم.

والتي يتم تطبيقها عبر ثلاثة مراحل متباينة، حيث تتمثل الأولى منها في تحديد قيم المنظمة وأهدافها، وهي مرحلة هامة لإنجاح تطبيق هذا المدخل، وفيه يتم تحديد عنصر أساسي لجميع الوحدات الإنسانية والتنظيمية، ألا وهو القيم الجوهرية التي تتحدد بإجماع المسؤولين والعاملين والنظام وبشراكة تامة باستخدام طريقة العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، فالأفكار والاقتراحات الإيجابية والمشاركة هي المورد الأول للقيم المتبناة في النظام، وبالتالي فنجاح هذه المرحلة مرهون بالاقتران الفعلي بين القول (الأفكار) وبين طبيعة الفعل من قبل الإدارة العليا.

أما المرحلة الثانية فهي قائمة على عملية ربط الأهداف بالقيم، للتأكد من نشر القيم الصريحة والمعلنة والمتفق عليها في النظام، والتي تصبح بمثابة مرجعا للعمليات الإدارية الداخلية فيما بعد، الأمر الذي من شأنه إعلان الميثاق القيمي داخل المنظمة، بما يجعل أفرادها يستجيبون له طوعا.

لن يتم في المرحلة الثالثة والأخيرة توجيه فلسفة الإدارة وفقا لقيمتها وأهدافها، فعن طريق عملية التسجيل والمتابعة يتم دمج سياسة العمل مع مبادئ الإدارة بالقيم، لتنسجم فيما بينها بناء على توجيه الأسلوب الفردي والإداري وأسلوب الفرق، حيث يكون المسؤول والعاملين في الأسلوب الأول ضمن نطاق متابعة الانساق القيمية الفردية والتعامل مع ما قد تتسبب فيه من ضغوطات، وتقوم القيم في الأسلوب الثاني بتوجيه ديناميكية فريق العمل ودعم أدائه ومراعاة تفاعله الإيجابي، لتعمل هذه المرحلة على توجيه الأسلوب الأخير (الإداري) عن طريق قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.

وبناء على ذلك فإن فلسفة الإدارة بالقيم لهذا المدخل تستند على عدد من القيم الأساسية، التي تعد بمثابة منهج عمل وفقه، لأن القيم ضمن إطار هذا التصور هي عنصر أساسي فيها، ومن بين القيم المعتمدة في هذا المدخل: الشفافية وإزالة الغموض، تحديد الأولويات والشراكة، الاتصال الفعال، التوجه عبر القيم، التوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.

المطلب الثاني: نموذج (I) للتفوق الإداري

ظهر هذا النموذج إيمانا من طرف مبتكره (محمد عساف)* بفعالية التغيير التنظيمي المعتمد على منظومة قيم أصيلة، وبما أن القيم الأولية والأساسية للتنظيم قائمة على خاصية الثبات والعمق، فإن صاحب هذا النموذج طرح تصورا جديدا للإدارة، وأورده في منظور إسلامي هادف إلى تحقيق الثبات والاتفاق الجوهرية بين كل الرؤى والتوجهات الإدارية الأخرى.

فالباحث اشتق اسم هذا النموذج من الحرف الأول للعقيدة الإسلامية (Islam) باعتبارها مشتقة من قوانين الله في خلقه، كما أن الحرف (I) هو الحرف الأول من كلمة (International)، فبينما يركز النموذج الليبرالي على شخصية الفرد وغاياته، وعلى شخصية الجماعة في النموذج الياباني، التي تكاد تلغي شخصية الفرد، فإن النموذج (I) يفترض توحيد هذه الثنائية، من خلال تركيزه على منظومة قيم كلية ملتفة حول قيمة العدالة، حيث تتشكل على ضوئها منظومات فرعية، والمنظومة الكلية هي التي تحكم إليها جميع العلاقات الإنسانية على اختلاف أنواعها ومجالاتها، هذه المنظومة الفرعية المستمدة من الآيات القرآنية الكريمة تتمحور حول القيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وقيم العمل وقيم الفرد وغيره، وسنركز في هذا المدخل على قيم العمل لأنها محور دراستنا.

واستنادا لذلك فإن القيم التي ينبغي أن تحكم علاقات العمل داخل المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطاتها أو مجالاتها يجب أن تكون ذات طبيعة توحيدية، تحوي جميع الطاقات البشرية حتى تحقق أهدافها، عن طريق اعتمادها على قيمة الفعالية التي تمثل القيمة الأسمى فيها، لتكون بذلك قيمة العدالة بمثابة الضمانة الأساسية لتوثيقها، كونها تضمن تحقيق قيمة أخرى هي قيمة التعاون وتقييمها على أساس

*-هو محمد عبد المعطي عساف، ولد عام 1947 في فلسطين، تحصل على شهادة ليسانس في الإدارة والعلوم السياسية من الجامعة الأردنية عام 1971، ثم التحق ببرنامج الدراسات العليا في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، وتحصل منها على شهادة الماجستير عام 1975، وعلى شهادة الدكتوراه عام 1979، عمل أستاذا جامعا في عدة جامعات عربية كجامعة الجزائر والسعودية والكويت والأردن، كما عمل خبيرا للتطوير الإداري، وقدم عدة برامج تدريبية ودراسات استشارية في عدة مؤسسات عربية، أنجز أكثر من أربعين بحثا، وألف أكثر من عشرين كتابا حول الإدارة والسياسة والتنمية.

التوحد بين ثنائية العمل الجماعي والفردى، وبالتالي ثنائية روح المنظمة والفرد، والتي تترابط مع ثنائية غاية المنظمة والفرد وتؤدي لتحقيقها، وصولاً إلى ثنائية الحضارة والسعادة.

وتتصل بقيمة التعاون منظومة قيم رئيسية هي: قيمة الإلزام المحددة بقواعد العقيدة القائمة على الإيمان، فالإلزام والتعاون قيمتان متوافقتان، باعتبار أن الحث على التعاون هو بذاته أحد القواعد الإلزامية التي تمثل في مجملها كلا تنظيمياً موحداً ومستقلاً، وقيمة الرضا والقبول وهي قيمة أرقى من الإلزام، حيث تنبع من الذات الإنسانية بناءً على اقتناع عقلي بأهمية القواعد الرسمية، وتتوافق مع غايات الأفراد المعنويين سواء كانت عامة أو خاصة، وكذا قيمة الطاعة التي تعد قيمة توحيدية لثنائية الإلزام والقبول، أي ثنائية السلطة والجماعة، ومنه ثنائية الجماعة والفرد، فهي تستوجب الخضوع والامتثال في ذات الوقت لحكم سلطة الجماعة.

غير أن التمعن في معطيات هذه المنظومة يقودنا إلى منظومة قيم موازية متمثلة في: قيمة الانتماء المرتبطة بقيمة الإلزام والمتضمنة احترام القواعد الرسمية، والتي تعتبر منظومة تشريعية تعبر عن كيان المنظمة، وقيمة الالتزام المتصلة بقيمة القبول والطاعة تنبع من العقل، وتمثل قوة دافعة تجاه الانخراط في الجماعة والعمل لتحقيق غاياتها، وقيمة الإلتقان المرتبطة بالقيم السابقة، وتتصل أكثر بقيمة الإلزام وتعبر عن روح الجماعة.

ويتصل بهذه المنظومة قيمة أساسية موازية متمثلة في قيمة الولاء المعبرة عن العلاقة العمودية التي تفرضها ثنائية السلطة والفرد في المنظمة، وتتأكد على أساس أن السلطة متميزة بخصائص تجعلها قادرة على كسب تأييده، وقيمة الانتماء، فكلما كانت هذه القيمة ذات طبيعة عملية أصبحت قوة دافعة لتحقيق الأهداف العامة، حيث يتعمق الانتماء إلى المنظمة والولاء للسلطة التي تمثلها وتجسدها فعلاً، إلى جانب قيمة التجنيد المتصلة بالقيم السابقة، وتعني أن الفرد يصبح واعياً بضرورة توحده الإيجابي في إطار الجماعة، حيث يجند نفسه للعمل من أجلها بكل إحساس بضرورة الانتماء والالتزام والإلتقان.

ويشتق من هذه المنظومة قيمة أخرى تسمح بالوصول لهذه الحالة وتعبر عنها وهي الاندماج والتكامل المتصلان بقيمتي الولاء والانتماء وتصب مباشرة في قيمة التجنيد، وتعني أن الفرد جزء لا يتجزأ من الجماعة ومنخرط في عضويتها بصورة أساسية، مما يؤدي إلى تكاملها، وكذا الإيثار وهي مرحلة تالية للاندماج وتحتل مرتبة أسمى منها وترتبط مع قيمة الانتماء بوضوح، ويحرص الفرد في الجماعة على تأكيد مصالح الآخرين وغاياتهم كما يحرص على غايته ومصالحته، إضافة إلى التضحية التي تمثل أعلى مراتب الإيثار ترتبط بقيمة التجنيد وتمثل أسمى روح يعبر عنها في علاقته بالجماعة، وأن نمو هذه القيمة يمثل تعبيراً فعلياً عن توحيد ثلاث الولاء والانتماء والتجنيد بأعلى أبعاده ومراميها.

ومن بين أهم قيم ومبادئ هذا النموذج الإداري ما يلي:

01-تقوم عملية الاختيار على معيار التزاوج بين ثنائية الخصائص الفردية والاجتماعية، بالاعتماد على خاصتي القوة الشخصية والعلمية والمهنية، والأمانة بمعنيها الحقوقى الشامل (المادى والمعنوى) والوظيفى.

02-الجمع بين ثنائية التوظيف الدائم والتعاقدى، فعملية التعيين قائمة على قيم تضمن وحدة مصالح المنظمة والأفراد والمجتمع، أما النظام فيقوم على التوظيف التعاقدى القابل للتجديد التلقائى والممنوع من الفسخ.

03-الهرمية والتدرجية في السلم الوظيفى، فالتفاوت الوظيفى لا يعنى تفاوتاً اجتماعياً، بل هو نوع من التقسيم الوظيفى المجسد في صورة تقسيم أفقى وعمودى.

04-وضع نظام عادل للترقية، يقوم وفق معيارى الإيمان والعلم ويتسم بالبطء، حيث يضمن للفرد التمتع بمزايا سياسية واقتصادية أفضل، شريطة أن لا تخلق أية فجوة نفسية أو اجتماعية بين من هو أعلى وأدنى.

05-وضع نظام عادل خاص بالرواتب والأجور، وقائم على أساس التقارب في المستويات.

06-التنوع في أشكال التحفيز المادى والمعنوى والايجابى والسلبى، وأن أفضل عمليات التحفيز هي التي تقوم على مشاركة الأفراد العاملين.

07-الجمع والتوحيد بين التخصص الدقيق والمعرفة الشاملة لدى الأفراد، فكل فرد يتخصص في أداء وظيفة ما فإن المعرفة الشاملة تأخذ بعدا مهنيا أو ما يسمى بعملية الإثراء الوظيفي.

08-الجمع بين التقييم الدوري للأداء والتقييم بعيد المدى، فالتقييم الدوري يخص الأعمال التي لا تتحمل مراجعتها الانتظار الطويل، أما تقييم الأفراد فيكون على فترات متباعدة.

09-التوحيد والتكامل بين دور الأفراد ودور المنظمة في عملية تطوير أفرادها.

لقد قدم مبتكر هذا النموذج الإداري مدخله هذا ضمن تسلسل تعريفي، حيث وضع فيه أهم المقاصد التي رمى إليها من خلال تصوره هذا، والمتضمن لمفاهيم رئيسية أهمها:

-إدراك أثر القيم في الإدارة بكل مستوياتها وأجهزتها ومكوناتها وممارساتها وسلوكياتها.

-ضرورة تحديد ملامح نموذج إداري قائم على أساس قيم إسلامية أصيلة خاصة بالعمل.

-تتفاوت القيم بين ما هو جوهري وثانوي قابل للنقاش.

-تحليل آثار المعتقدات أو القيم العميقة في المداخل الإدارية الأخرى.

-المقارنة بين مجموعة من التصورات والرؤى الإدارية، وبين فعل القيم وأثره فيها.

-التأكيد على أن هذا الطرح قابل لخلق تناعم عقدي شامل، يحقق التفوق الحضاري والإنساني.

-المعالجة الدقيقة لعمليات الإبدال من النظريات السابقة إلى تطبيقات هذا النموذج الجديد.

-وضع ترتيبات تنظيمية تتضمن كيفية صيانة مقوماته وضمان فعالية المنظمة التي تعتمده.

هذه المداخل المقترحة جاءت في صور وأبعاد مختلفة، إلا أن الأسلوب الإداري القائم على الإدارة بالقيم بقي متضمنا لعدة خصائص وسمات، أضفت عليه أهمية كبرى، ومنحته وظيفة حيوية داخل الأنظمة الإدارية، ويمكن تلخيص أهمية وخصائص هذه المداخل في النقاط التالية:¹

01-نقل النماذج الإدارية الغربية إلى ثقافات أخرى ذات مرجعية مختلفة يعد خطأ تطبيقيا في معظم الأحوال، ومن الخطأ افتراض أن تطوير النماذج الناجحة في الغرب ستكون ملائمة للتطبيق في البيئة العربية، وهنا تظهر خاصية المرونة في المداخل الإدارية المعتمدة على القيم، فهي لا تأخذ القيم المعينة بالتطبيق بقدر ما تضع الإطار المرن المناسب لجميع التشكيلات الثقافية والعقدية، فهذا المدخل يؤيد دور القيم ولا يحددها.

02-هذه المداخل قدمت منهاجا يعزز دور الفرد في التنظيم، بتأكيده على عنصري الاتصال والعلاقات الإنسانية، فهي مداخل ربطت بين النظام والأفراد العاملين فيه والمجتمع المنتمين إليه والثقافة الناشئين عليها، ووجود القيم المشتركة في الموقع الأممي من المنظمة يععم الشعور بالاستقرار والعدالة.

03-الاتجاه العالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة هو اتجاه نحو تدعيم المرجع الأخلاقي، وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية داخل النظم، فالمرصد العالمي لأخلاقيات العلوم مثلا يقوم على أساس أن القيم والأخلاقيات هي حدود الحراسة والإصلاح الحقيقية، هذه الرؤية الدولية تعطي لهذه المداخل القيمية موقعا مهما وحيويا ضمن المداخل المطروحة مؤخرا.

04-تقدم هذه النماذج الإدارية خاصية الشراكة القيمية، التي تعتبر حلا لعدد من مظاهر الصراع الإداري، فالقيم هنا تركز على عاملي الإعلان والشراكة، التي تحقق لها انسجاما وشفافية تنظيمية مهمة، فالأفراد أو القادة الإداريين إن لم يجدوا نسقا قيميا حقيقيا فإنهم قد ينشئون نظاما قيميا خاصا بهم يحتكم إلى قيمهم ومعاييرهم الفردية.

05-من خصائص هذا النموذج الإداري أنه شامل، فهو متعدد الأطراف والأبعاد، بكل صور وعناصر العمل الإداري، فهو ليس مجرد شعار أو فقرة ضمن خطة أو إعلان إداري، وإنما له سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد، ومجموعة الخصائص هذه أتاحت لهذا النموذج معالجة التصادم القيمي لدى القادة الإداريين، بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية التي يلزمهم النظام بها.

¹-مشاعل بنت ذياب، العتيبي. مرجع سابق.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مراحل متعددة ومتباينة من تطور الفكر الإداري التنظيمي، حيث مثلت أول مرحلة ثورة إدارية للتحويل من الممارسات العشوائية إلى بناء المؤسسة المنضبطة والقائمة على قاعدة الرسمية بغية تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فمجتمع المنظمة مطالب باحترام قواعد العمل الرسمي لأنها هي المحدد الأساسي لسلوكياتهم وعلاقاتهم فيما بينهم، وعليه فإن هدف المنظمة في هذه المرحلة تمثل في البحث عن كفاءة الإنتاج المحققة للأهداف التنظيمية العامة وإلزام جميع أفرادها بالعمل على تحقيق ذلك بالخضوع التام للقوانين المنظمة للعمل، لذا كانت قيمة كفاءة الإنتاج حقيقة جوهرية وقيمة عليا في النماذج التنظيمية الكلاسيكية، وفلسفة الإدارة ونموذجها قائم على ترسيخ هذه القيمة، فقاعدة القانونية احتلت مكانها الأول بين القواعد المتبناة إدارياً لتحقيق الكفاءة المطلوبة في الإنتاج، وبهذا فإن مطلب الجودة وفق هذه الفلسفة يكون مطلباً قائماً ومستمرًا ويمثل عاملاً أساسياً للكفاءة الإنتاجية ومحددًا هاماً للكفاءة الإدارية.

أما المرحلة الثانية فقد ركزت على تحقيق الكفاءة في أداء العاملين بتركيزها على العنصر البشري واعتبرته أساس العملية الإنتاجية، فالمنظمة اتجهت إلى البحث عن قيمة الكفاءة في الأداء بحث أفرادها على العمل وإعطائهم المرونة اللازمة للمبادرة فيه، وهذا عن دل على شيء فإنما يدل على أن هذه المرحلة ركزت على تحقيق أهداف الفرد لتحقيق أهداف المنظمة، فالاهتمام التنظيمي بقي منصبا على تحقيق الإنتاجية ولم ينصرف للاهتمام بالعاملين إلا في الحدود التي تنعكس إيجاباً على إنتاجيتهم، لأن نموذج الكفاءة لا يتعامل مع الأفراد باعتبارهم جزءاً مهماً في حياة المنظمة وعلاقاتها واهتماماتها، بل باعتبارهم أهم أدوات إنتاجية لها خصوصيتها البشرية وطبيعتها الإنسانية، وأن تحسين أداء هذه الأدوات لتمكينها من تحقيق كفاءة الإنتاج يفترض تغيير طريقة التعامل معها بما يتناسب مع هذه الطبيعة.

بينما المرحلة الثالثة فهي مرحلة تبحث عن تحقيق الفعالية والتفوق الإداري من خلال التوحيد بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها حتى يؤدي جميع أعضاء التنظيم دوره بكل أمانة ومسؤولية ثم التوحيد والربط بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه، فالفعالية يمكن إيجادها بطريقة أو بأخرى وبصورة ضمنية في تلك الفلسفات المنادية بضرورة التحويل نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت في المجتمعات الغربية منذ أواخر السبعينيات من القرن الماضي، ففلسفة الإدارة الجديدة أو إدارة التفوق أصبحت فلسفة الفعالية، وأن نموذج إدارة التفوق هو نموذج الفعالية، وأن تحقيق ذلك قائم على أساس اشتراطات تفترض تغييراً فعلياً في الفلسفة العامة.

بينما المرحلة الرابعة فهي مرحلة جديدة وغير مكتشفة تماماً بصورة نهائية، لأن البحث فيها لا يزال قائماً ومستمرًا.

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الطموح التنموي ورهانات النسق القيمي

- تمهيد
- الوضعية الاقتصادية للجزائر قبيل إنشاء المؤسسة الاقتصادية
- المؤسسة الاقتصادية كخيار استراتيجي للتنمية الشاملة
- الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة كحتمية لمسايرة المشروع الصناعي
- المؤسسة الاقتصادية كجال لتفاعل الأنساق القيمية المتناقضة
- خلاصة

تمهيد:

واجهت الجزائر غداة الاستقلال وضعية اجتماعية واقتصادية جد صعبة، ناتجة عن تداعيات المرحلة الاستعمارية، وتأثيراتها السلبية على جميع الأصعدة المرتبطة بالمجتمع، الأمر الذي دفعها منذ عام 1967 إلى تبني "إستراتيجية شاملة في إطار سلسلة من المخططات التنموية، بدءا من المخطط الثلاثي، مستمدة جذورها من المذهب السياسي والاقتصادي والاجتماعي للثورة التحريرية"¹، وقد قطعت عملية التنمية فيها أشواطا معتبرة ساهمت في بلورتها عددا من المفاهيم والإيديولوجيات والاستراتيجيات التي أدخلت تحولات نوعية عبر مساراتها، حيث شرعت الجزائر غداة فجر الاستقلال في رسم الخطوط العريضة لسياستها التنموية الطموحة، محاولة بذلك إعطاء محتوى ملموس لمعنى الاستقلال الاقتصادي، ولتحقيق ذلك تبنت سياسة تصنيعية هادفة لإرساء معالم إستراتيجيتها التنموية الشاملة، من منطلق أن هذه السياسة تشكل محددات فاعلا في إرساء دعائم الاستقلال والاقتصاد الوطني، من خلال بناءها لقاعدة اقتصادية متينة، من شأنها تلبية الاحتياجات المجتمعية المختلفة، وتحريرها من التبعية الاقتصادية للخارج.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول رصد أهم التحولات التي طرأت على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، بفعل عمليات التغيير التي حدثت على مستوى السياسات والتوجهات الاقتصادية المختلفة، مركزين بذلك على الأبعاد الاجتماعية للمسار التنموي من جانبه التصنيعي، وتأثيرها على قيم العمل، وانعكاس ذلك على مدى تكيف الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية مع هذه الإستراتيجية.

المبحث الأول-الوضعية الاقتصادية للجزائر قبيل إنشاء المؤسسة الاقتصادية:

بما أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خضعت لسيطرة ظروف مختلفة تعتبر من مخلفات المرحلة الاستعمارية، فإن موضوع تنظيمها وتسييرها طرح نفسه بشدة منذ فجر الاستقلال، وهو ما جعل الدولة تتدخل في توجيهها وتسييرها بطريقة مباشرة، جعلتها تنمو بكيفية مغايرة لكيفية نمو المؤسسات العمومية الأجنبية، ولمعرفة الظروف التي ساهمت في بلورتها، ارتأينا ضرورة الرجوع للفترة ما قبل الاستقلال، بغية رصد أهم مميزات الوضعية الاقتصادية لها.

المطلب الأول-مميزات الوضعية الاقتصادية في الجزائر خلال فترة ما قبل الاستقلال السياسي:

كشف التحليل السوسيولوجي أن أصول التنمية في الجزائر خضع لنسق وإشكاليات التفكير الرأسمالي القادم من مرحلة ما قبل الاستقلال، والذي شكلت الفترة الاستعمارية مرحلة حاسمة في تاريخه، ميزتها هيمنة الظروف الإمبريالية على جميع المستويات، حيث تجلت خصوصية هذه المرحلة التاريخية فيما أقره " (مخطط قسنطينة)* الذي حمل أهدافا اقتصادية في ظاهرها، وسياسية في مضمونها الإيديولوجي"²، لأنه كان يرمي لتوفير الظروف المناسبة لإبقاء السيطرة الإستعمارية على الجزائر والمحافظة على مكاسب الإمبريالية بإنماء التنظيمات الرأسمالية من خلال استثمار رؤوس الأموال خاصة في الصناعة الكبيرة.

غير أن التمايز المبني على العرق والدين كان عاملا بارزا في سيروية تشكل الطبقة العاملة، وبلورة البنية الاجتماعية والثقافية للمجتمع، فإلى جانب تدميرها للمقومات الاجتماعية والثقافية المجتمعية عملت السياسة الفرنسية على الاستغلال الاقتصادي لجميع القطاعات.

فعلى الصعيد الفلاحي، وبغية جعل الجزائر مستعمرة فلاحية عملت فرنسا على تحطيم نمط الإنتاج المحلي المبني على الزراعة الاستهلاكية باستيلائها على الأراضي الزراعية الخصبة، حيث بلغ "إنتاج الخمور 46% وإنتاج القمح 33%"³، وهو ما خلق طبقة واسعة من الفلاحين الكادحين، ورغم

¹ -حزب جبهة التحرير الوطني. التخطيط والتنمية: تقييم مخططات التنمية. ج 01، الجزائر، سبتمبر 1983، ص 18.
* -هذا المشروع عبارة عن تلك الوعود التي جاء بها ديغول ضمن الخطاب الذي ألقاه بمدينة قسنطينة في 1958/10/03 أثناء زيارته للجزائر، وقد امتد على مدى خمس سنوات ابتداء من 1959 إلى 1963، ويهدف لإخماد الثورة التحريرية من خلال تحسين الأوضاع المعيشية للسكان، وتوفير الظروف المناسبة للاستعمار من أجل المحافظة على مكاسب الإمبريالية، أي تدعيم التنظيمات الرأسمالية في الجزائر عن طريق استثمار رؤوس الأموال خاصة في الصناعة الكبيرة، وبالتالي فإن أهدافه كانت اقتصادية لكن مضمونه إيديولوجي سياسي.

² - Voir Plan de Constantine (1959-1962), Alger, in Annuaire de l'Afrique du Nord, Paris, 1962, P14-15.

³ -أحمد، حويطي. سياسة التصنيع في الجزائر. ج 07، الجزائر، (1993)، ص 212.

الوعد التي جاء بها شارل ديغول* في إطار مشروع قسنطينة إلا أن الأهداف الخفية للمشروع كانت تخدم المصالح الفرنسية بالدرجة الأولى، لذا فالزراعة الكولونiale أقيمت لخدمة الاقتصاد الفرنسي المرتكز على تشجيع الزراعات الصناعية وزراعة الأشجار المثمرة وتربية الأغنام، فمن أجل تطوير سوق اللحوم في فرنسا تم إنماء تربية المواشي والزراعات العلفية في الجزائر "لما تبين أن مردود القمح اللين أدنى مما هو عليه في أوروبا، لذلك اتخذت عدة إجراءات خاصة بالحد من المساحات المخصصة لهذا الإنتاج لحساب مزروعات أخرى ذات مردود أكبر كالحمضيات والقمح الصلب وبعض الزراعات التقليدية كالتمور والتين باعتبارها مكملات للإنتاج الزراعي الفرنسي الأوربي".¹

أما على المستوى الصناعي فقد تواجدت في الجزائر قبل الاستقلال حوالي 20 مؤسسة عمومية فرنسية²، تم إنشاءها خدمة لأهداف زراعية بالدرجة الأولى، كما تم خلق عدة مؤسسات عمومية قبل 1945، وكلفت بإنجاز بعض الاستثمارات والأشغال الكبرى لخلق المسببات الموضوعية الكفيلة بإقرار النظام الاستعماري الجديد، حيث عمدت السياسة الفرنسية إلى الاستيلاء على وسائل الإنتاج والقضاء على الصناعة التقليدية المحلية، واكتفت ببعض الصناعات الإستراتيجية للحديد والزنك والفوسفات المرتبطة مباشرة بسياساتها الاستعمارية المتمركزة في المدن الشمالية الكبرى نظرا لتركز المعمرين بها، إلى جانب الصناعة التحويلية الخفيفة لبعض المنتجات الزراعية الملينة لاحتياجاتهم، بتشجيع الصناعيين على استغلال الموارد المحلية وصناعة منتجات مفيدة والبحث عن أسواق جديدة، فالصناعة في الجزائر أقيمت بالحد الذي سمحت به السياسة الامبريالية، أما القائمين على الصناعة المحلية الصغيرة فهم "ثلة من كبار الممولين ورجال الاستعمار الذين أقاموا المطاحن ومعامل التصدير والمشروبات، وكذا مصنعا للزجاج وآخر للورق لتصريف كل ما تنتجه مزارعهم وحقولهم"³، كما تم رسم خطة امبريالية جديدة بعد اكتشاف المحروقات بإقامة مشاريع كبرى موجهة للتصدير، يشرف عليها صناعيين في فرنسا وآخرين محليين، "كمصنع تجميع الغاز ومركب بيبروكيماوي دخلا البرنامج في أرزيو، وطرح في عنابة مشروع مصنع الحديد والصلب لتصدير وتحويل فلزات الحديد الجزائرية إلى حديد صلب يتم تصديره"⁴، أما الصناعة التحويلية للمواد الزراعية والصناعات الآلية والكهربائية والنسجية فقد تم إنشائها لتمويل وتمويل النفقات المتزايدة للجيش الاستعماري.

بينما القطاع الإداري والخدماتي فكانا ممتدان بالإدارة الفرنسية وملحقان بها، وما ساعد عملية تصدير الثروات الباطنية المحلية للمصانع والأسواق الفرنسية هو احتكارها للبنوك والمؤسسات الهامة، فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المملوكة من طرف المعمرين، وحتى تحافظ على كل امتيازاتها في الجزائر قامت بدفع ضرائب منخفضة لضمان تزويد السوق الفرنسية بالمواد الأولية، "والفوائد المحصل عليها تحول مباشرة للبنوك الفرنسية، مما سهل عملية استيلاء الأوربيين عليها بعد الاستقلال"⁵، وهو ما أثقل كاهل الجزائر نتيجة الديون المتركمة التي تركتها هذه المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى إتلاف الفرنسيين لجميع الوثائق الإدارية والحسابية الخاصة بهذه المؤسسات، فالسياسة الاقتصادية الامبريالية في الجزائر لم تعمل على تأمين الاستخدام وتنميته، بل عرف وتيرة جد مضطربة، أثرت سلبا على الاستقرار الاجتماعي، "فمن أصل 390 ألف فرصة عمل تم التفكير في خلقها في القطاع غير الزراعي، هناك 145 ألف فرصة عمل شديدة التقلقل في قطاع البناء والأعمال العامة، أما 50 ألف الأخرى في الإدارة فهي مرتبطة بازدياد النفقات العامة الوظيفية التي تكفلت بها فرنسا، ولم يزد الاستخدام الصناعي

*- Charles de GAULLE هو جنرال وسياسي وكاتب فرنسي، ولد في مدينة ليل (Lille) عام 1890، تخرج من المدرسة العسكرية سان سير (Saint-Cyr) من سلاح المشاة عام 1912، عين جنرال فرقة ونائبا لكتائب الدولة للدفاع الوطني الفرنسي عام 1940، قاد مقاومة بلاده في الحرب العالمية الثانية وترأس حكومة فرنسا الحرة في لندن كما ترأس عام 1943 اللجنة الفرنسية للتحرير الوطني والتي أصبحت في جوان 1944 تسمى بالحكومة المؤقتة للجمهورية الفرنسية، كان أول رئيس للجمهورية الفرنسية الخامسة، عرف بمناورات الاستعمارية تجاه الجزائر منها: مشروع قسنطينة، القوة الثالثة، الجزائر جزائرية، مشروع فصل الصحراء الجزائرية، سلم الشجعان، توفي عام 1970 في كولمبي ل دو إغليز (Colombey-les-Deux-Églises).

¹- عبد اللطيف، بن أشنهو. "تكون التخلف في الجزائر". الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1979، ص389-390.

²- Ahmed, Bouyacoub. « La Gestion de l'Entreprise Industrielle Publique Algérienne ». Tome01, Alger : OPU, 1988, P19.

³- مسعود، مجاهد. "الجزائر عبر الأجيال". الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، دون سنة، ص193.

⁴- عبد اللطيف، بن أشنهو. مرجع سابق، ص394.

⁵- علي، زغدود. "المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر". الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، جوان، 1982، ص34.

إلا ب 115 ألف وحدة، أي 28% من الزيادة الإجمالية"¹، والجدول التالي يوضح بنية الاستخدام وحجمه حسب القطاعات الاقتصادية.

جدول رقم 01: بنية الاستخدام وحجمه بين سنوات 1959-1964:

المجموع	إدارة	خدمات	بناء وأشغال عمومية	صناعة	زراعة ومائيات	القطاعات
2937	173	440	275	329	1720	الإمكانات البشرية
2527	123	360	130	214	1700	1964
410	50	80	145	115	20	الزيادة في خمس سنوات

المصدر: "التقرير العام لخطة قسنطينة". ص 410. نقلا عن عبد اللطيف، بن أشنهو. مرجع سابق، ص 395.

هذه الأرقام تؤكد مدى الهيمنة الامبريالية على جميع القطاعات الاقتصادية وحتى الاجتماعية، فاستحوذ الأوروبيون على أغلبية المناصب وحرمان اليد العاملة الجزائرية منها كان هدفه محاولة طمس الكيان الاقتصادي والاجتماعي الجزائري الخاص والمميز، نظرا لتوفر المواد الأولية واليد العاملة الرخيصة على حد سواء، السياسة الاستعمارية إذن أحكمت قبضتها على جميع القطاعات الحساسة لضمان نفوذها السياسي والاقتصادي، والمحافظة على امتيازاتها في الجزائر بعد الاستقلال، غير أن الجزائر وبغرض خلق اقتصاد وطني قوي أصدرت بعد الاستقلال عددا من القوانين والمواثيق حتى تتمكن من التخطيط لتنميتها الاقتصادية.

المطلب الثاني-مميزات الوضعية الاقتصادية للفترة المباشرة للاستقلال:

انعكست المخلفات الاقتصادية والاجتماعية للثورة التحريرية على السياسة التنموية المتبعة في الجزائر بعد الاستقلال، فانعدام قاعدة اقتصادية متينة، نظرا لتخريب أغلبية المؤسسات الصناعية والإدارية، وتدهور الوضعية الاجتماعية لأغلبية السكان، والناجمة عن الاستغلال الاستعماري البشع، الذي مس أغلبية الشرائح الاجتماعية، ساهم في ارتفاع نسب الأمية والبطالة والمعطوبين والأيتام والأرامل وسوء التغذية وتهجير السكان وتدمير القرى وغيرها، وجعل الجزائر تنتهج سياسة تنموية خاصة، هدفت من خلالها إلى تنظيم الاقتصاد الوطني، وهنا برز طرفان أساسيان أخذوا على عاتقهما مهمة تسيير الاقتصاد الوطني وهما العمال والدولة.

فالعمال ورغم ضعف كفاءتهم إلا أنهم اضطلعوا بمهمة تحمل مشاكل المؤسسات الإنتاجية والمحافظة عليها بعد الهروب المكثف للفرنسيين غداة الاستقلال، خاصة المؤطرين منهم، باعتبار أن "20 ألف إطار فرنسي هربوا بعد أن كانوا يشغلون مناصب تتطلب خبرة فنية"²، تفقروا إليها اليد العاملة الجزائرية، لذا اكتفت بالعمل التنفيذي حتى تضمن استمرارية العمل الإنتاجي، هذه العملية كانت ناجحة نوعا ما في أغلبية الورش والمصانع، فاعتبار الخبرة التي اكتسبها هؤلاء العمال وخاصة المسؤولية التاريخية التي جابهتهم أخذوا المبادرة واستمروا في العمل حسب النمط والقواعد والإجراءات التي تعودوا عليها، فدورهم في هذه الفترة كان بارزا في حماية الاقتصاد الوطني من الانهيار، ومحاولة النهوض به رغم العديد من العراقيل التي واجهتهم آنذاك، كنقص الإطارات والموارد المالية، فهم وعلى اختلاف فئاتهم وقدراتهم اجتهدوا في ملأ الفراغ الذي تركه الأجانب في المؤسسة الجزائرية، لتلبية للاحتياجات الاجتماعية المزائدة، "أما الإنتاج فكان الهدف الأساسي للمشرفين على الوحدات الاقتصادية،

¹- عبد اللطيف، بن أشنهو. مرجع سابق، ص 394.

²- محمد، بومخلوف. "اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية". بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سبتمبر، 1991، ص 179.

على أن لا يقل حجما عن الكمية التي كان يوفرها الجهاز الإنتاجي للسوق، بينما دور الدولة فتمثل في تثبيت الأمور فقط عن طريق إصدار المراسيم والقوانين.¹

لقد عملت الدولة على إدارة وتسيير جميع النشاطات الاقتصادية، بعد استرجاعها للممتلكات التي كانت تديرها السلطة الفرنسية إبان الاستعمار، لذلك انتهجت غداة فجر الاستقلال توجهها سياسيا مشفوعا بنزعة اشتراكية، رمت من خلاله إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة عن طريق سياسة التخطيط المركزي، وقد ترجمت هذا التوجه في تأمين الثروات الوطنية لصالح القطاع العمومي، والتحكم في القطاعات الاقتصادية الرئيسية، وكذا الاعتماد على نمط الإنتاج الاشتراكي وتعزيزه، وهو ما يفسر توسيع القطاع العمومي كقاعدة أساسية لتنظيم الاقتصاد، من خلال التركيز على التصنيع، وإنشاء وتنمية المؤسسات الوطنية فيما بعد، كما أن "التحكم في ركائز الاقتصاد وإقامة أدوات التنمية، استلزم إعداد ترتيبات لتنظيم وتسيير الوحدات والمؤسسات الاقتصادية في القطاعات الفلاحية والصناعية والخدمية وفقا للاختيارات السياسية"²، وقد تمت صياغة هذه الرؤية التنموية وتوضيح سبل بلوغها اقتصاديا في النصوص والمواثيق الرسمية، غير أن الواقع العملي كشف فيما بعد نقائص هذا المشروع، فرغم الجهود المبذولة لجعله منسجما ومتوازنا إلا أن النتائج كشفت عن فوارقه وتناقضاته مع الأهداف المسطرة من حيث التفاوتات بين القطاعات من جهة وبين المناطق من جهة أخرى.

وبموازاة ذلك كان قطاع التشغيل من بين أهم القطاعات التي حظيت بأهمية بالغة من طرف الدولة، حيث "تم إقرار مسألة الشغل وضمانه للجميع كهدف رئيسي على المدى البعيد، ومحورا يحظى بأولوية في إستراتيجية التنمية المسطرة لعام 1967، فالأرقام توضح أن عدد المناصب المقدرة ب 175 ألف عام 1967 قفزت إلى 2.860 ألف عام 1978، أي بزيادة قدرها 63.4%³، هذه الزيادة ساهم فيها القطاع العمومي غير الفلاحي بدرجة كبيرة، سيما القطاع الصناعي، الذي اعتبر أساس التنمية الشاملة، وفي مقدمتها المحروقات والصناعات القاعدية والتحويلية، والمعطيات المالية تبرز بوضوح تطور الإنتاج للفترة بين 1963-1971.

جدول رقم 02: تطور الإنتاج للفترة بين 1963-1971

القطاع	السنة	1963	1971
الإنتاج الصناعي	1.9 مليار د.ج	3.1 مليار د.ج	
الإنتاج الزراعي	2.5 مليار د.ج	2.5 مليار د.ج	

المصدر: علي، غربي. "واقع التنمية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية للصراع الصناعي، في الأزمة الجزائرية، السياسية والاجتماعية والاقتصادية الثقافية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي (11)، أغسطس، 1999، ص334.

فالمعطيات المجدولة أعلاه تبرز مدى نمو الإنتاج الصناعي خلال المرحلة الأولى للتنمية الاقتصادية في البلاد، والذي عرف ارتفاعا بأكثر من 50% من حجم النمو الصناعي على مدى ثماني سنوات (1963-1971)، مقارنة بالإنتاج الزراعي الذي بقي ثابتا عند قيمة 2.5 مليار د.ج، ورغم الأهمية الاجتماعية والاقتصادية لهذه الأرقام، من حيث امتصاص العمالة وسد الحاجيات الاجتماعية المتزايدة للسكان، إلا أن الواقع العملي أظهر فيما بعد خطورة الاستخدام المتزايد للعاملين في هذا القطاع، والذي أثر سلبا على سير المؤسسة، فكبر حجمها وتعدد وظائفها أظهر صعوبة التحكم فيها، لأن اهتمام الدولة لم ينصب حول زيادة إنتاجيتها وتحقيق فعاليتها الاقتصادية، بقدر ما تركز حول تحقيق

¹ -سعيد، أوكليل. "استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، بعض النتائج الأولية". مجلة بحوث. ع02، جامعة الجزائر، 1994، ص192.

² -حزب جبهة التحرير الوطني. مرجع سابق، ص05.

³ -نفس المرجع، ص06.

الاندماج الاجتماعي بين جميع فئات المجتمع والذي امتدت أثره إلى المؤسسة العمومية، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما هي الإيديولوجيات التي انطلق منها الطرح التنموي الجزائري؟.

المطلب الثالث-الايديولوجيا التنموية في الجزائر:

إن المتصفح للمسار التنموي الجزائري في جانبه السوسيو تاريخي يرى أن التصنيع لم يتطور في إطار منطق العلاقات الاقتصادية (العامل ورب العمل، أو العمل ورأس المال...)، وإنما تطور في إطار منطق العلاقات الاجتماعية، التي تعد من مخلفات الثورة التحريرية، لتحقيق أعلى حد من الانسجام بين شرائح المجتمع ومؤسساته والمساواة الاجتماعية وبناء مجتمع اشتراكي، فتبني النهج الاشتراكي لم يكن وليد ظروف عابرة، بل كان نتيجة حتمية ومنطقية فرضتها الترسبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للثورة، فأصول الاشتراكية تمتد إلى حركة التحرير، "وحرب التحرير تحولت إلى ثورة كبرى، هي الثورة الديمقراطية الشعبية، التي تحولت تدريجيا إلى حركة اشتراكية واسعة النطاق"¹، هذا الارتباط بين الحركة التحريرية والأوضاع الاجتماعية يفسر الوعي الجماهيري الذي تحول من وعي وطني رافض للاستعمار إلى وعي اشتراكي يطالب بضرورة القيام بالثورة الاجتماعية، لإرساء قواعد المجتمع الاشتراكي.

لقد كان لحزب جبهة التحرير دورا بارزا في قيادة المجتمع الجزائري وتنظيمه، "فهو دليل الثورة والقوة المسيرة للمجتمع، وأداة الثورة في مجالات القيادة والتخطيط والتنشيط"²، وكونه كذلك فقد عمل على تحديد التوجهات والإيديولوجيات العامة للدولة والمجتمع، من خلال توليه مهمة وضع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية لاقتصاد البلاد، وبعد الاتحاد العام للعمال الجزائريين منظمة جماهيرية موجهة من طرف هذا الحزب، لاحتواء جميع الفئات العمالية وتنظيمهم وتنشيطهم وتحفيزهم لأداء أدوارهم بأمانة ومسؤولية، بينما المؤسسة العمومية والتخطيط المركزي فهما أدوات في يد هذا الحزب لتحقيق السيطرة الاقتصادية، لذلك احتلت التنمية الاجتماعية والاقتصادية مكانة هامة في الفكر الاشتراكي، وفي هذا الصدد يؤكد الميثاق الوطني أن "التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تخضع للخطوط التوجيهية التي تحددها إستراتيجية تشييد الاشتراكية وبناء اقتصاد مستقل، وهي تتضمن عددا من الأهداف الكبرى المندرجة في تصور شامل ومتكامل للتنمية، وخاضع للمبادئ والمفاهيم المحددة في الميثاق الوطني، خاصة تلك التي تنص عليها المحاور الكبرى للاشتراكية، ولا شك أن إنجاز هذه الأهداف سيعطي مضمون اختيارنا الاشتراكي مدلوله الكامل سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، فالقيادة السياسية التي تتولى مهمة سياسة الثورة عبر التخطيط الوطني هي التي تترجم هذه الأهداف إلى واقع، وتجعلها عماد المخططات الوطنية والجهوية"³، فالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج هي ملكية عامة للدولة، فهي الموزع العادل للثروات بين مختلف الشرائح الاجتماعية، الأمر الذي يعمل على تكريس مبادئ الاشتراكية وأهدافها، فالدولة من هذا المنظور تصبح هي المحدد الرئيسي لمختلف الاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية وفق مبدأ التخطيط المركزي.

01-الاشتراكية الاجتماعية: كان لتبني الاشتراكية في الجزائر كنموذج مجتمعي مميز بذاته - نظرا لمبادئها السامية في تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية- هدف أساسي سعت إلى تكريسه القيادة الثورية لحزب جبهة التحرير لجزائر ما بعد الاستقلال والمتمثل في تحقيق التنمية الشاملة ذات المضمون والبعد الاجتماعي حسبما أكدته الموثائق والنصوص الرسمية والذي يتجسد بتضافر جميع الجهود بما فيها الجماهير الواسعة وعلى رأسهم العمال، فالأهمية التي تحتلها هذه الفئة العمالية في إطار هذا التصور المجتمعي للاشتراكية تنبع من كونها تشكل القوة الكبرى للقيام بالثورة الاجتماعية والاشتراكية، لأن الثورة من الشعب وإلى الشعب، فعن طريق الاشتراكية الاجتماعية يتم التحول الجذري في المجتمع ليتم الانتقال به من مجتمع تقليدي رأسمالي إلى مجتمع عقلاني اشتراكي من خلال إرساء قواعد الثورة الاجتماعية والثقافية وحتى الفكرية في إطار الاشتراكية دائما، والذي يكون امتدادا للثورة التحريرية، وبالتالي فالسياسة التنموية اندرجت في إطار مشروع اجتماعي شامل وهادف لتطوير المجتمع لبناء

¹-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. جبهة التحرير الوطني. الميثاق الوطني 1976، الجزائر: الطباعة الشعبية للجيش، ص29.

²-نفس المرجع، ص55.

³-نفس المرجع، ص203.

الاشتراكية، وحسبما صرح به الميثاق الوطني فإن "الثورة الصناعية تندرج في إطار سيرورة رفع مستوى المعيشة لكل مواطن، فهي ليست مجرد أسلوب للإنماء الاقتصادي وتراكم رأس المال، بل إن في أهدافها القضاء على البطالة، وتحسين الظروف الحياتية للعمال، وإعادة توزيع الدخل الوطني لترقية الجماهير المحرومة...، فالثورة الصناعية لا تندرج في المنظور الاشتراكي بحكم غاياتها فقط، بل تندرج خصوصا بما تتيحه من توسيع وتقوية للبروليتاريا باعتبارها عنصرا اجتماعيا ثوريا"¹، فالاشتراكية الاجتماعية لها دور أساسي في الحفاظ على الكرامة الإنسانية للعمال والقضاء على مسببات استغلالهم الوظيفي عن طريق الاعتماد على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على تنمية الوعي العمالي عن طريق المنظمات العمالية المتواجدة على رأس كل مؤسسة والمتمثلة في النقابة.

02-الاشتراكية الاقتصادية: كان لتطبيق هذا التوجه الإيديولوجي من الناحية الاقتصادية دورا بارزا في إرساء القواعد المادية للاشتراكية من خلال عمليات تأميم الممتلكات، والاعتماد على التصنيع، وتأسيس القطاع العمومي وتنميته، حسبما أكدته النصوص الرسمية، فبرنامج طرابلس لعام 1962 كان أول من طرح فكرة تأميم الممتلكات والثروات الطبيعية، والتأسيس لقاعدة صناعية متينة، تشرف عليها الدولة بواسطة سياسة التخطيط المركزي، حفاظا على المصالح العامة، كما أن ميثاق الجزائر لعام 1964 أكد أحقية الدولة في الملكية والتخطيط كأداتين لتحقيق التنمية الاقتصادية، وطالب بضرورة إنشاء مؤسسات صناعية عمومية لامتصاص البطالة وتنشيط الاستخدام، أما الميثاق الوطني لعام 1976 فقد رأى في التصنيع هدف أساسي لخلق الثروة الوطنية ويجب تنميته، فعملية تأميم الممتلكات وعلى رأسها المحروقات، كان لها دورا بارزا في إحداث تراكم مالي، ساهم إلى حد كبير في تجسيد المشروع التنموي وبعثه، إلا أن الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة والمتمثلة في تحقيق نجاعتها وكفاءتها، بإحداثها لتراكم مالي خاص بها، وتطوير إنتاجيتها لم يشكل مركز اهتمامات الدولة بقدر ما انصب اهتمامها حول تحقيق الأهداف الاجتماعية، الأمر الذي أدخل المجتمع في تبعية الدولة باعتبارها الموزع الأساسي للدخل الوطني، والمتحمل لأعباء الحاجيات الاجتماعية لمختلف الشرائح الاجتماعية، غير أن هذه الوضعية التي آلت إليها المؤسسة، والمعتمدة على الإيديولوجيا الاشتراكية لم تنبع من فراغ، بل استندت على خلفيات معينة نوضحها في المطلب الموالي.

المطلب الرابع-خلفيات طرح التنموي المعتمد في الجزائر:

انطلقت التنمية الصناعية في الجزائر من إيديولوجيا اشتراكية لتحقيق التنمية الشاملة، وفيما يلي نقوم بتوضيح أهم الخلفيات التي عملت على توجيه السياسة التنموية في بداياتها الأولى.

01-الخلفية الفلسفية: انطلقت السياسة الاقتصادية من فلسفة تمجيد الصناعة لتحقيق التنمية الشاملة، لذا كان التصنيع من أبرز الظواهر التي طبعت وجه الجزائر المستقلة، فهو كنقطة أساسية تتمفصل حوله جميع النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، والقطاع المؤهل لأداء هذا الدور في ظل الملكية العامة لوسائل الإنتاج هو القطاع الصناعي العمومي، لذا عرف هذا القطاع تطورات كبيرة خاصة بعد توجيه العناية السياسية له من طرف القيادة الثورية، بعد انتهاز عدة سياسات وبرامج تنموية وميدانية، وتخصيص الاستثمارات اللازمة له، بغية التأسيس لقاعدة صناعية متينة، والتي ركزت على الصناعات الأساسية كالصناعة الثقيلة والهيدروكربونية، وحتى يحقق هذا القطاع كامل نجاحه عمل منذ البداية على تحديد الأولويات الوطنية للتنمية الشاملة من حيث:² أولوية التنمية الصناعية على القطاعات الأخرى، وأولوية الصناعات الثقيلة مرحليا دون إغفال الصناعات الخفيفة، وكذا أولوية الطلب الاجتماعي على الطلب الاقتصادي في ظل الملكية العامة لوسائل الإنتاج، واعتبارا لهذا المنظور الفلسفي في التنمية تبين أن جميع الانجازات الصناعية التي تم تحقيقها كان بفضل الخطوط التوجيهية للدولة، التي عملت منذ البداية على تحديد الأهداف التنموية الكبرى، ومراقبة تنفيذ وإنجاز سير المخططات، بالاعتماد على فلسفة القطاع العمومي والملكية العامة لوسائل الإنتاج.

¹ - République Algérienne Démocratique et Populaire. Front de Libération Nationale. Charte Nationale 1976. P79.

² -محمد، بومخولف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والآفاق". برج الكيفان، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ماي، 2001، ص26.

02-الخلفية الفكرية: انعكس الفكر التنموي الصناعي السائد عالميا على الاختيارات التنموية في الجزائر في بداياتها الأولى، لذا تم إعطاء أولوية خاصة للتصنيع على حساب القطاعات الاقتصادية الأخرى، فهو حسب هذا التوجه الفكري الحل الفعال للنهوض بالاقتصاد الوطني لتحقيق تنمية تقضي على التبعية والتخلف، وبتطوير هذا القطاع يمكن لباقي القطاعات الأخرى أن تتطور بدورها، وتأكيدا لذلك يرى الميثاق الوطني أن "الجزائر قررت أن تأخذ بدون تحفظ موقفا لصالح تصنيع شامل وكثيف، وصممت على السير في اتجاه تحقيق الأهداف التي يتطلبها هذا الاختيار، هذا الالتزام ينعكس في البرامج الموضوعية للتطبيق، وفي التكثيف الصناعي الذي أبرزه البحث عن درجة عالية من التكامل ضمن الاقتصاد الوطني لفائدة إنتاج أكثر المصنوعات تطورا"¹، وعلى إثر ذلك تمت صياغة أهم المكونات الأساسية لإحداث عملية التطور الصناعي في الجزائر، من خلال "نقل التكنولوجيا ونقل التكنولوجيا بأسلوب المفتاح باليد والإنتاج باليد والصناعة المصنعة وأقطاب النمو والتنمية وإحلال الواردات (الصناعات البديلة عن الواردات)"²، فتجسيد الاختيار الصناعي كان عن طريق التركيز على الصناعات القاعدية الأساسية، بالاستناد على نظرية الصناعة المصنعة كمرجع فكري هام من جهة، ومن أخرى الاعتماد على عملية نقل التكنولوجيا من البلدان المتطورة واستغلالها لخدمة أغراض التنمية المحلية، وبهذا بدأت الجزائر تجربتها التنموية الطموحة، آخذة مفهوم التصنيع بالمعنى الذي حدده (François PERROUX)*، الذي اعتبر أن التصنيع هو "تنظيم المجتمع بطريقة استعمال الآلة لزيادة الإنتاج، وتقليص الجهد البشري في الحصول على الحاجيات الأساسية للإنسان، وهو إقامة سيرورة تتمثل في إنتاج الآلات باستعمال الآلات...، والذي من شأنه تقليص الجهد العضلي للفرد، وتحريره من الآثار السلبية للمحيط الطبيعي"³، ونظرا لغياب مرجع صناعي وتكنولوجي في الجزائر في بدايات التنمية تم إقحام أيدي عاملة محلية في التصنيع بعد تأهيلها، ومن ثمة الاستثمار فيها وفق ما تقتضيه متطلبات المصنع، فالاهتمام بالفرد العامل كخيار استراتيجي للتنمية "لا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره الاستثمار الحقيقي الذي يسبق أي استثمار في القطاعات المادية الأخرى"⁴.

03-الخلفية الاقتصادية: ارتبطت التنمية الاقتصادية في الجزائر في بداياتها الأولى بإقامة قاعدة صناعية صلبة، لإحداث تغيرات عميقة في المجتمع، والتخلص من رواسب ومخلفات الاستعمار، والتأسيس لملامح حياة ثقافية واجتماعية واقتصادية معاصرة، وفي خضم ذلك تحددت الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للتنمية كما يلي:

أ-الأهداف الاجتماعية: أسندت لعملية التصنيع مهمة إحداث تغيرات اجتماعية، من خلال خلق قاعدة صناعية، من شأنها رفع المستوى المعيشي للسكان، وامتصاص البطالة، والاهتمام بالعاملين، وتحسين ظروفهم العملية والمعيشية، كما وقعت على عاتق عملية التصنيع مهمة "إعادة التوازن المجتمعي المفقود، والقضاء على الثنائيات الصارخة القائمة بين قطاعاته الاقتصادية ومجالاته الاجتماعية والجغرافية، بسبب تركيز الأنشطة الاقتصادية في الشريط الساحلي للبلاد"⁵، ورغم تأكيد النصوص الرسمية على ضرورة إقامة حزام صناعي في الصحراء وعلى سهول الهضاب العليا، إلا أن هذه المناطق وغيرها بقيت تابعة لهذا الشريط الساحلي، لأن "بعض نماذج الصناعات المختارة تطلبت بصورة آلية مواقع على الشريط الساحلي من شمال البلاد، بحكم كبر حجمها والتكنولوجيا التي تستعملها، وهو ما زاد من حدة اختلال التوازن الموجود من ناحية الاختلال العقلاني المنسجم للتراب الوطني، كما فرضت قيودا خطيرة على سياسة التهيئة العمرانية، بغض النظر عن الآثار السلبية الأخرى في مجال الإفراط في استغلال الموارد النادرة (الأراضي الزراعية الخصبة والماء...) والتلوث واستغلال المحيط"⁶، ومن جهة أخرى تم سنة 1962 طرح مسألة عدم التوزيع المتوازن لمناصب الشغل في المناطق الصناعية رغم قلتها آنذاك، فالملاحظ أن هذه المناصب تركزت بصفة أساسية في "العاصمة

¹-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. جبهة التحرير الوطني. الميثاق الوطني 1976، مرجع سابق، ص 215.

²-محمد، بومخلوف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والأفاق". مرجع سابق، ص 27.

*فرانسوا بيرو (1903-1987)، اقتصادي فرنسي.

³-أحمد، حويطي. مرجع سابق، ص 213-214.

⁴-علي، غربي ويمينة نزار. "التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية". مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 64.

⁵-محمد، بومخلوف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والأفاق". مرجع سابق، ص 29-30.

⁶-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. جبهة التحرير الوطني. الميثاق الوطني 1976، مرجع سابق، ص 09.

بنسبة 64%، واستحوذت منطقة العاصمة والبلدية على نسبة 85% من السكان العاملين في الصناعة، وخارج هاتين المنطقتين لا تكاد تعثر على مؤسسات صناعية فيما عدا منطقتي عنابة ووهران¹، وهنا يظهر لنا جليا مدى مساهمة عامل عدم التوازن الجهوي للمناطق الصناعية في عرقلة عملية التنمية الصناعية في البلاد.

ب- الأهداف الاقتصادية: كما أسندت لعملية التصنيع أيضا مهمة اقتصادية متمحورة حول ضرورة الإسراع في إرساء صناعة قاعدية متينة، من شأنها تحقيق التطور لباقي القطاعات الأخرى، وعلى رأسها القطاع الزراعي وقطاع الصناعات الخفيفة، وإحداث التكامل بين القطاعات الاقتصادية الأخرى، فالاعتماد على هذا النوع من الصناعات الأساسية في سياق هذا التصور الاقتصادي شكل الدعامة الحقيقية للتصنيع، وأحد أهم الشروط الضرورية لضمان الاستقلال الاقتصادي، كما أن إقامة هذا النوع من الصناعات من شأنه المساهمة أيضا في إنشاء صناعات أخرى تتكامل مع بعضها من الناحية الفنية والاقتصادية، كالصناعة الميكانيكية التي يمكن أن ترتبط بالزراعة من حيث تمويلها بالمعدات الفلاحية، هذا الخيار الصناعي "هو عبارة عن رد فعل مباشر لما تميز به القطاع الصناعي الموروث عن العهد الاستعماري، الذي انحصرت نشاطاته في الصناعات الخفيفة المحدودة التأثير، والصناعات الإستراتيجية، ومن سماته الغياب الكلي للصناعات القاعدية، ومن ثمة فهو تابع بصفة مطلقة للصناعة الفرنسية الأم التي تغذيه بالعنادر الصناعي اللازم"²، وبهذا فالفكر التنموي الجزائري تأثر كثيرا بالأفكار التنموية الخارجية، خاصة الفرنسية منها التي عملت على توجيه السياسة التنموية المستقبلية في الجزائر بطريقة غير مباشرة خدمة لمصالحها الاقتصادية.

المبحث الثاني- المؤسسة الاقتصادية كخيار استراتيجي للتنمية الشاملة:

شرعت الجزائر خلال المرحلة التالية للاستقلال في رسم سياستها التنموية وفقا لمبادئ الثورة التحريرية، لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة والمستعجلة للسكان من جهة، ومن جهة أخرى حاولت تحطيم آليات ومقتضيات التبعية الموروثة عن الاستعمار، وحتى تتمكن من ضمان التحكم الفعلي في التنمية انتهجت نهجا اشتراكيا في توجيه اقتصادها ومراقبته عن طريق التخطيط المركزي، والاعتماد على القطاع العمومي، من خلال تدعيم الشركات الوطنية، وتأميم الممتلكات، كركيزة أساسية في عمل الدولة لتحقيق التنمية الشاملة، ولتحقيق ذلك بنجاح كان لابد من توجيه السياسة الاقتصادية نحو التصنيع باعتباره أساس التنمية.

المطلب الأول- التصنيع كخيار استراتيجي للتنمية الاقتصادية:

بدأ تكريس هذا الخيار في منتصف الستينيات بإنشاء قاعدة صناعية ثقيلة وتكثيف الاستثمار خاصة في قطاع المحروقات، وكانت الإستراتيجية المتبعة آنذاك تسعى لتحقيق الاستقلال الاقتصادي باسترجاع الثروات الوطنية وتنشيط القطاع الصناعي بالاعتماد على الصناعات الأساسية، ولتحقيق ذلك كان لابد من النهوض بتصنيع شامل ومكثف، مع إقامة الصناعات الأساسية التي تشكل الدعامة الحقيقية للتصنيع، وأحد الشروط اللازمة لضمان الاستقلال الاقتصادي، وتطوير الصناعات التي تضيف مزيدا من القيمة على المواد الأولية، وتوفير الإمكانيات التي من شأنها خلق صناعات خفيفة، وتوفير الظروف اللازمة للاستقلال الاقتصادي من الناحية التقنية، للوصول التدريجي لأعلى المستويات التكنولوجية، كما أن تنظيم الصيانة مثل شرطا أساسيا في تسيير الاقتصاد وتحقيق استقلاليتها، وهنا ظهرت الحاجة لإنشاء مركبات صناعية عمومية كبرى، لإدخال المجتمع في مرحلة جديدة، هي مرحلة التصنيع، وليس مجرد إقامة صناعة ثقيلة، وقد أكد مجلس الثورة عام 1968 أن التنمية الاقتصادية يجب أن تقام عن طريق إعطاء الأولوية للصناعات الأساسية والثقيلة، لذلك تم تحديد عدة أهداف منها:³ ضرورة الوصول لمرحلة الاختراع على المدى الطويل، والتي ستمثل الانطلاقة الفعلية للاقتصاد، وأن تغطي الصناعات الاستهلاكية حاجيات السوق الوطنية، وأن يوفر القطاع الصناعي 40 ألف منصب شغل جديد سنويا.

¹-محمد، بومخلوف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والأفاق". مرجع سابق، ص30.

²-نفس المرجع، ص30-31.

³-أحمد، حويطي. مرجع سابق، ص214.

فبناء قاعدة إنتاجية قوية من شأنها المساهمة في زيادة الدخل العام ومتوسط نصيب الفرد منه، كما أن تنويع القاعدة الإنتاجية لتلبية حاجيات مختلف القطاعات الاقتصادية بوسائل الإنتاج، بإمكانه تحقيق التكامل الإنتاجي بين هذه القطاعات، هذه السياسة التنموية التي انحصرت في الأبعاد الاقتصادية والمادية، شملت المستويات الاجتماعية والثقافية، وأحدثت تغييرات واسعة في البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع، فالتحولات الناجمة عن الخيار التصنيعي وما استتبعها من أنشطة وسلوكيات تدخل ضمن التحولات الخاصة بعلاقات الإنتاج في إطار التوجه الاشتراكي من جهة، ومن جهة أخرى التغيير العميق للإنسان وإعادة تشكيل المجتمع.

لقد تأكد هذا الخيار أكثر بعدما تبين عجز القطاع المسير ذاتيا والقطاع الخاص الوطني والقطاع الأجنبي على القيام باستثمارات صناعية ضخمة، وهو ما جعل الدولة تسيطر على كل النشاطات الاقتصادية خاصة بعد "سلسلة التأميمات التي قامت بها كتأميم القطاع المصرفي وقطاع المناجم عام 1966 وقطاع المحروقات عام 1971"¹، لتوفير الشروط الضرورية لبناء هذا القطاع وحمائته من الضغوط الخارجية والتبعية، وقد تهيكّل أكثر بعد إنشاء الشركات الوطنية التي كلفت بتسيير التراث العمومي المؤمّم لتحدي ميكانيزمات التبعية الخارجية، وقد سمحت هذه السياسة باسترجاع كل الممتلكات الصناعية عن طريق التأميم أو الشراء من المصالح الأجنبية، وهو ما ساهم في تطوير هذه المكاسب بعد إنشاء قاعدة صناعية ثقيلة، فالقطاع الصناعي كان له دور بارز في تحريك القطاعات الأخرى كقطاع الفلاحة والري والمنشآت القاعدية والهياكل الاجتماعية والتربوية، كما عمل أيضا على تنمية صناعات تهمين المواد الطبيعية كالمناجم والطاقة لضمان تمويل التنمية وتثبيت الشروط الضرورية لتحقيق الاستقلال التقني والتكنولوجي، لذا تم تخصيص قروض هامة له من طرف المخططات الاقتصادية والاجتماعية للتنمية بين 1967-1978، والجدول التالي يبرز ذلك بوضوح.

جدول رقم 03: توزيع قروض الاستثمار واستهلاكها حسب فروع النشاط بين 1967-1978

فروع النشاط	المقدار المسجل ب (109مليار.د.ج)	النسبة المئوية	الاستهلاك ب (109مليار.د.ج)	نسبة الاستهلاك
محروقات	110	44%	63	57%
صناعات أساسية ومندمجة	88	36%	49	56%
صناعات أخرى تحويلية	33	13%	10	33%
المناجم والطاقة	16	7%	09	56%
مجموع الصناعة	247	100%	131	53%

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. جبهة التحرير الوطني. الميثاق الوطني 1976، مرجع سابق، ص 118-119.

تبرز أرقام هذا الجدول أهمية القطاع الصناعي في دعم التنمية، حسب قروض الاستثمار الموجهة له، والتي بلغت 247 مليار د.ج، من مجموع إجمالي قدره 453 مليار د.ج رصدت للتنمية، غير أن نسب توزيعها واستهلاكها عرفت تفاوتاً بين القطاعات الاقتصادية، فقطاع المحروقات مثلاً رصدت له أكبر حصة مالية مقارنة مع القطاعات الأخرى على المدى البعيد، لضمان أسس تكوينه ونموه، أما الصناعات القاعدية كالصناعات الميكانيكية الكهربائية وحتى الالكترونية، فقد حظيت هي الأخرى بعناية خاصة من طرف مختلف المخططات التنموية، نظراً لأهميتها ودورها في تزويد مختلف القطاعات الاقتصادية بالتجهيزات الضرورية اللازمة، أما الجدول التالي فيلخص لنا نصيب الصناعات الثقيلة من الاستثمارات الصناعية بين سنوات 1965-1977.

¹ -محمد، بومخلوف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والأفاق". مرجع سابق، ص 54.

الجدول رقم 04: نصيب الصناعات الثقيلة من الاستثمارات الصناعية بين 1967-1977

المخطط	نصيب القطاع الصناعي من الاستثمارات	نصيب الصناعات الثقيلة من الميزانية المخصصة للقطاع الصناعي
الثلاثي	%51.6	%88.7
الرباعي الأول	%44.7	%86
الرباعي الثاني	%43.4	%88

المصدر: محمد، بومخلوف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والآفاق". مرجع سابق، ص60.

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن القطاع الصناعي حظي بأولوية في حجم الاستثمارات مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، وأن الصناعات الثقيلة نالت حصة الأسد من مجموع المبالغ المالية المرصدة لهذا القطاع، حيث قاربت الحصة المالية المخصصة لها حدود 90% من جملة الحصص المخصصة للقطاع الصناعي خلال المخطط الثلاثي والرباعي الأول والثاني، أما المعطيات المالية فتكشف لنا بوضوح مدى نمو العمالة غير الزراعية بين سنوات 1967-1984.

جدول رقم 05: نمو العمالة غير الزراعية بين سنوات 1967-1984

الفترة	1969-1967	1973-1970	1979-1974	1984-1980
الصناعة	38000	84000	270000	185000
البناء والأشغال العمومية	11000	108000	210000	300000
النقل	11000	21000	50000	105000
التجارة والخدمات	13000	21000	295000	305000
الإدارة وغيرها	12000	122000	136000	280000
المجموع	85000	400000	960000	1175000
النمو السنوي	26000	100000	160000	235000
النمو السنوي للعمالة الصناعية	12700	21000	45000	37000

المصدر: علي، غربي. مرجع سابق، ص336. نقلا عن: عبد اللطيف، بن أشنهو. "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص452.

هذه الأرقام تبرز أن نمو العمالة غير الزراعية عرفت نموا كبيرا في حجمها بين سنوات 1967 و1984، والذي تجاوز بكثير تلك الاعتمادات المخصصة لبناء القاعدة الاقتصادية وتنميتها في البلاد، بينما المعطيات المالية فتبرز لنا حجم الاستثمارات وتوزيع مبالغها بين سنوات 1970 إلى 1979.

الجدول رقم 06: الاستثمارات وتوزيع مبالغها في المخططين الرباعيين (الوحدة: مليون دينار)

توزيع الاستثمارات في المخططين الرباعيين			توزيع الاستثمارات في المخططين الرباعيين		
القطاع	الرباعي 01	الرباعي 02	القطاع	الرباعي 01	الرباعي 02
	الاستثمار	الاستثمار		الاستثمار	الاستثمار
محروقات	4.673	19.500	صناعة الأغذية	470	1.470
حديد وصلب	1.900	5.865	تركيب الآلات	940	4.100
كهرباء وميكانيكا	1.175	6.238	صناعة النسيج	515	1.420
طاقة كهربائية	735	1.625	الصناعة الجلدية	060	170
المناجم	700	1.100	الصناعة التقليدية	140	910
صناعة كيمياوية	512	4.000	الخشب والورق	-	1.660
			صناعة أخرى	580	42
			المجموع	12400	48.000

المصدر: عبد العزيز، وطبان. "الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره (1830-1985)". الجزائر: منظمة العمل العربية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، 1992، ص 177.

تكشف هذه المعطيات مدى تزايد حجم الاستثمارات الموزعة على قطاعات النشاط الاقتصادي مقارنة بتلك المرصدة خلال المخطط الثلاثي، وإذا ما قارنا بين الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع في المخططين الرباعيين تبرز الأهمية التي حظي بها التصنيع خاصة قطاع المحروقات الذي نال حصة الأسد على غرار قطاعات اقتصادية وخدمية أخرى، فالدولة رصدت مبالغ استثمارية هامة لإنماء الاقتصاد وبناء قاعدة صناعية متينة، وسيعرض لنا الجدول الموالي المبالغ المرصدة لذلك.

الجدول رقم 07: المبالغ المرصدة للاستثمارات خلال المخططين الخماسيين (الوحدة: مليار دينار)

المخطط الخماسي الأول		المخطط الخماسي الثاني	
القطاع	المبالغ المرصدة خلال المخطط الأول	القطاع	المبالغ المرصدة خلال المخطط الثاني
الفلاحة	47100	الفلاحة	79000
الصناعة	154500	الصناعة	174000
القاعدة المادية	67200	القاعدة المادية	217800
التربية والتكوين	42200	التربية والتكوين	45000
قطاعات أخرى	89000	قطاعات أخرى	34000
المجموع	400000	المجموع	550000
الإنجازات المالية	350000	الإنجازات المالية	1099800

المصدر: طاهر، بوشلوش. "التحولات الاجتماعية والاقتصادية وأثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967-1999): دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006، ص 135.

يتضح من خلال هذا الجدول مدى حجم المبالغ المالية المرصدة للاستثمارات الاقتصادية خلال هذين المخططين الاقتصاديين، والمقدرة في مجموعها ب 400 ألف و 550 ألف مليار دينار جزائري على التوالي، بغية إدخال إصلاحات مالية على تنظيم الاقتصاد الوطني وتسييره، وبموجب ذلك نال القطاع الصناعي أهمية خاصة في هذا المجال، على غرار القطاعات الأخرى، لتتال بذلك الحاجات

الاجتماعية أهمية كبرى خلال هذين المخططين الاقتصادية، لاسيما في المخطط الخماسي الأول الذي رفع شعار "من أجل حياة أفضل".¹

هذه التجربة التنموية المدعمة ببرنامج تقييمي منظم ومركزي هي عبارة عن سلسلة متتالية من مراحل بناء الاقتصاد الوطني، وكل مرحلة تعد عملية تقييمية للمرحلة السابقة، وتؤكد هذا الخيار الصناعي، وقبل تتبّع هذه المراحل حري بنا أن نتطرق إلى الأسس التاريخية لإستراتيجية التنمية من خلال المواثيق الرسمية.

المطلب الثاني-المشروع الصناعي في المواثيق والنصوص الرسمية:

سارع المشرع الجزائري منذ الاستقلال لطرح عدد من النصوص والمواثيق المنظمة لخلق اقتصاد وطني قوي، وتحديد معالمه الأساسية، وتوضيح أهدافه الاقتصادية والاجتماعية، وفقا لمبادئ ثورة أول نوفمبر المجيدة، ومن أهم المواثيق التي سطرت الأسس العامة لسياسة التنمية نجد: معاهدة إيفيان 1962، برنامج طرابلس 1962، قرارات مارس 1963، المواثيق الوطنية لسنوات 1964، 1976، و1986، إلى جانب خطابات كل من الرئيسين هواري بومدين والشاذلي بن جديد في المناسبات الرسمية، وفيما يلي عرض موجز لبعض منها:

01-برنامج طرابلس 1962: * يعتبر أول وثيقة رسمية طرحت إستراتيجيه التنمية لجزائر بعد الاستقلال في إطار إيديولوجي اشتراكي، من خلال تطرقه لإشكالية الخيار التنموي بين الصناعات الثقيلة والخفيفة، هذه الوثيقة أشارت إلى أن "التنمية الحقيقية للبلاد يجب أن تقوم على أساس بناء الصناعات الأساسية، التي هي ضرورية لتحديث القطاع الفلاحي، والجزائر تملك إمكانات هائلة لتطوير الصناعات البترولية والمعدنية، وما على الحكومة إلا توفير كافة الشروط الضرورية لإقامة صناعة ثقيلة"²، هذا البرنامج عمل على تحديد أسس الاقتصاد الوطني بتأكيد خيار الصناعات الثقيلة، بالاعتماد على مبدأ التخطيط المركزي، لإرساء صناعة من شأنها تلبية احتياجات الصناعة والزراعة، كما أن الصناعات القاعدية ستقوم بمهمة "الربط بين جميع قطاعات الاقتصاد الوطني، وتحقيق التكامل بين الصناعة والزراعة، دون إهمال عملية تطوير الكفاءات والمهارات الفنية التي يتطلبها القطاع الصناعي والزراعي"³، وقد وصف هذا البرنامج الموارد الهائلة التي تتمتع بها الجزائر، والتي من شأنها تحقيق التقدم التنموي، كما نوه برنامج طرابلس بأهمية الصناعة التقليدية للتأسيس لصناعات محلية صغيرة لتوظيف العمالة، فهو حدد منذ البداية أهداف ووسائل تحقيق التنمية، وتعزيز القطاع الصناعي القائم على أساس الصناعات الثقيلة الذي يخول للدولة "ملكية وسائل الإنتاج، سواء عن طريق إنشاء مؤسسات لهذا الغرض، أو تأمين الثروات الطبيعية والبنوك وشركات التأمين والتجارة الخارجية"⁴، وحتى تتمكن الدولة من الإشراف على الاقتصاد الوطني وتنظيمه، يتعين عليها تنمية المؤسسات الوطنية، على أن يساهم العمال في إدارتها، وهو ما يمكنهم من متابعة تنفيذ خططها، وبهذا يكون برنامج طرابلس قد أقر علانية بضرورة "سلوك النظام الاشتراكي في تسيير وإدارة المؤسسات، التي يتولى العمال مهمة تسييرها، لضمان التنمية السريعة للبلاد"⁵، ليؤكد بذلك هذا البرنامج على الخيار الصناعي للجزائر، بإعطائه أهمية

¹ طاهر، بوشلوش. مرجع سابق، ص135.

*-انعقد مؤتمر طرابلس بين 27ماي و04جوان 1962 بمدينة طرابلس الليبية، وحضرته القيادات البارزة للثورة السياسية والعسكرية الجزائرية المتواجدة في الداخل والخارج بما فيها السجناء من قيادي الثورة وأعضاء الحكومة المؤقتة، أمثال بن يوسف بن خدة، والقيادة العامة لأركان الحرب وعلى رأسهم هواري بومدين وقادة الولايات وبعض المسؤولين المفرج عنهم بعد توقيع اتفاقية إيفيان 02، وقد خرج المؤتمر ببرنامج أو ميثاق طرابلس الصادر في اجتماع 06/07/1962، والذي أعدته جبهة التحرير الوطني وتبناه المجلس الوطني للثورة، وقد تناول موضوع تنظيم الدولة الجزائرية المقبلة على الاستقلال بكافة أبعادها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فضلا عن تقييم الأوضاع العامة للبلاد الناجمة عن الاستعمار، وكذا تقييم مضمون اتفاقيات إيفيان التي تعد الأساس لإعطاء الاستقلال والسيادة الوطنية مفهومها الحقيقي، فخلال هذا المؤتمر تم تحديد خصائص المجتمع الجديد المراد تحقيقه، والبحث عن الوسائل الكفيلة لإنجاح هذا المسعى، من خلال رسم سياسة جزائر ما بعد حرب التحرير، وتحديد المعالم الكبرى للدولة في نظامها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وعليه فالمؤتمر الذي جاء بنص مشروع متضمن لعدد من الخيارات الكبرى للمجتمع والدولة في آن واحد، وهادف لمعالجة الأوضاع المختلفة الناتجة عن الثورة يعد الوثيقة الرسمية الثالثة للدولة الجزائرية بعد بيان أول نوفمبر 1954 ومؤتمر الصومام 1956، والوثيقة الرسمية الأولى لجزائر بعد الاستقلال، لذا كان هذا البرنامج أول وثيقة إيديولوجية رسمية لجبهة التحرير الوطني الذي مثل أعضاؤها نظريا مختلف طموحات الفئات الاجتماعية.

²-أحمد، حويتي. مرجع سابق، ص213.

³-علي، غربي ويمينة نزار. مرجع سابق، ص69.

⁴-علي، زغدود. مرجع سابق، ص37.

⁵-نفس المرجع، ص37-38.

خاصة لقطاع الصناعات الثقيلة، التي من شأنها التأسيس لصناعات جديدة، تكون قادرة على النهوض السريع بالاقتصاد الوطني، لإزالة السيطرة الاحتكارية، وتغيير العلاقات الاقتصادية التقليدية المرتبطة بالاقتصاد الجزائري، وبناءها على أسس جديدة وبعيدة عن النظم الاستعمارية الموروثة لتحقيق التغيير الشامل.

02-ميثاق الجزائر 1964: * جاء هذا الميثاق بعد سنتين من الاستقلال السياسي للجزائر، حتى يصبح المسار الإيديولوجي، بقلبه للمبادئ السياسية لبرنامج طرابلس، وتغطية بعض النقائص المتضمنة في إستراتيجية الدفع بالصناعة التي تمثل أساس تطور الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والثقافية للمجتمع الجزائري.

فميثاق الجزائر الذي كان ثاني وثيقة رسمية اعتمدتها الجزائر لرسم مسارها التنموي، هو مرجع نظري هام مكمل ومفصل لبرنامج طرابلس، لأنه تناول مسألة تنظيم الإنتاج في إطار المجتمع الاشتراكي، باعتبار أن تحسين المستوى المادي والاجتماعي مرتبط بتطور الصناعة، من خلال الشركات الوطنية، التي تتولى مهمة تطوير الصناعات الإستراتيجية، شرط أن تتمكن من "تلبية حاجات الاستهلاك الوطني، وإيجاد سوق واسعة لتصريف المنتجات، وكذا إيجاد أقصى ما يمكن من الوظائف"¹، هذا الميثاق أيد الخيار الصناعي للجزائر وأكد على أهمية ودور الشركة الوطنية في إنجاح هذا التوجه، فالشركة الوطنية التي تحظى برعاية المخططات التنموية المدعمة من قبل الدولة هي من تتولى مهمة تنظيم الاقتصاد الوطني وتسييره، غير أن إنشاء هذه الشركات يستلزم توفير شرطين أساسيين هما: أن تمارس نشاطها في إطار مبادئ وقوانين الشركة الاشتراكية، وأن تتمكن هذه الأخيرة من المحافظة على المصلحة العامة للمجتمع، وعليه فالشركة الوطنية تعتبر كأداة هامة في يد الدولة لتحقيق إستراتيجيتها التنموية، لأن نشاطها يمتد إلى القطاعات الحساسة والحيوية بالنسبة للاقتصاد الوطني، الأمر الذي يخلو لها حسب إمكانية الاشتراك مع رأسمال أجنبي فيما يتعلق "بالاستثمارات المتجاوزة لإمكانات التراكم الاقتصادي الوطني"²، لأن المصلحة العامة تقتضي توفير الشروط الضرورية لذلك، وهنا يبرز دور هيئة ثانية إلى جانب الشركة الوطنية وهي الشركات المختلطة التي اقتصر نشاطها حسب هذا الميثاق في القطاعات غير الحساسة، للحيلولة دون منافسة الشركة الوطنية، وبهذا فإن ميثاق الجزائر تمكن من تحديد أهداف تنموية بعيدة المدى، بتأكيد خيار التصنيع على ضوء الاختيارات الاشتراكية.

03-الميثاق الوطني 1976: * يعتبر ثالث وثيقة رسمية سطرته الجزائر في سبيل توضيح معالم إستراتيجيتها التنموية، فهي تعتبر بمثابة تركيب لأهم الخطوط الأساسية للسياسة التنموية في الخطوط الرسمية من جهة، ومن جهة أخرى قاعدة مرجعية هامة، عملت على تعميق الوعي بضرورة مواصلة الجهود التنموية المبذولة، والمرتكزة على الصناعات الأساسية والتحويلية بالدرجة الأولى، مع الاهتمام بالصناعات الخفيفة، نظرا لدورها الفعال في تحقيق التكامل بين القطاعات الأخرى، عن طريق تحويل الموارد الطبيعية وتصديرها في شكل مواد مصنعة أو نصف مصنعة، وعليه فالاهتمام بالتصنيع يعد ثورة صناعية ذات أبعاد ثورية، مندرجة ضمن إطار تحول علاقات الإنتاج، الناجمة عن الإيديولوجيا الاشتراكية، لأن الثورة الصناعية لا تنعكس على التصنيع وحده، بل يمتد تأثيرها للبنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للبلاد، الأمر الذي يمكنها من بلوغ "أسباب العلم ومقتضيات التكنولوجيا، لتحسين الإنتاج وتطوير الاقتصاد، الذي يقتضي إعداد الإطارات المزودة بالمعارف والتجارب الضرورية، لتسيير الوحدات الإنتاجية، ورفع وتحسين الإنتاج باطراد، وتكوين العمال فنيا من جهة، وتمكينهم من التكيف مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وضمان مشاركتهم الفعالة في التسيير، لدفع عجلة الثورة الصناعية من جهة أخرى"³.

* صدر هذا الميثاق في 1964/04/21 عن المؤتمر الأول لحزب جبهة التحرير في قاعة سينما إفريقيا بالجزائر، وتولت الجبهة مهمة إعداده.

¹-علي، زغود. مرجع سابق، ص39.

²نفس المرجع، ص41.

* صدر هذا الميثاق بمقتضى الأمر رقم 69-75، المؤرخ في 1975/11/01، المتضمن إنشاء اللجنة السامية للميثاق الوطني، هذا الأخير عبارة عن عدد من النصوص المقترحة من طرف الرئيس هواري بومدين لمعالجة ملامح عدة من الحياة اليومية والسياسية للمواطنين، وتطور نظرة تاريخية لركائز المجتمع الجزائري، وقد تمت مناقشته والمصادقة عليه من خلال استفتاء شعبي عام. جرى في 1976/06/07.

³-علي، زغود. مرجع سابق، ص44-45.

لقد ركز الميثاق الوطني على ضرورة تدريب العمال، وتنمية مهاراتهم، وإعدادهم وتجهيئتهم لمواجهة المقتضيات التنظيمية الحديثة التسييرية والإنتاجية، فالتصنيع حسب هذا الميثاق له دور بيداغوجي أكثر منه إنتاجي، من خلال تهيئته للظروف المناسبة لإحداث تغييرات جذرية في عقلية المسؤولين والعمال، بما يمكنهم من التفتح على الطرق الحديثة في العمل والتنظيم، وإلى جانب تعميقه للإطار الإيديولوجي للمسعى التنموي، وتحديد معالمه بدقة، برسمه لمختلف الأبعاد التنموية المكتسبة من التجارب السابقة له، عمل ميثاق الوطني على توضيح الرؤية المستقبلية للسياسة الاقتصادية المنتهجة في الجزائر، الأمر الذي ميزه عن المواثيق الرسمية السابقة.

وعليه فالمواثيق المشار إليها أعلاه أولت عناية خاصة للتنمية المرتكزة على التصنيع، مؤكدة بذلك على الخيار الصناعي كحل أمثل للنهوض بالتنمية، لذا اهتمت الإستراتيجية التنموية بإقامة صناعة الحديد والصلب والبيتروكيماويات (صناعة وسيطة لممارسة آثار الجذب)، وتنمية الصناعات الميكانيكية كوسيلة لتنمية الصناعة والزراعة، وإنشاء الصناعات الكهربائية والإلكترونية، وكذا تنمية صناعات بديلة لتلبية الاستهلاك المحلي إحلالا للواردات.¹

دستور 1976: اقترحته جبهة التحرير الوطني، وتمت المصادقة عليه عبر استفتاء شعبي يوم 19/11/1976، هذا الدستور أكد في مضمونه التوجه الاشتراكي للتنمية الاقتصادية الجزائرية، الهادفة لتحقيق الاستقلال الوطني، والرفاه الاجتماعي، ومحاربة استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، وعلى ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، والاحتكار التجاري، وبهذا تمنح السياسة الجزائرية في مجال الاقتصاد والمخططات التنموية المنبثقة عنها، أولوية مطلقة لتراكم رأس المال والتصنيع والزراعة²، علما أن السياسة الاقتصادية الجزائرية اتسمت بالتكشف منذ فجر الاستقلال، لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وتعزيز التحول نحو اشتراكية ديمقراطية.

المطلب الثالث-النموذج المعتمد في التصنيع:

تأثر الفكر التنموي الجزائري في بداياته الأولى بتوجيه تنموي نظري، مرتكز على التصنيع كقاعدة مذهبية أساسية، متأثرا بذلك بالفكر التنموي السائد على المستوى العالمي، خاصة في الدول الحديثة الاستقلال، غير أن الصياغة النظرية والتطبيقية لهذا التوجه تأثر إلى حد بعيد بنظرية الصناعة المصنعة، التي صاغها (De Bernis Gérard DESTANNE)*، واستمدتها من مفهوم الآثار المحركة، والمنبثقة هي الأخرى بدورها من نظرية أقطاب التنمية لفرانسوا بيرو (François PERROUX).

لقد بنى دو بيرني نظريته على ضرورة الاستثمار في الصناعات الكفيلة في نظره بخلق آثار الدفع للصناعات الأخرى، كالزراعة والصناعات الخفيفة، بمنحها للآلات والتجهيزات اللازمة لرفع الإنتاج، وتوفير المادة الأولية والضرورية لها، هذه الإستراتيجية تسعى في نظره لإحداث تحولات جذرية في المجتمع الجزائري، من خلال نسق منتظم ومنسجم من الصناعات، التي بإمكانها تحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية الأخرى، الأمر الذي يقتضي توفر منهج واضح وقادر على تنظيم مختلف القطاعات، في إطار هذه المنظومة المتفاعلة من الصناعات، "فالصناعة المصنعة -حسبه دو بيرني- تعمل في الوقت ذاته على إحداث الترابط بين مختلف الصناعات، بواسطة مدخلاتها ومخرجاتها، عن طريق وضع عدد من الآليات الحديثة تحت تصرف الاقتصاد الوطني، لزيادة الإنتاجية وإعادة الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية"³، وهي في معناها العام تعني "بناء صناعة لإنتاج المواد والآلات والتجهيزات الإنتاجية"⁴، هذا النموذج بإمكانه تحقيق التنمية الشاملة، نظرا لميزاته المتعددة منها: القدرة على إحداث التكامل والترابط الاقتصادي والفني للقطاعات الأخرى بما يسمح بظهور صناعات جديدة، فالصناعة الميكانيكية والبيتروكيماوية مثلا بإمكانهما تنمية القطاع الزراعي، من خلال تزويده بالآلات والمعدات الفلاحية والأسمدة التي يحتاجها.

¹-علي، غربي ويمينة نزار، مرجع سابق، ص70.

²-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1976. الجزائر: جبهة التحرير الوطني، ص15-16.

*دوبرني يستأن (1928-2010) اقتصادي فرنسي متأثر بالفكر الماركسي أستاذ فخري من جامعة l'Université Pierre-Mendès-France à Grenoble ورئيس معهد العلوم الرياضية التطبيقية- باريس 2 (Paris2).

³نفس المرجع، ص66.

⁴- محمد، بومخلوف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والآفاق". مرجع سابق، ص27.

وبما أن الجزائر تمتلك إمكانات طبيعية وثروات باطنية متعددة، فإن الإستراتيجية التنموية المرتبطة بهذا النموذج رمت إلى تحويل هذه الثروات في شكل مواد مصنعة أو نصف مصنعة، عوضا عن تصديرها في شكل مواد أولية خام، وبهذا فالتصنيع في الجزائر اعتبر ورقة رابحة لتحقيق الطموحات على أرض الواقع، كما أنه مفتاحا للعديد من الانشغالات، لما له من دور أساسي في تلبية حاجيات السكان، من مواد إنتاجية واستهلاكية مختلفة، إلى جانب توفير فرص الاستخدام، هذه الإستراتيجية تقوم على المحاور التالية: الاعتماد على التصنيع المكثف، من خلال إعطاء الأولوية للصناعات المنتجة، كالتجهيزات الصناعية والمنتجات الطاقوية والصناعات الكيماوية... الخ، وكذا تحقيق التكامل بين القطاع الصناعي والزراعي، من خلال إنتاج وسائل الإنتاج، بدلا من السلع الاستهلاكية، لأن الصناعة تعمل على منح المعدات اللازمة لتطوير الزراعة، وفي المقابل استغلال الفائض الزراعي في الصناعة، إلى جانب تحقيق سياسة تمويلية مستقلة، عن طريق تخصيص رأسمال كبير لتمويل عملية التصنيع، ولعل السبب وراء تحقيق هذه الغايات هو الاعتماد على الصناعات الهيدروكربونية والثقيلة اللتين ترجمتا هذا النموذج في التصنيع، والذي تبنته المؤسسات العمومية الكبرى، بعد انفراد كل واحدة منها بفرع معين من النشاط.

01-الصناعات الهيدروكربونية: يعتبر قطاع المحروقات عصب التنمية الاقتصادية في الجزائر، نظرا لدوره في تمويل عملية التصنيع، لذلك احتل المراتب الأولى من حيث نسب الاستثمارات المخصصة لتخطيط التنمية، ونظرا لأهمية هذه الصناعة في الجزائر تم تأسيس الشركة الوطنية للنفط والغاز (SONATRACH) عام 1963 للتكفل به، لذا فإن تنمية هذا القطاع اعتبر ضرورة حتمية لتوفير سيولة مالية، لدعم القطاعات الاقتصادية الأخرى، ومن أهم الصناعات الإستراتيجية له نجد: الصناعة البترولية والغازية والبتروكيماوية.

02-الصناعات الثقيلة: اكتفت الجزائر في الستينيات بإعادة تشغيل المصانع التي توقفت عن الإنتاج، بعد خروج المعمرين منها، لكنها سرعان ما عملت على تنمية هذا القطاع بانتهاجها لسياسة تصنيعية قوية، اعتمدت على الصناعة الثقيلة والمتمثلة في صناعة الحديد والصلب، التي تعتبر صناعة إستراتيجية في بعث التنمية، فالجزائر تملك ثروة حديدية معتبرة، يتركز أغلب إنتاجها في مركب الحجار بعنابة، ويتم بعد ذلك توجيه الإنتاج لمختلف الفروع الصناعية، وإلى جانب صناعة الحديد والصلب نجد الصناعة الميكانيكية التي تعد صناعة حيوية، لأنها تسهم بفاعلية في تدعيم القطاعات الاقتصادية الأخرى بوسائل التجهيز المختلفة، هذه الصناعة شهدت انطلاقها الأولى عام 1967، بعد رصد نسب هامة من الاستثمارات الموجهة لتنميتها، ليتم بعد ذلك إنجاز عدد من المشاريع الضخمة على شكل مركبات صناعية، أهمها مركب إنتاج السيارات النفعية، ووسائل النقل بروبينة، ومركب الجرارات، والمحركات، ومركب الأشغال الثقيلة بقسنطينة، ومركب الآلات الفلاحية بسيدي بلعباس...

المطلب الرابع-إجراءات تجسيد المشروع الصناعي في الجزائر:

شكل قطاع الصناعة في الجزائر المحور الأساسي للتنمية المجتمعية الشاملة، حيث تمحورت الإستراتيجية المطبقة في هذا القطاع حول استرجاع الثروات والممتلكات الوطنية، والتحرر من التبعية الاقتصادية، وكذا خلق مناصب شغل، ولتطبيق ذلك كان على الدولة إنشاء مؤسسات وطنية قادرة على رفع التحدي التنموي، من خلال سلسلة من التدابير والإجراءات المتخذة لإنجاح هذا المشروع التنموي الطموح، فكيف تجسد ذلك ميدانيا؟.

01-سياسة التخطيط المركزي: خضعت عملية تجسيد المشروع الصناعي للخطوط التوجيهية التي سطرته الإستراتيجية السياسية، ومن أهم الخطوط التوجيهية التي حددت معالم هذه الإستراتيجية تسيير عدد من المخططات التنموية المتتالية، أولها **المخطط الثلاثي (1967-1969)** الذي كان بمثابة محاولة أولية لتنظيم الاقتصاد الوطني وبناءه على أساس قوي ومتكامل، وبما أن هذا المخطط هدف إلى تأميم الثروة الطبيعية، وسيطرة الدولة على كافة النشاطات الاقتصادية، فإنه بدأ في ممارسة النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي تنفيذا لميثاق طرابلس وميثاق الجزائر، هذا المخطط اعتبر كمخطط تمهيدي هادف لتهيئة الوسائل المادية والبشرية، وتحضيرها لإنجاز المخططات المقبلة، باعتبار أن اهتمام المسؤولين آنذاك تركز حول المسائل التنظيمية (الإدارية والإنتاجية)، لذا تم التركيز فيه خاصة على الاستثمارات الموجهة لتمويل الصناعات الثقيلة، بما فيها الصناعات المصنعة، "والتي قدرت نسبة

استيعابها ب 82% إلى 90%¹، لأن الصناعات الثقيلة شكلت أساس الثورة الصناعية والتحرر الاقتصادي للبلاد، وكذا الكف التدريجي عن تصدير الخامات المعدنية وغير المعدنية، بمضاعفة تحويلها لمنتجات وسيطة وتامة الصنع، يعاد دمجها في الاقتصاد الوطني، فضلا عن توسيع السوق الداخلية، وزيادة الطلب على المنتجات الصناعية، ومن ثمة امتصاص البطالة وزيادة حجم العمالة²، وعليه فالمخطط الثلاثي حدد أهم الاختيارات الأساسية للبلاد، لتحسين الظروف الاجتماعية لأفراد المجتمع، لأن أهدافه تمحورت حول: إنشاء قاعدة متينة للتنمية مجتمعية شاملة.

بينما **المخطط الرباعي الأول (1970-1973)** فقد كان بمثابة قانون أساسي يحكم كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية آنذاك، حيث شكل التخطيط أداة فاعلة للاقتصاد، وأصبحت أهدافه إجبارية التنفيذ على مختلف الأعوان الاقتصاديين، وفي مقدمتهم المؤسسة العمومية، التي كلفت بتنفيذ توصيات المخطط الثلاثي وتحقيق أهدافه، لأن هذا المخطط كان أكثر طموحا مقارنة بالمخطط الأول، حيث "حدد نسبة النمو ب 09 في المائة"³، وخلال له تم إنفاق 26.4 مليار دينار جزائري، موزعة كما يلي: 49% للاستثمارات الإنتاجية في قطاعي الزراعة والصناعة، 22% للتجهيزات التربوية والاقتصادية، 11.5% للتجهيزات الاجتماعية، 6.4% للتنقيب عن الثروات الطبيعية والمائية، 2.5% للسياحة، والباقي للإدارة وبقية القطاعات الأخرى، وقد رافق تحقيق هذا المخطط استكمال السيطرة التامة للدولة على صناعة البترول والغاز الطبيعي، التي تعد من أهم القطاعات الاقتصادية في البلاد⁴، وبهذا يكون المخطط الرباعي الأول قدم دعما كبيرا لعملية التصنيع بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى تعبئته للموارد الوطنية (الطبيعية والمادية وحتى البشرية) لتحقيق الاستقلال الاقتصادي.

في حين أن **المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)** فقد ركز على تحسين الإنتاج كما وكيفا مع ضرورة تحسين الإنتاجية، حيث واصل دعمه لعملية التنمية، من خلال رفعه لحجم الاستثمارات العامة، سيما تلك المتعلقة بالتجهيزات الاجتماعية، وكذا القطاعات الخاصة بالتنمية البعيدة المدى.

أما **المخطط الخماسي الأول (1980-1984)** فقد كان أكثر دقة وتفصيلا عن سابقه، سواء فيما تعلق بتحديد الوسائل المتاحة، وتقدير الإمكانيات المتوفرة والحقيقية، أو من حيث رسم الأهداف الخاصة بكل قطاع، لذا رمى هذا المخطط لتعبئة جميع الجهود والموارد الوطنية، مع ضمان تغطية الحاجيات الأساسية للمواطنين، وهنا تظهر الخبرة التي اكتسبتها الجزائر في مجال التخطيط التنموي مقارنة بالمخططات السابقة.

وفيما يتعلق **بالمخطط الخماسي الثاني (1985-1989)** فهو مخطط طموح من حيث برامجه الاستثمارية، كونه تطلع لتطبيق سياسة التهيئة الإقليمية، وتوجه للتنمية القطاعات الإنتاجية للزراعة والصناعة، وقد تركزت أولوياته في "تنظيم الاقتصاد الوطني، وتطوير قطاع الفلاحة والري، وتقليل الاعتماد على الخارج"⁵.

وبالتالي فسياسة التخطيط المركزي للاقتصاد الجزائري تعد ميزة أساسية طبعت مساره التنموي منذ الستينيات إلى غاية الثمانينيات، فالتخطيط كان بمثابة وسيلة فعالة استخدمتها الدولة لتنظيم الاقتصاد من خلال إخضاع جميع النشاطات الاقتصادية إلى إشراف وتوجيه مركزي، والجدول الموالي سيلخص لنا أهم خصائص المخططات التنموية:

¹-علي، زغود. مرجع سابق، ص102.

²-طاهر، بوشلوش. مرجع سابق، ص141.

³-علي، زغود. مرجع سابق، ص102-103.

⁴-طاهر، بوشلوش. مرجع سابق، ص141.

⁵-محمد بلقاسم حسن، بهلول. "سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر: إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني". ج02، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص140.

جدول رقم 08: يبين أهم خصائص المخططات التنموية

المخطط	البرنامج
المخطط الثلاثي 1967-1969	وجه برنامج الاستثمار فيه للمناطق المحرومة في إطار مكافحة التفاوت الجهوي.
المخطط الرباعي الأول 1970-1973	خصصت قيمة 30 مليار دينار جزائري للبدء ببرنامج للتصنيع وتأسيس التخطيط، وهذا بإنشاء كتابة دولة للتخطيط مخصصة لذلك.
المخطط الرباعي الثاني 1974-1977	خصص مبلغ 100 مليار دينار جزائري كتممين للموارد الطبيعية وتكثيف النسيج الصناعي، وكذا إدماج القطاعات الاقتصادية وتحسين تقنيات التخطيط، بتحديد الآجال وتنظيم مسار الإرسال والتلقي.
المخطط الخماسي الأول 1980-1984	خصص مبلغ 250 مليار دينار جزائري لإعادة إقرارات التوازنات الاقتصادية وإعادة تنظيم المؤسسات وتثمين الطاقة، إلى جانب تصنيف أولويات التنمية وإكمال نظام التخطيط وإنشاء وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية بدلا من كتابة الدولة.
المخطط الخماسي الثاني 1985-1989	خصصت قيمة 550 مليار دينار جزائري لتنمية الزراعة والري والإسكان والنقل وتسديد الديون الخارجية.

المصدر: علي، غربي. مرجع سابق، ص 333.

02-التأسيس للقطاع العمومي ودعمه: تولت المؤسسة العمومية منذ نشأتها مسألة إنماء القطاع الصناعي ودعمه، مع تقليص دور القطاع الخاص، والحد من تأثيره، والقضاء على الرأسمال الأجنبي لتحقيق أهداف التنمية، وقد رعت الدولة هذا القطاع حفاظا على المصلحة العامة، وفق ما تم رسمه في الخطط الوطنية، لذلك شكلت عملية تأميم الممتلكات التي عرفها مرحلة حاسمة في سبيل تطوير المؤسسة العمومية وإنمائها، فبعد تأميم القطاع المصرفي وقطاع المناجم (كمناجم الحديد والقصدير والنحاس والرصاص...) عام 1966، جاء تأميم قطاع المحروقات في بداية السبعينيات (1971)، والذي عمل على توفير إمكانيات التمويل الداخلي لهذا القطاع دون اللجوء للخارج، وبذلك تأسست جميع الشركات الوطنية، حيث "استأثرت كل شركة بقطاع صناعي كامل، تجمع تحتها جميع الأنشطة الصناعية المتشابهة والمتكاملة في شكل مؤسسات تعمل تحت اسم شركة واحدة..."، حيث بلغ عدد هذه الشركات 71 شركة وديوان وطني في مطلع الثمانينيات، وتضم كل واحدة منها عدة مؤسسات وعشرات الوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني¹، فالقطاع العمومي اعتبر منذ البداية كمحور مركزي للسياسة الاقتصادية، وأداة رئيسية فاعلة لإحداث التطور الاقتصادي والتحول الاجتماعي، وتحقيق التوازن الاجتماعي والجهوي، وخلق مناصب الشغل، كما اعتبر أيضا أداة إستراتيجية لتحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فضلا عن المسببات الإيديولوجية والعملية التي أضعفت كفاءة ودور القطاع الخاص لدى الدولة، وأثرت سلبا على ثقافتها فيه.

03-الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة: ظهرت الحاجة لضرورة نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة مع ظهور المخطط الثلاثي، المتميز بطموحه التصنيعي، فنوعية التصنيع المراد بلوغه فرض على الجزائر إتباع تقنيات حديثة، وتنويع مصادر استيرادها (بين دول رأسمالية واشتراكية)، تقاديا لاحتمالات حدوث الاحتكار من طرف شريك واحد، لذا تم التعاقد مع عدة دول أجنبية، وبصيغ مختلفة، لتسهيل عمليات النقل، وتقادي التأخير والتماطل في بعض الأحيان من طرف الأجانب، ومن أهم صيغ النقل المبرمة في هذا المجال نذكر ما يلي:

أ- عقود الانجاز بالأقسام أو بالأجنحة: وفيها يقوم عدد من الشركاء بإنجاز مصنع أو مركب معين، أين يقوم كل شريك بانجاز جناح منه، ويسلمه للجهة المسؤولة عند الانتهاء منه²، هذه الصيغة

¹ -محمد، بومخلوف. "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والأفاق". مرجع سابق، ص 34.

² -أحمد، حويطي. "التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام". مجلة بحوث، العدد 01، جامعة الجزائر، 1993، ص 19.

المجزأة في إنجاز الاستثمارات الصناعية المختبرة لأول مرة في مركب الحجار ألزمت الشركاء الأجانب بتقديم المواد والخدمات الملتزمة منهم، لتخفف بذلك من مسؤولية المدراء عند سوء التصنيع، وتسمح باكتساب كفاءة وخبرة في مجال الانجاز، ونظرا لارتفاع تكاليف هذه العقود في الانجاز اتجهت الجزائر لأشكال تعاقدية أكثر شمولية.

ب- عقود الانجاز بواسطة المفتاح في اليد: شرع في تطبيقها بداية من المخطط الرباعي الأول، لذا ظهرت الحاجة لاعتمادها في الانجاز، حيث تم من خلالها نقل "تجهيزات كاملة مع معارفها التقنية"¹، أين يكون الشريك الأجنبي مسؤولا عن كل التفاصيل الخاصة باستغلال المشروع الذي هو بصدد إنجازه، وقد استلمت الجزائر إثر هذه العقود مصانع جاهزة، زاولت تشغيلها بواسطة تقنيين أجانب، يقومون بتدريب الجزائريين كيفية تشغيل الآلات وصيانتها وتصليحها، لكن ورغم الانجازات الهامة التي تجسدت خلال هذه الصيغة، تبين للمسؤولين الجزائريين فيما بعد عيوب هذه العقود، كارتفاع تكاليف إنجازها، وغياب التحويل الفعلي للتكنولوجيا، وغياب ضمانات فيما يتعلق بالإنتاج، إلى جانب التدخل القليل للعنصر الجزائري في جميع مراحل إنجاز المصنع²، كل هذه السلبيات دفعت السلطات الجزائرية إلى البحث عن صيغ تعاقدية أكثر فعالية.

ج- عقود الانجاز بواسطة الكلفة زائد الأتعاب: وفيها تم تفويض السلطة للشريك الأجنبي الذي يحول التكاليف ويقبض الأتعاب، وقد لجأت الجزائر لهذه الصيغة في الإنجاز عند تقصير الشريك الأجنبي الأول أو تماطله لإتمام المشاريع المتأخرة، والإسراع في عملية التنمية، ونظرا للتكاليف الباهظة لهذه الصيغة، والمساهمة التكنولوجية البسيطة لها، اضطرت الجزائر إلى التعامل مع الأجانب بصيغ تعاقدية أخرى.

د- عقود الانجاز بواسطة الإنتاج في اليد: شرع في تطبيقها بداية من المخطط الرباعي الثاني، فالشريك الأجنبي في إطار هذه العقود لا تقتصر مهمته على إنجاز المصنع فحسب، وإنما يشرف على انطلاق الإنتاج حتى يصل إلى الحصص الإنتاجية المتفق عليها منذ البداية، هذه العقود نصت على أن "يضمن الممون تكوين عمال متخصصين ومؤطرين، فهم من سيقومون بتنظيم التسيير، بصفة تجعل المؤسسة تصل لإنتاج الكمية المبرمجة بالموصفات المطلوبة والخاضعة لمقاييس السوق العالمي"³، غير هذا النوع من العقود، ورغم تعدد محاسنها، إلا أن عيوبها أكبر من محاسنها، فهي لا تختلف عن الصيغ السابقة لها.

هـ- عقود الانجاز بواسطة السوق في اليد: تعني أن "الشريك الأجنبي يتحتم عليه بناء المصنع وتجهيزه وتشغيله، وتلقين العمال الجزائريين تقنيات الإنتاج والتصليح، وأن يضمن سوقا في بلده أو خارجه للسلع المنتجة في الجزائر"⁴، وهنا لابد من الإشارة إلى أنه ليست هناك علاقة بين تاريخ العقد وتاريخ الاستيراد الفعلي للتجهيزات التي ينص عليها.

هذه العقود وغيرها أوقعت الجزائر في فخ التبعية التكنولوجية لشركات المقاولات الأجنبية، حيث باتت عاجزة على صيانة التجهيزات والمنتجات الغربية وتقليدها وتعديلها وحتى تطويرها... وما يتصل بها من طرق تسييرية وتنظيمية، نظرا لقلة كفاءة الأفراد العاملين الجزائريين المنتجين والفنيين وحتى المتخصصين أحيانا.

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² نفس المرجع، ص 20.

³ أحمد، حويطي. "التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام". مرجع سابق، ص 20.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

المبحث الثالث-الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة كحتمية لمسايرة المشروع الصناعي

إن الانتقال عبر المسار التصنيعي الجزائري يكشف عن تعايش عدد من القطاعات الاقتصادية، كالقطاع المسير ذاتيا، والقطاع العمومي، والقطاع الخاص...، غير أن احتكار النشاطات الاقتصادية كان في أغلب الأحيان من طرف القطاع العمومي المجسد في شكل المؤسسة العمومية، التي فرضت نفسها في إطار الإستراتيجية التنموية، الأمر الذي جعلها تتطور بشكل مميز وخاص، نحاول كشف بعضا من جوانبه من خلال المطالب المخصصة لهذا المبحث.

المطلب الأول-التسيير الذاتي للمؤسسة الجزائرية 1963-1965:

شهدت المؤسسة الجزائرية عادة الاستقلال مشاكل عدة بعد انسحاب ملاك المصانع، والمعمرين العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم، لذا أخذ العمال الجزائريين على عاتقهم مهمة تسيير المؤسسات الإنتاجية، ليظهر بذلك التسيير الذاتي للمؤسسة¹ بطريقة عفوية، والذي اعتبر كتنظيم اجتماعي فرض نفسه نتيجة ظروف خاصة، ويصبح أحد خصائص النموذج الاشتراكي في الجزائر، كونه يقوم على أساس الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، ويسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، أو الإجراءات المتعلقة بإدارة مصالح المؤسسة، ومصالحهم على حد سواء، فالتسيير الذاتي للمؤسسة هو تجربة جديدة في مجال الإنتاج والتسيير الجماعي للوحدات الإنتاجية، بلورتها عدد من العوامل، منها قلة انتشار البرجوازية المحلية، وضعف دور السلطة السياسية، فحسب قرارات مارس 1963 فإن التسيير الذاتي في الجزائر جاء لتحقيق الدلالات التالية:² الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة، والاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيروها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة، وحصول العمال على أرباحهم من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية، هذا وقد بلغ عدد المؤسسات الصناعية الصغيرة والمسيرة ذاتيا سنة 1964 حوالي 330 وحدة إنتاجية، وتشغل حوالي 3000 عامل، أما نظام التسيير بها فقد تم تحديده من قبل أجهزة تنظيمية تابعة لها، وهذا من خلال الهيئات المتخصصة التالية:

01-الجمعية العامة للعمال: تتكون من العمال الجزائريين الدائمين في المؤسسة، والذين تزيد أعمارهم عن 18 سنة، ولا ينقطعوا عن العمل لمدة 06 أشهر على الأقل، هذه الجمعية تستدعي للانعقاد مرة كل 03 أشهر على الأقل من قبل مجلس العمال أو لجنة التسيير، كما يمكنها عقد اجتماعا استثنائيا بطلب من ثلث أعضائها، ومن مهامها "المصادقة على مخطط تنمية المؤسسة في إطار التخطيط الوطني، والبرامج السنوية للتجهيز والإنتاج وترويج التجارة وتصادق على القانون الخاص بتنظيم العمل، وتحديد المهام والمسؤوليات، إضافة لموافقتها على الحسابات المالية الخاصة بنهاية السنة، وكذا انتخابها لمجلس العمال إذا لزم الأمر".³

02-مجلس العمال: ينتخب من قبل أعضاء الجمعية العامة، ويضم بين 10-11 عضوا، ثلثهم عمالا منتجين، حيث يتم انتخاب أعضائه لمدة 03 سنوات، مع تجديد انتخاب ثلثهم مرة سنويا، ومن مهامه: "الموافقة على النظام الداخلي للمؤسسة، والبت بشأن شراء أو بيع عتاد التجهيز طبقا للبرنامج السنوي للتجهيز، والبت بشأن القروض الطويلة والمتوسطة المدى في إطار المخطط التنموي، والبت بشأن قبول أعضاء دائمين وانتخاب أعضاء جدد، وكذا مراجعة حسابات نهاية السنة المالية، وانتخاب لجنة التسيير ومراقبتها".⁴

03-لجنة التسيير: تضم بين 03-11 عضوا منتخبا، ثلثاه عمالا منتجين ويختار رئيس منهم لمدة سنة، وتتولى هذه اللجنة مهام: "إعداد المخطط التنموي للمؤسسة في إطار المخطط الوطني، وتهيئة البرامج السنوية للتجهيز والإنتاج وترويج التجارة، ووضع القوانين الخاصة بتنظيم العمل وتحديد

¹-أنظر: المرسوم المؤرخ في 1962/11/23 المتعلق بإنشاء لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسة الصناعية والمنجمية والحرفية، المرسوم رقم 88-63 المؤرخ في 1963/03/18 المتضمن تنظيم الأملاك الشاغرة، وكذا المرسوم رقم 95-63 المؤرخ في 1963/03/22 الموضح للمهام الكبرى للتسيير الذاتي.

²-محمد، السويدي. "التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية وتسيير". الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص15-16.

³-أنظر الأمر رقم 95-63 المؤرخ في 1963/03/22 القاضي بتنظيم المؤسسات الصناعية والمنجمية والصناعية التقليدية وكذا المزارع الشاغرة.

⁴-محمد، سويدي. مرجع سابق، ص218.

وتوزيع الأشغال والمسؤوليات، وحسابات نهاية السنة، وإعداد قرارات مجلس العمال، وكذا البث بشأن القروض الصغيرة المدى".¹

04-المدير أو المدير: يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق شرعية عملياتها الاقتصادية والمالية، ويسهر على تطبيق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال، إلى جانب مراجعته لحسابات نهاية السنة.²

ومن جانب آخر فإن نظام التسيير الذاتي للمؤسسة العمومية حمل في طياته بعض الخصائص المميزة له، والمرتبطة خاصة بالجانب التسييري أهمها:³

أ-تسيير العمال: حيث اعتمد على المساهمة الفعالة للعمال، في حين بقيت المهمة الأساسية التي استند عليها من نصيب جمعية العمال، التي كانت تقرر التوجهات الكبرى للمؤسسة.

ب-أعضاء التسيير الذاتي: اقتضت مهمة الجمعية العامة ومجلس العمال على الجانب التسييري للمؤسسة.

ج-المدير: كلف بحماية أملاك الدولة من أي استعمال شخصي من أفراد المؤسسة، والسهر على تنفيذ المخطط الوطني، كونه الشخص الوحيد الذي يدير المؤسسة المسيرة ذاتيا، وبصفة منفردة نوعا ما، وبما أنه كان يعين من قبل السلطة المركزية، فإن العاملين اعتبروه غريبا عنها.

وفي سياق متصل، فإن مشاركة العمال في إطار المؤسسة المسيرة ذاتيا كانت محدودة، وفي كثير من الحالات كان نمط تسييرها شكليا، لأن العمال المنتخبين فيها كانوا عاجزين عن القيام بمهامهم المخولة لهم، ونظرا للظروف التي ميزت المؤسسة المسيرة ذاتيا، خاصة الداخلية منها، فإنها عانت من عدد صعوبات كثيرة أهمها:

-النقص الكبير لأصحاب الكفاءة المهنية من الميسرين والعاملين على حد سواء، خاصة بعد التخلي الجماعي للمعمرين لمناصبهم بعد الاستقلال، والذي ترك فراغا كبيرا في هذا النوع من المؤسسات.

-النقص الكبير في الموارد المالية والمادية، وغياب إمكانية الطلب على القروض، حيث وجدت المؤسسة نفسها أمام قطاعي بنكي خاص، ومؤسسات مصرفية غير مندمجة تماما في الاقتصاد الوطني وهيكل تنظيمه.

-تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف الوحدات التنظيمية الموجودة داخلها.

-تأثرها ببيئتها الخارجية خاصة ما تعلق منها بعامل المنافسة وتسويق الإنتاج ونقص المادة الأولية.

أما عن نتائج التسيير الذاتي على المستوى الاقتصادي، فإن المؤسسة المسيرة ذاتيا ساهمت عن طريق الضريبة على الأرباح في التنمية الاقتصادية، بينما أدوات الإنتاج فقد استغلت ضمن الثروات الصناعية الوطنية.

وبناء على ذلك يمكننا القول أن تعدد هيئات نظام التسيير الذاتي ولد ازدواجية في تسيير المؤسسة، بين المدير العام الذي يمثل سلطة الدولة، والرؤساء المنتخبون المنتمون لتنظيمات التسيير الذاتي، الأمر الذي أثر على استقرار العاملين في إطاره، فالمدير استحوذ لنفسه مركزية القرار لبسط نفوذه، بحجة الأمية المنتشرة بينهم، لمنعهم من المشاركة في تسييرها، الأمر الذي عرقل نشاطاتهم بسبب سوء الاتصال بينهم وبين الإداريين، وكذا تذبذب العلاقات المهنية والاجتماعية بينهم، لذا تم الإخلال بقواعد عملها نظرا لفقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي، كما أن أغلبية العمال المنتجون هم ريفيون، وغير متجانسون في خصائصهم واستعداداتهم، وأقبلوا على وسط تنظيمي حديث بالنسبة إليهم من حيث

¹ نفس المرجع، ص 219.

² نفس المرجع، ص 219-220.

³ عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص 478.

وظائفه وقواعده وأهدافه، فهم مجبرين على التكيف معه لإدراك مختلف عملياته التنظيمية، ويتمكنوا من الاندماج مع خصائصه ومتطلبات عمله.

المطلب الثاني-الشركات الوطنية 1965-1971:

نظرا للصعوبات التي حالت دون تطور المؤسسة المسيرة ذاتيا، فكرت الدولة في إنشاء شركات وطنية بعد قرار التأميم، لذا شهدت سنة 1965 إنشاء العديد منها، وابتداء من عام 1970 عرفت المؤسسة الوطنية تحولات تنظيمية جوهرية من الناحية الهيكلية والإدارية، وأدخلت عليها نظم تسييرية جديدة لتحقيق فعاليتها، حيث لجأت الدولة إلى سياسة التخطيط المركزي باعتبارها أداة فاعلة وضرورية لإدارة الاقتصاد الوطني وتنظيمه.

إن اللجوء إلى التصنيع كخيار إيديولوجي لتحقيق التنمية الشاملة، والمجسد في شكل مؤسسات وطنية ضخمة الحجم، يعكس رغبة القرار التنموي في الجزائر في تشييد أسواق محلية كبرى، لاستيعاب المنتجات الوطنية من السلع والبضائع، المنتجة عبر المصانع الضخمة، التي كثيرا ما ارتبطت أجزاؤها بحاجيات الأسواق المحتكرة لفائض إنتاجها، والناقلة لأرباحها، والضامنة لمواصلة إنتاجها ونشاطها.

ورغم أن المؤسسة الوطنية اعتبرت كنموذج فعال لتحقيق التنمية، إلا أنها لم تتوفر على يد عاملة خبيرة ومتخصصة ومؤهلة ولا على بنية تنظيمية قادرة على استغلال الإمكانات البحثية التسييرية، أمام ندرة كبيرة لرؤوس الأموال، وهذا ما لم يتناسب مع الشروط الواجب توافرها في مثل هذا النموذج المعتمد في التنمية، غير أن ما تم تسجيله ضمن هذا الإطار هو أن دورها كان بارزا في نظام التخطيط، وبما أنها اعتبرت من أهم الهياكل المنفذة لأهداف الخطة الاقتصادية، فإنها عملت على تنظيم صفوفها الداخلية وامتثلت للالتزامات الواردة في مضمون هذه الخطة، كما أن مركزية القرار تجاه مختلف الوحدات الإنتاجية لهذه المؤسسات أنتج سوء تقدير في سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه، إلى جانب بطئ الإجراءات المعتمدة في معالجة مختلف الاختلالات التنظيمية، أضف لذلك فإن المؤسسة العمومية كلفت "بتنشيط ورقابة واتخاذ القرارات من مقراتها، لأن فعاليتها تلامزمت مع سياسة مركزيتها، وكان هذه الأخيرة شرطا محققا لفعاليتها المطلوبة وأساس تحقيق مردوديتها وربحياتها، علما أن الإطارات المتخصصة لم تواكب رقابة التسيير والعمل من داخل الورش الإنتاجية، إذ تربعت على الإشراف والتوجه من مكاتبها فقط، إلى جانب هذا فإن الأخطاء التي ارتكبت نتجت عن سوء الدراسات وقلة المعلومات اللازمة الأساسية في جميع مراحل عملية التشخيص والتحليل الإستراتيجي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وفقا للمعطيات الاقتصادية والمالية والمحاسبية المتوفرة".¹

غير أنها أصبحت لا تستطيع حصر أهدافها المحددة لها من قبل الجهاز المركزي والوصاية، وقد تصدرت مسألة التشغيل أولويات هذه الأهداف، حيث تمكنت الشركة الوطنية من تشكيل طبقة عمالية واسعة، إلا أن ذلك كان على حساب "الكفاءة المهنية والتحكم التكنولوجي، لأن أغلب العمال كانوا أميين، قليلي الخبرة بالصناعة، ومن أصول ريفية، وغير متعودين على العمل الروتيني المحدد بقوانين إلزامية، وبالرغم من ذلك فقد ازدادت البطالة انتشارا، وارتفعت نسبة عدم الاستقرار المهني للعمال"²، وهو ما جعلها في وضعية حرجة، كما أن مركزية التسيير أدت إلى التعارض بين أهدافها وأهداف الجهاز المركزي المنصب حول احتواء المطالب العمالية، وخلق شروط الاستقرار السياسي.

كما أن كبر حجمها ساعد في تفشي ظاهرة البيروقراطية وتعقدها أحيانا، نظرا لاتساع الخطة العضوية للمهام والوظائف، وهو ما نتج عنه بعض الاختلالات التنظيمية، بسبب صعوبة التكيف مع قواعدها الرسمية، فالأسلوب البيروقراطي في العمل ناتج عن المجالس الإدارية التي "لم تعر أهمية لمشاركة العمال في مسألة تطوير الإنتاج والإدارة وتحسين الأداء، وبالتالي فإن مسألة العلاقات الصناعية والإنتاجية هي علاقات بيروقراطية قائمة على تسلط أصحاب العمل متمثلة في مجالس الإدارة"³، كما أن سيطرة بعض أعوان الدولة المخولين بتسيير هذه الشركة على مصادر القرار فيها،

¹- عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص488.

²- أحمد، حوبني. "التغيير التكنولوجي وأثره على عملية الإنتاج واليد العاملة الفنية في القطاع الصناعي العام". مرجع سابق، ص24.

³- طاهر، أجييم. "بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: دراسة نقدية تحليلية". مجلة العلوم الإنسانية، ع12، جامعة منتوري، قسنطينة، ديسمبر 1999، ص50.

واكتساب بعض المسيرين الإداريين لحجم معين من السلطة التنظيمية، ساهم إلى حد كبير "في تهميش العمال بعد منعهم من المشاركة في التسيير، وهو ما زاد من تعميق الهوة بينهم وبين مسيريه، وبالتالي صعوبة الاتصال والتحاور بينهما نظرا للثقافات في المستويات، وكذا الأفكار المسبقة السلبية التي يشكلها كل طرف للآخر، وهو ما يعكس وجود حالة من عدم الرضا في العمل، نتيجة التوتر الذي ساد العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، الأمر الذي أدى بالعمال إلى مغادرة مناصبهم عشية صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة.

فالظواهر السوسيو نفسية التي ظهرت آنذاك، وما استتبعها من مظاهر سلوكية غير منسجمة مع قواعد العمل الرسمي، كالتغيب عن العمل والتخريب العمدي وغير العمدي وحوادث العمل والصراع التنظيمي ودوران العمل وغيره، تؤكد اضطراب علاقات العمل خلال هذه المرحلة، التي كشفت عن ضعف التزام العاملين بالقواعد الرسمية، تعبيرا منهم على الاستياء والتذمر وعدم الارتياح على أوضاعهم المهنية قبيل صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة.

المطلب الثالث- التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980):

بعدما تبلورت الحركية الفعلية للتنمية الوطنية في بداية السبعينيات في شكل ثورة اقتصادية (صناعية وزراعية) وثقافية، تم العمل على تحقيق مبادئها ضمن توازن جهوي مؤكداً على "الشخصية الوطنية وتحقيق التطور الثقافي"¹، وقد اندرجت هذه الثورة ضمن منظور اشتراكي منحها دلالة اقتصادية وسياسية وسوسولوجية مميزة.

فالحمل حسبما جاء في (ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات)² هو الأصل الوحيد لتحسين حالة الفئات العمالية، والإنتاج هو عمل يجب أن يكافأ ممارسه بإنصاف لأنه أصل الثورة الوطنية، خاصة وأن العامل أصبح منتجا ومسيرا وله الحق في الاستقرار بممارسته لعمله وحمايته له وفي تغيير وضعه بكيفية جذرية على الصعيد الإنساني وأن يشارك بصورة فعلية في نتائج مؤسسته وتسييرها، والقانون هو الكافل الأساسي لحقوقه الاجتماعية، فنتائج الجهود التي يبذلها هي سببا لنجاحه الشخصي ولتنمية مجتمعه.

فالمؤسسة الاشتراكية العمومية -حسب هذا الميثاق دائما- تتصرف في مكاسب يجب استثمارها، أما المؤسسة الاقتصادية فتقوم برفع قابلية الإنتاج وتحسين النوعية وتخفيض الأسعار، وعليهما المساهمة في تطور البلاد باستهلاكهما للأموال العامة المخصصة لهما واستخلاص الأرباح لزيادة إمكانيات الاستثمار الوطني، وبهذا يكون التنظيم الجديد للمؤسسة ليس مجرد إصلاح، بل هو مرحلة جديدة للثورة الاقتصادية والاجتماعية، ويتطلب إنجازها تجنيد جميع العلاقات ومزيدا من الشعور بالمسؤوليات السياسية والتزاما كاملا في سبيل النضال.

وبما أن التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية شكل مرحلة تنظيمية هامة في الإستراتيجية التنموية المعتمدة في الجزائر، فإن المؤسسة العمومية عرفت تحولات تنظيمية جديدة مع المخطط الرباعي الأول، الذي اعتبر كقانون أساسي يحكم كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وبما أنها أهم عون اقتصادي للدولة، فإنها كلفت بتنفيذ توصيات هذا المخطط وتحقيق أهدافه، حيث تمثل هدفها الاقتصادي في تحقيق التنمية الشاملة بالاعتماد على التصنيع، بينما هدفها الاجتماعي فتمحور حول تغيير العلاقات الاجتماعية في العمل، أين أصبح العامل منتجا ومسيرا في ذات الوقت، وعنصرا أساسيا في المؤسسة الاشتراكية، بعدما كان أجيرا، لا يتمتع بأية امتيازات تنظيمية في التنظيمات الاقتصادية السابقة، هذه المؤسسة سمحت بإعادة تنظيم العلاقات بين العمال ومسيريه، بتأكيد دور العامل في الإدارة والتسيير من خلال مشاركته الوظيفية، كما قامت اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسة، وبمقتضى الأمر رقم (71-74)* بتحديد حقوق العمال وواجباتهم، أما الأجهزة التنظيمية لها وتوزيع السلطات داخلها فكان على النحو التالي:

¹-لتفاصيل أكثر يمكن مراجعة المادة 19 من دستور عام 1976.

²-أنظر ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد 101، السنة الثامنة، 1971/12/13، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

*-أنظر الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

01-مجلس العمال: ينتخب لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد، ويتراوح عدد عماله بين 07-25 عضوا منخرطا في النقابة، بينما رئيس المجلس فينتخب من طرف أعضائه سنويا، ويجتمع هذا المجلس سنويا في جلستين عاديتين ما عدا في الحالات الاستثنائية، وتتم المصادقة على قراراته بالأغلبية، وتحت رقابة الوصاية، أما عن صلاحياته فإنه يقوم بمراقبة التسيير وتنفيذ البرامج، وإصدار توصيات حول مخطط المؤسسة وحساباتها، كما يقوم مناصفة مع المديرية بإعداد سياسة الموظفين، والتكوين المهني، والمصادقة على النظام الداخلي...

02-اللجان الدائمة: يتم تعيين أعضائها من طرف مجلس العمال بالأولوية من بين أعضائه، ويتراوح عدد أعضاء كل لجنة بين 03-05 أعضاء، وتتكون هذه اللجان من لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة المستخدمين والتكوين المهني، لجنة التأديب، ولجنة حفظ الصحة والأمن.

03-مجلس المديرية: يتكون من 09-11 عضوا ويتألف من المدير العام، ويتألف من عدد معين من النواب المباشرين له وممثلين منتخبين من طرف مجلس العمال لمدة 03 سنوات، ويجتمع هذا المجلس مرة واحدة أسبوعيا على الأقل ما عدا في الحالات الاستثنائية، ويحاط علما بسير المؤسسة حتى يتمكن من البث في القانون الأساسي للمستخدمين وجدول أجورهم والبحث في المسائل التنظيمية المرتبطة بها وتعيين ممثلي المديرية في اللجان الدائمة وكذا تسوية خلافات المؤسسة، أما المدير العام فله مسؤولية التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة له بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية.

لقد مكن تطبيق هذا النوع من التسيير من تنظيم أكثر من 500 ألف عامل في 98 مؤسسة تابعة للقطاعات الاقتصادية القاعدية، كالصناعة والأشغال العمومية والتجارة، وبمقارنة بسيطة مع حال تطبيقه حتى عام 1979 يتضح لنا التقدم المستمر في تطبيقه من خلال البيانات المجدولة أدناه:¹

الجدول رقم 09: وضعية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسة في القطاع العمومي

البيان	السنة	1974	1975	1979
عدد المؤسسات	12	33	75	
عدد الوحدات	262	545	832	
العاملون المعينون	66307	126008	322714	

المصدر: علي، غربي. مرجع سابق، ص339.

وعلى الرغم من ذلك، فقد تم تسجيل عام 1979 ما يعادل 70 مؤسسة وطنية و320 مؤسسة محلية تشغل قرابة 900 ألف عامل لم تعرف بعد تطبيق هذا النوع من التسيير فيها، وبحلول عام 1985 أوشك تطبيقه أن يعم كافة القطاعات، وبهذا يكون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد وضع إطارا تشريعي وتنظيميا شاملا يتعلق بأشكال التسيير ومراقبة المؤسسات، وأنشأ عددا من القواعد المتجانسة لتنظيم مجموع الهياكل الإنتاجية، ليكون بذلك هذا النوع من التسيير -الذي يعتبر إطارا للتشاور ونضج المشاكل وتحويلها لخدمة الأهداف التنموية- مساهم فعلي في تعبئة العمال لتحسين الإنتاج والتسيير ومحاربة الرشوة والتبذير والاختلاس.²

يتضح من خلال ميثاق التسيير الاشتراكي أنه يسعى لتحقيق الانسجام بين الإدارة والعمال، عن طريق تقاسم المسؤوليات الإدارية، حتى يكون هناك اعتراف متبادل بينهما، الأمر الذي من شأنه التقليل من حدة التوترات المحتمل حدوثها على مستوى العلاقات التنظيمية، فتسيير المؤسسة وفق المصلحة العامة يؤدي منطقيا إلى امتثال العاملين لتعليماتها، بما يزيد من فعاليتها، غير أن الممارسة العملية له

¹-علي، غربي. مرجع سابق، ص338.

²-نفس المرجع، ص339.

كشفت أن الأطراف السابقة (الإدارة والعمال) كانوا منقادين لقرارات الوصاية، وتنفيذ أوامر السلطات العليا، وبالتالي فإن محدودية سلطة القرار لمسيريها أمام مركزية الوصاية أدت إلى تنامي الأفعال السلبية والقيم المضادة لكفاءتها، والجدول الموالي يبين لنا وضعية تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسة في القطاع العمومي.

لقد واجه هذا النمط التسييري عدة صعوبات قلصت من فعاليته التنظيمية، من خلال توتر العلاقات بين المنخرطين فيه، وتباعد المسافة الاجتماعية بين العمال والإدارة، بسبب كثرة مهام هذه المؤسسات، ومركزية القرار، وضعف الاتصالات، وعدم فعالية نظام المعلومات، وقصور قانون التسيير الاشتراكي لها على تطوير ظروف العمل وشروطه أكثر من مساهمته في رفع أداؤها، وهو ما زاد من صعوبة المراقبة وسوء التسيير، فالمؤسسة الاشتراكية أهملت تحسين الإنتاجية رغم حداثة التكنولوجيا المتوفرة فيها، مقارنة مع محدودية وضالة الخبرة الفنية للعاملين فيها، وهو ما جعلها في وضعية حرجة لأنها كانت تلجأ لتسديد عجزها المالي من الخزينة العمومية، فحسب عمر صخري فإن "انخفاض الإنتاجية كان كبير، وعدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، والتضخم في الجهاز الإداري، تسبب في تبديد الجهود، وتكرار العمل، وتشابك المسؤوليات، وهو ما أدى في معظم المؤسسات إلى خسائر كبيرة في نهاية عملياتها الإنتاجية"¹، كما تسبب هدر الإنتاجية في تبديد جهود العاملين، وتكرارهم لنفس المهام، الأمر الذي أثر سلبا على نفسياتهم، من حيث تعاضل شعورهم بالإحباط وعدم الرضا، كما ازدادت شكاويهم أمام إحساسهم بالتظلم الإداري، كل ذلك أفرز تكاسلا وتساهلا وإهمالا وظيفيا، وتسبب في ضعف انسجامهم مع خصائص العمل ومتطلباته وعدم استقرارهم تنظيميا، الأمر الذي من شأنه التأثير على البناء التنظيمي القائم على أسس متينة تستوجب التمسك الدائم بها، أما بالنسبة للمؤسسة فإن ضخامة حجمها جعلها تنحرف عن وظيفتها الاقتصادية، لتركز أكثر على الجوانب السياسية والاجتماعية، وهو ما أثر سلبا على كفاءة عملها.

وعليه فقد شكل الالتزام بقواعد العمل في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسة مسعى استراتيجي، حاولت الوصاية تحقيقه عن طريق انصياع العاملين لقرارات الإدارة، وامتنال هذه الأخيرة للأوامر المركزية، إلا أن ذلك لم يتحقق ميدانيا، نظرا للصراعات الدائرة في غالبية الأحيان بين الإدارة والعمال، وحتى بين العمال أنفسهم، هذه الصراعات التي كانت تواجه المؤسسة ناتجة عن "سوء فهم العامل للتسيير الاشتراكي، وسوء تطبيقه، وبتضارب الصلاحيات والأدوار بين هيئات الإدارة، وغياب الإطار الإداري الواضح الذي يبين حدود المسؤوليات والصلاحيات بين المشرف والمشرف عليه"²، فالهيئات التي كانت تشرف على العمال (كالإدارة والهيئات العمالية وخلية الحزب) عجزت عن توعيتهم، خاصة ما تعلق منها بالحقوق المطلوبة، لذا كانوا يلجئون للإضراب قصد الرفع من أجورهم، كما أن كبر حجم المؤسسة الاشتراكية، وسيطرة الجهاز البيروقراطي عليها، مع طغيان الجانب الاجتماعي فيها أدى بها إلى انحرافها عن أدوارها الأساسية خاصة الاقتصادية منها، إلى جانب حدوث اختلالات تنظيمية متعددة داخلها كان سببا مباشرا في تدهور العلاقات التنظيمية فيها، وضعف الالتزام بقواعد عملها وقيمه، وعدم التمسك بأهدافها العامة، لذا فكرت الدولة في إحداث إصلاحات جذرية عليها، والتي كانت عملية إعادة الهيكلة أولى مراحلها.

المطلب الرابع-إعادة هيكلة المؤسسات (1980-1988):

نظرا للصعوبات التي واجهت المؤسسة العمومية بين 1967-1976، والمتعلقة بالبيروقراطية والمردودية والتمويل وغيره، وما صاحبها من أفعال وممارسات سلبية، قررت الدولة إعادة هيكلتها لإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، ولتحقيق ذلك انتهجت سبيلين أساسيين هما: التقليل من حجمها، وإعادة التوزيع المجالي لمقراتها عبر الولايات، لأن إعادة الهيكلة هي "عملية تفكيك للمؤسسات المتميزة

¹-عمر، صخري. "مشاكل المؤسسات الوطنية وطرق معالجتها". حوليات جامعة الجزائر، ع06، ج02، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991-1992، ص79.

²-محمد، توهامي وناصر دادي عدون. "القيادة والقيم بالمؤسسة". les Cahiers du C.R.E.A.D. N51, 1^{er} trimestre, Alger, 2000, P02.

بتمركزها العالي، لتحقيق اللامركزية والتوازن الجهوي للعامل"¹، أما عن الأسباب الكامنة خلف هذه العملية فهي متعددة ومتنوعة منها: ضخامة حجم المؤسسات، "فمن أصل 19 مؤسسة وطنية تم تسجيل 1165 وحدة تابعة لها"²، وضخامة عدد العاملين فيها، فشركة سوناطراك مثلا شغلت في بداية الثمانينات 96455 عامل، و26527 عامل بالنسبة لشركة سونلغاز، واختلال التطبيق الفعلي للمشاركة العمالية في التسيير، باستثناء لجنتي الشؤون الاجتماعية والتأديب، وكذا ضعف فعالية الجهاز الإنتاجي، أمام عجزها المالي، حيث تبين أن "366 مؤسسة كانت خاضعة للتسيير الاشتراكي عانت من عجز قدره 108 مليار دولار عام 1978".³

هذه الأسباب وأخرى كانت كفيلة بإعادة الهيكلة، لذلك تم تسطير عدد من الأهداف أهمها: تشجيع اللامركزية، وتوسيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والإنتاجية، وتشجيع المبادرات الفردية التي تقوم بها المؤسسة ووحداتها الإنتاجية من خلال الاستغلال العقلاني للموارد البشرية، مع إقامة علاقات تكاملية بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاعات متعددة على أساس تحديد تعاقدية في علاقاتها، وكذا مراعاة الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي، إلى جانب تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس حجم المؤسسة ومستوى المركزية المطبق فيها، والذي أصبح في حاجة إلى توسيع الصلاحيات بينها وبين الوحدة الإنتاجية والهيئة الوطنية⁴، أما عن تطبيق هذه العملية، فقد تميزت باتخاذ مجموعة من التدابير من طرف الهيئات المكلفة بها، والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين، حيث امتدت المرحلة الأولى منها من بداية شهر فيفري من عام 1981 إلى نهاية سنة 1982، وتجسدت وفق برنامج تم تحضيره من قبل اللجنة الوطنية المكلفة بتحديد الإجراءات، التي من شأنها تحقيق أهداف عملية إعادة الهيكلة، حيث تعلق هذه الإجراءات حول كيفية تطبيق تحويل الملكية، وتمويل واستغلال المؤسسات الجديدة المنبثقة عن إعادة الهيكلة، وتحويل المقرات الاجتماعية، وتحويل ونقل وتعيين العاملين وسط البلاد، والتكفل بعملية التنسيق وإعادة الهيكلة المالية، وقد انتهت هذه العملية بإنشاء 348 مؤسسة جديدة تم تجسيدها ميدانيا، أما فيما يتعلق بالمرحلة الثانية، فإنها انطلقت في شهر ماي من عام 1982، وهي مرحلة خصصت لتطبيق عملية إعادة الهيكلة لمختلف المؤسسات، وتحضير ظروف نشاط عادية للمؤسسات (من تنظيمات إدارية ومقرات المؤسسات وتكوين المقرات الاجتماعية وتعليم وسكن...)⁵

هكذا إذن تقرر إعادة الهيكلة بعد صدور المرسوم رقم 80-242، المؤرخ في 1980/10/07، والذي استوجب شكلين أساسيين لتطبيقها، فإعادة تنظيم المؤسسة تطلب إدخال تحولا نوعيا في شكلها التنظيمي، فبالنسبة للشكل الأول (إعادة الهيكلة العضوية) فقد تجسد بتقليص حجم المؤسسة في شكل وحدات صغيرة أو متوسطة، لتسهيل التحكم الفعلي في عمليات التسيير والإشراف والمراقبة، وجعلها أكثر تخصصا وكفاءة، "حيث تمخض عن هذا العمل رفع عدد المؤسسات من 150 مؤسسة وطنية عام 1980 إلى 460 مؤسسة منذ 1984"⁶، بينما الشكل الثاني (إعادة الهيكلة المالية) فقد تم فيه اتخاذ عدد من الإجراءات لتحقيق الاستقلال المالي للمؤسسة، حتى تتخلص من إعانة الدولة لها، وبذلك فهي "ستتحمل كامل مسؤولية التسيير عن نتائج أعمالها في إطار قواعد التجارة والقوانين التي تحكمها".⁷

ورغم بعض الإيجابيات المحققة لهذه العملية والمتمثلة في تقليص حجم المؤسسة والتمركز الجغرافي والوظيفي لتجسيد فكرة التوازن الجهوي بين المناطق، إلا أن معظم الباحثين الجزائريين اجمعوا على أن إعادة الهيكلة لم تحقق النتائج المرجوة منها، خاصة ما تعلق بتحسين إنتاجية المؤسسة ورفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، فبالرغم من تأكيد نصوصها الرسمية على ضرورة الالتزام بقواعد عملها، إلا أن العجز ظل يلاحقها في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والفنية والإدارية، ورغم تمكنها

¹ -Mourad, GOUMIRI. « Monnaie et Financement en Alger ». Thèse de Doctorat. Departement de Science Economique, Université d'Alger, 1985, P362.

² -ناصر، دادي عدون. "اقتصاد المؤسسة". الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص183.

³ -Abd el Madjid, BOUZID. « Questions Actuelles de la Planification Algérienne ». Alger : ENAP-ENAL, P156.

⁴ -محمد بلقاسم حسن، بهلول. "الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية". الجزائر: مطبعة دحلب، 1983، ص46.

⁵ -ناصر، دادي عدون. مرجع سابق، ص181-189.

⁶ -محمد بلقاسم حسن، بهلول. "سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر". مرجع سابق، ص261.

⁷ -نفس المرجع، ص296.

أيضا من تغيير النمط التنظيمي لها بصفة قانونية، إلا أن تنظيمها الداخلي بقي خاضعا لسلطة المدير والأجهزة الأخرى التابعة للوزارة الوصية، حيث أدخلت بعض التغيرات الطفيفة، من خلال التحكم البسيط في سلطة وقوة بعض الإداريين للتقليص من ظاهرة البيروقراطية، في حين أن أسلوب المشاركة العمالية ضل شبه منعدم، ونمط اتخاذ القرارات بقي مركزي إلى حد كبير، وهو ما زاد في تعقيد العلاقات التنظيمية داخلها.

وبموازاة ذلك فإن التقليص من حجم المؤسسة كان خطوة إيجابية للتحكم في التسيير الفعلي داخلها¹، إلا أنه ينبغي تدعيم هذه الخطوة بإجراءات نوعية عقلانية على مستوى أسلوب اتخاذ القرار وعلاقات العمل لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة اقتصاديا، ذلك أن "توفير الشروط الموضوعية لتحسين الإنتاجية لا يتحقق بمجرد إعادة الهيكلة فحسب، وإنما يرتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة فيها، والأهداف البعيدة والقريبة لها، والموجودة في أذهان أفرادها"²، غير أن ما تم تسجيله هنا هو أن عملية إعادة الهيكلة أهملت دور العامل في المؤسسة بإهمالها للعلاقات الإنسانية، "ولرأي المسيرين وممثلي العمال"³، واكتفت "بإصدار الأوامر الرسمية والإجراءات المختلفة من أعلى السلم الهرمي للتنظيم إلى القاعدة لتنفيذها، دون الأخذ بعين الاعتبار لرأي العمال"⁴، وهو ما نتج عنه سوء اطلاعهم بمجريات العمل التنظيمي، وسوء متابعتهم لهذه العملية، كما أن "إجرائها بطرق غير واضحة لم يغير من عقلية العمال شيئا تجاه الإدارة وطريقة التعامل معها"⁵، حيث بقيت النزاعات العمالية متواصلة، والعلاقات التنظيمية متوترة، خاصة وأن العمال فرضوا وتيرة خاصة بالعمل لهدر الإنتاج والإنتاجية، تعبيرا منهم على انسجامهم مع خصائص العمل التنظيمي، فرد فعلهم المباشر في الوسط المهني آنذاك لا يخدمهم، لأنهم أصبحوا أكثر وعيا بأن مؤسساتهم تعيش أزمة خانقة ومتعددة الأبعاد والجوانب، وأن التوظيف الذي كان حقا لهم بات بطلاة مقنعة، لاسيما وأنهم أضحوا يشهدون بأنفسهم حملات الطرد والتسريح الجماعي لزملائهم، فالتضخم الإداري المتزايد تبين أنه فقير من حيث الكفاءة المهنية، وهو ما زاد من تكاليف الإنتاج، وبالتالي فالعوامل المشار إليها أعلاه وأخرى أفرزت سلبيات متعددة في العمل، كون أن العامل أصبح عاجزا عن إدراك حدود القواعد التنظيمية وكيفية التفاعل الإيجابي معها، ورفضاً لقيم مؤسسته ومنطق عملها، بسبب محدودية مشاركته الوظيفية، وشعوره الدائم بالهامشية، الأمر الذي قلص من فرص تكييفه التنظيمي.

وعليه فإن إعادة الهيكلة في المؤسسة الاقتصادية بشطريها العضوي والمالي لم تتعرض لأصل المشاكل، من منطلق التجزئة الوظيفية لها أو تطهيرها ماليا، دون إعادة النظر في النسق التسييري المعتمد، والأساليب المطبقة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي عمل على توتير العلاقات التنظيمية فيها، وبروز أفعال عمالية سلبية لدى العاملين، لذا كان لزاما على الدولة إعادة النظر في هذا الإجراء الإصلاحي المقدم في الثمانينات، وتدعيمه بنظام إصلاحي جديد أكثر فاعلية، لذا كانت الاستقلالية كخطوة تكميلية لسياسة الإصلاحات الاقتصادية الكبرى المسطرة من قبل الدولة.

المطلب الخامس-خصوصية أشكال التسيير أو استقلالية المؤسسة العمومية:

نظرا للصعوبات التي عرقلت سير تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية خلال الثمانينات، رأت الدولة ضرورة تعميق سياسة الإصلاحات الاقتصادية أكثر، والتي شرعت في تطبيقها منذ بداية المخطط الخماسي الأول كمرحلة أولية في سلسلة التصحيحات الهيكلية لها، والمتمثلة في إعادة الهيكلة، التي جسدتها بعد تفكيك الأقطاب الصناعية الكبرى إلى مؤسسات متوسطة كخطوة أولية، ليتم تعزيزها بإعطائها حرية التصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية والتجارية مع المؤسسات الأخرى، كخطوة تكميلية لتحقيق استقلاليتها.

¹ نجد مثلا أن مؤسسة SNMC لمواد البناء انقسمت إلى 15 مؤسسة جديدة، ومؤسسة SNS انشطرت إلى 14 مؤسسة، ومؤسسة SONATRACH إلى 13 مؤسسة إلى جانب مراكز للبحث، ومؤسسة SONACOME إلى 11 مؤسسة، ومؤسسة SONITEX إلى 06 مؤسسات جديدة.

² مصطفى، عشوي. "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي". الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 236-237.

³ Rachid, TLEMCANI. «Etat, Bazar et Globalisation : L'Aventure de l'Infatrah en Alger». Alger, Algérie les éditions el Hikma, , 1999, P23.

⁴ حسان، الجيلاني. "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية". الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص 42.

⁵ مصطفى، عشوي. مرجع سابق، ص 239.

فعملية إعادة الهيكلة أفرزت نتائج سلبية على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية، التي فشلت مرة أخرى في إقامة نموذج تنظيمي وطني فعال، الأمر الذي فرض حتمية الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية للمشروع الصناعي التنموي، ومنح الشرعية لأصحاب القرار السياسي والاقتصادي في تقييم مرحلة السبعينيات الدالة على ضعف الكفاءة والفعالية الاقتصادية والمالية، وتجسيد أولوية الانفتاح الاقتصادي للمؤسسة، والجديرة بالبحث عن حركية سريعة لتجاوز بعضا من السلبية المحققة، حيث تبين أن هناك:

-تجاوزا للتغطية البنكية من 04 مليار د.ج عام 1973 إلى 12 مليار د.ج عام 1978، أي ما يقارب حدود 57% و 49% من مبيعات الإنتاج أو رقم الأعمال الإجمالي.

-تجاوز الديون الإجمالية للمؤسسة الاشتراكية عتبة 80 مليار د.ج نهاية عام 1978، أي ما يعادل 94% من الدخل الوطني الخام.

-إفلاس استغلال القطاع الصناعي خارج المحروقات قفز من 408 مليون د.ج إلى أكثر من 1.88 مليار د.ج بين سنوات 1973-1978.

-تقلص نسبة سد الحاجات على طلب الإنتاج الوطني من 48% سنة 1967 إلى 24% سنة 1977¹.

ولندارك هذا الوضع تم تحديد إجراءات تنظيمية جديدة، تجسدت في شكل استقلالية المؤسسة العمومية، التي كانت بمثابة تحررا من تبعيتها للمركزية ومنحها استقلاليته، وقد تم الإعلان الرسمي عن هذه العملية في "21-22/12/1986 أثناء الدورة العامة لحزب جبهة التحرير، باتخاذ التدابير اللازمة لذلك، لتلقى هذه العملية الحصانة القانونية المنية بعد صدور القانون رقم (88-01)*، والمصادق عليه من قبل المجلس الشعبي الوطني، ليتم بذلك تحويل تسمية المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE)²، هذه الأخيرة وفي إطار تحقيق استقلاليته سعت لتفعيل دور المسؤولين، من خلال دفعهم لتجسيد الأهداف التنظيمية وتنفيذ المبادرات، وإلغاء المفهوم التقليدي للصياغة، الذي جعل منها مجرد أداة تسيير عن بعد، فتجسيد مبدأ لامركزية التسيير يعد خطوة إيجابية ومحاولة جدية لتفعيل الميكانيزمات التقنية والآليات العلمية للتسيير العقلاني فيها، وبالتالي فهي جاءت لتحقيق جملة من الأهداف أهمها: إعادة تنظيم المؤسسة داخليا، والتأكيد على دور الجهاز الإنتاجي في تفعيل عملية التصنيع، وتركيز المبادرات الفردية ولامركزية التسيير وفق منظور جديد لتنظيم العلاقات الاقتصادية والتجارية الفعالة، وكذا رد الاعتبار للعاملين بتنفيذ مبادراتهم، واعتبارهم أحد أهم العمليات الإنتاجية، وعليه تم الشروع في التطبيق العملي لقوانين الاستقلالية حسب البرنامج الحكومي المسطر في مارس 1988، الذي تضمن المراحل التالية: إنشاء صناديق المساهمة التي باشرت نشاطها في 23/06/1988، بتحديد أشكال المؤسسة العمومية الاقتصادية وأسهمها، ووضع نظام تشريعي نهائي، وهي القوانين من 88-01 إلى 88-06، والتي تم بمقتضاها نقل هذه المؤسسات إلى نظام الاستقلالية بشكل تدريجي.

أما عن الدوافع التي سرعت تطبيق هذه العملية فيمكن حصرها في جانبين اثنين: أولهما داخلي متمثل في الاعتماد المطلق على مركزية التسيير، وعدم التوازن بين الارتفاع المستمر في تغطية تكاليف اليد العاملة مقارنة برقم الأعمال المحققة، وتراكم الديون، وسوء التوازنات المالية، والتبعية التكنولوجية للخارج، وكذا ضعف فعالية وسائل الإنتاج المستخدمة، أما الجانب الثاني فهو خارجي متمظهر في مستويين أساسيين، أحدهما خاص بالتوجهات الدولية الجديدة، والتغيرات البنوية، والهيكلية الدولية المتجهة نحو العولمة، والثاني خاص بالقيود المفروضة من قبل المؤسسات المالية الدولية (البنك العالمي وصندوق النقد الدولي)، وشروطها الاقتصادية والمالية الهادفة لتقليص الحماية العمومية للأنشطة

¹-Ahmed, Bouyacoub. « La Gestion de l'Entreprise Industrielle Publique Algérienne ». (Tome2), Alger : OPU, 1988, P235.

*-يتعلق القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

² -Rachid, TLEMCANI. Op.Cit. P22.

الاقتصادية والمقننة لحرية المؤسسة، هذين المستويين هما بمثابة إجراءين قيّدا دور الدولة في حماية الاقتصاد الوطني الذي يعد "كمحرض نسقي للإفلاس وعائق لمبادرة الخواص".*

لقد هيأت الدولة كل الظروف التي من شأنها إنجاح هذه العملية، من منطلق إعطاء المؤسسة حرية تسييرها، وتحمل مسؤولية نتائج أعمالها، إضافة إلى تنصيب أجهزة تكون وسيطة بين الدولة والمؤسسة المعنية بالاستقلالية، باعتبار أن هذه الأخيرة تعاني من مشاكل تنظيمية داخلية، فكانت صناديق المساهمة حلا لذلك، غير أن هذه الأخيرة تم حلها بعد 04 سنوات فقط من النشاط الميداني ليتم تعويضها بالشركات القابضة (les Holdings)، وبموازاة ذلك سمح القانون رقم 88-01 بتحديد العلاقات الاقتصادية والتجارية للمؤسسة، مع ضرورة تحملها لمسؤولياتها والتزاماتها، لتعرف بذلك تحولات وظيفية بخضوعها للقانون التجاري، حيث انقسمت المؤسسات بموجب ذلك إلى شركات ذات مسؤولية محدودة (أغلبها مؤسسات محلية) وشركات أسهم (مساهمة) وأغلبها مؤسسات وطنية، إلى جانب هذا فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية عرفت عدة هيئات تنظيمية جديدة تتوزع كما يلي:

01-مجلس الإدارة: تكون من 07-12 عضواً، بين المساهمين المعيّنين من طرف الجمعية العامة، وعضوين ممثلين للعمال، يعينان بقوة القانون، بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة، هذا المجلس يجتمع مرة كل 03 أشهر، ويتولى عدة صلاحيات منها: تحديد الخطة العامة للمؤسسة، والسير على تنفيذها.

02-المدير العام: يعين من قبل مجلس الإدارة، حيث يقوم بمهامها إلى جانب رئيس مجلسها، لذا يعتبر عنصر تكميلي في تسيير المؤسسة، وعموماً فإن المدير العام ونوابه يمثلون الهيئة التنفيذية فيها (في المؤسسة).

03-الجمعية العامة: تتكون من المساهمين وممثلي العمال وكذا المعيّنين بقوة القانون، ولها صلاحيات متعددة منها: ممارسة حق الملكية على الأسهم والمصادقة على مخطط المؤسسة القصير المدى.

04-مجلس المراقبة: يتكون من 05 أعضاء، أحدهم يعين بقوة القانون ويمثل العمال المنتخبين، والثاني يعين من طرف الدولة، والبقية أعضاء ممثلون، تعيينهم أو تجدد وظائفهم الجمعية العامة العادية عند الاقتضاء، ويتمتع هذا المجلس بصلاحيات اتخاذ القرارات، ومراقبة تطبيق القوانين، وكذا متابعة سير تنفيذ مخطط المؤسسة.

إن جوهر عملية الاستقلالية يتمثل في توفير مختلف الوسائل والهيئات التنظيمية، وكذا الغطاء القانوني الذي من شأنه تفعيل المؤسسة العمومية، فخصوصية أشكال التسيير داخل المؤسسة العمومية حمل تنظيم هيكلية جديد لها، غير أنه تبين فيما بعد أنه قسم أجهزتها المسيرة إلى قسمين: أحدهما تابع للمؤسسة، والثاني لصناديق المساهمة، وهو ما زاد من تعقيد عمليات التسيير الإداري والتنفيذي، وتداخل الصلاحيات والمهام فيها، كل هذه العوامل جعلت العامل يعجز عن التفاعل مع هذه التغيرات التنظيمية، والتكيف مع الشروط الموضوعية للعمل، الأمر الذي قلل من متانة الروابط بين العاملين، وأثر سلباً على متانة تنظيم المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى على شدة ارتباطها بأفرادها، هذه الأوضاع جعلت العامل لا يطمئن على مستقبله المهني، لأن عجزها دفعه إلى التخوف من شبح البطالة التي قد تلاحقه، حيث أن "استمراره في العمل مرهون برضا رؤسائه وتقاهمه معهم، فعقلية الاستحواذ والتسلط والهيمنة، وغياب العلاقات الموضوعية سادت في المؤسسة العمومية، والمدير بات يتصرف وكأنها ملك شخصي له، حيث لا يقيد معظم المديرين بالقوانين، فالقانون هو مزاجه، والعلاقات تحددتها نزوات ورغبات عابرة ومتقلبة، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء في العمل"¹، كما أن تسيير العاملين في إطار هذه العملية

*من بين القوانين الصادرة في هذا الشأن: القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 والمتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، القانون رقم 88-03 المؤرخ في 12/01/1988 والمتعلق بصناديق المساهمة، القانون رقم 88-04 المؤرخ في 12/01/1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26/09/1975 المتضمن للقانون التجاري والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، القانون رقم 88-05 المؤرخ في 12/01/1988 المعدل والمتمم للقانون رقم 84-17 المؤرخ في 07/07/1984 والمتعلق بقوانين المالية.

¹طاهر، أجغيم. "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر". مرجع سابق، ص45.

دائما كان لا يخضع لمعايير موضوعية، بقدر احتكامها لمحددات ذاتية وقيم ثقافية محلية كالمحاباة والمحسوبية والجهوية، فمن الشائع في مؤسساتنا العمومية أن المدير "يحيط نفسه بحاشية من الأهل والخلان والأحباب يصعب اختراقها، فتتفشى روح الرياء والكذب داخلها، وتنتقل العدوى للعاملين، فينتشر التمرد على المسؤولين، ويصبح جميع من هم في المؤسسة يشكلون كيانا مستقلا لذاته".¹

كما أن شعور العاملين بالهامشية والانعزالية أدى إلى تقليص دافعيتهم وتراجع معنوياتهم وانخفاض إنتاجيتهم، ويكمن سبب ذلك إلى "نظرة الإنسان لذاته نظرة دونية، مبنية على أساس عدم الثقة في الفرد العامل، وسيادة الأنانية والنزعة التسلطية، وعلى وسائل الاعتقاد بأن أفراد المؤسسة العمومية لا تحركهم إلا وسائل الترغيب والترهيب"²، كل هذه الخلفيات أنتجت عدد من السلبيات في مكان العمل، وهو ما أدى إلى انحراف عناصر النسق التنظيمي (العاملين) عن الأهداف العامة، وشل كفاءة التنظيم نفسه.

المطلب السادس- الانفتاح الاقتصادي وخصوصية المؤسسات:

إن الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة في الجزائر، والمتزامنة مع مختلف التحولات التي عرفتها البلاد على جميع الأصعدة، أفرزت جملة من السياسات الهادفة إلى تكييف الاقتصاد الوطني مع متطلبات السوق المحلي والإقليمي والدولي، وتزامنا مع ذلك فقد كشف الواقع الاقتصادي الجزائري جليا للعيان أن عملية الخصخصة أصبحت رهينة ميكانيزمات، ولم تحقق ما كان منتظرا منها، بعد أن أثبتت ضعف فعاليتها في النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة، من حيث إهمالها للشرائح العمالية وعدم مراعاتها لمصالح الطبقة العاملة، الأمر الذي كان له بالغ الأثر على مستوى الجبهة الاجتماعية، ومؤشر ذلك هو التفاقم الرهيب لمشكلة التهميش الاجتماعي والفقر والبطالة، حيث تم تسجيل تقليصا كبيرا في أعداد العاملين، جراء عملية التسريح المفرط والبطالة.

هذه العملية التي عرفت تسرعا كبيرا لم يرافقها نموا في معدل الاستثمار الذي قد يمتص الآثار السلبية الناجمة عن التسريح الجماعي للعامل، لذا فالصراع ليس قائما بين قبول هذه العملية أو رفضها، لأنها أضحت حتمية اقتصادية وشرطا أساسيا لإنماء الاقتصاد الوطني، كما أنها ليست صراعا بين قطاعين اقتصاديين (العمومي والخاص)، ولكنه فعل يجب أن يكون ضد الممارسات والأفعال المضادة لفعالية المؤسسة العمومية والمضرة بالاقتصاد الوطني، ففجأ رهانها مرتبط بالحفاظ على التوازن الاجتماعي بما لا يؤدي إلى تعظيم البطالة وتفقير الفئات الاجتماعية³، ورغم انتعاش الوضع المالي في الجزائر إلا أن الواقع الاقتصادي مازال متسما ببعض الصفات المجسدة لاختلال الاقتصاد الوطني أهمها الاعتماد الواسع لريع المحروقات والاختلال في توزيع الدخل الوطني.

المبحث الرابع: المؤسسة الاقتصادية كمجال لتفاعل الأنساق القيمية المتناقضة

من بين الإشكاليات المطروحة على المؤسسة الجزائرية إشكالية تحقيق الانسجام بين خصائص أفرادها وخصائصها التنظيمية، ضمن ثقافة مؤسساتية فاعلة تستوعبهم جميعا، باعتبارها المحرك الأساسي لطاقتهم وقدراتهم، كما أن دمج إستراتيجياتهم الخاصة ضمن إستراتيجيتها العامة من شأنه تفعيل سير عملها وتحسين أدائه، ذلك أن كفاءة العمل وفعاليتها متضمن في قيمهم، كما هو متضمن أيضا في نظام وأسلوب إدارة أفرادها.

المطلب الأول- تفاعل القيم في المؤسسة الجزائرية:

من المؤكد أن انتماء الفرد إلى مؤسسة ما ناتج عن ارتباطه بها في علاقة عمل، غير أن طبيعة هذا الارتباط تترتب عنها قيم مهنية معينة، تنتج فيما بعد ممارسات وأفعال مختلفة، وبالنظر إلى ظروف نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعوامل تطورها، فإن هذه الأخيرة أصبحت كمجال لتفاعل الأنساق القيمية المرتبطة بأفرادها، وهو ما ميزها عن غيرها من المؤسسات الغربية وحتى الشرقية، وهذا من حيث مدى انسجام بناءها الداخلي مع طبيعة عملها واستراتيجياتها ونوعية ثقافة عملها من جهة، ومن

¹- سعد، بشاينية. مرجع سابق، ص118.

²- طاهر، أجغيم. "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر". مرجع سابق، ص45.

³- طاهر، بوشلوش. مرجع سابق، ص140.

جهة أخرى كيفية احتوائها لأفرادها، من حيث مدى قدرتها على تحقيق التوافق بين قيم عملها وقيمهم الخاصة، وانعكاس ذلك على درجة تكيفهم واستقرارهم ضمن خصائصها التنظيمية، فالمؤسسة الجزائرية تعتبر تنظيم حديث النشأة إذا ما قورنت بنظيراتها الغربية، التي اضطلعت بدور هام في تطوير مجتمعاتها وتحديثه، بينما المؤسسة الجزائرية فقد عايشة عدة تغيرات تنظيمية، أفرزتها الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية للبلاد، وجعلتها تنمو بطريقة مغايرة لطريقة نمو نظيراتها الغربية، وهذا من حيث كثرة المظاهر السلبية التي طبعتها، والتي تجلت خصوصا في ممارساتها الداخلية من جهة وسلوكيات أفرادها من جهة أخرى.

لقد عايشة المؤسسة الجزائرية عدة مراحل وتجارب تنظيمية، أدخلت عليها تحولات وتغيرات مختلفة، ليتبين فيما بعد أنها تعاني من صعوبات كبيرة في تجسيد أهدافها المسطرة ميدانيا، وهو ما عرقل عملية تحقيق فعاليتها الاقتصادية، حيث تجلت هذه المشكلات في صعوبة التجاوب الفعلي لأفرادها مع متطلبات عملها التنظيمي وثقافته العقلانية، وبما أن هذه الثقافة هي نسق منسجم من المفاهيم العامة، ومنظومة قيمية راسخة يتبناها أفرادها ويؤمنون بها، إلا أن احتكاكها (ثقافة المؤسسة) بثقافة البيئة الاجتماعية والثقافية ساهم إلى حد كبير في تشكيل قيم أفرادها باعتبار "أن بعض مقومات تلك الثقافة (غير التنظيمية) لا تخدم العمل التنظيمي العقلاني، ولا تتفق مع تطلعات التنمية وجهودها الحثيثة نحو التطور¹، هذه الوضعية أنتجت إخلالا كبيرا بقيم العمل، وعملت على تدهورها وانهيارها، وهو ما سمح بتنامي العديد من القيم السلبية غير المنسجمة وتطلعات هذه المؤسسة الناشئة، ومعيقة لسير عملها الجاد.

وبما أن المؤسسة الجزائرية هي نسق مفتوح على بيئتها المحيطة، فإنها باتت كمجال لتفاعل الأنساق القيمية التنظيمية والفردية، لذا فهي اليوم أمام حتمية توحيد جميع الأطر القيمية السائدة فيها ضمن منظومة واحدة وهادفة، تؤكد فيها على الجوانب الإيجابية، التي من شأنها تعزيز فعاليتها ونموها وبقائها، فقيم العمل لها دور بالغ الأهمية في تحقيق استقرارها وضمان تكيف أفرادها فيها وانسجامهم مع خصوصياتها، نظرا لما تتضمنه من معايير ومبادئ مستمدة من ثقافة عملها الرامية لبلوغ سبل التميز والنجاعة الاقتصادية، حيث تسهم هذه القيم في توجيه الأفعال والميول والاتجاهات والمواقف ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتقويمها تبعا لما يخدم أهدافها العامة، ومن شأنها أيضا تقويض مسببات التنافس والصراع بين أفرادها وجماعات عملها، فمن خلال هذه القيم دائما تنتشر رسالتها وتسطر أهدافها وتحدد استراتيجيات عملها وآليات نموها وتطورها، وعن طريق تنميتها المستمرة للقيم الإيجابية يتحدد مستقبلها، وبالتالي فإن قيم العمل هي أساس بناء وإرساء ثقافة عمل ذات اتجاه إيجابي مستقبلي، في حين أن القيم الفردية تفرزها بيئتها المحيطة لبيئة عملها، وهي ذات تأثير عميق على تصرفات أفرادها وعلى أدائهم الوظيفي ومنه على أنشطتها ككل، ولا يقتصر تأثيرها على الأفعال التنظيمية فحسب، بل يمتد حتى خارج محيطها، ذلك أن القيمة هي ما يعتبره الفرد مهما في حياته الشخصية والمهنية، ويعمل جاهدا على جعل أفعاله منسجمة مع ما يتبناه من قيم ويؤمن بها.

المطلب الثاني-انعكاسات التفاعل القيمي في المؤسسة العمومية:

إن التفاعل القيمي داخل أي مؤسسة قد يؤدي إلى توافقه كما قد يزيد من تصادمها، فالفرد المنتمي إلى مؤسسة ما يجد نفسه أمام أطر قيمية متباينة، وما على مؤسسته إلا احتواءها وجعلها منسجمة مع النسق القيمي التنظيمي العام، تعزيزا لاستراتيجياتها العامة وتأكيدا لأهدافها المشتركة، فتوافق القيم يعكس مستوى الانسجام بين قيم أفرادها خلال فترة زمنية محددة، وأن هذا التوافق يشير إلى "مجموع القيم المتسائدة بنائيا والمتباينة وظيفيا، ضمن إطار يعمل على تنظيمها، وهو ما يتطلب اشتراك الفرد العامل مع غيره من أفراد التنظيم في قدر معين من القيم والأفكار والمفاهيم والتصورات والاتجاهات، غير أن ذلك يتأثر بمحددتين أساسيتين هما البيئة والفرد نفسه، لتبادل عمليات التأثير والتأثر، وكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق هذا الانسجام القيمي انعكس ذلك بالإيجاب على درجة تماسكها واستقرارها، وعادة ما يضاف انسجام قيم أفرادها أو تقاربها على الأقل مع قيم عملها مزيذا من الحيوية والتميز، من حيث ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، غير أن تفاوت الأنساق القيمية وتباينها من شأنه

¹-إبتسام عبد الرحمان، حلواني. من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة. ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول التنمية الإدارية حول الأداء المتميز في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص04.

التأثير السلبي على نجاعتها، فتناقض القيم يعكس عدم تواءم المنظومة القيمية السائدة فيها، وهو ما يترتب عنه تصادم قيم أفرادها وتعارضها مع أهدافها بوجه عام، الأمر الذي يطرح لنا مسألة التأثيرات التفاعلية للأنساق القيمية في المؤسسة الجزائرية، والذي يبدو جليا في كثرة الصراعات الظاهرة والكامنة بين أفراد المستويات التنظيمية الثلاث: العليا والوسطى والسفلى.

التناقض القيمي في المؤسسة الاقتصادية: بالنظر إلى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ونتائجها المحققة طيلة مسيرتها التنموية، وحسب تأكيدات العديد من الباحثين الأكاديميين*، فإن هناك إجماع شبه كلي على أنها تعاني صعوبات كبيرة في تحقيق أهدافها، التي انعكست سلبا على فعاليتها الاقتصادية، ومن بينها مشكل تصارع الأنساق القيمية داخلها، والناجم في أصله عن نوعية ثقافة العمل السائدة فيها، والتي لا تسهم بفاعلية في تنمية قيم أفرادها، بما ينسجم مع القيم الإيجابية للعمل، الأمر الذي عرقل احتوائها الفعلي لهم من جهة، ومن جهة أخرى أعجزها على التكيف الجاد مع المستجدات والظروف المحيطة بها، لذا انتشرت ثقافة خاصة داخلها تعكس نوعية القيم الشائعة فيها، حيث سادت القيم المادية والبرغماتية على حساب قيم العمل الإيجابية، وانتشرت القيم التقليدية الهشة محل القيم العقلانية، كما ظهرت سلوكيات التظاهر ببعض القيم الدينية والمغالة فيها، مع التمسك ببعض العادات والتقاليد الاجتماعية غير المرتبطة بالعمل داخل مكان العمل، ومن ثمة سادت قيم لدى أصحاب سلطاتها الداخلية تؤكد في مجملها قلة المسؤولية، وضعف الوعي بمحتوى ومتطلبات الدور الممارس، من حيث عدم التصرف الجاد لمعالجة الانحرافات السلوكية في العمل، كما انتشرت أيضا قيما لدى أفرادها ترسخ لاستمرارية السلبية، خاصة ما تعلق منها بالأفعال والميول والاتجاهات...، وفي هذا الإطار كشف بوفلجة غيات عن بعض العوامل المؤثرة على الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية، مشيرا بذلك إلى عدد من المظاهر التي عرقلت سير عملها الجاد، كالنظرة التقليدية للعمل، وعدم احترام الوقت، وعدم المواظبة على العمل، والطابع الثقافي للقيادة والصراع، إلى جانب إهمال إجراءات الأمن والوقاية¹، الأمر الذي أكد مدى التأثير الكبير للقيم الثقافية والاجتماعية على قيم العمل.

إن القيم السائدة في المؤسسة الاقتصادية هي محصلة تطور المجتمع الجزائري عبر مسارات متعددة، أهمها مرحلة الاستقلال وما تضمنته من تشريعات منظمة لسير عملها، غير أن هذه التغيرات التنظيمية المصاحبة لتطورها طغى عليها الطابع الإيديولوجي أكثر من الجانب الأدائي، الأمر الذي سمح بانتشار ثقافة عمل سلبية، جعلتها تواجه بمفردها نتائج إهمالها لمختلف الأبعاد المرتبطة بالجانب الإنتاجي والأدائي، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات التنظيمية والاقتصادية، فغياب ثقافة تقوم على ترسيخ القيم المنتجة للعمل يعتبر من بين مسببات أزمتها التنظيمية التي عرقلت تكيفها الفعلي مع التغيرات السريعة والحاصلة على عدة مستويات، لأن الثقافة الإيجابية للعمل ستتمكنها من الانسجام الإيجابي مع مختلف المستجدات الداخلية والخارجية التي قد تطرأ عليها.

إن المشكلات السائدة فيها لا يمكن فصلها عن تعدد الأطر القيمية المتفاعلة مع ثقافة عملها، والتي امتزجت بها وشكلت منظومة قيم حول العمل تؤكد سلبية الأفعال والممارسات داخلها، والبارزة بقوة في سلوكيات أفرادها، فإذا كانت الانحرافات التنظيمية السائدة فيها تستهدف تحقيق مصالح شخصية بطريقة غير رسمية، ومتصلة بفئات فاعلة داخلها، والذين يتسع أو يضيق نفوذهم الوظيفي تبعا لطبيعة الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف المنصب الممارس، فإن ذلك لنا يؤكد جليا مدى ارتباط هذه السلبيات بقيمهم، الأمر الذي يدعو لضرورة إعادة النظر في النسق القيمي السائد فيها، بما يتماشى مع متطلبات التنظيم الحديث، ذلك أن تطوير هذه المؤسسات وتحديث نظم تسييرها، وجعلها في مستوى الكفاءة والفعالية والرشد التنظيمي المطلوب يستوجب مراجعة مختلف الأنساق القيمية المتصلة بها، من حيث إدراك الأطر الفكرية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية للفرد العامل، وتعديلها تبعا لما ينسجم مع الخصوصيات المحلية لها.

لقد سيطرت قيم واتجاهات ومعايير ذاتية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل القيم والاتجاهات الإيجابية تجاهها، وهو ما أدى إلى انتشار ممارسات عشوائية مضادة لفعاليتها، أثرت سلبا

* في المجال السوسيولوجي أنظر مثلا إلى أطروحات: محمد السويدي، علي الكنز، سعيد شيخي، ناجي سفير...

¹ بوفلجة، غيات. مرجع سابق، ص 27-33.

على كفاءة عملها ونجاعته، حيث أصبح هذا الأخير (العمل) وكأنه عبئا كبيرا لا يمكن للفرد التجاوب معه إلا بالتحايل فيه والمراوغة أثناء أدائه، فالقيم السلبية على مستوى الأفراد تجلت بوضوح في "نقص الدافعية نحو الإنجاز وانخفاض الإنتاجية وضعف كفاءة الأداء وعدم الالتزام بالقواعد الرسمية وقلة المسؤولية واللامبالاة تجاه العمل وإهدار الموارد وغيره، أما على مستوى المؤسسة فقد تميزت هذه القيم من خلال سوء التسيير والبطء في اتخاذ القرارات بصفة مستمرة وإصدار قرارات بصفة متكررة وسيطرة غير الأكفاء وفعالية التنظيمات غير الرسمية وجمود العمليات التنظيمية..."¹، فلا أحد ينكر هذه المؤسسات تنشط اليوم في بيئة تنظيمية قائمة على أساس المنافسة والتحدي وفرض النفس، وهذا ما يستدعي ضرورة تحقيق الانسجام الفعلي مع متطلبات العمل التنظيمي الحديث، من خلال إعادة النظر في العديد من الأفعال والممارسات التي أكدت احتكامها لافتراضات واتجاهات اجتماعية وثقافية تقليدية، ولعل السبيل الفعلي لاستدراك هذا الوضع هو التبنى الجاد لمنظومة قيم منتجة للعمل، والسعي المتواصل لترسيخها في نفوس جميع أفرادها دون استثناء.

هذه الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حسب تصورنا ناتجة عن غياب الميكانيزمات التنظيمية الفعالة لمعالجة الانحرافات الصادرة عن أفرادها من جهة، ومن جهة أخرى افتقارها لنسق تصوري متكامل ومنسجم في مكوناته وخصائصه، وفعال في تطبيقه، وقادر على فهم واحتواء القيم السلبية، وبلورتها بطريقة إيجابية، ومن ثمة توظيفها تبعا لمتطلبات العمل التنظيمي الحديث ومقتضياته، خاصة إذا علمنا أن التصحيحات الجذرية التي أجريت على مستوياتها لم تحقق الفعالية المنتظرة منها، فالضرورة هنا تقتضي التعجيل في إيجاد السبل الكافية، التي من شأنها تعزيز استقرار أفرادها مع نسقها القيمي وانسجامهم وفق خصائصه.

المطلب الثالث- عوامل تشكل القيم في المؤسسة الجزائرية:

هناك مجموعة من العوامل التي ساهمت مجتمعة في تشكيل قيم العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية، وعموما يمكننا حصرها في النقاط التالية:

01- العامل الإيديولوجي: إن الصعوبات التي عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ نشأتها جعلتها محورا أساسيا في اهتمامات الدولة وإستراتيجيتها التنموية، فنظرا لتعاقب السياسات التنموية عليها، دخلت في تناقضات متشابكة، جعلتها تفتقر إلى الشروط الموضوعية الواجب توفرها في المؤسسات الناجحة، فالتحولات العميقة التي شهدتها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات، والسياسات الإصلاحية التي المطبقة فيها، وما صاحبها من عمليات وممارسات تنظيمية، عملت على ترسيخ ثقافة خاصة في نفوس أفرادها، حيث طبعتها اتجاهات ومواقف سلبية تجاه العمل، هذه الثقافة هيكلتها الخيارات الكبرى للسياسات التنموية المنتهجة من قبل النخب السياسية، وغذتها تناقضات البناء الاجتماعي والثقافي للنسق الكلي أو المجتمع، وهو ما حال دون انسجامها مع التطورات التنظيمية الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية الناجحة، فنوعية القيم السائدة فيها مرتبطة بنوعية ثقافة عملها، والتي تعتبر كمحصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري عامة والمؤسسة الاقتصادية خاصة عبر مراحل تطورها، بداية من مرحلة الاستقلال وما تضمنته من تشريعات في مجال تنظيم العمل المؤسساتي، والتي عرفت بدورها تحولات مميزة، طبعتها مراحل التسيير الذاتي والاشتراكي، ثم المراحل الإصلاحية، كل ذلك خلق عدم الانسجام الفعلي بين قيم أفرادها وقيم عملها.

لقد طغى الطابع الإيديولوجي والقانوني على كل مرحلة من مراحل تطورها أكثر من الطابع الأدائي، حيث تركز اهتمام النخب الإدارية العليا على الجانب الاجتماعي مع إهمالهم شبه الكلي للجانب الاقتصادي ودوره في تعزيز أهدافها العامة، فثقافة عملها تركزت حول إصدار القوانين المتتالية واستيراد نماذج تسيير أجنبية غير منسجمة مع الثقافة العمالية البسيطة والمنحدرة في أغلبها من أصول ريفية ومحافظة على قيمها التقليدية النابعة من التعاليم الإسلامية الحنيفة، وهي في نفس الوقت تفتقد كثيرا للقيم العقلانية الخاصة بالتنظيم الصناعي*، فالجزائر "ورثت بعد استقلالها نمطا غربيا في تسيير

¹-الفضيل، رتبمي. "المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية". مرجع سابق، ص237.

*للاستفادة أكثر حول هذه النقطة ارجع إلى: جمال، غريد. "العامل الشائع: عناصر للاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، العمل أشكال وتمثيلات"، مجلة إنسانيات، ع01، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، ربيع 1997.

التنظيمات، ثم تحولت إلى تطبيق نمط اشتراكي، لتعود أخيرا إلى التفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق، في حين بقيت قيم واتجاهات المسيرين على حالها، ولم تساير التغير في أسلوب التسيير¹، وبالتالي فهي لم تسعى لتأسيس منظومة قيم فاعلة تعمل على تعميق القيم المنتجة للعمل في نفوس أفرادها كالاكتفاء المتبادل بينهم والمشاركة الجماعية في صنع وتنفيذ القرارات وتنشيط روح المبادرة والابتكار وتعزيز الانتماء التنظيمي وغيرها كقيم سامية لثقافة عمل فاعلة.

وبما أن القيادات السياسية والخطابات الرسمية كانت تؤكد في كل مرة على مركزية التسيير، المنبثقة من التوجهات الاشتراكية الرامية لتحقيق التنمية الشاملة، فإن هذه الايديولوجيا أثبتت مرارا عدم موائمتها مع التطلعات المستقبلية لهذه المؤسسة الناشئة، ذلك أن مركزية التسيير عادة ما تميل إلى تأجيل العمليات الإدارية، وبطء وتيرة أداء العمل، كما أنها تنكر على الأفراد حق المشاركة في وضع القواعد التي تطبق عليهم، وتحد من مبادراتهم الفردية، وهنا كان "سلوك كبار المسؤولين المستند من جذور البيروقراطية الممتدة في الوزارات والمديريات المركزية التي يعملون بها، يمثل إغراءا لتشديد إمبراطوريات جديدة، بعد تركيز كل الاختصاصات والقرارات والأعمال لديهم، ومن ثم تصبح هذه الأخيرة خاضعة للأشخاص وليس لمقتضيات اللوائح والنظم العامة"²، فالمرحلة التنظيمية التي طبعت مسيرتها التنموية تطلبت في كل مرة تغيير الذهنيات مع تغيير أساليب التسيير، والإستراتيجيات المتبعة لتحقيق التكيف مع الظروف الجديدة، لكن ذلك كان دون مراعاة قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة، الأمر الذي عمل على تباين الأنساق القيمية في المؤسسة الواحدة عوضا عن توحيدها.

فخلال مرحلة التسيير الاشتراكي أولت العناية السياسية أهمية كبرى للتسيير المركزي للمؤسسة، لذلك سعت جاهدة إلى إحلال القيم الاشتراكية وترسيخها في كل خلايا المجتمع، غير أن ترسيخ هذه القيم ساهم إلى حد كبير في تنامي عقلية البائلك، وما صاحبها من ظواهر سلبية متعددة في شتى المجالات، والتي انعكست بدورها على كفاءتها وفعاليتها، أما خلال فترة إعادة الهيكلة، فقد أهملت المؤسسة فيها دور وأهمية قيم العمل في تفعيل دورها الاقتصادي والتنموي، واكتفت بالتنظيم الداخلي لها وهذا بتطهيرها ماليا، وفي إطار هذه الايديولوجيا دائما فإنها أهملت جانبا مهما من جوانب التنمية، وهو النسق القيمي، الأمر الذي فسخ المجال واسعا لتنامي العديد من المظاهر السلوكية السلبية عند أفرادها، كالإهمال والتكاسل والتطفل والانتكال واختراق قواعد العمل والتمركز حول الذات والاهتمام بالشكليات وطغيان المصالح الشخصية والاعتماد على الدولة وإهدار الوقت وعدم الإقبال على العمل وانخفاض الإنتاجية... الخ، لتبرز القيم الاقتصادية أكثر بعد الإعلان الرسمي عن التوجه نحو الانفتاح الاقتصادي، ذلك أن هذه العملية عرفت تسريح أعداد كبيرة من العمال، تأثرت من خلالها أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية إلى حد كبير، بعد انخفاض قدرتهم الشرائية، أمام ارتفاع أسعار السلع الاستهلاكية والضرورية، الأمر الذي ألقى بتأثيراته على الأسرة الجزائرية، خاصة البسيطة منها، والمعتمدة على الدخل الشهري فقط، فالاعتماد على الخصوصية في تسيير المؤسسة أفرز بدوره قيما سلبية، ذلك أن هذه العملية التي اعتبرت إصلاحية فرضت في بعض الأحيان نمط تسييري تسلطي ألغى دور العامل في تسيير منصبه، الأمر الذي أحدث مسافة اجتماعية فاصلة بين المسيرين والعمال، وعمقت شعور الطرف الثاني بالتهميش.

وهنا يمكن القول أن سياسة الإصلاحات المنتهجة في الجزائر كانت كضرورة حتمية هادفة لتحقيق نجاعة المؤسسة بالدرجة الأولى، غير أن ما لوحظ على هذه السياسات المطبقة، وما حملته من إيجابيات وسلبيات، لم تراعي تأثيرات البيئة المحيطة لبيئة عملها، خاصة ما تعلق منها بالبعد الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، ذلك أن التطبيق الآلي للنماذج التسييرية الناجحة في الدول المتطورة لا يحقق بالضرورة نفس النتائج في المؤسسة المحلية ذات الخصائص المحلية أيضا، باعتبار أن خصائص المؤسسة الغربية مستمدة من واقع مجتمعها المختلف تماما عن خصائص المجتمع الجزائري المتميز بثقافته العربية والإسلامية، ومن جهة ثانية اتسامه بطابعه الفلاحي أكثر من التصنيعي.

¹ جوفلجة، غياث. مرجع سابق، ص52.

² جومدين، طاشمة. "التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي". دفاتر السياسة والقانون، ع07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان، 2012، ص08.

02-العامل التنظيمي: تتميز أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية بتنظيمها البيروقراطي القائم على التسلسل الهرمي الشديد للمراكز الوظيفية، والتوزيع الكبير للأدوار والمهام، غير أنه ما يلاحظ عليها هو تأثرها بعدة عوامل، ككبر حجمها، وكثرة عدد أفرادها، فكلما زاد حجمها ازداد تعقيدها وكثرت معوقاتنا الداخلية، كغموض القوانين، وتذبذب العلاقات، وصعوبة الاتصالات بين مختلف الفاعلين فيها، وتعاضل الشعور بعدم الرضا وبالاغتراب في محيط العمل، وهو ما يعكس صعوبة التكيف والاستقرار الفعلي مع خصائص التنظيم ومتطلباته، كما أن عدم إشباع بعض الحاجيات الوظيفية لأفرادها، خاصة الحاجيات العليا منها، كالتقدير والترقية والمشاركة على سبيل المثال خلق لديهم صعوبات كثيرة فيما يتعلق بمسألة التجاوب الفعلي للدور الممارس، وعمل على تضيق عملية التفاعل الإيجابي داخلها، وضعف من العلاقات الإنسانية فيها، ولعل هذه التعقيدات البيروقراطية عملت على الترسخ القوي للقيم البيروقراطية المعرقة لفعاليتها، عوضا عن السعي نحو تأسيس نسق قيمي موحد، وتعميقه في نفوس أفرادها خدمة للأهداف العامة.

إن تضخم حجم المؤسسة أوجد بيروقراطية تنظيمية متميزة بطابعها المرضي (السلبى) بالمفهوم الكروزي، نظرا للتعثرات الحاصلة على مستوى جانبها التنظيمي، والمتعارضة تماما مع تطلعات المؤسسة الناجحة، ذلك أن انتهاج النموذج البيروقراطي في التسيير، والقائم على تنميط الإجراءات التنظيمية، وعلى آلية الممارسة الإدارية، وتقسيم العمل، أنتج تضخما كبيرا على مستوى الأجهزة الإدارية، قياسا بحجم وحداتها، وحولها إلى أجهزة هشة، لذلك نمت الأعراض المرضية للبيروقراطية داخلها في جانبيها الإداري والسلوكي، فعلى مستوى الجانب الإداري، ونظرا لتعاظم دور الدولة في تسييرها، إلا أن ذلك حصن أجهزتها البيروقراطية من المساءلة والعقاب، رغم مظاهر الاختلال فيها، "كالإفراط في الرسمية والشكليات والجمود ومقاومة التغيير والتمركز حول الذات وتحويل الوسائل إلى غايات، حيث أضحت الكثير من المؤسسات تعالج مشكلات إدارتها البيروقراطية باستصدار المزيد من الضوابط القانونية، لتمتد بذلك جوانب الحلقة الخبيثة أو المفرغة -حسب كروزيه- إلى عمليات الإصلاح الإداري ذاتها"¹، أما على مستوى الجانب السلوكي فقد ازدادت أعراضها المرضية مع تزايد الجهود والموارد الموجهة لتنمية العمليات الإدارية وممارستها، من حيث ضعف الأداء المرتبط بجانيه التسييري والإنتاجي، باعتبار أن الجانب الأول تميزه الأساليب والإجراءات الروتينية الجامدة والمعقدة والمساعدة على انتشار مظاهر الفساد التنظيمي واستفحالها، كاستغلال المال العام، واستغلال الوظيفة، والرشوة والاختلاس، وشيوع ظواهر المحسوبية والمحابة، وتبادل المنافع وغيره، في حين أن الجانب الثاني شهد انخفاضا محسوسا في إنتاجية العمل وكفاءته، بعد أن طغت عليه مظاهر الإهمال والتسيب والتراخي الخ، الأمر الذي يفسر مدى افتقار الفئات المسيرة إلى استراتيجيات فاعلة، وموجهة نحو تنمية قيم العمل عند مختلف الفئات المهنية المتواجدة فيها.

إن القيم السائدة فيها هي نتيجة صراع متواصل بين عدة فئات تنظيمية متباينة فيما بينها، من حيث نوعية القيم التي تتبناها تجاه العمل، وهو ما أوجد تحالفات طبقية تقوم على تقوية الروابط الشخصية وتعظيمها، خدمة لمصالحها الخاصة، والمضادة تماما للعلاقات التنظيمية المؤكدة للأهداف العامة، أي أن كل فرد غير منتمي لهذه التحالفات الطبقية تهشم مصالحه، بغض النظر عن كفاءته وخبرته، وهو ما ساعد إلى حد كبير في توظيف القيم البيروقراطية السلبية وتغذيتها، خاصة عند الفئات المسيرة، عوضا عن توظيف القيم البيروقراطية الرشيدة والمؤكدة لقيم العقلانية والكفاءة، وبغض النظر عن تعقد الأنساق القيمية المتواجدة فيها وتعارضها، فإن المؤسسة باتت قائمة على تواجد ثقافتين متعارضتين هما: ثقافة الفئة المسيرة، والتي رغم حداثة، وارتباطها بالفكر الغربي، إلا أنها أسست لقيم هشة، وعلاقات عمل متذبذبة، وقواعد جامدة، بينما الفئة الثانية التي تحمل ثقافة تقليدية محلية، ومنتشرة عند أغلبية الفئات العمالية المنفذة، والتي أثبتت دوما تمسكها الشديد بمنصبها وولائها له، على حساب ولاءها لمؤسساتها، أما الفئات الوسطى والتمركزة في وسط الهرم التنظيمي، فإنها تتواجد بين ثقافتين متناقضتين هما: الثقافة الخاصة بالنخبة الإدارية العليا والثقافة العمالية، محاولة بذلك تحقيق الانسجام القائم بين عقلانية قيم الإطارات المسيرة، ومنطق الفئة المنفذة.

¹ نفس المرجع، ص 06.

وبما أن المؤسسة عانت من انحرافات تنظيمية كثيرة فإن ذلك سمح بانتشار العديد من القيم السلبية حول العمل، ترجمته مجموعة الأفعال والممارسات والمواقف والاتجاهات الفردية، فعلى المستوى التنظيمي، فإنها شهدت تذبذبا في العلاقات الاجتماعية في العمل، وتراجعا في مستوى أداء الأدوار المختلفة، وقلة تساندها بالكفاءة المطلوبة تنظيميا، وقلة كفاءة عملياتها الداخلية، وصعوبة التعامل مع المشكلات التنظيمية، وانعدام المرونة، وعدم وضوح المسؤوليات، وقصور قنوات الاتصال، وغياب الدور الفعلي للنقابة أمام كثرة الشكاوي العمالية، وتدني المعنويات، وضعف الإنتاجية، وعدم إشباع الحاجات العمالية، وعدم ملائمة ظروف العمل وشروطه، والتوزيع غير العادل للأدوار، وعدم الالتزام بالأهداف العامة، والإخلال بالالتزامات المهنية، واختراق قواعد العمل، والحضور الرمزي، وهدر الوقت الخ، وهي كلها مظاهر عرقلت سير عملها الطبيعي، وزادت من تدهور أوضاعها، وهذا يشير إلى أن الإستراتيجية التنظيمية قائمة في الأصل على افتراضات وهمية، بتجاهلها لأهمية الإطار الاجتماعي والثقافي الموجه لسلوكيات أفرادها وأفعالهم.

فبالرغم من تعاقب السياسات الإصلاحية عليها، إلا أن هذه الاستراتيجيات التي ركزت على الجوانب المادية والتنظيمية بالدرجة الأولى لم تؤسس لثقافة عمل فاعلة تحوي القيم المتناقضة لأفرادها والمضادة لفعاليتها، بدليل استمرارية ظهور السلبيات المتصلة بالسلوك والاتجاهات والمواقف، والذي يؤكد تبني نفس المنظومة القيمية التي أثبتت سلبيتها باستمرار، وهو ما حكم على مصير هذه السياسات بالفشل، فالمؤسسة عجزت عن استيعاب أهمية البعد القيمي وتأثيره على فعاليتها، وهو ما أعجزها أيضا عن وضع معايير ضابطة لقيم العمل، والتي يجب تأكيدها عند أفرادها باستمرار.

03-العامل الاجتماعي والثقافي: تعاني ثقافة العمل في المؤسسة الجزائرية من تأثير العادات والتقاليد القائمة فيها، حيث اعتبرت هذه الثقافة وكأنها "إرث دارت عليه السنين، وتغيرت أمور عديدة ما عداها"¹، لتبقى هذه الثقافة تقليدية بالية، وغير منسجمة مع تطلعات المؤسسة الهادفة لتحقيق الكفاءة، كما أن التقاليد المجتمعية المحلية طغت على القيم الإسلامية الأصيلة والسامية، وهو ما بطئ من معدل التنمية الاقتصادية المحلية، فالثقافة السائدة فيها كان لها دور بارز في تغيير عدد من المفاهيم المرتبطة بالعمل، الأمر الذي عمل على تبني القيم المنتشرة حاليا عند أفرادها، حيث توارت أهمية تقديم الواجب، وحلت محلها قيمة الحصول على الحق، كما غيبت القيم الجادة المرتبطة بمفهوم الوقت والعمل والمؤسسة، بعد أن تعمقت القيم المتسببة في إهدار الموارد، وأخرى مرتبطة بعوائد العمل فقط، هذه المفاهيم الخاطئة سيطرت على المجتمع الجزائري في كافة المجالات تقريبا، وعلى رأسها المجال التنظيمي، وأنتجت قيما سلبية وتعاضمت في نفوس أفرادها، واعتبرت كواجبات اجتماعية لا يمكن التخلي عنها، حتى ولو كان على حساب المصلحة العامة، لذا انخفض مستوى أدائها، بعد أن انعكست هذه القيم سلبا على كفاءتها وفعاليتها، خاصة ما تعلق منها بطبيعة عملياتها الإدارية، ونوعية الأفعال الواجب تبنيها، الأمر الذي أكد مدى تعمق هذه القيم المنحرفة عن تعاليم الدين الإسلامي في نفوس أفرادها، والتي أدت بدورها إلى بطئ وتيرة التنمية.

وفي هذا الإطار تبرز لنا جليا عددا من الإفرازات القيمية لهذه الثقافة التقليدية على الوسط التنظيمي، من خلال "الخوف من التجديد والتغيير، والرغبة في إبقاء الوضع على حاله، والنظر إلى الابتكار والإبداع كأمر لا قيمة لها، والخوف من المخاطرة واعتبارها تجاوزا يجب تجنبه، وشيوع الوساطة بين الناس واعتبارها أمرا طبيعيا، وعدم شعور الموظف بالمسؤولية تجاه أي خطأ في المنظمة ما دام أنه لا يمس شخصيا"²، كما نسجل أيضا تهمين العلاقات الشخصية بين الأفراد، حفاظا على المصالح الخاصة وتعظيمها، واستغلال المنصب الممارس لأغراض شخصية والولاء له، باعتباره وسيلة لإضفاء الشعور بالأهمية على شاغله، وتبديد الممتلكات العامة، وتشنيت الجهود... الخ.

وبما أن ثقافة المؤسسة والقيم المتضمنة فيها تأثرت بشدة بالمعايير والقيم السائدة اجتماعيا، باعتبار أن المجتمع متكون من عدة أنظمة اجتماعية متصلة "بنظام القيم والعقائد والتقاليد والمثل

¹-إبتسام، حلواني. مرجع سابق، ص 22.

²-نفس المرجع، ص 24.

والعادات المنتشرة فيه¹، فإن إهمال البعد الاجتماعي والثقافي للأفراد داخل المؤسسة انعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم وعلى أفعالهم أيضاً، خاصة وأنها تحوي فئات عمالية غير متجانسة في خصائصها الشخصية، وهذا ما يؤكد لنا التباين الكبير لهذه الفئات المهنية في درجة الإدراك الإيجابي للدور الوظيفي، من حيث الامتثال الفعلي لقواعد العمل، والاستجابة الجادة لتقاليد المؤسسة، فالإهمال التنظيمي للانعكاسات القيمية الفردية على قيم العمل ساهم في احتدام الصراعات بين الفئات المهنية المسيرة والمنفذة، غير أن هذه الصراعات المتمحورة في مجملها حول الاستفادة من الموارد النادرة للمؤسسة، وسبل الحصول على مقومات الإشباع المادي والمعنوي، هو في حقيقة الأمر صراع بين القيم المتبناة عند كل فئة مهنية أو فرد من الأفراد.

ومن جهة أخرى فإن القيم الاجتماعية والثقافية المنتشرة محلياً هي امتداداً للثقافة الإسلامية المتميزة بقيمها السامية، والمؤكد على دور الفرد والجماعة في تماسك المجتمع، وهي ثقافة صالحة لكل زمان ومكان ومنسجمة مع كل الأنظمة الاجتماعية، غير أن تأثر مجتمعنا بقيم أجنبية مناقضة تماماً لقيمنا المحلية، خاصة تلك المنطوية على نزعة فردية، معظمة للقيم المادية والمصالح الشخصية، أحدث شرخاً عميقاً في منظومتنا القيمية الاجتماعية والثقافية والأخلاقية، بعد أن تم التحرر من المعايير الدينية والضوابط الأخلاقية، وبالتالي فإن "مصير المجتمع يتأثر بثقافته، فالاعتقادات المشتركة، وقواعد السلوك الاجتماعي، والأفعال العرفية، والسمات المادية للمجتمع، لا تبقى ثابتة بل تتغير، حيث تثرى ثقافات أخرى وربما تفسدها، فالثقافات مفتوحة على بعضها، وتمثل كلا متقلبا"²، الأمر الذي يسمح بانتشار العديد من القيم السلبية كسيادة اللامبالاة، والالتكال على الغير، وطغيان المصلحة الخاصة والعلاقات الشخصية، وانتشار الرشوة والمحسوبية والفساد...، ومن هنا يتوجب على المؤسسة استدراك أهمية النسق الثقافي والاجتماعي القيمي في التأثير على كفاءتها وفعاليتها، وأخذها في الحسبان عند تحديد استراتيجياتها التنظيمية.

وبما أن الصراع القيمي أثر على فعالية المؤسسة، فإنه يتوجب عليها القيام بإجراءات تنظيمية جادة، ترمي إلى التحكم في مسببات الظاهرة للتقليل من انعكاساتها، من خلال تحقيق التوافق القيمي أو على الأقل تقاربها (تقارب القيم)، ولن يتأتى ذلك إلا برصد كل الجوانب الثقافية وتشخيص إفرازاتها القيمية، لمعرفة مدى انسجامها مع الأهداف العامة، وهنا تبرز ضرورة مراجعة النسق الثقافي القيمي والاجتماعي، بهدف استئصال القيم السلبية المتضمنة فيه، تأكيداً لنجاعة المؤسسة وعقلانية أدائها، فالقيم التقليدية الموروثة برهنت على مر الزمن جمودها، وعرقلت المؤسسة على مواكبة التغيرات التنظيمية الحاصلة، فالاحتواء التنظيمي الإيجابي للقيم والمعايير الاجتماعية والثقافية من شأنه ضمان انسجام الأفراد مع الخصائص التنظيمية، لتعزيز استقرارهم في العمل وتمسكهم بمؤسستهم.

04-العامل الاقتصادي: إن الممارسات والأفعال السائدة في المؤسسة الجزائرية ليست نتاجاً للقيم الثقافية والاجتماعية فحسب، بل أن القيم الاقتصادية، وفي مقدمتها القيم المادية الراسخة لدى العامل، والمتغلغلة إلى كل المستويات الوظيفية، ساهم في إلى حد كبير في تغذية نوعية القيم والاتجاهات المنتشرة حول العمل، فإهمال الروح الاقتصادية الفعلية داخلها، وغياب القيم ذات الطابع الجماعي، الهادف لتحقيق المنفعة العامة، سمح بتنامي قيما ذات نزعة فردية بحتة منطوية على الجانب النفعي، الرامي لبلوغ سبل الإشباع المادي الخالص، كما غذى مسببات التنافر والصراع حول المصالح الخاصة، ذلك أن تضارب هذه الأخيرة يعكس في حقيقة الأمر مدى تباين القيم الفردية المتبناة واختلافها، فكلما تضاربت القيم المادية عند الأفراد اتجهوا نحو تعظيم مصالحهم الخاصة، باعتبار أن تبني القيم المادية يجعل من الفرد يميل إلى كل ما هو نافع، ويتخذ من عمله وسيلة لتحقيق المادة.

لقد أفرزت الظروف الراهنة معطيات جديدة، تحاول تكريس الطابع المادي في العمل ووضعه فوق كل اعتبار، وهو ما أفرز بدوره قيماً جديدة مرسخة للنزعة الفردية والنفعية والحرية والاستقلالية، وجعلها غاية تستوجب تحقيقها، غير أنه ولتدعيم القيم المنتجة للعمل لا بد من القيام بمحاولات حثيثة

¹ ج.عبد الله، لحسن. "البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة". ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. مرجع سابق، ص 188.

² سيد عبد المطلب، غانم. "دراسة علمية للقيم الأسبوعية"، القيم الأسبوعية. مركز الدراسات الأسبوعية. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2007، ص 38.

للتعرف على آليات تبنيها، من خلال توحيد ثنائية أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، بتوحيد القيم الاقتصادية داخلها، لتعزيز الفعلي للممارسات والأفعال الهادفة لتنظيمها.

والى جانب هذه المحددات الأساسية، هناك عامل مهم لا يمكن إغفال تأثيره على المنظومة القيمية المنتشرة حاليا في الأوساط التنظيمية الجزائرية على وجه الخصوص، وفي الوسط المجتمعي بوجه عام، والمتمثل في العامل العولمي (أي العولمة)، وما يحمله من أنساق قيمية مؤثرة على قيمنا وثقافتنا الإسلامية بصفة عامة، فالعولمة تفرض في عالم اليوم جملة من التحديات التي لا يمكن تجاهلها، وبما أن العولمة خاصة في جانبها الاقتصادي والثقافي تفرض قيما جديدة، متسمة في غالبيتها بالفردية والاستقلالية والحرية، والمنبثقة في أصلها من النظام الليبرالي الغربي، وباعتبار أن المؤسسة الجزائرية تعرف صعوبات كبيرة في تحقيق أهدافها، فإنه يتوجب عليها عدم الاستهانة بتأثيراتها السلبية إذا لم يتم التعامل معها بحذر وجدية ورشد، وهنا يجب التنويه بضرورة وضع إستراتيجية تنظيمية فعالة، تراعي خصوصيات الأفراد العاملين من جهة، وتنمي فيهم القيم الايجابية نحو العمل والمؤسسة، والمستمدة من النصوص الشرعية لدينا الحنيف جهة أخرى، لاسيما ما تعلق منها بتحسين الميول والاتجاهات نحو العمل، والإقبال عليه بجدية، وتنمية روح الانتماء للمؤسسة، والإخلاص والأمانة والوفاء والإتقان وغيره، والتي هي عبادات قبل كل شيء حسبما أكدته النصوص الشرعية للدين الإسلامي الحنيف، وبما أن الجزائر عكفت على إحداث إصلاحات نوعية لأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لتحقيق التنمية، فإن الضرورة تقتضي الاهتمام بالعاملين والاعتناء بهم، ذلك أن نجاح هذه الإصلاحات مرهون بكفاءتهم، وبالتفصيل الإيجابي لدورهم، وليس في تهميشهم أو التمييز بينهم أثناء التعامل معهم، ضمانا لاستقرارهم وتكيفهم مع المتطلبات التنظيمية الحديثة، وفي هذا الصدد يمكننا الإشارة إلى عدد من النقاط الاستفهامية حول مدى احتواء هذه الإصلاحات الاقتصادية للقيم العولمية الغربية، وعن إمكانيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تكيف هذه القيم الوافدة عليها، وعلى مدى قدرتها على التحكم الفعلي بزمام أمورها، ضمن هذا الوسط العولمي المستأثر لقواعد الحركية والتبادل الاقتصاديين.

إن تأثيرات العولمة اليوم هي تأثيرات قيمية، وأن خطر انهيار القيم الأصيلة المنبثقة من العقائد الدينية والأخلاقية، وحلول قيم جديدة غربية قائمة على المصلحية والفردية هو خطر عظيم، ذلك أن مسخ القيم التقليدية الأصيلة للفرد تجعله غريب في بيئته (الاجتماعية أو التنظيمية) التي نشأ فيها وينتمي إليها، وبهذا يصح لنا وصف العولمة بكونها ظاهرة عالمية تستهدف القيم الشخصية للأفراد، فالتحولات السريعة المحيطة بالمؤسسة أدت إلى "صراعات قيمية خطيرة لا زالت تتفاعل حتى اليوم، ومن غير الممكن لها أن ترسخ لقيم ثابتة، فأى قيم يكونها الفرد هي قيم فردية رأسمالية"¹.

ومهما كانت طبيعة هذه المحددات، فإن تأثيراتها كانت سلبية على العمل والمؤسسة على حد سواء، فنوعية الأفعال المنتهجة تنظيميا من طرف أفرادها، وطبيعة علاقات العمل، ومدى كفاءة العمليات الإدارية، ومستوى الإقبال الوظيفي، ومدى كفاية الأداء وإنتاجيته... الخ، أكدت انتشار القيم السلبية داخلها محل القيم الإيجابية، حيث أصبح العمل الوظيفي وكأنه عبئا ثقيلا لا يمكن للفرد إنجاز به بشرف إلا بالتحايل فيه والمراوغة أثناء أدائه، وبما أن العوامل المشار إليها أعلاه أحدثت خللا عميقا في منظومة قيم العمل، فإن هذا الأخير أصبح ينظر إليه من جانبه المادي فقط، حيث توارت قيم "الجد والمسؤولية والإتقان والشرف والأمانة والتسامح والإخاء وغيرها من القيم الإيجابية، والتي تحولت جميعها إلى قيم سلبية مشوهة كاللامبالاة والمحسوبية والرشوة"²، الأمر الذي فسح المجال واسعا للعديد من العراقيل والتناقضات التنظيمية، والمجسدة في شكل ممارسات واتجاهات ومواقف وسلوكيات وتصورات، وهو ما انعكس سلبا على أهداف المؤسسة وعلى منطق عملها ككل، ومن هنا يبرز دور إدارة أفرادها في احتواءهم وإخضاعهم لخصائصها، باعتبارهم أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيفها مع المتغيرات السائدة في البيئات المحيطة، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المحددة، غير أن دراسة الإطار الثقافي لها يساعد كثيرا على فهم وتفسير سلوكهم وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت والسلوك المنظم والمثابرة والرغبة في الإنجاز والإرادة وإتقان العمل... الخ كلها

¹ نفس المرجع، ص 29.

² طاهر، بوشلوش. مرجع سابق، 07.

مبادئ ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات، وبناءا على ذلك يمكن لإدارتها رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوكهم، فترسيخ القيم المنتجة للعمل من شأنه تدعيم استقرارهم وظيفيا ومنه استقرارها تنظيميا، ذلك أن تبنيهم لقيم إيجابية، يقلل من فرص سيطرة الميول والاتجاهات السلبية لديهم، حتى تصبح هذه القيم الايجابية المتبناة تنظيما مبادئ وقواعد سلوكية لهم، بل كمثاليات لا يمكن تجاوزها أو اختراقها تحت أي ظرف.

وعليه يمكننا التأكيد مرة أخرى أن هناك تأثير متبادل بين القيم المتبناة تنظيميا، والقواعد السلوكية المنتهجة، فالعادات والتقاليد الاجتماعية لها تأثير مباشر على السلوك التنظيمي للأفراد، وأن تأثير القيم في السلوك يتوقف على مدى إشباع الحاجات، وعلى مدى قوة التأثيرات الخارجية، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه ظروفه الخاصة به.

خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الإستراتيجية التنموية المنتهجة في الجزائر اعتمدت في بداياتها على سياسة الاقتصاد المخطط من طرف الدولة، سعيا منها لتحقيق الاستقلال الاقتصادي والتنمية الشاملة، حيث عملت على تأمين واسترجاع الممتلكات والثروات الوطنية، ودعم القطاع الصناعي، من خلال تنمية المؤسسات العمومية، بغية تحقيق التطور الاقتصادي واحتواء المطالب الاجتماعية والاستجابة لها، غير أن هذه الإستراتيجية كشفت خلال الثمانينات عن عدد من التناقضات، والتي أجبرت الدولة على ضرورة إحداث تصحيحات هيكلية على مستواها، حيث كانت عملية إعادة الهيكلة بشطريها العضوي والمالي أولى مراحل هذا الإصلاح الاقتصادي، والذي تم تدعيمه بإجراء ثاني في إطار ما سمي باستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تمهيدا لفتحها الاقتصادي أو انتقالها لاقتصاد السوق.

غير أن استعراض خصائص نموها، والحديث عن مراحل تطورها، قادنا إلى الكشف عن عدد من التناقضات التي طبعت مسارها، والتي حالت دون تحقيقها لكفاءتها وفعاليتها ونجاحتها الاقتصادية، رغم توفير جميع الإمكانات البشرية والمالية والمادية والتقنية لذلك، حيث تبين أن سبب فشلها لا يرتبط بالعوامل السابقة الذكر، بقدر ما يرتبط بعوامل اجتماعية وثقافية وحتى سياسية في بعض الأحيان، والتي حالت دون حدوث التوافق بين خصائص بناءها التنظيمي وخصائص أفرادها، الأمر الذي تسبب في بروز عدد من الإختلالات التنظيمية، التي عرقلت عملية تكيفهم وانسجامهم مع قواعد عملها، وقلصت من فرص التزامهم بمنطقها، وأضعفت شعورهم بالانتماء لها.

لقد كان لسياسة الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة في الجزائر أثر كبيرا على مؤسساتها العمومية لاسيما الصناعية منها، التي عرفت سلسلة من التغييرات المتتالية، والتي ألفت بتأثيراتها على منظومة القيم داخلها، ذلك أن التغييرات الحاصلة لم يصاحبها تغيير في الجانب الثقافي والقيمي للعنصر البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية في أي محاولة تغيير، حيث ظل الفرد العامل في المؤسسة الجزائرية خلال كل مراحل التغيير التنظيمي محافظا على قيمه الخاصة، ورفضاً للقيم الصناعية لمؤسسته الاقتصادية، ودورها في تجسيد أهدافها وتحقيق كفاءتها وفعاليتها لضمان بقائها واستمرارها، الأمر الذي حكم على السياسات الإصلاحية بالفشل.

الفصل الخامس

الاقتراب الميداني للدراسة بين المجالات البحثية
والإجراءات المنهجية والخصائص الفنية للمبحوثين

- تمهيد
- التعريف بميدان البحث
- اقتراب منهجي لمجتمع البحث
- وصف وتحديد خصائص المبحوثين
- خلاصة

تمهيد:

بما أن الدول المعاصرة تعيش حالة سباق محموم لاكتساب أكبر قدر ممكن من المعرفة العلمية الدقيقة المساعدة على الفهم الموضوعي للظواهر المحيطة بها فإن الاهتمام بالبحث العلمي قد تزايد منذ بداية القرن العشرين في مختلف مجالات الحياة، بعد أن أدركت العديد من الحكومات بمؤسساتها المتنوعة أهميته في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة خاصة في الدول المتقدمة منها، لذلك تطورت هذه البحوث في أسسها ومناهجها وأساليبها ووسائلها وأدواتها ووصلت إلى درجة عالية من الموضوعية والدقة العلمية.

فالمنهج الذي يحدده الباحث العلمي في العلوم الاجتماعية عامة والسوسيولوجية خاصة ينفرد بخصوصية علمية في الكيفية التي وظف به مهاراته البحثية في تفسير ظاهريته أو معالجة موضوعه، وبالتالي فإن كشف وتوضيح الإطار المنهجي للبحث العلمي وإجراءاته هي من الأمور الضرورية والهامة لهذا النوع من البحوث، كونها تعمل على حصر مشكلة الدراسة وتحديد دقة، وتوضيح المنهج المعتمد في دراستها والتقنيات المساعدة على جمع المعطيات الميدانية، ثم تحليلها بطريقة علمية موضوعية للوصول بها على نتائج منطقية.

فحتى تستوفي أي دراسة شروطها العلمية لابد من الباحث أن يكشف عن أهم الخطوات المنهجية المتبعة فيها، للوقوف على علمية نتائجها فيما بعد، لذا كان هذا الفصل بمثابة اقتراب منهجي لدراستنا الميدانية، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول فيه المجال المكاني للدراسة الميدانية بإيجاز، ثم اختيار وتحديد حجم العينة من خلال الدراسة الاستطلاعية، ليتم بعد ذلك تصميم الأسس المنهجية، وهذا كله ضمن المبحث الثاني، بينما تم تخصيص المبحث الثالث لدراسة أهم خصائص الأفراد المستهدفين بالدراسة الميدانية.

وتأسيسا لذلك فإن هذا الفصل يسعى لتوضيح جملة من الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا هذه، والتي نعمل على عرضها ضمن خطوات متتابعة، وترتيب منطقي ومنسجم مع الأسس المنهجية المعتمدة في إنجاز البحوث العملية السوسيولوجية.

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث

يرتبط اسم الصناعة الميكانيكية في الجزائر ارتباطا وثيقا بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، فهي مؤسسة هامة ساهمت الدولة في رسم معالمها وبلورة إستراتيجيتها إلى حد كبير، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى السياق التاريخي لهذه المؤسسة بطريقة موجزة، وبما يسمح لنا بمعرفة تطور الصناعة الميكانيكية عامة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية خاصة.

المطلب الأول-سبب اختيارنا لمؤسسة (SNVI) كمجال للدراسة الميدانية:

تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كونها مؤسسة عمومية إستراتيجية هامة، فهي مفخرة الصناعة الجزائرية، ومؤسسة عمومية اقتصادية قائمة بذاتها، ودورها أساسي ومحوري في الديناميكية التنموية الوطنية، حيث ساهمت في استقطاب اليد العاملة الجزائرية وامتصاص البطالة، و"شكلت قطبا بارزا في سيروية إدماج أفرادها العاملين فيها تنظيميا واستقرارهم اجتماعيا، ورغم ذلك فقد سلكت في عصر العولمة مسلكا يتبنى خطابات إعادة الاعتبار للنشاط الاقتصادي المحض وتفكيكه عن دوره الاجتماعي"¹، هذه المؤسسة متميزة عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية وحتى الخدمية الأخرى، بما تتضمنه من موارد بشرية ومادية وخصائص إنتاجية وتقنية وتسييرية محتكمة إلى ذهنيات خاصة بأفرادها على جميع فئاتهم المهنية.

هذه الخصائص المميزة لها تجعلها مطابقة لنموذج المؤسسة الصناعية الكبيرة حسب تصنيف آلان توران لأنواع المنظمات الحديثة التي تكون فاعليتها ونجاحاتها مرتبطة بمدى قدرة نمطها التسييري في إيجاد الحلول للإشكالات المطروحة عليها داخليا وخارجيا، أي قدرة أفرادها على الخلق والإبداع في

¹- عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص646.

تجاوز معوقاتهما الداخلية والخارجية¹، كما أن هذه الخصائص تتيح في اعتقادنا إمكانية الإجابة على تساؤلات الإشكالية المطروحة والتحقق من الفروض البحثية الموضوعية للدراسة، فلو كانت هذه المؤسسة وحدة إنتاجية غير قائمة بذاتها وتابعة لمؤسسة أم مثلا (Entreprise Mère) لما تضمنت فئة الإطارات القيادية (Les Cadres dirigeants) الذين يمثلون في دراستنا هذه أفرادا مستهدفين بالدراسة الميدانية، وبما أنها تحوي عددا كبيرا من الأفراد العاملين (2634)، والموزعين بين الفئات المنفذة للعمل (1445)، والمتحكمة فيه أو عمال التحكم (858)، والمؤطرة له (331)، فهي في نظرنا تمثل مجالا خصبا وثرىا للملاحظة السوسولوجية، خاصة ما تعلق منها بقيم الفاعلين فيها، التي أفرزها مناخ عملها من حيث طبيعة أفعالهم وممارساتهم وطبيعة التفاعلات التي تحكمهم، وانعكاس كل ذلك على كفاءتها وفعاليتها بصفتها عون اقتصادي وشريك اجتماعي في نفس الوقت.

المطلب الثاني-لمحة تاريخية عن تطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

عرفت الصناعة الميكانيكية في الجزائر مراحل تاريخية وتطورات هامة، طبعت مسارها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث ترجع أول مرحلة لها إلى عشية ما قبل الاستقلال، أين تمثلت هذه الصناعة في بعض الورش التي كانت تابعة للمعمرين الأجانب أمثال (بيرلي-Berlier)، والتي كانت تؤدي عدة وظائف في مجال الصيانة والتصليح والتجميع.

أ-إنشاء بيرلي الجزائرية: تأسست هذه الشركة سنة 1957 من طرف الشركة الفرنسية (Berlier)، وذلك في إطار مشروع ديغول المسمى بمخطط قسنطينة، وهي عبارة عن مؤسسة صناعية لتكوين السيارات الثقيلة، ومقرها مدينة روية بالجزائر العاصمة، وتتربع على مساحة إجمالية قدرها 70 هكتار، منها 182300 متر مربع مغطاة، وفي تاريخ 1958/10/15 تم تركيب أول شاحنة (Berlier) لها في الجزائر، ليبلغ إنتاجها سنة 1961 عشرة شاحنات يوميا، لكن رغم ذلك فهي لم تكن مؤسسة إنتاجية بالمعنى الاقتصادي للكلمة، نظرا لغياب التخطيط من طرف شركاء بيرلي، وغياب الاستثمار بوجه عام حول هذا القطاع، غير أنه في جوان 1964 تم إنشاء الصندوق الوطني للتنمية (CND)، لتمكين الجزائر بواسطته من المساهمة بنسبة 40% من رأسمال هذه المؤسسة.

ب-إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية:2 أنشأت هذه المؤسسة بهدف تنمية القطاع الميكانيكي في الجزائر، والتخفيف من حجم الإيرادات للمنتجات الميكانيكية، من خلال إنشاء وتطوير مركبات صناعية مرتبطة بهذا المجال، وترقية الصناعات الميكانيكية عن طريق تطوير جميع تقنيات تحويل المعادن (من صهر وسباكة ومعالجة حرارية وتطوير وتصنيع...الخ)، وتكوين مكثف للموارد البشرية (من صناع الآلات وضابطيها وأعوان التحكم وتقنيين ومهندسين وإطارات وغيرهم...)، لتتصل المؤسسة بذلك على احتكار استيراد العتاد الميكانيكي بالجزائر، وهو ما سمح لها بتوسيع شبكة علاقاتها الدولية مع العالم الخارجي.

وبمقتضى التعاقد المبرم بين الحكومة الجزائرية وشركة بيرلي (Berlier) الفرنسية قامت شركة سوناكوم (SONACOME) في شهر جويلية من عام 1970 بشراء شركة (Berlier) المتواجدة في الجزائر، لتتطلق بذلك أشغال هذه الأخيرة بعد ستة أشهر، ويتم تركيب أول شاحنة في الجزائر في نوفمبر 1974 تحمل اسم (SONACOME)، غير أنه وفي إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973) قامت الشركة بتنفيذ برنامج استثماري لإنشاء سبعة مركبات صناعية متكاملة، ومن بينها مركب السيارات الصناعية بمدينة روية، بغلاف مالي قدره 2,5 مليار دينار جزائري، وفي الفترة الممتدة بين سنوات 1974-1977 تم تمديد مساحة الشركة لبناء مركزين جديدين هما مركزي الهيكله والصهر، ليرتفع بهذا عدد وحداتها إلى 11 وحدة تابعة لها، غير أنها استقلت عنها سنة 1980.

وفي 1981/07/16، وبمقتضى القرار رقم 81-242 القاضي بإعادة هيكلة المؤسسات، وافق مجلس الوزراء على إعادة هيكلة تنظيم سوناكوم (SONACOME) والتي انبثقت عنها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) في 1981/12/12، وهذا في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية

¹ محمد المهدي، بن عيسى. مرجع سابق، ص 231.

² هذه المؤسسة تعرف باسم سوناكوم (SONACOME) وهي اختصارا للتسمية الفرنسية: Société Nationale des Constructions Mécaniques، وقد أنشأت بموجب الأمر رقم 67-150 المؤرخ في 09 غشت 1967، المتضمن إحداث الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية.

والاجتماعية، وكلفت هذه المؤسسة بعدة مهام منها: البحث والتنمية والاستيراد والتصدير والإنتاج والتوزيع وغيرها، غير أنه وفي سنة 1987 عرفت المؤسسة إعادة هيكلة داخلية أين استقلت كل وحدة من وحداتها عن الأخرى، ومنها: وحدة تسيير المنتج، وحدة الهيكل، وحدة الدراسات والبحوث...، وتبعاً لذلك أصبحت مؤسسة (SNVI) سنة 1993 مؤسسة ذات أسهم، وبرأس مال قدره 2,2 مليار دينار جزائري، لتخضع بذلك سنة 1994 إلى مراقبة الشركة القابضة الميكانيكية، وتوجه من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) المترأس من طرف الحكومة.

وفي ماي 1995 غيرت المؤسسة تسميتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE)، وفي شهر جوان من عام 2000 تحولت الشركة القابضة الميكانيكية (Holding Mécanique) إلى الشركة القابضة الميكانيكية والإلكترونية (HOMELEC)، أي (Holding Mécanique et Electronique).

المطلب الثالث- الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية كلفت المؤسسة بتنفيذ عدد من المهام منها: البحث والتطوير والإنتاج والتصدير والتوزيع، وبصيانة السيارات الصناعية التي تضم: الشاحنات والحافلات الصغيرة والكبيرة والشاحنات الخاصة، كشاحنات الحماية المدنية، وشاحنات الخزانات المائية، وشاحنات جمع القمامات، وشاحنات الرافعات، وكذا العربات المقطورة ونصف المقطورة، إلى جانب السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص والسلع والمواد ذات حمولة تفوق 01.50 طن، كما كلفت أيضاً بتأمين وترقية نشاطات ما بعد البيع للسيارات الصناعية، ومساعدة المستعملين الكبار لمنتجاتها في إطار وضع إمكانياتهم الخاصة فيما يتعلق بالصيانة، الأمر الذي أعطى لها طابع التخصص والتكامل بسبب التنوع الكبير لمنتجاتها، وهو ما ساعدها على الحضور على المستوى الوطني.

أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة لاستغلال وتسيير معامل الصناعات الميكانيكية التابعة للقطاع العمومي، والمكلفة تحديداً بما يلي:¹

- دراسة الأسواق وتتبع تطورها.
- تخطيط وإعداد برامج الإنتاج السنوية والمتعددة السنوات.
- ضمان التموينات الضرورية لتنفيذ هذه البرامج.
- تحديد سياسة البيع وضمان تصريف وتوزيع المنتجات.
- الإنجاز بصورة مباشرة أو غير مباشرة لجميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية ذات العلاقة بهدفها.
- اكتساب واستغلال وتسجيل كل رخصة أو نموذج أو طريقة صناعية مرتبطة بهدفها.
- القيام ببناء وتجهيز وتهيئة جميع الأجهزة الصناعية الجديدة المطابقة لهدفها.
- و على العموم فبإمكان المؤسسة أن تنجز في حدود اختصاصاتها في الداخل أو الخارج جميع العمليات الصناعية والتجارية والمالية والعقارية وغير العقارية والمرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدفها، والتي من شأنها زيادة إنمائها.

المطلب الرابع: تنظيم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يقع المقر الاجتماعي لهذه المؤسسة في المنطقة الصناعية لمدينة روية على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، أما البناء التنظيمي لها فهو يخضع إلى النمط الموحد الهيكل، والمرتبط مع الأهداف التعاقدية ومدى نجاعتها، غير أن هذا البناء عرف عدة تعديلات قاعدية وثانوية للهيكل التنظيمية والوظيفية للمؤسسة، منها تعديلات سنة 2000 التي أدت إلى تغيير تسميتها من مركب السيارات الصناعية (CVI) إلى قسم السيارات الصناعية (DVI)، وتعديل سنة 2014 الذي أدى إلى تغيير تسمية قسم السيارات الصناعية (DVI) إلى تسمية المركبات الصناعية روية (VIR).

أ-الهيكل التنظيمي لسنة 1995: بغية مسايرة التطور الاقتصادي والاجتماعي عمدت المؤسسة إلى تطبيق هيكل تنظيمي جديد بالكيفية التالية:

¹-أنظر الأمر رقم 67-150 المؤرخ في 09 غشت 1967 والمتضمن إحداث الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية.

-إنشاء جمعية للعمال مدعمة بلجان دائمة.
-وضع مجلس للمراقبة.
-وجود مدير عام للمؤسسة مساند بإطار مسير ومدراء وحدات التسويق والإنتاج وتقديم الخدمات.

ولتنفيذ هذا التنظيم بمختلف الأهداف الموضوعية فيه والمهام المكلف بها قامت المؤسسة بتطوير عدة نشاطات نحصرها في المجموعات الثلاث التالية:

أولاً-نشاطات التصنيع والإنتاج: تقع هذه النشاطات تحت سلطة المديرية الصناعية، أما الوحدات الإنتاجية فتتكفل بآليات تصنيع وإنتاج السيارات الصناعية من مرحلة الصهر إلى مرحلة التركيب، إضافة إلى نشاطات أخرى مكملة لها، منها مراقبة النوعية والدراسات والبحوث، أما وحدات الإنتاج فتتمثل فيما يلي:

- مركب السيارات الصناعية برويبة (CVI)
- وحدة الهياكل الصناعية برويبة (UCR)
- وحدة الهياكل الصناعية بتيارت (UCT)
- وحدة تجهيز السيارات الصناعية (MEVT)
- وحدة المسبكة برويبة (UFR)

ثانياً- نشاطات الإسناد والدعم: هي نشاطات غير منتجة لكنها ترمي إلى السير الحسن لنشاطات الإنتاج بفضل خدماتها الإدارية خاصة والتسييرية عامة، وهناك ثلاث وحدات متواجدة على مستوى الجزائر العاصمة تقوم بهذه النشاطات هي:

- وحدة العبور والجمركة والنقل، والمرتبطة وظيفيا بمديرية المشتريات.
- وحدة الدراسات والبحوث، والمرتبطة وظيفيا بالمديرية التجارية.
- وحدة تسيير المنتج، والمرتبطة وظيفيا بالمديرية التجارية.

ثالثاً- نشاطات التوزيع والصيانة: إلى جانب وضعها لأداة الإنتاج، اهتمت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتنمية نشاطاتها التجارية من خلال توزيع وصيانة السيارات الصناعية المنتجة من طرفها، وهذا من خلال: بيع السيارات الصناعية وتجهيزاتها في الداخل والخارج، بيع قطع الغيار لإسناد منتجاتها، إصلاح وصيانة وتجديد المنتجات الخاصة بها.

أما فيما يتعلق بالمساعدة التقنية فهي مضمونة للزبائن بشبكات موزعة على مستوى التراب الوطني كرويبة، الحمير، حسين داي، سيدي موسى، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، عنابة، وهران، تلمسان، ورقلة، وبشار.

ب-الهيكل التنظيمي لسنة 2000: في شهر ديسمبر من عام 2000 قامت المؤسسة بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي، حيث صمم بالكيفية التالية:

- مديرية الموارد البشرية (DRH)
- مديرية المحاسبة والمالية (DCF)
- المديرية التجارية (DC)
- مديرية الشراكة وإعادة الهيكلة الصناعية (DPRI)
- مديرية مراجعة ومراقبة التسيير والتنظيم (DACGO)
- قسم السيارات الصناعية (DVI)
- قسم الهياكل، والذي يضم وحدتي رويبة وتيارت (DC)
- قسم المسبكة برويبة (DFR)

المطلب الخامس: تقديم القسم محل الدراسة (قسم المركبات الصناعية رويبة DVI-VIR)

يعتبر هذا القسم كوحدة منبثقة عن مؤسسة (SNVI)، وهو من أهم وحداتها الإنتاجية، نظرا لدوره الفعال فيها بوجه عام، ولأهميته في تحقيق إنتاجها على وجه الخصوص، حيث تقدر مساحته بحوالي 746980 متر مربع، منها 157278 متر مربع مغطاة، ويضم مختلف الفئات المهنية التي تتوزع على

مختلف مكاتب التسيير وورش الإنتاج، فبعد أن كان يقتصر هذا القسم على تركيب الشاحنات والحافلات فقط، أصبح اليوم يقوم بالتصنيع المحلي لبعض القطع والأجزاء المنتجة في المؤسسة، وهو حاليا يضم خمسة مراكز للإنتاج هي:

01-مركز الميكانيكا (ME): تقدر مساحته ب34000 متر مربع، ويقوم بإنتاج العديد من القطع التي توجه مباشرة نحو مركزي تركيب الشاحنات والحافلات، ومنها الجسور ومقابض الوصول.

02-مركز الصهر أو السباكة (FO): يتربع على مساحة قدرها 5220 متر مربع، يضم 04 ورشات حيث يقوم بإنتاج عدة قطع كالمقابض (les Leviers) وأشواك علب السرعة (Fourchettes) ... (Boites a Vitesse)

03-مركز المطالة والتطريق على البارد (TE): تبلغ مساحته 34000 متر مربع، ويحتوي على 12 ورشة.

04-مركز تركيب الشاحنات (MC): يتربع على مساحة 32000 متر مربع، ويضم 09 ورشات لتركيب مختلف القطع الآتية من مراكز التصنيع الأخرى قصد تركيب الشاحنات بمختلف أنواعها ك (K66, K120, M170, M230, B260, B340, C170) وغيرها).

05-مركز تركيب الحافلات (MA): تقدر مساحته بحوالي 27300 متر مربع، ويقوم بتركيب مختلف القطع التي تصله من المراكز الثلاثة المذكورة لتركيب مختلف أنواع الحافلات مثل (18L4, 25L4, 38L6, 70L6, CM M5, 49V8, 49L6, 100V8, 100L6) وغيرها.

كما يتكون قسم السيارات الصناعية (DVI-VIR) من ثمانية مديريات، حيث تنقسم كل مديرية إلى فروع والفروع إلى مصالح، وتتمثل هذه المديريات فيما يلي:

01-مديرية التسيير الصناعي (DGI): تقوم بتسيير مخازن قطع الغيار من خلال تمويلها وتوزيعها على مختلف ورشات التركيب، كما تهتم بتشغيل نظام البرمجة ومراقبة الأنشطة والوسائل المستعملة.

02-مديرية التصنيع (DU): تقوم بتحويل المادة الخام إلى مادة قابلة للاستعمال في أشكال مصنعة ونصف مصنعة، وكذا مراقبة المواد الخام قبل الإنتاج وأثناء التحضير للعملية الإنتاجية بما يضمن تحقيق برامج الإنتاج.

03-مديرية تركيب الشاحنات (DMC): تعمل على تنفيذ عمليات الإنتاج وفقا للمواصفات والرسوم المتفق عليها مع الزبائن في تركيب الشاحنات.

04-مديرية تركيب الحافلات (DMA): كلفت بتنفيذ عمليات الإنتاج طبقا للمواصفات والرسوم والمخططات المتفق عليها مع الزبائن في تركيب الحافلات.

05-المديرية التقنية (DT): تهتم بوضع التقنيات والوسائل اللازمة لتطوير المنتجات من حيث الجودة والكمية، كما تقوم بمراقبة نوعية المنتجات ودراسة مشاريع (DVI).

06-مديرية الصيانة المركزية (DMC): تعمل على المحافظة على الآلات والمعدات الإنتاجية ووقاية التجهيزات والآلات بصفة مستمرة أو شبه مستمرة، مع إدخال التحسينات والتغييرات اللازمة على معدات الإنتاج والرفع من مدة صلاحيتها.

07-مديرية الإدارة المالية (DAF): تقوم بالمشاركة في إعداد الأهداف الاقتصادية والمالية ل (DVI) والعمل على تنفيذها، كما تضمن التسيير المحاسبي والمالي في إطار القوانين المعمول بها في إعداد الميزانية الافتتاحية والختامية، وكذا إدارة رأسمال المؤسسة في عمليات الإنتاج وتوزيع الأجور والمصاريف المختلفة والمتنوعة ل (DVI).

08-مديرية المشتريات والتموين (DAA): تهتم بالدراسات التقديرية للمشتريات على المدى المتوسط والطويل، بالإضافة إلى التسيير الإداري لحل الملفات المتعلقة بجمركة الموارد والمستوردة، كما تهتم بإعداد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها.

09-مديرية الموارد البشرية (DRH): تعمل على الاهتمام بشؤون الأفراد، وهذا من حيث توظيفهم وإدارتهم ومراقبتهم ومتابعتهم المستمرة، وكذا إعداد عمليات تكوينهم وترقيتهم وضمان تنفيذها.

إلى جانب هذه المديرية هناك أقسام أخرى ترتبط بشكل مباشر بمديرية (DVI) وتتمثل في:

أ-مساعدة الأمن والاتصال: يقوم بحماية ممتلكات المؤسسة وضمان أمن العاملين فيها، والإشراف على وضع آليات الاتصال بين قسم (DVI) ومؤسسة (SNVI).

ب-مركز الإعلام الآلي: يقوم بتوجيه تقنيات الإعلام الآلي الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، باعتباره أداة ضرورية لتسيير واتخاذ القرارات، كما يقوم بتطوير التطبيقات المعلوماتية والإعلامية استجابة لاحتياجات (DVI).

ج-الطبيب التنسيقي: يهتم بشراء متطلبات الصيدلة والتنسيق بين الأطباء الموزعين بين مراكز الإنتاج.

وبهذا فإن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تعد مؤسسة ضخمة من حيث منشأتها القاعدية والتكنولوجيا المستعملة فيها وعدد المستخدمين فيها، وبالتالي فإن كل محاولة لتقديمها بطريقة مفصلة نوعا ما تستلزم معرفة تامة بها، ناهيك عن الوقت المستغرق في دراستها والجهد المبذول فيها، والمجال لا يسعنا هنا إلى التعمق في جميع الجوانب المرتبطة بها.

المطلب السادس- وضعية المؤسسة خلال الدراسة الميدانية:

رغم اعتبارها قطبا صناعيا متميزا في الإنتاج الميكانيكي، إلا أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لم تتمكن من تحقيق أهدافها التي سطرته على أرضية الواقع، خاصة ما تعلق منها بالجانب الاقتصادي، حيث بقيت مجرد تصورات نظرية خائفة لنموها وتطورها.

ورغم اعتبارها أيضا مؤسسة إستراتيجية ضخمة في نظر أصحاب القرار الصناعي الجزائري إلا أن عدم فعالية تسييرها الداخلي وقف حائلا أمامها في تحقيق نهضة فعلية لمنتجاتها الميكانيكية.

فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية التي كانت تمثل قطبا صناعيا متميزا ومتألقا في قطاع الميكانيكا، تعاني اليوم صعوبات داخلية خائفة أثرت سلبا على نسقها التسييري والإنتاجي، الأمر الذي استدعى إستراتيجية التقليل من العمالة بدل التسريح الكلي لأفرادها والغلق النهائي لأبوابها.

فما لوحظ خلال فترة الدراسة الميدانية هو وجود سياسة واضحة وهادفة لتحطيمها اقتصاديا، والمتمثلة في خلق نقاط بيع لمركبات صناعية أجنبية على مداخلها المختلفة أمثال رونو وسيما موتورز التي تتضمن عدة ماركات أوروبية، وكذا خلق مؤسسة ديمر-مرسيدس بداخلها في إطار تدعيم الشراكة مع الأجانب.

إلى جانب تجميد نشاطها الإنتاجي لشهور طويلة ومتواصلة، الأمر الذي جعل أفرادها خاصة أولئك العاملون داخل الورش الإنتاجية يعيشون حالة فراغ إنتاجي كبير يمتد على مدار الثماني ساعات في اليوم (أي من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء يوميا)، وهو ما صعب من عملية انضباطهم لقواعد عملها ونظمه الرسمية، ومن هضمهم لقيم عملها ونسقها الاقتصادي.

كما وجدنا أيضا أن الجهة الوصية -وتبعا لسياسة خوصصة المؤسسات- تعمل على تصفية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتشجيع مغادرة طاقاتها البشرية عن طريق إغرائهم ماديا، بدفع مقابل مادي لمن يقبل مغادرتها طوعية عن كل سنة أقدمية ما يساوي أحسن أجر لشهر من شهور السنة الجارية.

المبحث الثاني: اقتراب منهجي لمجتمع البحث

بعد تحديدنا للمجال المكاني للدراسة الميدانية في المبحث السابق، نحاول من خلال المبحث الموالي التطرق إلى المجال البشري بتحديد مجتمع البحث ووصفه، بناءً على المعطيات المحصلة ميدانياً، للوصول إلى نتائج واقعية.

المطلب الأول: تحديد مجتمع البحث وتوزيعه

لكل دراسة ميدانية مجتمع بحث تجري عليه، حيث تتجلى من خلاله اهتمامات الباحث وأهدافه البحثية، هذا المجتمع هو الذي قمنا بجمع البيانات اللازمة منه لدراسته، والمجتمع الذي نحن بصدد دراسته ينتمي إلى مجال الصناعات الثقيلة في الجزائر كما أسلفنا الذكر سابقاً، وبالتحديد مجال الصناعة الميكانيكية، المتمثلة في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية.

فمجتمع البحث في هذه الدراسة متكون من 2634 عامل فيها، حسب تاريخ بداية الدراسة (مارس 2015)، ويتوزعون بالكيفية التالية حسبما تبينه هذه المعطيات المجدولة أدناه:

الجدول رقم 10: توزيع مجتمع البحث حسب متغيرات النوع الاجتماعي ونوع عقد العمل والفئات المهنية

التوزيع حسب النوع الاجتماعي			التوزيع حسب نوع عقد العمل			التوزيع حسب الفئات المهنية		
الفئات	التكرار	%	الفئات	التكرار	%	الفئات	التكرار	%
ذكور	2443	92.75	محدد المدة	2255	85.61	إطارات	331	12.57
إناث	191	07.25	غير محدد	379	14.39	تحكم	858	32.57
-	-	-	-	-	-	تنفيذ	1445	54.96
المجموع	2634	100	المجموع	2634	100	المجموع	2634	100

هذا التنوع السوسيو مهني، وهذه الأعداد الهائلة للعاملين المنخرطين في المؤسسة يؤكد كبر حجمها وضخامتها ويشهد على تاريخها وعراقتها، باعتبارها مؤسسة إستراتيجية، ولها دور هام في ديناميكية التنمية الشاملة، ونظراً لكونها كذلك فإن الفرد فيها مضطر أن ينسجم مع قيمها وقواعدها ويتكيف مع مختلف عملياتها التنظيمية الداخلية، حتى يتمكن من أداء دوره المنوط به بكل سهولة، بما يساعده على الاندماج مع خصائص منصبه والتكيف مع متطلبات العمل الصناعي.

المطلب الثاني: كيفية انتقاء الأفراد المستهدفين بالدراسة

تعد عملية انتقاء المبحوثين مرحلة هامة في البحث السوسيولوجي، كونها مرحلة انتقالية بين المفاهيم والفرضيات من جهة، وبين فحص المعطيات المستعملة لاختبار هذه المفاهيم والفرضيات من جهة ثانية¹، فطريقة الانتقاء تعد معايينة علمية، كونها تقتضي الدقة والموضوعية، لأنها تمكننا من الوصول إلى الأفراد المستهدفين بالدراسة بعناية، فالمعايينة هي "مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث، قصد تكوين عينة"²، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المعايينة غير الاحتمالية، لأن "احتمال انتقاء أي عنصر من عناصر مجتمع البحث ضمن الفئة المستهدفة بالدراسة هو احتمال غير معروف، ولا يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة"³، الأمر الذي قد يسمح لنا بالتعمق أكثر في الموضوع المدروس.

¹ -ريمون، كوفي ولوك فان كمبنهود "دليل الباحث في العلوم الاجتماعية". ترجمة يوسف الجباعي، صيدا، لبنان: المكتبة العصرية، 1997، ص189.

² -موريس، أنجريس. مرجع سابق، ص301.

³ -نفس المرجع، ص302.

وبما أن دقة النتائج المتوصل إليها تتوقف على دقة انتقاء الأفراد المستهدفين بالدراسة الميدانية، فإننا ارتأينا أن تقتصر على فئة الإطارات الوسطى التي تشغل منصب رئيس مصلحة ورئيس ورشة، وكذا فئة الإطارات العليا التي تشغل منصب رئيس وحدة التصنيع ورئيس وحدة الصيانة، ورئيس وحدة الأمر بتصريف القطع (Ordonnancement)، ذات الصلة المباشرة بعملية الإنتاج الصناعي فقط، والمتمركزة داخل الوحدات الإنتاجية الثلاثة للمؤسسة، والمتمثلة في وحدة التصنيع ووحدة تركيب الشاحنات والحافلات.

وقد حاولنا تصميم جدول إحصائي يوضح توزيع هذه الفئة المهنية داخل المؤسسة حسب المديرية الثمانية الرئيسية لها، إلا أننا وجدنا تبايناً في المعطيات الرسمية المتحصل عليها من الجهات المخولة لذلك، والمتمثلة في مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة تسيير الإطارات، لذلك ارتأينا عرض هذه البيانات المتعلقة بالفئة المستهدفة بالدراسة حسب المديرية الثلاثة المنتمية إليها فقط.

الجدول رقم 11: توزيع الأفراد المستهدفين بالدراسة حسب مديريات الإنتاج

المجموع	وحدة تركيب الحافلات		وحدة تركيب العربات		وحدة التصنيع		الوحدات الإنتاجية الإطارات
	البوليسير	تركيب الحافلات	التطريق	تركيب الشاحنات	الصهر	الميكانيكا	
79	00	14	14	16	07	28	إطار مبتدأ ومتوسط
16	01	04	02	03	01	05	إطار عالي
95	01	18	16	19	08	33	المجموع

وكما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن حجم العينة يساوي 95 وحدة إحصائية، وبما أننا اعتمدنا على تقنية المقابلة في هذه الدراسة فإننا تراجعنا عن استخراج العينة واستبدلناها بأفراد مبحوثين، لأن هدفنا هو التعمق في الموضوع وليس تكميم نتائجه وتعميمها كما هو شأن المعاينة التي هي تمثيلية وتعميمية لمجتمع البحث.

سبب اختيارنا لفئة الإطارات الوسطى كفئة مستهدفة بالدراسة الميدانية:

لم تحض فئة الإطارات الوسطى بحقها من الدراسة في المجال التنظيمي رغم اعتبارها عصب حي في المنظمة ومحرك فاعل وأساسي فيها، فهي فئة منتمية إلى الإدارة الوسطى وتتولى مسؤوليات تنظيمية مختلفة ومرتبطة أساساً بعمليات الإشراف والإدارة، الأمر الذي جعلها بمثابة حلقة وصل واتصال بين القمة والقاعدة.

هذه الفئة تشترك مع الإدارة العليا في وضع السياسات التنظيمية العامة للمؤسسة وخطط أعمالها، وهو ما يفرض عليها التمتع بقدرات ومهارات إدارية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بالتسيير واتخاذ القرار والتوجيه والإشراف والاتصال والرقابة، كما تعد فئة هرمية قريبة من مسرح العمليات التنظيمية، وهو ما يجعلها ملزمة بمشكلات العمل في جانبيه التسييري والتنفيذي ومجالات القصور فيه وأوجه تحسينه وتطويره، وهو ما يمكنها من طرح تصورات واقتراحات وتنفيذ أفكار جديدة قد لا تفكر فيها الإدارة العليا، وهي إلى جانب ذلك تعد مركزاً لتجميع قنوات الاتصال الداخلي، حيث تقوم بتمرير المعلومات التنظيمية عبر مختلف أجزاء المؤسسة من قرارات ولوائح وأوامر وتعليمات وتوجيهات وتتابع سير تنفيذها، وفي نفس الوقت ترفع الاتصال الصادر عن الفئات الهرمية السفلى مثل التقارير والشكاوي والاقتراحات... الخ إلى الإدارة العليا للنظر في شأنها والبث فيها، وبالتالي فإن كفاءة المؤسسة وفعاليتها متوقفة إلى حد كبير على كفاءة وإخلاص الإطارات الوسطى في العمل في تطبيق السياسات الإدارية وضمان السير الحسن للعمل التنظيمي، وتكمن المهمة الرئيسية لهذه الفئة الهرمية في تنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف العامة، لذا نجدها تشترك مع الإدارة العليا في إعداد السياسات التنظيمية المختلفة المدى والإشراف على تنفيذها والتأكد من تطابق المنجزات مع الأهداف العامة، لذا فإن هذه الفئة

تمثل عنصرا فاعلا في العملية الإدارية لما لها من أثر قوي على كفاءة المؤسسة، حيث تبرز أهميتها في تعزيز قيم عملها وصون أهدافها والحفاظ على نظم عملها وقواعدها.

وبناء على ذلك فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على حالات دراسة مقصودة، لأن أفرادها تم انتقائهم بشكل مقصود من قبل الباحثة نظرا لتوافرهم على بعض الخصائص دون غيرهم، ونظرا لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة لبحثنا، فإنه عادة ما يتم اللجوء إليها في حال توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من المجتمع الأصلي، ففي هذه الحالة يتم "اختيار الحالات المدروسة (أفراد، جماعات، منظمات، أحداث... الخ) على أساس غناها بالمعلومات، كونها تقدم دلائل مفيدة عن الظاهرة المدروسة، لذا فاختيارنا لها هدفه الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة وليس تعميمها امبريقيا من العينة إلى المجتمع الأصلي"¹، وبالتالي فالقصدي هنا نعني بها أن اختيارنا لها هو اختيار عمدي، قصد استكشاف الظاهرة والتعمق فيها لتحقيق فهم مفصل حولها أو فهم أكثر للموضوع المدروس وليس تعميمها، وعليه فإننا قمنا باختيار حالات ممثلة لمجتمع البحث في الجانب الذي نتناوله، لأن هذه الطريقة توفر علينا الكثير من الوقت والجهد الذي نبذله في اختيارنا للمبحوثين، إلا أنها تستلزم معرفة المعالم الإحصائية بالنسبة للمجتمع الأصلي، خاصة بالنسبة للوحدات التي نرغب في اختيارها، وهو أمر قد لا يتيسر في كل الأحوال، كما أن تعرض الخصائص للتغير المستمر يجعل معرفتنا للخصائص المجتمعية والإحصائية والاتصالية لمجتمع البحث لفترات طويلة أمرا مشكوكا فيه، مما يهدم الأساس الذي تنهض عليه العينة القصديّة.

وبما أن اختيارنا لفئة الإطارات الوسطى كفئة مستهدفة بالدراسة الميدانية كان قصديا فإننا اعتمدنا على المعاينة القصديّة كونها الأنسب لموضوع بحثنا، وفيها عمدنا إلى تضمين العينة وحدات بعينها، لأنها تتوفر على خصوصيات تجعلها أكثر الفئات المهنية ملائمة للموضوع، حيث قصدنا الأفراد المستهدفين بالبحث الميداني في مواقع عملهم بطريقة مباشرة أحيانا وغير مباشرة أحيانا أخرى خدمة لأهداف الدراسة، حيث كنا في كل مرة نحاول معرفة مدى تجاوب المبحوث الموالى مع الأسئلة الواردة في دليل المقابلة من خلال المبحوث السابق له، والذي كان يقوم بتوجيهنا إليه مباشرة دون أية وساطة أو عراقيل، من منطلق أنه ليس لديه أية حساسية في الإجابة على الأسئلة المطروحة له، أما إذا كان الفرد المستهدف لديه هذا النوع من الحساسيات فإننا كنا نقصده بطريقة غير مباشرة بالاعتماد على العلاقات الاجتماعية للأفراد المحيطين به، وهذا من منطلق معرفتنا السابقة للواقع المعاش داخل المؤسسة، لنتمكن في الأخير من الاقتراب من 53 مبحوثا، وأجرينا معهم مقابلات معمقة تبعا لما تفرضه المنهجية السوسيولوجية في ذلك.

المطلب الثالث: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

إن الاقتراب الميداني مهم جدا للدراسة العلمية، كونه يمدنا بحقائق هامة عن واقع الظاهرة المدروسة، والذي يعتبر مكملا للجانب النظري، هذا الاقتراب الميداني تم تصميمه على أساس عدة عمليات منهجية ساهمت مجتمعة في نجاحه وموضوعيته، ومن بين هذه العمليات -إلى جانب الطريقة المتبعة في انتقاء المبحوثين- تصميم أدوات البحث من منهج الدراسة إلى تقنياته، لأن خصوصية البحث السوسيولوجي تكمن في الاختيار السليم لكل من المنهج وأدوات البحث، وسنعمل فيما يلي على تبيان أهم الأسس المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، وقبل أن نتطرق إلى كيفية تطبيق هذه الإجراءات في الجانب الميداني ارتأينا توضيح خطوات الدراسة الاستطلاعية أولا.

01- الدراسة الاستطلاعية:

هي مرحلة مهمة في البحث العلمي، فمنها تنبثق الأفكار، وبناء التجربة الاستطلاعية يتم في ضوء ما يعترى الباحث من عراقيل بحثية، الأمر الذي يتطلب مراجعة خطوات العمل لسلامة التنفيذ، ذلك أن الهدف الأساسي من وراء هذه المرحلة هو "تحقيق وفر في الإنفاقات غير المجدية على صعيد الطاقة والوقت المخصص للقراءة، وعلى صعيد بناء الفرضيات وإجراء المعاينات أيضا، وإذا صح

¹-كمال عبد الحميد، زيتون. "تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونيا". القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص47.

القول فإن الأمر يتعلق بأول جولة في المجال قبل توظيف إمكانات أهم¹، فاعتمادنا على هذه الخطوة البحثية الهامة غرضه الكشف عن بعض جوانب الظاهرة المدروسة ومحاولة الإلمام بها لتكملة الجوانب الناقصة في البحث، وبما أن هذه المرحلة تعد الأغنى من حيث الاحتكاك بمجال الدراسة فإنها سمحت لنا باكتشاف طرق جديدة في طرحنا للموضوع ومعالجته.

وعليه فإن هذه المرحلة شملت الجانب النظري القائم على مراجعة التراث النظري، والمتمثل في أدبيات الموضوع والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة ببحثنا هذا، كما شملت أيضا الجانب التطبيقي للدراسة، حيث مكنتنا المعرفة المسبقة للميدان من تيسير سبل القيام بالدراسة الاستطلاعية، من خلال الاحتكاك المباشر بالمبحوثين، الأمر الذي مكنا من بناء علاقات اجتماعية تميل في مجملها إلى الطمأنينة والثقة قصد القيام بالمقابلات الميدانية حسب أهداف البحث ومتطلباته ومعطيات الميدان.

ففي أول مرحلة قمنا بزيارة استطلاعية لأرضية الميدان بعد اتصالنا المباشر بالمسؤول المعني بالدراسات العلمية واطلاعه على موضوع البحث ومتطلباته، حيث تم السماح لنا بالاقتراب من المبحوثين والتعرف عليهم، وهو ما مكنا من تسجيل بعض الملاحظات الميدانية التي كان لها دور كبير في بلورة أسئلة المقابلة، بينما قمنا في المرحلة الثانية بإجراء الاختبار التجريبي القبلي للمقابلة بشكل عشوائي مع بعض عمال التحكم باعتبارهم الأقرب للمبحوثين وإطارات مؤسساتية في المستقبل القريب، أما الهدف الأساسي من هذه المرحلة فتمثل في معرفة مدى قابلية الأسئلة المطروحة للفهم من طرف المبحوثين وإدراك مدى استجابتهم لها، وكذا معرفة مدى الانسجام والترابط بين الأسئلة بما يخدم الفروض البحثية، وبناءا عليه قمنا بإدخال التعديلات اللازمة لدليل المقابلة على ضوء هذه الاختبارات التجريبية.

02- المناهج المستعملة في البحث:

منهج الدراسة: إن أية محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة العلمية تتطلب خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة المعلومات المطلوبة، باعتبار أن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث، كما أن الإشكالية المطروحة هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج وتقنيات منسجم مع إشكالية الدراسة، فالمنهج هو "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"²، لذا فاختياره يقوم على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها باستمرار لتنفيذ خطوات العمل بنجاح.

وبما أن اختيار منهج البحث يفرضه الموضوع المدروس، فإن طبيعة هذا الأخير وطبيعة الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها هي التي فرضت علينا إتباع المنهج الكيفي القائم على الوصف والتحليل والتفسير، كونه يعد أسلوبا مناسباً لفهم الوقائع واكتشافها، ذلك أن هدفنا الأساسي تمثل في فهم الظاهرة قيد الدراسة وليس تكميمها وتعميمها، وبالتالي معرفة وإبراز المواقف والميول المتداخلة للعناصر الفاعلة في الموضوع من جميع الجوانب.

وعليه فإن هذه الدراسة تندرج ضمن إطار البحوث الكيفية الهادفة لفهم واقع القيم السائدة في الوسط التنظيمي الجزائري بناءا على عدد من التقنيات المنهجية المطبقة على الفاعلين في هذا المجال، حيث سنقوم بوصف الواقع الداخلي للمؤسسة الجزائرية وواقع القيم السائدة فيها، ومدى تأثيرها على فعاليتها، ولن نقف عند هذا الوصف بل سنعمل على هذا الواقع التنظيمي والمهني بقيم المجتمع الجزائري وما تحتوي عليه من قيم ومعايير سواء في مجال العمل والإنتاج أو الثقافة بصفة عامة، وكيف تنعكس ثقافة المجتمع الكلي على ثقافة المؤسسة وعلى سلوك أفرادها عامة، لهذا سيكون وصفنا لذلك وصفا تحليليا، مستخدمين في ذلك جملة من التقنيات المنهجية المطبقة على الفاعلين التنظيميين في هذا المجال من مقابلة وملاحظة، وهذا طبعا من خلال استخدام أسلوب العينة غير العشوائية.

كما سنعمل على تحليل العلاقة القائمة بين القيم الاجتماعية وقيم العمل، والكشف عن المسببات الأساسية المؤدية إلى حدوث هذا التداخل، وإبراز مواقف الفاعلين من ذلك بناءا على مواقعهم وإستراتيجيتهم التنظيمية، وتأثير كل ذلك على الواقع العملي والمهني من جهة، ومن جهة أخرى واقعه

¹ -ريمون، كوفي ولوك فان كمبنهود. مرجع سابق، ص85.

² -موريس، أنجريس. مرجع سابق، ص466.

على البناء الاجتماعي للأفراد، فهي دراسة استكشافية وصفية تحليلية وفهمية للظاهرة المدروسة ولأبعادها المختلفة.

هذه الدراسة هي إذن استكشافية واستطلاعية ووصفية، فدراسة استكشافية لأنها تطلعنا على مصدر قيم العمل في المؤسسة الجزائية وخصائصها، باعتبار أن هذه القيم هي المحدد الأساسي للأفعال والاتجاهات والعلاقات داخلها، حيث نهدف من خلالها إلى اكتشاف مدى الاستجابة للعمل وتقبله، واكتشاف الأفكار وما يقال خلف الكلمات وبين السطور وعبر الأنماط المقولية، الأمر الذي يتيح لنا تجاوز ذاتية تفسيراتنا الخاصة إلى حد ما على الأقل¹، وهي إلى جانب ذلك دراسة استطلاعية لأنها تستطلع واقع القيم السائدة في العمل للوصول إلى دراسة أكثر عمقا ودقة، إضافة لذلك هي دراسة وصفية تحليلية كونها تقدم لنا تشخيصا دقيقا لمواقف العمال واتجاهاتهم ضمن واقع تنظيمي متسم بالغموض وعدم الاستقرار، وهي بذلك تشخيص لأبعاد الظاهرة وتأثيرها على العمال على الصعيدين الاجتماعي والمهني، وبالتالي فهي تشخيص وضعية المؤسسة أمام هذه القيم من خلال الحصول على معلومات كافية ومفصلة عن الظاهرة المدروسة من طرف المبحوثين، فهدفنا من استعمالها ليس مجرد جمع للحقائق فحسب، وإنما تسجيل الدلالات المستخلصة من بيانات المقابلة، مسترشدين في ذلك بالأهداف التي انطلقنا منها للوصول إلى المناقشة الموضوعية للنتائج.

كما سنستعين في هذه الدراسة أيضا بالمنهج التاريخي للكشف عن الظروف التاريخية التي مرت بها المؤسسة، والتي قدمت لنا بدورها فردا عاملا في صورته الحالية، سواء من خلال إدراكاته اليومية في وسط العمل والممارسات الاجتماعية مع الزملاء والمسؤولين، إذ تساهم في إفراز قيم تكشف عنها هذه السلوكيات والاتجاهات والمشاعر للوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

ومما ذكر، فإن دراستنا هذه تجمع عددا من المناهج المتكاملة، التي نسعى من خلالها إلى الكشف عن أبعاد الظاهرة المدروسة والإلمام قدر المستطاع بكل جوانب الموضوع.

03-تقنيات البحث والتصميم:

ترتبط أدوات البحث بالمنهج ارتباطا وثيقا، حيث تستخدم التقنيات في جميع بياناته وطرق تفسيرها، فكل هذه المراحل هي عبارة عن سلسلة مترابطة تشكل وحدة واحدة، حيث يمكن لبنيتها وتركيبتها وكذا تكوينها أن تتأثر تبعا لطبيعة الموضوع، لذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على تركيبة مختلفة من الأدوات المنهجية بغية جمع أكبر عدد من المعطيات الميدانية، وبالتالي الاقتراب أكثر من الظاهرة بواقعية للحصول على الموضوعية في عرض النتائج، ومن أهم الأدوات التي استعنا بها هي المصادر الوثائقية الخاصة بالظاهرة، واستخدام الملاحظة، إلى جانب المقابلة كتقنية أساسية وهامة في البحث، كون أن المادة التي تحتويها تضيء عمقا أكثر للدراسة، وقد اعتمدنا على هذه التقنيات البحثية كونها تتسجم مع المناهج المعتمدة في التحليل، وفيما يلي توضيح لكيفية استعمالها:

أولا- المقابلة:

هي أداة أساسية في البحث وتقنية "مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل لمسائلة الأفراد بكيفية منعزلة، حيث تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأفراد المبحوثين، لذا فهي جد ملائمة لاستكشاف الحوافز العميقة لهم، واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم، من خلال خصوصية كل حالة، والهدف من استعمالها ليس حصر الوقائع فحسب، وإنما معرفة المعاني التي يمنحونها للأوضاع التي يعيشونها أيضا"²، فتبني مبدأ حرية التفكير والتعبير عن طريق المقابلة يقودنا إلى فتح مجال المناقشة عبر الاستجابات الحاصل بيننا وبينهم، والهادف نحو خدمة أغراض الدراسة، حيث تقترح أفكارا وتقدم معلومات تفوق في أهميتها المعلومات المتوقعة بكثير.

وإلى جانب هذا، فإن هذه التقنية هي عملية اتصال تحاوري مباشر بيننا وبينه (المبحوث) في سياق تفاعلي هادف، حيث أتحنا له فرصة الإدلاء برأيه بكل حرية ودون توجيهه نحو إجابة معينة، لأنه من خلال هذه العلاقة التفاعلية تبرز تصورات وأرائه وانطباعاته واتجاهاته بكل وضوح، الأمر الذي

¹ -ريمون، كوفي ولوك فان كمبنهود. مرجع سابق، ص 98.

² -موريس، أنجرس. مرجع سابق، ص 197.

يجعله يعبر عنها في شكل معلومات يدلي بها عن واقعه المهني المعاش وتجربته العملية المكتسبة، أما الإجابات العفوية التي يقدمها لنا تكون بمثابة إجابة لخطاب غير موجه من طرفنا، وسنعمل بدورنا على بلورتها نحو خطاب سوسيولوجي ثم تطويرها إلى حقيقة سوسيولوجية بعد مناقشتها وتحليلها.

لذا فاعتمادنا على تقنية المقابلة كأداة أساسية في صلب الموضوع كان بغرض الحصول على بنية خطابية تصريحية ضمن سياق تحاوري متبادل بيننا وبين المبحوثين كل على حده من جهة، ومن جهة ثانية فإن اعتمادنا لها كان بهدف معالجة الفرضيات البحثية وتحقيق أهداف الدراسة التي انطلقنا منها من خلال نوعية المعلومات التي نبث عنها في ميدان البحث، فنحن لم نشأ الحصول على بيانات مؤكدة من خلال تكرار إجابات المبحوثين، بل أردنا الحصول على بيانات صحيحة من خطاباتهم، لأن هذه البيانات تحمل وزن وثقل وقيمة مضافة للدراسة، وهذا المسعى حسب تصورنا تتيحه لنا المقابلة أكثر من أي أداة بحثية أخرى.

كما أن تبيننا لتقنية المقابلة لم يكن بهدف الإحصاء الكمي لأنواع الأفعال والممارسات المعتمدة تنظيمياً وإنما بهدف التعمق أكثر في آراء المبحوثين وأفكارهم وانطباعاتهم حول واقعهم المهني والغوص في المعاني والدلالات التي يتمثلونها لهذا الواقع، فالمقابلة التي قمنا بإجرائها هي مقابلة توجيهية كونها كانت محصورة إلى حد كبير، حيث أنها لم تتجاوز محتوى التحقيق لتترك مجال الحرية أمام المبحوث في اختيار طرق الإجابة، وقد سعينا من خلال إجرائها للتعمق قدر المستطاع في فهم الواقع، حيث اقتصر دور المبحوث فيها على الإجابة والرد على الأسئلة المتضمنة في دليل المقابلة بكل حرية وبشرح مستفيض مع تدعيم أغلب إجاباته بأمثلة حية عايشها خلال فترة تواجده بالمؤسسة.

إضافة لذلك فإن المقابلة التي قمنا بها جرت بطريقة فردية، حيث جمعت الباحث بالمبحوث داخل مكتبه الخاص به الواقع داخل ورشات الإنتاج خلال أوقات العمل الرسمي بهدف الحصول على معلومات منه دون أن يتأثر برأي غيره، وبما يجعل البيانات المحصل عليها معبرة وممثلة لرأيه الخاص به فقط من خلال ترك المجال أمامه للإجابة على الأسئلة المطروحة دون قيود نظراً لحساسية الموضوع في نظر أغلبية المبحوثين.

إضافة إلى ذلك فقد اعتمدنا في إجراء المقابلات على الخطوات الآتية:

بدء المقابلة: استهلنا عملية تطبيق هذه التقنية بتعريف المبحوث بهويتنا الأكاديمية ثم إطلاعه بموضوع البحث وطبيعة أهدافه مع تعريفه بالفئة المستهدفة بالدراسة الميدانية، ثم تأكيدنا له على السرية التامة للمعلومات التي سيدلي بها وضمان وضع كامل ثقته فينا أنه قد يقدم لنا تصريحات جد حساسة أحياناً حول مجتمع عمل هو جزء منه، البعض منهم تحت سلطته والبعض الآخر زملائه والبقية هو تحت سلطتهم، حيث أنه وفي أغلب الأحيان يقوم بانتقاد أفعالهم وممارساتهم لعملهم، هذا الانتقاد جاء في صيغة التعميم أحياناً وأخرى في صيغة التخصيص بتوجيه أشد الانتقادات واللوم لهم.

تهيئة جو المقابلة: ما ميز جو تطبيق هذه التقنية هو مقابلتنا الشخصية للمبحوثين مباشرة وأحياناً اضطررنا إلى تحديد مواعيد لمقابلتهم، وخلال إجراءها كنا نعطي لهم الوقت الكافي للإجابة على كل سؤال بحرية تامة خصوصاً وأن المقابلات جرت بطريقة فردية بهدف إشاعة نوع من الارتياح والقبول في نفسه المبحوث وإبعاده عن مسببات التوتر والقلق، الأمر الذي جعله يتجاوب مع الأسئلة المطروحة عليه.

طريقة طرح أسئلة المقابلة: لقد تتبعنا ترتيب الأسئلة كما هو موضح في دليل المقابلة، لكن أحياناً كنا نعيد طرح البعض منها بصياغات مختلفة تأكيداً للفهم الجيد لطبيعة السؤال من طرف المبحوث وضمان حصولنا على الإجابة الصحيحة منه، وفي كل مرة كنا نعمل على شرح محتوى السؤال لتقريب وجهة نظره حول الموضوع، حيث كانت بعض الأسئلة تفتح مجالاً للمناقشة، الأمر الذي خلق نوعاً من التفاعل والحيوية بيننا وبين المبحوثين بوجه عام.

-إنهاء المقابلة: أغلب المقابلات كانت تنتهي في جو ودي لأنها سارت منذ البداية في نفس الجو السائد، بدليل أن أغلبية المبحوثين كان يقترحون علينا في نهاية المقابلة تقديم يد المساعدة والدعم لنا داخل المؤسسة وفي أي وقت نشاء حول استيفاء بعض المعطيات أو توضيح أو إضافة بعض النقاط المدعمة للبحث.

طريقة تسجيل المقابلة: هذه الخطوة هي مرحلة جد هامة في المقابلة لأنها العائد النهائي الذي نحتاجه في البحث والذي من أجله تمت كل المراحل والخطوات السابقة، وقد كنا نود تسجيل كل المقابلات تسجيلًا صوتيًا باعتبار أن المسجل الصوتي يعد أحسن وسيلة للاحتفاظ الدقيق بكل أقوال المبحوثين إلا أن ذلك كان يربكهم نوعًا ما خوفاً على مكانتهم داخل المؤسسة، لذلك اعتمدنا على التسجيل الكتابي بالدرجة الأولى ضماناً لاستجابتهم لنا، حيث قمنا بتسجيل كل ما يدلي به المبحوث من تصريحات وأقوال وردود أفعال، وفي نهاية كل المقابلة كنا نعمل على مراجعتها لتسجيل ما فاتنا منها أثناء إجرائها.

وبغية معالجة الفروض البحثية والإجابة على أسئلة الدراسة فإننا أنجزنا مخططاً للمقابلة، "يتضمن كل الأسئلة التي يتم طرحها أثناء مقابلة المبحوث، ويحتوي على كل ما نريد معرفته تماشياً مع مشكلة البحث، حيث صمم من خلال عدة أسئلة، ومنها أسئلة جزئية مفتوحة قائمة على التحليل المفهومي الذي تم إجراؤه في المرحلة الأولى والمرتبطة بشكل معين"¹، هذا الدليل يتضمن مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبطة ترتيباً منهجياً والمفتوحة والحرّة، وتتضمن مواضيع فرعية ومقصودة ومقسمة على شكل محاور، تصب جميعها في صلب موضوع البحث، وقد شملت هذه الأسئلة عدة مواضيع مستمدة في مجموعها من مفاهيم الدراسة ومتغيرات الفروض البحثية.

أما عن شكل وتصميم هذا الدليل فإنه تضمن 47 سؤالاً موزعاً بين المحاور التالية:

-المحور الأول: خصص لمعرفة البيانات الشخصية للمبحوثين، والغرض منه تمثّل في معرفة أهم الخصوصيات الفردية المرتبطة بالمتغيرات الديمغرافية والتعليمية والاجتماعية والمهنية.

-المحور الثاني: يرتبط ببيانات الفرضية الأولى للدراسة، حيث تضمن ثلاثة أقسام رئيسية ترمي جميعها إلى معرفة المصدر الأساسي للقيم السائدة في العمل.

-المحور الثالث: متعلق ببيانات الفرضية البحثية الثانية، وصمم في جزأين هادفين إلى معرفة خصائص القيم التي أفرزها المناخ التنظيمي الشائع في المؤسسة.

-المحور الرابع: خصص لبيانات الفرضية الثالثة، وتمثّل هدفنا من خلال الجزأين الذي تضمنهما في معرفة الدور الذي تساهم به العمليات الرسمية الإدارية في المحافظة على المناخ التنظيمي العام.

-المحور الخامس: متعلق ببيانات الفرضية الرابعة، حيث خصصت أقسامه الثلاثة التي تضمنها لمعرفة أهم التفاعلات القيمية المنبثقة تنظيمياً بعد تزاوج قيم البيئة الاجتماعية والصناعية مع بعضهما.

بروتوكول إجراء المقابلات:

أردنا منذ بداية الدراسة الميدانية القيام بمقابلات على كل الإطارات المرتبطة بمجال الإنتاج داخل المؤسسة والبالغ عددهم 95 إطاراً، لكن ونظراً لبعض الصعوبات التي واجهتنا من قبل بعض الأفراد المستهدفين بالدراسة والمتمثلة في عدم استجابة بعضهم لأسئلة المقابلة وتهرب بعضهم منها قمنا بتقليص عددهم إلى 53 إطاراً من الإطارات الوسطى، وبناء على ذلك قمنا بتقسيم البحث الميداني لهذه الفئة المستهدفة بالدراسة الميدانية إلى فئتين أساسيتين هما:

-الفئة الأولى: تضم الإطارات المبتدئة والمتوسطة وتشمل كل من رؤساء ورش الإنتاج ورؤساء المصالح، وقد وقع اختيارنا على هذه الفئة كونها تمثّل همزة وصل بين العمال والمسؤولين ولديها مكاتب داخل ورش الإنتاج وتتنقل بين أرجاء الورش والمصانع والإدارات بكل سهولة.

-الفئة الثانية: تخص الإطارات السامية وتشمل رؤساء الوحدات الثلاث للمراكز الإنتاجية الستة في المؤسسة حسبما أشرنا إلى ذلك سابقاً، واختيارنا لها نابع من كونها تمثّل المسؤول الأول لورش الإنتاج وتتخذ القرارات المتعلقة بالإنتاج وتصادق عليها وتحافظ على القواعد الرسمية للعمل.

وقد أجريت جميع المقابلات مع المبحوثين خلال أوقات العمل الرسمي، كل مبحوث داخل مكتبه الخاص به، أما مدة إجراء المقابلات فقد تراوحت بين الساعة والنصف إلى أربع ساعات في المتوسط،

¹ نفس المرجع، ص 263.

وامتدت فترة إجرائها قرابة ثلاثة أشهر ونصف (أي من بداية شهر مارس 2015 إلى منتصف شهر جوان من نفس العام دائماً)، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها على الإطلاق ضيق وقتنا الشخصي وضغوط عملنا، لذا تميزت بعض هذه المقابلات بالتتابع عند البعض وبالتباعد لدى البعض الآخر.

ثانياً: المصادر الوثائقية

نظراً لأهميتها ودورها في تحديد بعض خصائص المبحوثين واتجاهاتهم ومواقفهم حول العمل، فإننا اعتمدنا في هذه الدراسة على عدد من الوثائق التنظيمية الداخلية منها القانون الداخلي للمؤسسة، الاتفاقية الجماعية لسنة 2005، استمارات التأديب، قرارات التأديب، وكذا إحصائيات مرتبطة بمجتمع البحث عامة والأفراد المبحوثين بصفة خاصة، وهذا من حيث عددهم وتوزيعهم وتدرجهم الوظيفي، بغية معرفة واقع قيم العمل في المؤسسة المعنية بالدراسة والعوامل المساعدة على تنميتها، هذه الوثائق ستؤدي بنا حتماً إلى فهم السياق التاريخي للمؤسسة الجزائرية، وهذا ما يعنيه المنهج التاريخي في هذه الدراسة، وعليه فإننا ومن خلال هذه الوثائق سنعمل على تحليلها حتى نتمكن من الوصول إلى حقيقة المعاني المتضمنة في هذه الوثائق ومختلف دلالاتها، ومن ثمة تحديد النتائج الجزئية فيها.

ثالثاً: الملاحظة

هي أداة هامة للحصول على المعلومات وتقنية مباشرة للتقصي، تستعمل في "مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والأفعال، وهي ملاحظة منتظمة وهادفة إلى وصف صادق للسلوكيات والتنبؤ بها"¹، فهي في مراحلها الأولى محاولة التعرف على الظاهرة قيد الدراسة من خلال التتبع البصري لسير حدوثها بينما في مراحلها المتقدمة فهي تعد بمثابة فهما للظاهرة والتعرف على المحددات المتحركة فيها والمتغيرات المؤثرة عليها.

فالملاحظة الميدانية علمتنا أن كل اتصال وكل تفاعل مع أفراد مجتمع البحث هو بمثابة مجال ثري للدراسة وبإمكان الباحث الاستفادة منه في فهم عدداً من الخصائص المرتبطة بالمبحوثين كسلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم وأفعالهم وردود أفعالهم ومواقفهم وتصوراتهم وغيره، وبالتالي تحقيق فهم أكثر للموضوع محل الدراسة عن قرب.

وفي بحثنا هذا كانت الملاحظة تقنية تدرسية، حيث فرضت نفسها لتدعيم نتائج المقابلة، وهذا لا يعني بالمرّة عدم مصداقية التقنية السابقة وإنما توظيفنا لها كان بهدف فهم واستيعاب مدى تداخل قيم العمل والقيم الاجتماعية، ودور ذلك في إفراز المواقف المتناقضة فيما بينها ومدى تأثيرها على كفاءة المؤسسة وفعاليتها، كما أن توظيفنا لها مرده إلى رغبتنا في معرفة مختلف أنماط السلوك التنظيمي والاتجاهات والمواقف من خلال تسجيلنا للوقائع كما حدثت بالفعل، كل ذلك نابع من إيماننا العميق باستكمال جوانب البحث المختلفة عن طريق تقديم صورة واقعية وحية عن الظاهرة المدروسة.

فإدراكنا منا بأهميتها في جمع البيانات الميدانية فإننا أثرنا توظيفها في هذه الدراسة نظراً لما تتيحه لنا مزايا متعددة: حيث تمكننا من التعرف على البيئة الداخلية للعمل وخصائصها والتغلب على الأخطاء التي قد تصاحب عملية جمع البيانات عن طريق التقنيات الأخرى المعتمدة في هذه الدراسة، لذا فتبيننا لها كانت كضرورة ملحة، ومن خلال توظيفنا لها فإننا نهدف للتوصل إلى معلومات لم يتم تصريحها من طرف المبحوثين، حيث نعمل على الوصول إليها أثناء فترة الدراسة الميدانية كونها تقدم لنا صورة شاملة عن وضعية المؤسسة وتمنح في الوقت نفسه إمكانية التعرف على كيفية إدراك الأفراد لوضعيتهم التنظيمية من حيث كيفية استيعابهم للأوضاع التنظيمية ومعايشتهم للأحداث والمواقف داخل بيئة العمل ونوعية الاتجاهات والميول التي يحملونها تجاه المؤسسة والدلالات التي يقدمونها في سياق انتماءهم لهذا الوضع وغيرها من الاعتبارات ذات الطابع الفهمي التي يحملونها، فالمعطيات والملاحظات التي جمعناها لن يكون لها معنى سوسيولوجي إذا اكتفينا بوصفها سطحيًا دون تفتيتها إلى حقائق تكشف عن حقيقة الأفعال الفردية عبر ممارستهم اليومية للقيم الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص 184.

إن توظيفنا لهذه التقنية تحقق بعد تطبيقنا لشبكة الملاحظة التي غالبا ما تستخدم لرصد الوقائع والسلوكيات والمظاهر الاجتماعية والثقافية، وحسب اعتقادنا فإنها ستفيدنا في جمع معطيات كيفية بالدرجة الأولى من خلال رصد مسبق للمتغيرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة وتدوين ما يحضر منها وما يغيب حسب توجهاتها، أي تسجيل أهم الملاحظات التي تظهر لنا كتابيا تقاديا لأي نسيان.

لقد برزت أهمية هذه التقنية أكثر خلال الزيارات الإستطلاعية للمؤسسة وتحديدًا منذ بداية اتصالنا بمسؤولي إدارة الأفراد أولاً ثم رؤساء مصانع الإنتاج ثانياً والذين قدموا لنا فكرة شاملة عنها وعن أعمالها ومسئولياتها وتنظيم عملها وتسييره وإنتاجها بوجه عام.

وتبعاً للمتطلبات المنهجية للدراسة فإننا قمنا بتوظيف شبكة الملاحظة مع كل مبحوث، وراعينا فيها عنصرين أساسيين: الأول تقني والثاني محوري، ففي الجانب الأول منها ركزنا على ملاحظة الجو العام الذي ميز طريقة إجراء المقابلة بعد إنجازنا لبطاقة فنية إن صح التعبير، حيث خصص القسم الأول منها لتدوين بعض المعطيات الأولية حول المبحوثين كخصائصهم المرتبطة بهم، مكان إجراء الملاحظة، تاريخ إجراء الملاحظة، الفترة الكلية للملاحظة، في حين خصص القسم الثاني منها لتسجيل الملاحظات الخاصة بالقيم التي برزت عند كل مبحوث خلال عملية إجراء المقابلة والتي لم نتمكن من الحصول عليها بواسطة المقابلة من خلال رصد كل ما يصدر عنه خاصة والأفراد العاملين بوجه عام من سلوكيات ومواقف واتجاهات وأفعال وردود أفعال، والتي برزت أثناء عملية إجراء المقابلة الكلية وخلال تجوالنا بين مختلف الأقسام والمصالح وداخل أرجاء ورشات الإنتاج وخلال فترات العمل الرسمية وفترات الراحة أيضاً كزيارة المطعم واستعمال حافلات نقل العمال، مع تسجيل أهم الملاحظات التي برزت لنا حول التفاعلات الإنسانية السائدة في بيئة العمل الإنتاجي وسير العمل التنظيمي بوجه عام، وللعلم فقط فإننا خلال الزيارات الميدانية وأثناء إجراء المقابلات مع المبحوثين طبقنا هذه التقنية وركزنا فيها على الجوانب التي تخدم فرضيات البحث، والتي حددناها فيما يلي:

أ- مدى إدراك المبحوثين للأوضاع المعاشية وتنظيمها وللظروف المميزة للبيئة الداخلية للمؤسسة ولتحدياتها ورهاناتها ومستقبلها ومصيرها ونوعية الاتجاهات والميول التي يحملونها تجاهها والدلالات التي يقدمونها في سياق انتماءهم لهذا الوضع، حيث لاحظنا أن حوالي 9% من مجموع المبحوثين بدا عليهم إدراك ضعيف نوعاً ما للأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة كونهم لا يحملون تحدياتها في البقاء والاستمرارية محمل الجد ولا يدركون مستقبلها ومصيرها الصناعي والاقتصادي، كما بدت عليهم أيضاً اتجاهات غير واضحة تماماً لكنها تميل نحو الإيجابية أثناء حديثهم عن الأفعال والممارسات المهمة داخل المؤسسة وتقييمهم للأوضاع التي تطبع بيئة عملها، وبما أنهم حاولوا عدم الكشف عن حقيقة الأوضاع التنظيمية فإن جل إجاباتهم جاءت سطحية حول الموضوع المطروح أمامهم، وفي مقابل هذا لاحظنا أن حوالي 74% من مجموع المبحوثين بدا عليهم وعي كبير بخصائص بيئة العمل ومتطلباتها التنظيمية وبحقيقة أوضاعها الداخلية وحتى الخارجية المميزة لها، وبماضيها تاريخها وحاضرها ومستقبلها، الأمر الذين جعلهم يتنبئون بمستقبلها، حيث لاحظنا عليهم تحسراً واضحاً أثناء حديثهم عن الأوضاع الصعبة التي آلت إليها المؤسسة وتذمراً من الأفعال والممارسات التي ساءت لكفائتها وأثرت على فعاليتها، كما لاحظنا عليهم أيضاً إنفعالا شديداً أثناء حديثهم عن أصحاب القرار الداخلي كونهم المسؤولون الأساسيون والمباشرون عن انكماش دورها الاقتصادي، إضافة لذلك فإن حوالي 17% من مجموع المبحوثين ورغم الهدوء التام الذي لوحظ عليهم إلا أن ملامحهم ونبرة صوتهما حسماً تبين لنا جلياً حملت آهات عميقة عن وضعهم التنظيمي خاصة وأن العديد منهم لديه خبرة وكفاءة عملية عالية، وأن السياسة التنظيمية المعتمدة داخلياً همشت وجودهم داخل المؤسسة وعملت على تبطيء عملية تحقيق طموحاتهم وأمالهم في التطوير الوظيفية والترقية المهني لدرجة كبيرة.

ب- رصد الملاحظات الخاصة بعلاقة كل مبحوث بزملائه وبمؤسسه وأحياناً برؤسائه أيضاً حين نتاح لنا الفرصة لذلك وتوظيفها في تحليل المقابلات الميدانية، فمن خلال أسلوب حديثه وطريقة كلامه استطعنا ملاحظة طبيعة علاقاته بمحيط عمله، حيث لاحظنا أن حوالي 15.09 من مجموع المبحوثين تربطهم علاقة جيدة برؤسائهم، فكثرة حديثهم عنهم وطريقة تفاعلهم توحى بعمق الروابط التي تجمع بينهم، الأمر الذي أوحى إلينا أن هذه النسبة استغلت هذه العلاقة في رسم موقعها التنظيمي وتبوء المنصب المراد بلوغه داخل المؤسسة، كما لاحظنا أيضاً أن أكثر من 57% من مجموع المبحوثين

تربطهم علاقة سيئة برؤسائهم أيضا، حيث تبين لنا أن هذه الفئة تحمل داخلها مشاعر سلبية تجاه مسؤوليها بصفة خاصة ومسؤولي المؤسسة بوجه عام، حتى أنها حملتها مسئولية جميع السلبيات السائدة تنظيما من قيم مضادة لأهدافها العامة ومناقضة لتوجهاتها الاقتصادية والمترجمة في شكل أفعال وممارسات وتوجهات وميول ومواقف وتصورات واستراتيجيات.

ج-رصد مدى اهتمام كل مبحوث بالموضوع محل الدراسة وبالأسئلة المطروحة عليه وكيفية تفاعله معها، فالمهتم به حسبما تبين لنا جليا منحه قدرا كافيا من الوقت للإجابة، بينما غير المهتم به فقد حاول التهرب منه قدر الإمكان بحجة متابعته لسير مهامه أو انصرافه لقضاء أمور شخصية كزيارة أحد المرضى في المستشفى مثلا، وعلى العموم فإن مقدار الوقت المخصص لإجراء المقابلة مع المبحوثين تتراوح بين ساعة ونصف إلى أربع ساعات في المتوسط، ورغم أن حوالي 07.55% من مجموع المستجوبين قدموا لنا إجابات مقتضبة ومختصرة وسطحية تغطي عليها عبارات "نعم، لا، ولا أعرف أو لا أعلم"، وهو ما أوحى لنا بأنهم يرفضون الخوض في موضوع القيم السائدة في العمل داخل المؤسسة والكشف عن الأفعال والممارسات السلبية المهيمنة عليها بسبب استفادتهم من مثل هذه الأفعال والممارسات لبلوغ مناصبهم الحالية، وهذا أمر طبيعي بسبب حساسية الموضوع قيد الدراسة إلا أنه في المقابل فإن حوالي 72% من مجموع المبحوثين بدا عليهم حماس أكثر من اللازم للإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم حسبما لاحظناه، حيث كانوا يسترسلون كثيرا في الكلام وقدموا لنا إجابات شافية ووافية ومدعمة بحقائق معاشة تنظيما وأمثلة مسمدة من واقع تفاعلهم داخل بيئة العمل.

د-رصد أهم الملاحظات الخارجية عن الورش الإنتاجية، أي خلال أوقات الإطعام والنقل وأوقات الراحة والفراغ إن صح التعبير، باعتبار أن المؤسسة تعاني من قلة إنتاج أدخل أغلب أفرادها في حالة فراغ إنتاجي أو وظيفي (تقني)، والاستفادة من هذه الملاحظات في تفسير الأفعال المهيمنة تنظيما.

هـ-رصد أهم الملاحظات حول ما هو متوفر من العمل التقني والفني داخل أرجاء الورش الإنتاجية وخارجها ومدى حماس المبحوثين له ودفع العاملين تحت إشرافهم واستجاباتهم لممارسته والاستفادة من هذه الملاحظات في تفسير بعض القيم السائدة داخل المؤسسة، فما لوحظ هذا الصدد هو أن فئة عمالية ضعيفة نوعا ما (لم تتمكن من التحديد الدقيق لنسبتها أو الفئة المهنية المنتمية إليها) متوزعة بين الورش الإنتاجية للمؤسسة عبر مصانعها الثلاث (التصنيع، تركيب الشاحنات وتركيب الحافلات) هي من تولت مهمة إنجاز ما هو متوفر من العملية الإنتاجية، في حين تقبع الأغلبية العمالية داخل الورش دون نشاط إنتاجي بسبب انعدام المواد الأولية اللازمة للإنتاج أو بالأحرى تجميد العملية الإنتاجية لعدة شهور وهو ما جعلهم يعيشون حالة فراغ إنتاجي كبير يمتد في أغلب الأحيان إلى مدار اليوم.

كل هذا مكننا من التوصل لمعطيات جديدة من خلال مقارنة المعلومات والبيانات التي حصلنا عليها أثناء اللقاءات الحرة التي كانت تحدث بيننا كباحثين وبين مسؤوليها كمبحوثين، وهو ما ساعدنا في إيجاد الإجابات حول تساؤلاتنا الكثيرة وفي تصميم خطة منهجية ارتكزت عليها المقابلة البحثية، وفي تحليل المقابلات باعتبار أن بحثنا يهدف لوصف الظاهرة وفهمها وتفسيرها أكثر من تعميمها، وبالتالي فإن محاولتنا لفهم مجتمع الدراسة فرض علينا توظيف هذه التقنية التي شملت كل فضاءات الإنتاج داخل المؤسسة باعتبارها مجالا خصبا للملاحظة السوسولوجية حسب تصورنا، لأن كل ما يصدر من أفرادها من أفعال وردود أفعال وعلاقات وأقوال أو خطابات تشكل موضوعا خصبا للملاحظة السوسولوجية، وعليه فإن المعطيات الميدانية التي قمنا بجمعها عن المجتمع المدروس ساهمت كثيرا في بلورة أسئلة دليل المقابلة.

إننا إذن أمام عملية إمبريقية استقرائية لهذه المعطيات المرتبطة بمعرفة سابقة لواقع المؤسسة، حيث نعمل على استكمال جوانب النقص الذي تتطلبه الموضوعية العلمية، خاصة أمام هذه الدرجة العملية من الدراسات الأكاديمية، حتى نتمكن من تقديم منظور فهمي جديد للفعل الذي سنقوم بتفسيره للوصول إلى الإبداع في البحث، بغية الوصول إلى فهم الحقائق من معناها العام إلى إطارها الخاص، لأن تحليلنا يمتد من عمق الواقع للوصول إلى عمق الفعل، ولعل بذلك نتمكن من تقديم صورة مغايرة لفهم الأفعال والسلوكيات المتبناة من طرف الفاعلين داخل المؤسسة.

04- معالجة البيانات وتحليلها وطريقة عرض النتائج:

لقد تم تحليل البيانات ومعالجتها وفق الخطوات المنهجية المشار إليها في هذه الدراسة، بناءً على تصريحات الباحثين وإجاباتهم فيما يتعلق ببياناتهم الشخصية والمهنية على حد سواء.

فبعد انتهائنا من عملية جمع البيانات انتقلنا إلى مرحلة هامة لا تقل أهميتها عن المرحلة السابقة، وهي معالجة البيانات وتحليلها، بما يسمح لنا بدراسة الفروض البحثية دراسة منهجية علمية.

لقد استخدمنا تحليل المحتوى ك تقنية ناتجة عن المقابلة، حسبما أفرزته مواضيع هذه الأخيرة أثناء عملية جمع المعطيات الميدانية، فبالرغم من أن التصريحات الواردة في المقابلات كانت شخصية من حيث الإدلاء بها إلا أنها حملت في ثناياها عناصر تحليلية أساسية وهامة لفهم الظاهرة المدروسة، فالتحليل الكيفي المعتمد هنا هدفه تعميق المعلومات المحصلة ميدانياً، واستكشاف عناصر جديدة مستنبطة من المادة الأولية المنبثقة في هذه الدراسة، الأمر الذي يتطلب منا الكشف والتصنيف والمقارنة للمعطيات البحثية، من أجل وضع بناء منهجي دقيق للظاهرة المدروسة.

إننا نهدف من عملية تحليل المضمون إلى وصف الظاهرة وتحليل بياناتها بطريقة موضوعية، قصد معرفة الخلفيات المختلفة التي تحرك سلوك الباحثين وتأثر على قيمهم قناعاتهم في العمل، وعليه فإن عملية التحليل تتطلب منا الدقة والموضوعية المحكّمة على أسس ومعايير منهجية وقائمة على جمع البيانات اللازمة وتبويبها وتحليلها كميًا.

إجراءات تحليل المحتوى: بما أننا اعتمدنا على المقابلة ك تقنية أساسية في صلب البحث، فإن تحليل بياناتها يكون من خلال تحليل محتوى المقابلات الميدانية، هذا التحليل حسب برلسون هو "تقنية بحث من أجل الوصف الموضوعي والمنظم والكمي للمحتوى الظاهري للاتصال"¹، وفيما يلي توضيح مختصر لخطوات العمل المطبقة في تحليل محتوى المقابلات:

-عملية التقيئة: وفيها قمنا بصياغة الفئات من خلال الوقوف على الفئات الحاملة لدلالات معينة مرتبطة على وجه الخصوص بفروض البحث، وهذا باستخراج الخصائص المشتركة المتضمنة في المحتوى وجمعها في شكل عناوين شاملة ذات معنى ودلالة خاصة.

-تعيين الفئات: عملنا فيها على تحليل المضمون الاتصالي للمقابلات الميدانية التي أجريناها، وهذا بتحديد العناوين الشاملة بعد تقليص النص إلى أقسام رئيسية، ومن ثمة استخراج فئات الشكل وفئات المحتوى، غير أن هذه العملية وحتى تستوفي شروطها المنهجية لا بد أن تخضع "لقواعد وضوابط علمية منها: الشمولية، الوضوح، الحصرية، والملائمة"²، وهي كلها معايير عملنا على احترامها ومراعاتها.

-استخراج وحدات التحليل: وفيها حددنا المؤشرات المنسجمة مع العناوين المستخرجة خلال المرحلة الثانية، الأمر الذي تحقق بعد تحديد وحدة التسجيل وحدة السياق ووحدة العد والقياس.

ففي الوحدة الأولى قمنا بتحديد الكلمات والجمل الأكثر استعمالاً في النص الاتصالي، والمنطوية على معاني معينة، ترتبط أساساً بفروض البحث، ووضعها في الفئة المقابلة لها، أما الفئة الثانية فقد سمحت لنا بتصنيف النص الاتصالي لتحديد الكلمات والجمل ذات المعنى، بينما عمدنا في الفئة الثالثة إلى قياس النص الاتصالي بطريقة كمية وعلى أساس حسابي.

هذا وقد تم جمع كل هذه المعطيات المرتبطة بكيفية تحليلنا لمحتوى المقابلات في شكل جدولين، الأول تضمن بيانات أولية مرتبطة بالخصائص الاجتماعية والديمقراطية للباحثين، والثاني هو "جدول تركيبى تفرغي شامل، وهو بمثابة إطار تنظيمي يقدم لنا نظرة واسعة وواضحة عما هو متعلق بنص الاتصال"³، حيث تضمن هذا الجدول البيانات التالية: فئات التحليل المتضمنة لفئات الشكل والمحتوى،

¹-سعيد، سبعون. "الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع"، ط2، الجزائر: دار القسبة للنشر، 2012، ص229.

²-نفس المرجع، ص234.

³-نفس المرجع، ص238.

وحدات التحليل، وكذا وحدات العد والقياس، إلى جانب إطار للملاحظة في آخر الجدول لتوضيح بعض النقاط التي قد تعيننا في عملية التحليل والتفسير.

لقد أفرزت لنا عملية التدقيق في نصوص ومضامين المقابلات تصريحات ثرية في محتواها، وأخرى أقل ثراء من ناحية المعلومات المحصلة، وأخرى متواضعة، لذا سنركز على التصريحات التي أثرت الموضوع بعمق، غير أن الهدف من عملية التقيئة هذه هو الإجابة عن السؤال الذي مفاده: على ماذا يدور موضوع المحتوى؟، فخلال معالجة البيانات عملنا على وضع كل التصريحات في كل فئة خاصة بها لإعطائها فيما بعد صبغة سوسيولوجية مناسبة، لننتقل في الأخير إلى قراءة هذه التصريحات قراءة سوسيولوجية وتحليلها، للوصول إلى استنتاجات منطقية حول الموضوع المدروس.

وبعد توضيحنا للأسس المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من حيث كيفية انتقاء الأفراد المبحوثين والتقنيات المعتمدة في البحث كما سبق لنا شرحه، نحاول فيما يلي تحليل خصائص المبحوثين وفقا لعدد من المتغيرات الشخصية أهمها على الإطلاق: السن والجنس والحالة الاجتماعية والانتماء الجغرافي والمستوى التعليمي والأقدمية، غير أن القارئ لهذه الدراسة قد يلاحظ تقييدا في المستويات التحليلية لأبعاد هذه المتغيرات في حدود تعريف مجتمع البحث دون تعميق استخدامه في مواضيع تحليلية أخرى، ويرجع سبب ذلك إلى أن صلب الموضوع ومادته ومنهجه قد لا يتطلب الاعتماد عليها، لأن استيعاب المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة على كفاءة المؤسسة وفعاليتها تبقى خارج إطار هذه المتغيرات، لكن ذلك لا يعني أن المعطيات التي سنتناولها تفتقد لأهميتها السوسيولوجية، بل هي تقترب أكثر من حقيقة أن هؤلاء المبحوثين يحملون معرفة واسعة حول ثقافة مؤسستهم والقيم السائدة فيها وواقعها التنظيمي بصفة عامة.

فعرضنا لمختلف هذه المتغيرات لا يساعدنا فقط على التعرف على الخصائص الشخصية للمبحوثين بقدر محاولة اكتشافنا للقيم السائدة في العمل التي أفرزتها تفاعلات العاملين في المؤسسة، والتي تسببت في عرقلة تسييرها الداخلي والتأثير على قواعدها الرسمية ومعارضة أهدافها العامة.

المبحث الثالث: وصف وتحديد خصائص المبحوثين

من المعروف أن عملية انتقاء المبحوثين تتبعها عدة مراحل منهجية متسلسلة، وكل واحدة منها تعتبر مكتملة لما قبلها طبقا لمنهجية البحث، ولما يراه الباحث مناسبا لعرض النتائج التي توصل إليها، وهذا في إطار التتابع المنطقي في عرض الأفكار.

فبعد كشفنا عن إجراءات انتقاء المبحوثين وجمع البيانات الخاصة بالموضوع وتنظيمها ومعالجتها، نصل فيما يلي إلى وصف هذه البيانات لتفسيرها وتحليلها فيما بعد، حيث تتم عملية الوصف من خلال معرفة أهم السمات المميزة للمبحوثين، بغية التمكن من تحديد مدى تجانس أو تباين الوحدات المستهدفة بالدراسة فيما بينها.

إن التعرف على خصائص المبحوثين هو بالنسبة لدراستنا أمر ضروري، لأن هذه المتغيرات كعوامل متفاعلة تكشف لنا الإطار المرجعي للأفعال والتصرفات داخل المؤسسة المعنية بالدراسة، لذا فإن عرضها يؤدي بنا إلى اكتشاف القيم المتبناة لدى أفرادها، والتي نسجت علاقاتهم فيما بينهم، وبلورتها تجاربهم المهنية المختلفة، إما بعرقلة تفاعل القيم الاجتماعية مع قيم العمل وبالتالي تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها، أو بتفعيل تداخل هذه القيم المضادة لتوجهاتها الاقتصادية وما ينجم عن ذلك من تأثير سلبي على نجاعتها، فالفئة القيادية بالنظر إلى موقعها المتميز في البناء التنظيمي لها دور بالغ الأهمية في صناعة قيم العمل والتمسك بها أو المحافظة عليها من حيث ترسيخها والتأكيد عليها لدى العاملين خاصة في الورش الإنتاجية، كما لها دور أيضا في بلورة القيم التي أفرزها المناخ التنظيمي السائد، الأمر الذي سنعمل على تحليله في ضوء عدد من المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية والتعليمية والمهنية، بغية الكشف عن مدى التأثير الذي تمارسه هذه المحددات على أدائهم الفعلي لعملهم، وتوضيح مستوى التباين أو الانسجام في القيم والتصورات والاتجاهات نحو الدور الممارس ونحو المؤسسة المنخرطين فيها، ومدى تعدد الاستراتيجيات المتبناة لتحقيق الأهداف العامة والحفاظ على المواقع، وتوسيع المكاسب، وإقصاء الخصوم... الخ.

الجدول رقم 12: خصائص الأفراد المستهدفين بالدراسة

الرقم	السن	الجنس	المستوى التعليمي	الحالة العائلية	الأصل الاجتماعي	الأقدمية داخل المؤسسة بالسنوات		الفئة المهنية
						المهنية	الوظيفية	
01	53	ذكر	01 ثانوي	متزوج	تيزي وزو مقيم بالجزائر العاصمة	30	01	إطار مبتدأ
02	49	ذكر	03 ثانوي	متزوج	تيجلابين- ولاية بومرداس	33	02	إطار مبتدأ
03	57	ذكر	03 ثانوي	متزوج	يسر- ولاية بومرداس	32	05	إطار متوسط
04	50	ذكر	03 ثانوي	متزوج	تيزي وزو- قاطن بولاية البليدة	30	07	إطار متوسط
05	49	ذكر	04 متوسط	متزوج	زموري- ولاية بومرداس	26	1.6	إطار مبتدأ
06	56	ذكر	03 متوسط	متزوج	تيزي غنيف- ولاية تيزي وزو	28	01	إطار مبتدأ
07	54	ذكر	03 ثانوي	متزوج	برج الكيفان- الجزائر العاصمة	30	02	إطار مبتدأ
08	59	ذكر	02 ثانوي	متزوج	الجزائر العاصمة	39	06	إطار متوسط
09	52	ذكر	04 متوسط	متزوج	حسين داي قاطن ببودواو بولاية بومرداس	31	01	إطار مبتدأ
10	50	ذكر	04 متوسط	متزوج	حمر العين- ولاية تيبازة	32	0.4	إطار مبتدأ
11	48	ذكر	01 ثانوي	متزوج	باب الزوار- الجزائر العاصمة	30	0.4	إطار مبتدأ
12	52	ذكر	01 ثانوي	متزوج	تيزي وزو قاطن بالجزائر العاصمة	31	05	إطار متوسط
13	53	ذكر	جامعي	متزوج	برج الكيفان- الجزائر العاصمة	27	01	إطار عالي
14	48	ذكر	جامعي	متزوج	تيزي وزو قاطن بالجزائر العاصمة	26	05	إطار عالي
15	26	ذكر	ماستر 2	متزوج	باب الزوار- الجزائر العاصمة	1.7	1.7	إطار مبتدأ
16	26	ذكر	مهندس مهني	أعزب	عين طاية- الجزائر العاصمة	1.6	1.6	إطار مبتدأ
17	48	ذكر	02 ثانوي	متزوج	المرادية- الجزائر العاصمة	27	1.6	إطار مبتدأ
18	50	ذكر	04 متوسط	متزوج	يسر- ولاية بومرداس	32	04	إطار متوسط
19	26	ذكر	ماستر 2	أعزب	رغاية- الجزائر العاصمة	1.6	1.6	إطار مبتدأ
20	50	ذكر	جامعي	متزوج	روبية- الجزائر العاصمة	31	04	إطار عالي
21	54	ذكر	01 ثانوي	متزوج	يسر- ولاية بومرداس	31	04	إطار متوسط

إطار عالي	1.2	27	برج الكيفان-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	49	22
إطار مبتدأ	1.6	1.6	رغاية-الجزائر العاصمة	متزوج	ماستر2	ذكر	28	23
إطار متوسط	06	35	سوق اهرس قاطن برويبة الجزائر العاصمة	متزوج	03 ثانوي	ذكر	59	24
إطار متوسط	05	05	الحراش-الجزائر العاصمة	أعزب	جامعي	ذكر	34	25
إطار متوسط	06	25	برج البحري-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	52	26
إطار متوسط	04	30	رويبة-الجزائر العاصمة	متزوج	01 ثانوي	ذكر	49	27
إطار متوسط	26	26	خرايسية-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	51	28
إطار متوسط	1.6	15	سيدي موسى-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	43	29
إطار متوسط	04	32	ذراع بن خدة- ولاية تيزي وزو	متزوج	03 ثانوي	ذكر	57	30
إطار متوسط	2.6	05	الأخضرية-ولاية بويرة	متزوج	جامعي	ذكر	35	31
إطار متوسط	03	30	عين طاية-الجزائر العاصمة	متزوج	04 متوسط	ذكر	49	32
إطار متوسط	1.6	10	رغاية-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	37	33
إطار مبتدأ	02	30	خميس الخشنة-ولاية بومرداس	متزوج	03 ثانوي	ذكر	52	34
إطار عالي	06	25	رغاية-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	52	35
إطار متوسط	05	30	هراوة-ولاية بومرداس	متزوج	جامعي	ذكر	49	36
إطار متوسط	0.1	09	عين طاية-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	39	37
إطار متوسط	0.4	10	القبة-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	أنثى	36	38
إطار عالي	01.5	25	يسر-ولاية بومرداس	متزوج	جامعي	ذكر	54	39
إطار مبتدأ	01	10	بن عكنون-الجزائر العاصمة	متزوج	03 ثانوي	ذكر	38	40
إطار متوسط	15	25	الجزائر الوسطى بالعاصمة	متزوج	تقني سامي	ذكر	52	41
إطار متوسط	11	11	خروبة-الجزائر العاصمة	متزوج	03 ثانوي	ذكر	43	42
إطار مبتدأ	02	26	رغاية-الجزائر العاصمة	متزوج	03 ثانوي	ذكر	43	43
إطار مبتدأ	01	13	مفتاح-ولاية البليدة	أعزب	03 ثانوي	ذكر	38	44
إطار	شهر	32	رغاية-الجزائر	متزوج	03	ذكر	55	45

عالي			العاصمة		متوسط			
إطار عالي	02	25	عين طاية-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	ذكر	50	46
إطار مبدأ	0.7	26	بومرداس قاطن بالعاصمة	متزوج	03 ثانوي	ذكر	49	47
إطار عالي	02	11	درقانة-الجزائر العاصمة	متزوج	جامعي	أنثى	37	48
إطار متوسط	04	25	ثنية-ولاية بومرداس	متزوج	جامعي	ذكر	51	49
إطار عالي	02	25	عين طاية-الجزائر العاصمة	متزوج	03 ثانوي	ذكر	51	50
إطار متوسط	05	38	درقانة-الجزائر العاصمة	متزوج	04 متوسط	ذكر	58	51
إطار عالي	02	27	برج البحري-الجزائر العاصمة	متزوج	03 ثانوي	ذكر	51	52
إطار مبدأ	02	34	رغاية-الجزائر العاصمة	متزوج	01 ثانوي	ذكر	58	53

المطلب الأول-خاصية السن:

لهذه الخاصية دور بالغ الأهمية في مجال العمل وفي فعالية الفرد وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه، فهي تعبر عن الحيوية والديناميكية والنشاط الوظيفي والمهني في حالة اندماجه الفعلي مع بيئة عمله، خاصة إذا اقترن هذا المتغير بعاملين اثنين هما: الرغبة في العمل والإقبال عليه، وملائمة شروط العمل وظروفه في نظر الأفراد العاملين.

فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تضم فئات عمرية مختلفة تعكس مدى رشد أعضائها لقيم التصنيع ومستوى هضمهم لها، الأمر الذي يؤثر على درجة إدراكهم لقواعد العمل ومتطلباته ولعلاقات العمل المتفق عليها بين أفرادها، وللتفصيل أكثر حول هذه الخاصية استعنا بالمعطيات التالية:

الجدول رقم 13: توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية

متغير السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	12	22.64%
40 سنة فأكثر	41	77.36%
المجموع	53	100%

تكشف القراءة الأولية لهذه المعطيات المجدولة عن وجود فئتين عمريتين مختلفتين هما: فئة الأقل من 40 سنة، وهي التي تميل إلى الشباب أكثر من ميلها إلى فئة الكهول، باعتبار أن معدل العمر عندها يقدر ب 33.33 سنة، والثانية فئة الأكثر من 40 سنة، حيث تضم أغلبية عناصرها من الكهول، باعتبار أن معدل العمر عندها يقدر ب (51.44 سنة)*.

فالفئة الأولى (الفئة الشبابية) ورغم أنها الأقل تواجدا داخل المؤسسة كتنظيم صناعي (تمثل ربع مجموع المبحوثين تقريبا)، إلا أنها تشكل طاقة حيوية كبيرة، كونها في مرحلة الإنجاز والعطاء، خاصة إذا ما أحسن استغلالها تنظيميا وتوظيف طاقاتها لما هو إيجابي، فهي بالنسبة لحاضر المؤسسة ومستقبلها رهانا مصيريا في تفعيل دورها، لاسيما إذا اقترن هذا الأخير بالكفاءة العلمية العالية والموجهة نحو

*-تم حساب معدل السن حسب القانون الإحصائي التالي: $\bar{X} = \frac{\sum n}{n}$ ، حيث يعبر هذا القانون عن مجموع القيم مقسوم على عدد القيم.

خدمة أهدافها التنظيمية العامة، كيف لا ولديها قدرة كبيرة على استيعاب حركية العمل ومجرياته، والأكثر من ذلك تتميز بطموح وحماس كبيرين، تبرزهما من أجل نيل رضا رؤسائها وكسب ثقتهم فيها، فهي تتوق لتحسين وضعها المهني والاجتماعي، قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق استقرار تنظيمي واجتماعي، فهي إذن في بداية مشوارها المهني، وتطمح لتحقيق مسار حافل بالنجاحات المهنية، خاصة وأنها إطارات أكاديمية مبتدئة وذات كفاءة علمية عالية.

لقد توجهت المؤسسة في السنوات القليلة الماضية إلى اعتماد كوادرات أكاديمية شابة كإطارات ناشئة فيها، الأمر الذي يطرح مسألة إدراك حجم المسؤولية الملقاة على عاتق هذه الفئة ومدى ثقلها عليهم، فالتسيير الكفء يتطلب أفراد أكفاء، خاصة إذا علمنا أن هذه الفئة تحمل قيما وتوجهات حول العمل تختلف عن تلك السائدة تنظيميا، وتحاول التأثير ببيدولوجياتها على الفئات العمرية الأخرى.

أما الفئة الثانية (فئة الكهول) فهي السائدة في دراستنا، كونها تمثل ثلاثة أرباع من مجموع الأفراد المبحوثين، إنها تضم خليطا من الإطارات المبتدئة والمتوسطة والعليا من الأفراد الأكاديميين والداخلين للمؤسسة، وبالتالي فهي في مرحلة يمكن القول عنها أنها مرحلة النضج الاجتماعي والمهني، بل في مرحلة تسمح لها بتقديم كل كفاءتها العلمية والعملية، خاصة إذا ما تم توظيف طاقاتها وخبراتها بطريقة فعالة، من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والتقنية الملائمة لعلمهم.

إنها فئة ناضجة وواعية مهنية واجتماعيا، وتتمتع برصيد معرفي تطبيقي متراكم حول العمل التنظيمي، وهو ما يؤهلها إلى حد ما من ممارسة مناصب التأطير رغم أن السن ليس معيارا كافيا لشغلها، حيث التحقت بالمؤسسة في بداياتها الأولى، واستقرت فيها، وحضت باكتساب خبرات مهنية معتبرة في مجال العمل الإنتاجي، نظرا لاحتكاكها بعدد كبير من العاملين والمسؤولين لسنوات طويلة ومتواصلة، فأغلب عناصر هذه الفئة كانوا عمالا منفذين فمشرفين ثم إطارات مسيرة للعمل، الأمر الذي أكسبهم رصيدا ثريا من الناحية المهنية والثقافية، وعمل على بلورة نظرتهم وتصورهم نحو المؤسسة بطريقة أو بأخرى.

هذه الحقائق الهامة تتصل بحقائق أخرى نوجزها فيما يلي:

01- المؤسسة تسعى لتوظيف الإطارات الأكاديمية الشابة من ذوي الكفاءات العالية في مناصب تسييرية قصد تهيئتهم لحمل المشغل من يد الكهول ذوي الخبرة والموشكة على التقاعد.

02- تتركز الفئة الشابة أكثر في وحدتي تركيب الحافلات والشاحنات وتتعدم في وحدة الميكانيكا، فالوحدة الأولى تعتمد دورية عمل نهائية واحدة، بينما تعتمد وحدة الميكانيكا على نظام العمل بالمناوبة ضمن دوريتين مختلفتين تمتدان من الخامسة صباحا إلى التاسعة ليلا على مدار السنة، وبما أن هذه الفئة تعكس حيوية معتبرة في الجانب الإشرافي والتسييري، فإن الإستراتيجية التنظيمية المتبناة تتجه أكثر إلى الاعتماد عليها نظرا للتغيرات والتحولات المختلفة التي تعيشها المؤسسة.

03- أغلبية الفئات العمرية لديها آمال في إعادة بعث المؤسسة من جديد والرفع من كفاءتها، إلا أنها تفتقد القدرة على خلق التوازنات اللازمة لذلك أو إعادتها أو حتى توفير الحاجات الضرورية التي تسمو المؤسسة لتحقيقها، ولعل هذا الطموح الكبير والإيجابي نابع عن موقعهم الاستراتيجي الوظيفي في البناء التنظيمي وأنساقه الجزئية.

وعموما نقول أن هناك تماثل إلى حد ما بين الفئات العمرية المبحوثة، الأمر الذي يطرح مسألة التماثل في انتهاج الأفعال المتسقة مع قواعد العمل الرسمي، والمستمدة من علاقات العمل المتفق عليها بين الفاعلين التنظيميين، ومدى التماثل في استيعاب وهضم القيم الصناعية والقيم الإيجابية للعمل، كما يطرح أيضا مدى تباين الإدراك في تتبع مختلف العمليات التنظيمية والتحقق من موضوعيتها.

هذه المعطيات كشفت لنا حقيقة التركيبة العمرية داخل المؤسسة والتي تميل إلى المزاجية بين الكفاءات العلمية والعملية من خلال مراهنتها على الإطارات الشابة والناشئة وتركيزها على الإطارات الكهولة من متوسطي ومتقدمي العمر، فهذه التركيبة من شأنها توليد الاختلاف في منظومة القيم لدى كل فئة عمرية، فالإطار الشاب المقبل على الحياة يحمل قيما وتصورات وميولا نحو العمل ونحو علاقاته

بزملائه ورؤسائه قد تكون مختلفة عن تلك التي يحملها الإطار الكهل المتجاوز لسن الأربعين من العمر، فتباين قيم العمل عند الأجيال من شأنه تغذية السلوكيات والأفعال المؤثرة على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

المطلب الثاني- خاصية الجنس:

ينطوي هذا المتغير على تصنيفات محددة وخصائص مميزة بين فئتي هاتين للنوع الاجتماعي هما: الذكور والإناث، الأمر الذي يجعلها تعكسان إلى حد ما تباينا واضحا بين القيم والاتجاهات والمواقف والتصرفات التي يحملها كل نوع اجتماعي داخل بيئة العمل المنتمي لها، كما يجعلها تعكسان أيضا واقعا معيننا تنسجم فيه تصوراتهم وآرائهم حول طبيعة القيم السائدة في المؤسسة، والعلاقات الاجتماعية المبنية داخلها، وعليه فإننا نرمي من خلال دراستها لهذه الخاصية إلى توضيح مدى توافق قيم كل نوع اجتماعي وتصوراتهم واتجاهاتهم حول العمل والمؤسسة، ومستوى إدراكهم للمحددات والمسببات المؤثرة على أدائهم الوظيفي، ودرجة تأثرهما بالظروف الاجتماعية والمهنية التي ينسجها التنظيم الصناعي، والجدول الموالي يكشف لنا الخصائص المرتبطة بمتغير الجنس داخل المؤسسة:

الجدول رقم 14: توزيع المبحوثين حسب النوع الاجتماعي

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	51	96.23%
إناث	02	03.77%
المجموع	53	100%

تبرز الملاحظة الأولية لهذه البيانات وجود تماثل كبير بين الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير، باعتبار أن فئة الذكور تمثل تقريبا جل الأفراد المعنيين بالدراسة، والسبب في الغياب شبه الكلي لتواجد المرأة داخل هذا المجال يرجع إلى طبيعة العمل في حد ذاته، والمتعلق بالجانب الإنتاجي الذي يستبعد وجود الطرف الآخر فيه (المرأة)، فالعمل الإنتاجي يقوم داخل ورش إنتاجية مميزة من حيث طبيعة العمل وظروفه، لذا فهو يتطلب خصائص وشروط معينة، منها ما هو فيزيقي ونفسي وحتى اجتماعي*، وهي كلها محددات تناسب الذكور أكثر من الإناث، حتى أن بعض المبحوثين عبروا لنا صراحة عن رفضهم التام لوجود المرأة داخل فضاء مخصص فقط للذكور، سواء في جانبه التنفيذي أو الإشرافي أو التسييري، الأمر الذي يحول دون تمكنها (المرأة) من الاندماج الفعلي في مجال إنتاجي ذكوري إن صح التعبير، إلا أن ملاحظتنا الميدانية كشفت عن حضورها القوي في المجال الإداري كمجال مناسب لها تماما سواء من الناحية الفيزيقيّة أو النفسية أو حتى الاجتماعية.

وعليه فإن تفسيرنا لهذا التفاوت في النسب يرتبط بطبيعة العمل الممارس، وطبيعة المجال المهني أيضا، فجنس الذكور يتوزع عبر جميع الفئات المهنية من إطارات وتحكم وتنفيذ، وهو ما يعكس السيطرة الذكورية لهذا المجال الإنتاجي داخل المؤسسة، أما اقتحام المرأة لهذا الميدان من العمل فلا يزال حديث العهد نوعا ما، وبما أن الطبيعة الاجتماعية للمؤسسة هي التي فرضت هذا النوع من التقسيم فإن الغلبة الكمية للذكور في الفضاء الإنتاجي منسجم أكثر مع طبيعة العمل الذي يتطلب الحضور الفعلي لهم داخل الورش الإنتاجية في كل وقت.

فخصوصية النشاط الإنتاجي الذي تتميز به المؤسسة أدى إلى هيمنة العنصر الذكوري على ورشاتها الإنتاجية، وهذا أمر طبيعي، حيث ينتشر العنصر النسوي في المستويات الهرمية للسلم الإداري في الإدارة الوسطى أو العليا، ورغم أقليتهن إلا أن دورهن بارز في خلق حيوية النشاط الداخلي، من خلال تحكمهن في عدد من مفاهيم العمل الإنتاجي، باعتبارهن حاملات لكفاءة علمية عليا، أهلهن لممارسة عملهن المنسجم مع حاجيات الورش الإنتاجية.

*- هي من بين الاختلافات المحددة لطبيعة كل نوع اجتماعي، فالمحدد الأول والثاني (أي الفيزيقي والنفسي) يعكس تباين القوى الجسدية وحتى النفسية بين الجنسين، بينما يعكس المحدد الثالث تأثير مدى القيم والمعايير الاجتماعية السائدة على صورة المرأة في المجتمع أكثر من الرجل، خاصة في مجال العمل.

إضافة إلى ذلك فإن ارتباط العمل الإنتاجي بالذكور يعزى إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تأهيلاً لتحمل هذه المناصب الحساسة، التي تطرح عدداً من المشاكل الفنية والتقنية والبشرية وغيرها، حيث يتطلب من شاغلها أن يكون على دراية تامة بقواعد العمل ونظمه الرسمية، ومعرفة بالظروف الاجتماعية والأحوال الوظيفية للعاملين، كل حسب توجهه ومعتقداته وقيمه، كما يتطلب أيضاً مهارات اتصالية عالية أفقية وعمودية، قصد التعامل مع كل الفئات المهنية، ومحاولة تلبية مطالبها وإرضائها، مما قد يتسبب في عزوف المرأة من تقلده، غير أن تواجد عنصرين من فئة الإناث ضمن الأفراد المبحوثين يمكن إيعازه إلى التغير الحديث في التركيبة الاجتماعية لمجتمع المصنع، بعد أن توجهت المؤسسة في السنوات القليلة الماضية إلى اعتماد المرأة الإطار الحاملة لشهادة جامعية علياً في منصب تسييري كسابقة فريدة من نوعها في تاريخ المؤسسة.

هذه الحقيقة تطرح لنا مسألة غاية في الأهمية حول تقسيم الأدوار المهنية حسب الجنس، خاصة بعدما تأكدت لنا حقيقة رفض المؤسسة لتواجد المرأة في مجالها الإنتاجي وقبولها إدارياً، ولعل هذه الحقيقة ترتبط بخصائص الأسرة الجزائرية في تمييزها بين الأدوار المهنية على أساس الجنس، وهو تمييز راسخ في ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده، كما أن غياب المرأة في المجال الصناعي وبالضبط في القطاع الإنتاجي يطرح مسألة اقتحامها القوي للقطاع الخدمي والمتمثل في الإدارة والتربية والصحة، رغم أن ثقافة العمل الصناعي وقيمه ونظمه لا تعارض تماماً وجودها في أي مجال من مجالاتها المهنية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على درجة تأثير القيم الاجتماعية على القيم الصناعية.

وبناء عليه فإن ظاهرة عدم التكافؤ بين الجنسين في العمل هي ظاهرة طبيعية في مجتمعنا، كونها مرتبطة بذهنية الفاعلين التنظيميين وقيمهم وتصوراتهم وعاداتهم حول تقسيم الأدوار المهنية بين الجنسين وتوزيعها، حيث يلتزم الرجل بتحمل أعباء الحياة ومشقاتها تحت أي ظرف مهني لتلبية حاجيات أسرته، وتختص المرأة بوظائف أخرى تنسجم مع طبيعتها الفيزيائية والنفسية، وتوفر لها الحماية والأمن اللازمين لذلك، لذا فغيابها عن ورشات الإنتاج حتى في مجال التسيير منسجم إلى حد كبير مع ظروف محيطها الاجتماعي الذي أدمجها ضمن واقع مجتمعي محدد وخاص بها.

هذا التمييز الجنسي في المجالات المهنية قد يساعد المبحوثين إلى حد كبير في الالتزام بنظم العمل وتشريعاته، وهي خاصية جد هامة يمكن للفاعلين الأساسيين في المؤسسة في حالة ما إذا انتبهوا لها وعملوا على توظيفها بإيجابية الاستفادة منها في ضمان إخلاص ووفاء هذه الفئة من الإطارات العاملة بها.

المطلب الثالث-خاصية المستوى التعليمي:

لهذه الخاصية تأثير كبير على موضوع الدراسة ككل، كونها تتيح لنا فرصة التعرف على مختلف المواقف والاتجاهات والأفعال التي تتباين بتباين المستوى التعليمي للأفراد على اختلاف فئاتهم المهنية، فنحن على يقين أن لهذا المتغير تأثير مباشر على درجة توضيح القنوات والتصورات وترسخ الميول والاتجاهات وتبلور القيم والمبادئ نحو العمل داخل المؤسسة، وبالتالي فهو يعد من أهم المتغيرات المحددة لطبيعة الكفاءة عند العاملين ومستواها، لأن المستوى التعليمي لهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة المؤسسة وبكفاءتها الإنتاجية من جهة، كما يرتبط أيضاً بمستوى وعيهم لمختلف العمليات التنظيمية ومدى تفاعلهم معها من جهة أخرى، وبالتالي فهو محدد أساسي في عملية التأثير والتأثر تجاه مسألة قيم العمل التي نحن بصدد دراستها، وللاهتمام بهذه الخاصية أكثر قمنا بجدولة المعطيات التالية:

الجدول رقم 15: توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي غير العالي	31	58.49%
المستوى التعليمي العالي	22	41.51%
المجموع	53	100%

تكشف لنا هذه المعطيات التباين المسجل عند المبحوثين حول هذا المتغير، وهو ما قد يؤدي إلى تباين القيم عند كل فئة مهنية، ذلك أن تفكير الفرد الحامل لمستوى تعليمي عالي يختلف عن من هو أدنى منه مستوى، وبالنظر إلى هذه المعطيات نلمس الفئتين التاليين: فئة الحاملين لمستوى تعليمي غير عالي، والحاملين لمستوى تعليمي عالي.

فالفئة الأولى تضم أفرادا حاملين لمستوى تعليمي متوسط (بنسبة 15.09%) وثانوي (بنسبة 43.40%)، وتشمل في مجملها أكثر من نصف المبحوثين (58.49%)، هذه الفئة التي تخرجت منذ الثمانينات من "منظومة تربوية تشكو من نقص في عدة جوانب"¹، وانخرطت في المؤسسة كيد عاملة منتجة للعمل، وتربعت في ورشها الإنتاجية لسنوات طويلة ولا تزال كذلك، لتكتسب بعد فترة زمنية معينة رصيد معتبر من الخبرات الفنية والمعرفية التي جعلتها ملزمة بتقنيات العمل الإنتاجي، حيث تدرجت في السلم المهني عبر ترقيات عمودية متتالية من فئة التنفيذ إلى التسيير، وبالتالي هي إطارات داخلية في المؤسسة، كونها حصلت على مناصب المسؤولية من خلال خبرتها وأقدميتها في العمل.

بينما الفئة الثانية فهي الفئة الحاملة لمستوى تعليمي عالي، والتي تضم نسبة معتبرة من المبحوثين الذين يتراوح مستواهم الجامعي بين تسجيلين جامعيين إلى ماستر (02)*، وبالتالي فهي عبارة عن إطارات أكاديمية مزجت بين المعارف النظرية والخبرات الميدانية، وتولت القيام بمهام التسيير والإشراف والرقابة على العاملين التنفيذيين بالمؤسسة، وتحوز تجربة صناعية معتبرة، ورصيدا متميزا حول مفاهيم الإنتاج والعمل، وهو ما يجعلها مهياة لتعويض عدد من الإطارات الموشكة على التقاعد، الأمر الذي يمنحها مكانة مهنية واجتماعية متميزة، وحذا لو تأخذ الإطارات الأكاديمية الشابة المشغل من الأجيال القديمة خاصة في كل مجالات العمل في الجزائر، وحذا أكثر أن يوضع كل فرد مناسب في مكانه المناسب له.

هذه الفئة تتواجد داخل المؤسسة بنسبة معتبرة (41.51%)، نظرا لحرصها (المؤسسة) على تزويد مصانعها بكفاءات جامعية مؤهلة علميا، وقادرة على تحمل مسؤولياتها المهنية، باعتبار أن العمل ضمن هذه المناصب الحساسة يقتضي من شاغله مستوى تعليمي عالي، حتى يتمكن من تنمية وعيه التنظيمي، ويفتح أمامه آفاقا واسعة لتحقيق طموحاته الوظيفية والمهنية، وما لذلك من تأثير إيجابي كبير على اندماجه السريع في بيئة العمل، وانسجامة الكبير مع قيم العمل الصناعي، ومن المتوقع أن يكون لها دورا تنظيميا رائدا على المدى المتوسط أو البعيد، نظرا لما تتسم به من كفاءة علمية وتطبيقية متراكمة من جهة، خاصة أمام التحولات المختلفة التي تشهدها المؤسسة في عدة مجالات، والتي تؤكد في مجملها أهمية هذه الخاصية في تحقيق فعاليتها التنظيمية المفقودة، بعد المراجعة الجذرية لأولوياتها التنظيمية وأهدافها العامة.

غير أن هذه الفئة الجامعية كفئة مهنية مسيرة للمؤسسة يفترض أنها مهياة لتقبل النظام الصناعي المنتج للعمل، من خلال ترسيخ قيمه الإيجابية والتأكيد المستمر عليها في أوساط العاملين، باعتبار أنها على مستوى عال من الإدراك والفهم والوعي، وبالتالي إمكانية القيام بمهام التسيير على أكمل وجه، فهل هي حقا كذلك يا ترى؟.

وبما أن للكفاءة العلمية دورا بالغ الأهمية في تدعيم الكفاءة العملية داخل المؤسسة وتفعيل دورها، فإن تركيزنا على هذه النقطة هو بمثابة محاولة إدراكنا لمدى فهم واستيعاب إطاراتها الأكاديمية والداخلية على حد سواء للقيم الصناعية المنتجة للعمل، ومدى احتوائها للقيم الاجتماعية والثقافية وبلورتها في سياق إيجابي، فالوصول إلى هذا المستوى من الإدراك يعكس حقيقة الأفعال والممارسات المنتجة تنظيميا من طرف مختلف الفاعلين فيها.

¹ - محمد توهامي، طواهر و ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص12.

* - وجننا ثلاثة مبحوثين من فئة الإطارات العليا صرحوا بانتمائهم إلى هذا المستوى التعليمي العالي، ليؤكد لنا غيرهم من المبحوثين خاصة من فئة الإطارات أن أقدامهم لم تطأ الجامعة مطلقا، باعتبار أنهم محتكين بهم طوال سنوات متعددة، حيث توجهنا إلى إدارة المستخدمين للفصل في المسألة، إلا أن القائمين على تسيير شؤون الإطارات كانوا يؤكدون لنا في كل مرة انشغالهم بالأمور الإدارية، لنكتشف فيما بعد تضارب واضح في إحصاء المستخدمين على مستوى هذه الإدارة، وبالتالي نتوصل إلى أن تكوين هذه الأقلية من الإطارات العليا لديها تكوين مهني يعادل مستوى جامعي في نظرهم، وهو مهندس دولة في الهندسة الميكانيكية أو تقني سامي في الصيانة الصناعية وغيرها.

فما لوحظ ميدانيا هو تواجد الإطارات الأكاديمية خاصة الشابة منهم بنسبة لم تتجاوز 19%، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اعتماد المؤسسة سياسة عدم تجديد إطاراتها إلا في حالات قليلة فقط، ولعل الأمر يعود لتبنيها مبدأ شغل مناصب المسؤولية عن طريق الترقية العمودية لأفرادها، وهنا تتجلى بوضوح معالم إستراتيجية تنظيمية محكمة في تسييرهم خاصة الفئة المسيرة منهم، من خلال تعزيز سياسة التوظيف المبنية على المحابة والجهوية والترقية القائمة على أولوية ذوي القربى والوساطة والمصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وما لذلك من تأثير سلبي كفاءتها وفعاليتها وعلى حيوية عملها بوجه عام، حيث تبين لنا خلال المقابلات الميدانية أن الإطار الكفاء يشعر بتهميش كبير بسبب ضالة الفرص الوظيفية المتاحة أمامه، بينما تتسع لغيره ممن هم أدنى كفاءة منه، وفي هذا الصدد صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي: **"المؤسسة تسيير بمنطق الرجل المناسب في المكان غير المناسب ولا أحد في مكانه هنا"**، ويضيف آخر **"المنصب الحساس يحتاج لإلمام شامل بمبادئ التسيير بجوانبه المادية والبشرية وليس شغل منصب عمل فقط أو ملئ كرسي إن صح التعبير أو إمضاء وثائق يجهل محتواها في غالبية الأحيان"**،^{**} فما لوحظ ميدانيا أن بعض الإطارات لديها كفاءة علمية ومهنية عالية، وأقدمية عمل تجاوزت 25 سنة ولا تزال تشغل منصب إطار، وغيرهم ممن هم أدنى مستوى تعليمي حازوا عدة ترقية متتابعة من الفئة المنفذة إلى غاية إطار وحتى إطار عالي، هذه الأمثلة الحية تدفعنا إلى القول أن الفرد الحامل لقيم منتجة للعمل كالإخلاص والنزاهة مثلا يصل إلى منصب المسؤولية بصعوبة كبيرة بناء على جدارته وكفاءته المهنية، بينما يعتمد الفرد الفاقد لها أو المتحایل وظيفيا على أسرع الطرق المحققة للطموح الوظيفي بناء على قوة وشدة علاقاته وروابطه الاجتماعية وعلى ممارسات الوساطة والتزكية، وهو ما يؤكد مرة أخرى تهميش بعض الأكفاء، وتأكيد دور غير الأكفاء من طرف أصحاب القرار الصناعي الداخلي والمتلاعبين بالسلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، هذا الأمر يطرح مسألة غاية في الأهمية حول دور إدارة الموارد البشرية في المحافظة على كفاءة عملها (المؤسسة) بالدرجة الأولى وفي تسيير أفرادها.

وبالرغم من أن هؤلاء الأكفاء التنظيميين المهنيين والأكاديميين من المبحوثين —حسبما كشفت عنه المقابلات الميدانية دائما— لم يتخرجوا من منظومة تربوية واحدة، بل من منظومات مختلفة من حيث المناهج والتأطير واللغة وغيرها، إلا أنهم واعون بالتناقضات التي تعاني منها مؤسساتهم، أمام عجزهم عن اتخاذ قرارات جريئة، من شأنها إعادة الاعتبار لها ولقيم عملها، وهو دليل قاطع على وجود مشكل تسييري كبير وعميق داخلها، فأمام هذه الوضعية فإن الحديث عن كفاءتها وعن قيم عملها دونما اعتبار للإطار المسؤول على تحقيق هذه الكفاءة وضمائها يصبح أمرا صعبا للغاية، ذلك أن الانسجام بين استراتيجياتها التنظيمية (المؤسسة) يتطلب إمكانات مادية وبشرية كافية، ومراعاة مدى كفاءتها واستجابتها لخدمة أهدافها العامة وتحقيقها، وما من شك أن أفرادها الأكفاء هم الأنسب لتحديد الآليات اللازمة لاستيعاب الأوضاع الجديدة وتجاوزها بحزم وروية، فالكفاءة العلمية والمهنية الحقيقية أصبحت جزءا من المشاكل المتراكمة داخلها، وأن أكبر مشكل يواجهها حسب اعتقادنا هو مشكل عدم توظيف عامل الكفاءة بما يخدم أهدافها العامة، هذا إن بقيت لها أهداف —حسبما تبين لنا ميدانيا— وتحاول تحقيقها على أرض الواقع.

وعموما فإن المستوى التعليمي للمبحوثين يتسم بالتباين من جهة والتكامل من جهة ثانية بين الفئتين المبحوثتين، حيث تفتقر إحداها إلى الإدراك الفعلي للمعاني النظرية للعمل المنتج، كونها تفتقد للكفاءة العلمية العالية، إلا أن كفاءتها العملية مكنتها من التحكم في فنيات الإنتاج وتقنياته، في حين تملك الثانية كفاءة علمية عالية وبإمكانها تدعيمها عمليا، الأمر الذي يمكنها من التحكم في إستراتيجية الوعاء الوظيفي الداخلي والخارجي لنشاط المؤسسة، لكن ورغم تباين مستويات الكفاءة عند المبحوثين إلا أن ذلك لا يجب أن يكون من المحددات التي تسمح بانتشار السلبيات من الأفعال والممارسات والاتجاهات والميول داخل بيئة عملها، وإنما توظيف هذه النقطة لما هو إيجابي، من حيث جعل الكفاءة العلمية والعملية التي يتسم بها المبحوثين تتكامل في أدائها الوظيفي الأفقي وتدعم الجانب العمودي فيه، الأمر الذي شأنه تحقيق فعاليتها ونجاعتها، خاصة ما تعلق منها بالجانب السلوكي والإنتاجي.

*-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، و30 سنة أقدمية عمل في المؤسسة.

**-إطار متوسط، 58 سنة من العمر، و38 سنة أقدمية عمل في المؤسسة.

المطلب الرابع- خاصية الحالة العائلية:

إن اهتمامنا بهذه الخاصية نابع من اعتقادنا أن الحالة العائلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمسؤوليات الاجتماعية والمهنية، فالفرد المتزوج غالبا ما تزيد مسؤولياته عن الأعزب، ويحمل تصورات ومعايير تختلف عنه أيضا، والجدول الموالي يكشف لنا المعطيات المتعلقة بهذه الخاصية بكل وضوح.

الجدول رقم16: توزيع المبحوثين حسب حالتهم العائلية

متغير الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	04	07.55%
متزوج	49	92.55%
المجموع	53	100%

تبين هذه المعطيات المجدولة وجود فئتين اجتماعيتين بارزتين داخل المؤسسة هما: فئة العزاب التي تضم نسبة ضعيفة من المبحوثين، وأخرى متزوجة تشمل أغلبية الأفراد المستهدفين بالدراسة.

فالفئة الأولى (فئة العزاب) ورغم ضآلة نسبة تواجدها داخل المؤسسة إلا أنها تستحق وصفا وتحليلا لحالتها الاجتماعية، هذه الحالة وإن كانت طبيعية من الناحية الاجتماعية إلا أنها تتأثر بعاملين اثنين هما: السن والظروف الاجتماعية المحيطة بأفرادها، فضعف نسبة تواجدها داخل المؤسسة مرتبط إلى حد كبير بنقص عنصر الشباب فيها من جهة، ومرتبطة أيضا بعدد الأفراد الملتحقين حديثا بالعمل، ولم يستقروا كفاية في حياتهم المهنية، ولكن ما هو جدير بالملاحظة أنه ورغم قلة تواجدهم التنظيمي إلا أن ملامحهم تطبعها روح الجدية والحماس والطموح قصد تحسين مركزهم المهني والاجتماعي، ومن ثمة تحقيق عوامل الاستقرار التنظيمي والاجتماعي، فالمؤسسة بالنسبة إليهم تعد مصدرا أساسا في كسب رزقهم وضمان مستقبلهم المهني والاجتماعي.

بينما الفئة الثانية (فئة المتزوجون) فهي الفئة الغالبة عند المبحوثين، لكن ورغم توزعها عبر كل الفئات العمرية إلا أنها تتركز أكثر في العقد الرابع والخامس والسادس من العمر، غير أن تركيزنا عليها منصب حول عدد من العوامل التي نوجزها كما يلي:

يرتبط العامل الأول بعامل السن، باعتبار أن هذا الأخير على صلة وثيقة بمؤشر الزواج، هذه العلاقة الترابطية متصلة بقيمة اجتماعية راسخة وثابتة عند أفراد المجتمع الجزائري، والمتمثلة في ضرورة ممارسة فعل الزواج عند بلوغ الفرد لمرحلة معينة من عمره ألا وهي مرحلة الشباب، قصد تحقيق الاستقرار الاجتماعي، بينما يركز العامل الثاني على تحمل المسؤولية الاجتماعية، فغالبا ما يكون الفرد المتزوج أكثر تحملا للمسؤولية منه عند الأعزب، وبما أن الحالة الزوجية تعبر عن درجة الوعي والنضج الاجتماعي فإن تحمل المسؤوليات الاجتماعية يقابلها تحمل للمسؤوليات الوظيفية، الأمر الذي يخلق نوعا من التواصل بين الدور الاجتماعي للفرد كرب أسرة ودوره الوظيفي كفرد مسئول على منصبه الممارس مهما كانت طبيعته، غير أن ما لفت انتباهنا لدى المبحوثين أن هناك ميلا كبيرا وواضحا إلى التهرب من المسؤوليات والتنصل منها في غالبية الأحيان، فكل المبحوثين داخل المؤسسة حملوا غيرهم الأخطاء الوظيفية والنتائج السلبية للأفعال والممارسات المتبناة تنظيميا، متجاهلين أن لهم دورا ولو بسيط في هذه الوضعية التنظيمية، كما لوحظ أيضا اهتمامهم الكبير بالبحث عن فرص بلوغ مناصب أعلى من تلك الممارسة حاليا، وغير واعين تماما أن هذه المناصب العليا تنطوي على مسؤوليات أعلى منها بكثير، بل الأكثر من ذلك أنها أمانة تستوجب ضرورة صونها والحفاظ عليها، ليس هذا فحسب بل أن شعورهم بالتهميش والحقرة إن صح التعبير متعاظم كونهم لم يبلغوا مرادهم في ذلك.

إلى جانب ذلك فإن هذا العامل- ميل المتزوج إلى تحمل المسؤولية- يعكس حقيقة تحمل معظم المبحوثين لمسؤوليات خارج المؤسسة، ووعيهم بظروفهم العائلية والاجتماعية التي يطمحون إلى تحسينها، من خلال البحث عن عوامل الاستقرار المهني لتلبية مطالبهم الاجتماعية والمادية المتراكمة.

في حين يتجه العامل الثالث إلى البحث عن مسببات الاستقرار الاجتماعي والمهني، فالاستقرار الاجتماعي هو تركيز على خدمة الأسرة، والاستقرار المهني هو توجه نحو خدمة المؤسسة، الأمر الذي يدفع بالفئة المتزوجة إلى تبني أساليب توفيقية بين العائلة والعمل، من خلال ميل تصرفاتهم وسلوكياتهم خاصة التنظيمية منها نحو الوعي والمسؤولية، قصد تحقيق التكيف مع ظروف الحياة الاجتماعية وتغييراتها، وتحقيق التكيف مع متطلبات العمل التنظيمي ومقتضياته، فالاستقرار الاجتماعي هو محدد أساسي وفعال للنجاح التنظيمي، وجدير بالذكر هنا أن أغلبية المستجوبين في الدراسة أكدوا فضل المؤسسة في تثبيتهم بداخلها، كونها مكنتهم من الزواج وتكوين أسرة وتربية الأبناء وتدريبهم... الخ، وعليه وبما أن أغلبية المبحوثين يتمتعون باستقرار اجتماعي فإن ذلك مكنهم من بلوغ الاستقرار التنظيمي والنابع في أصله من الاستقرار العائلي، لأنه من الصعب جدا الفصل بين الحياة العائلية والحياة العملية لأي فرد.

هذه الاستنتاجات تؤكد لنا حقيقة واقع العمل الذي ينشط فيه هؤلاء المبحوثين داخل المؤسسة بالاعتماد على خاصية الحالة الاجتماعية، وعليه فالإطارات الناشطة فيها هي إطارات مستقرة اجتماعيا، خاصة إذا سلمنا أن الزواج هو مؤشر من مؤشرات الاستقرار الاجتماعي، فكلما استقر الفرد اجتماعيا استقر نفسيا، وكلما تحقق له هذا انعكس ذلك بالإيجاب على استقراره الوظيفي، وتمكن من استيعاب القيم المنتجة للعمل.

المطلب الخامس- خاصية النشأة الجغرافية:

لعامل الجهة الجغرافية التي ينتمي إليها المبحوث تأثير على اتجاهاته ومواقفه تجاه موضوع بحثنا، حيث تكمن أهمية دراسة هذه الخاصية في تأثيرها المباشر على مختلف الممارسات والأنماط السلوكية للأفراد العاملين داخل المصنع والمؤسسة التي تضم طبقة مسيرة وأخرى منفذة واسعة، وموزعة بنسب متفاوتة بين المجالات الجغرافية التالية: الريف وشبه الحضر والحضر، الأمر الذي توضحه المعطيات الموالية:

الجدول رقم 17: توزيع المبحوثين حسب أصولهم الاجتماعية

متغير الأصل الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
حضري	40	75.47%
شبه حضري	13	24.53%
المجموع	53	100%

بناءا على المعطيات الواردة في هذا الجدول، فإنه يتضح لنا جليا حقيقة المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الأفراد المعنيين بدراستنا، حيث ينتسب ثلاثة أرباع منهم إلى مناطق حضرية، الأمر الذي يوحي بتماثلهم البين والواضح فيما يتعلق بأصولهم الاجتماعية، حيث تبين أن المصانع الإنتاجية للمؤسسة لبت جل احتياجاتها من عناصرها المسيرة من الأفراد الحضريين القاطنين في المدن الكبرى للجزائر العاصمة، في حين تمتد المناطق المجاورة للمؤسسة كروبية ورغاية وبرج الكيفان وعين طاية وغيرها نسبة معتبرة من الأفراد المختصين في الإشراف والتسيير، بينما تمتد الولايات المجاورة لها كبومرداس وتيزي وزو والبليدة وبويرة وتيبازة بباقي الاحتياجات من الفئات المسيرة، أين ينحدر معظمها من مناطق ريفية أو شبه حضرية، وبالنظر إلى المعطيات التي أمامنا فإنه تتكشف لنا فئتين منتميتين إلى مجالين اجتماعيين مختلفين: أحدهما حضري والآخر غير الحضري.

فالفئة الأولى (فئة الحضري) تنتمي إلى المجال الحضري وتمثل ثلاثة أرباع مجموع المبحوثين، وهي نسبة هامة ساهم فيها الموقع الاستراتيجي للمؤسسة التي تبعد بحوالي 30 كلم شرق الجزائر

العاصمة، وتميزها كقطب صناعي هام، هذه الظاهرة كان قد أشار إليها سعيد شيخي سابقا في إحدى دراساته حين أكد أن "العنصر الحضري داخل المؤسسة الصناعية يتغلب على حساب العنصر الريفي"¹.

فما يقال عن هؤلاء الحضريين أنهم يتفاعلون في جماعات تسييرية على أساس علائقي اجتماعي وثقافي، حيث يحملون قيما وتصورات وانشغالات متباينة إلى حد ما حول العمل، خاصة أمام الأوضاع الصعبة التي تعاني منها المؤسسة، والملاحظ أن هذه الروابط الاجتماعية بينهم تتميز بالتكتل ضمن مجموعات مسيرة متعددة في وسط إنتاجي غير حيوي ومتسم بعدم الفعالية والجمود، هذا التكتل الفئوي يعكس في الواقع صراعات ثقافية داخلية وخفية بين المجموعات المسيرة، لأن التفاعل العلائقي بين مسيري المؤسسة هو تفاعل قيمي، يعكس مدى توافق القيم الفردية أو تعارضها داخل بيئة العمل.

أما الفئة الثانية (فئة شبه حضري) فهي تمثل ربع مجموع المبحوثين المنتمين إلى مناطق غير حضرية (ريفية وشبه حضرية) في الولايات المجاورة للمصنع، وهي إشارة إلى أن المؤسسة شغلت بعض إطاراتها من خارج الولاية، علما أنها قد وظفت منذ تأسيسها عدد كبير من هذه الولايات المجاورة، بعد أن وفرت لهم الوسائل اللازمة لتكليفهم الوظيفي من نقل وسكن، فهي ومن خلال هذه المبادرة تحاول التكيف مع بيئتها الاجتماعية بتوفيرها الكافي للمواصلات بين مقر سكن جميع أفرادها إلى مقرها ذهابا وإيابا، وهذا ما جعل عددا كبيرا من إطاراتها -إن لم نقل جلهم- يستعملون وسائل نقل المؤسسة في تنقلهم بين المجالين الاجتماعيين (المؤسسة والسكن)، رغم امتلاكهم لسيارات خاصة بهم، الأمر الذي عظم من مشاكلها المالية.

وعلى غرار ذلك فإن تحديد الأصول الاجتماعية والجغرافية للمبحوث له دور كبير في التأثير على الأفعال المنتهجة داخل مؤسسته، لأن سلوك الفرد الريفي يختلف عن سلوك المنتمي إلى المجال شبه الحضري، وهذا الأخير يختلف في تصرفاته عن الفرد الحضري... الخ، فهذا جمال غريد مثلا يصف العامل الريفي وسلوكياته من خلال دراسته القيمة (العامل الشائع) قائلا "العامل الريفي لا يزال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي، حيث يوجد في كثير من الأحيان مقر سكناه...، حاملا لعناصر ثقافية يرتبها وينظمها فهم مبسط للإسلام، ويجهل تماما قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية، خاصة الأشكال العصرية والمؤسساتية في المقاومة والمطالبة، ولهذا فهو يواجه بسلوك سلبي وبخضوع مبالغ فيه...، لكنه يفاجأ أكثر بتحركات وأفعال مبالغ فيها مذهلة"².

ومن جهة أخرى فإن المنتمين لمناطق حضرية من المبحوثين ينحدر عدد كبير منهم في حقيقة أصلهم الاجتماعي من مختلف الولايات المجاورة لها، حيث توافدوا على المنطقة الصناعية واستقروا بها، فبعد الاستقلال ومع بداية تنفيذ المخططات الإنمائية وإنشاء المناطق الصناعية هاجر الكثير من الريفيين نحو المدن للحصول على عمل، لتقع بذلك هجرات عمالية دائمة ومؤقتة ويومية بين المجالين الريفي والحضري، وبما أن المؤسسة محل الدراسة مثلا حيا لذلك، فإنها عكست واقعا اجتماعيا وصناعيا خاصا ومميزا، بعد أن فتحت المجال واسعا بين الريف والحضر وتؤسس لعدد من القيم حول العمل، وتحقق الانسجام بين قيم الفرد الريفي والحضري داخل مجالها الصناعي والاقتصادي.

ويمكن التأكيد هنا أن التنوع في الأصول الجغرافية التي ينحدر منها المبحوثون له انعكاسات إيجابية وسلبية على العمل في نفس الوقت، فهو يساعد على تبادل الأفكار وثرائها، ويفتح المجال أمام الحوارات والنقاشات، ويعمل على توطيد الروابط الاجتماعية وتقويتها، وتغيير السلوكيات السلبية في العمل وضبطها وتصحيحها، الأمر الذي من شأنه إحداث التناغم والانسجام في محيط العمل وسهولة التكيف والتعامل مع مصاعب العمل وتعقيداته، وهو ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لدور الجماعة في تشكيل سلوك الفرد وضبط أفعاله بناء على القيم الإيجابية للعمل، إلا أن ذلك يطرح في أذهاننا عددا من التساؤلات حول أكثر المجالات الاجتماعية إدراكا للقيم المنتجة للعمل، ولمفاهيم العمل الاقتصادي والإنتاج الصناعي، ومدى استيعاب كل فرد منتمي إلى المؤسسة مهما كانت أصوله الاجتماعية إلى القيم الصناعية، باعتبار أن هناك تباين حول طبيعة تفكيرهم في مشاكلهم الاجتماعية والمهنية، ووعيمهم بأهداف المؤسسة، وبالمساهمة في تطويرها، وتحقيق أهدافها وفعاليتها.

¹-محمد توهامي، طواهر وناصر دادي عدون. مرجع سابق، ص13.

²-جمال، غريد. مرجع سابق، ص11.

وعموما يمكن القول أن هناك عدم تماثل نوعا ما بين المبحوثين حول هذه الخاصية (المنشأ الاجتماعي)، خاصة إذا اعتبرنا أن الأفراد الحضريين يعيشون حياة يمكن القول أنها تميل إلى الحضرية أكثر من ميلها إلى الحياة الريفية، رغم أنهم ينحدرون من مناطق غير حضرية، هذا الأمر وإن كان يبرز إمكانية التكيف مع البناء التنظيمي والالتزام بقواعده، إلا أنه في حقيقة الأمر يشير إلى صعوبة الهضم الفعلي للقيم الصناعية في العمل، ذلك أن المؤسسة أصبحت فضاء خصبا لتلاحم القيم من مختلف المناطق الجغرافية والاجتماعية المحيطة بها.

المطلب السادس- خاصية الأقدمية في العمل:

لهذه الخاصية دورا أساسيا في تحقيق الاستقرار المهني للأفراد العاملين، وتوجيه الطاقات الجديدة في العمل، غير أننا نقصد بها المدة الزمنية التي قضاها المبحوث داخل المؤسسة منذ توظيفه فيها إلى غاية قيامنا بهذا البحث الميداني، ونرمي من خلال دراستنا لها إلى معرفة مدى استقرار المبحوثين داخلها بما يوفره لها من خبرة وظيفية ومهنية، وهضمهم لقيمها الصناعية خاصة أمام التحولات الجديدة التي أفرزها المحيط الدولي نتيجة العولمة المتعددة الجوانب، فالأقدمية تعد من أكثر العوامل المتحكمة في تكوين اتجاهات الأفراد نحو مؤسساتهم، من خلال الخبرات الميدانية والمهارات الفنية التي اكتسبوها عبر تجاربهم المهنية، وهي تعكس مدى استقرارهم وظيفيا وقدرتهم على تحقيق الاندماج والتكيف مع مختلف العمليات التي يقوم بها النسق التنظيمي، وحتى نتمكن من معرفة هذه الخاصية أكثر أنجزنا هذا الجدول:

الجدول رقم 18: توزيع المبحوثين حسب أقدميتهم في العمل

متغير الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من عشر سنوات	07	13.21%
بين عشر سنوات وعشرين سنة	07	13.21%
أكثر من عشرين سنة	39	73.58%
المجموع	53	100%

تبرز المعطيات التي أمامنا تماثل عدد المبحوثين الذين تقل سنوات خدمتهم بالمؤسسة عن عشرين سنة، حيث يمثلون في مجملهم ربع مجموع المبحوثين تقريبا، وفي المقابل نجد أن الذين تفوق أقدميتهم عشرين سنة يشكلون حوالي ثلاثة أرباعهم، حيث قدر متوسط الخدمة لديهم داخل المؤسسة بحوالي (29.33 سنة)*، وهي قيمة توحى لنا أن المؤسسة تتمتع بمؤهلات وظيفية عالية وخبرات مهنية كبيرة خاصة في مجال الإنتاج، تجعل من حاملها قادرين على تشخيص الواقع التنظيمي المعاش.

وبالنظر إلى هذه المعطيات يمكننا التمييز بين الفئات التالية:

الفئة الأولى (أقل من عشر سنوات) تمثل حوالي ثمن مجموع المبحوثين، وتتشكل في غالبيتها من عنصر الشباب، والبعض من متوسطي العمر الذين يميلون للاستقرار أكثر في المؤسسة، نظر لضيق الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم، علما أن 85.71% منهم حاملين لشهادات جامعية متخصصة، ويتربعون في مستويات هرمية هامة، تمكنهم من التسيير والمراقبة والإشراف على العمل.

فالمؤسسة فتحت المجال أمامهم في السنوات القليلة الماضية كتجربة سابقة من نوعها بعد توجه عدد من الإطارات نحو التقاعد أولا، وبعد أن تداركت أهمية تجديد طاقاتها البشرية المسيرة ثانيا، حيث قامت بإدماجهم مع غيرهم من الإطارات الأخرى لإكسابهم الخبرة اللازمة، ضمانا لتكوينهم ميدانيا، وإعطاءها (أي المؤسسة) نفسا جديدا من خلالهم، وإلا فإنهم سيشكلون عبئا آخر يضاف إلى أعباءها، خاصة وأنها تعرف حالة عدم التكيف مع التحولات الحاصلة في عدة مجالات على الصعيدين المحلي

*- تم حساب معدل الأقدمية وفقا للقانون الإحصائي التالي: $\bar{X} = \frac{\sum n}{n}$

والعالمي، فكل نجاح تنظيمي واقتصادي هو نجاح بشري في المقام الأول وليس مادي أو تقني، فالعنصر البشري هو العنصر الفعلي والحقيقي المسير والمنفذ للخطط والمهام.

ورغم أقدميتها المتواضعة نوعاً ما مقارنة مع غيرها من الفئات المبحوثة الأخرى إلا أنها تقوم بمهام الإشراف والرقابة بين مختلف مهام الفرق العمالية داخل الورش الإنتاجية قصد توجيههم والتنسيق بينهم وتوعيتهم بدورهم الإنتاجي، حيث مكنها تكوينها العالي من اكتساب خبرة واسعة في مجال التسيير والتنظيم والتحكم في بعض مفاهيمه وقواعده وتقنياته وطبيعته التي تعكس حقيقة الواقع الاجتماعي، كيف لا وهي فئة تقوم بدور بيروقراطي متميز من خلال محاولة إدماج الديناميكيات العمالية الجماعية واتجاهاتها ضمن هيكل وظيفي موحد مع تركيزها على تحقيق متطلبات البناء المؤسسي الداخلي.

أما الفئة الثانية (بين عشر سنوات وعشرين سنة) فهي الأخرى تمثل ثمن مجموع المبحوثين تقريباً، وتضم أغلبية عناصرها من متوسطي العمر الذين اندمجوا في المؤسسة منذ أكثر من عقد من الزمن في مجال التسيير والإشراف، منهم 57.14% حاملين لشهادات جامعية، و14.28% إدارات عليا، وهم يملكون تجربة مهنية معتبرة كونهم تعاشوا مع أجيال مختلفة داخلها، وعاشوا مراحل هامة من مراحل تطورها، خاصة مرحلة الألفية الجديدة وما بعدها، مما يجعلها على دراية كبيرة بأوضاع المؤسسة وظروفها الداخلية.

هذه الفئة المحتكة بالجهازين الإداري والإنتاجي تبحث عن استقرارها المهني داخل المؤسسة، من خلال سعيها للمحافظة على مناصب عملها، كما تبحث أيضاً على فرص التطور الوظيفي، من خلال محاولتها لفرض وجودها خاصة بين العاملين تحت سلطتها، ذلك أن بقائهم في العمل واستمرارهم فيه مرهون ببقاء المؤسسة واستمرارها، كما تساهم بدور كبير في المحافظة على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين لخلق الهدوء داخل الورش الإنتاجية، نظراً لتجربتها الصناعية المتميزة، وتقهمها للانشغالات والمشاكل النظامية والتقنية خاصة الاجتماعية منها للعاملين تحت إشرافها والعمل على احتوائها، واستيعاب خطاباتهم الإيديولوجية.

إنها فئة مهنية حاملة لموروث معتبر حول العمل الصناعي وتقاليده، لكنها تساهم بتصوراتها في بلورة قيم العمل داخل المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، عوضاً عن التمسك بالقيم المنتجة للعمل، أو حتى التشبث بقيم التصنيع الحضارية، كونها متأثرة بالقيم الاجتماعية وتقاليدها المحلية ورواسبها الثقافية المتنافية تماماً للقيم الإيجابية للعمل، والتي نمطت أفعالهم وسلوكياتهم وممارستهم لعملهم وأسلوبهم فيه.

بينما الفئة الثالثة (أكثر من عشرين سنة) فهي الفئة الغالبة على الأفراد المستجوبين في دراستنا، نظراً لكثرة عنصر الكهول في المؤسسة وارتباطهم بمكان عملهم، فهي فئة تملك الخبرة والتجربة اللازمة التي تؤهلها لشغل مناصب المسؤولية، ولها كفاءة عالية في أداء العمل وفي التعامل مع العمال وتوجيههم وظيفياً، وهو ما جعلهم يشعرون بأنهم عناصر متمكنة وظيفياً ومهنية، كما أن شعورهم بأنهم عناصر فاعلة تنظيمياً جعلهم يعتبرون أنفسهم بأنهم كوادراً بشرية نافعة بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها، فالمؤسسة تسعى للمحافظة على كفاءتها ومهاراتها من خلال إبعادهم عن الصراعات الاجتماعية وتحقيق استقرارهم.

لقد عاشت هذه الفئة، خاصة تلك المنتمية منها إلى العقد الخامس والسادس من عمرها، مختلف المراحل التنظيمية التي طبعت مسار المؤسسة، مشكلة بذلك النواة الأولى التي أسست معالم العمل الإنتاجي المعتمد على السلسلة، الأمر الذي أهلها للانتقال العمودي من فئة التنفيذ إلى الإشراف، ومنه إلى التسيير كإدارات وإطارات عليا أيضاً، وهو ما ساعدها على تحقيق استقرارها التنظيمي.

وجدير بالذكر أن هذه الفئة التي تتوزع عبر كل الوحدات الإنتاجية تنبأ بوجود علاقات اجتماعية مبنية بين أفرادها، وهنا يحضرنا تصريح أحد العاملين بالمؤسسة أثناء حديث جانبي معه قائلاً "أن جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة هم بمثابة أسرة واحدة وكبيرة، فالكل متعارف هنا"، الأمر الذي أوحى لنا بأن المؤسسة أضحت بمثابة إرث عائلي محصور بين ذوي القرى والمحابة ويحظر على كل فرد أجنبي عنها الاستفادة منه، وما عسانا نقول هنا غير أن المؤسسة بحاجة إلى متانة العلاقات المهنية التي تربط بين أفرادها، وإلى خبراتهم المكتسبة للاستفادة منها خاصة أمام هذه المرحلة العصبية التي تمر بها.

إن تمتع هذه الفئة بخاصية التقادم المهني يمكن أن يكون له أثر عميق على المؤسسة، من خلال تفعيل دورهم في إنعاش وضعها الحالي أو تدهوره، فالبعض منهم عايش أربعة أجيال مرت بها إن صح التعبير، الأمر الذي قد يجعلهم يتميزون بأفعال تنظيمية مختلفة، وفي المقابل يراد لهم الآن أن يتحولوا إلى فترة جديدة تتميز بالفعالية والإيجابية وحسن التنظيم والانضباط كما تفرضه طبيعة هذه المرحلة، وبما أنها فئة تحضر نفسها للتقاعد عن العمل فهي من دون شك تسعى لتثبيت قيمها في الجيل الذي سيخلفها وظيفيا، لأنها كانت شاهدة وبصورة كبيرة على ما مر بالمؤسسة الجزائرية عامة من تغيير، فالفترة التي قضتها هذه الفئة داخلها ساهمت كثيرا في إكسابهم قناعات وقيم معينة حول العمل.

وعموما يمكننا القول أن المؤسسة لها أفرادا متقادمين بدرجات كبيرة، مما ينبأ بوجود خبرات مهنية ووظيفية هامة بالإمكان استغلالها وتوظيفها لتطويرها على نحو أفضل، فهي تعتمد على هذه الإطارات المتسمة بتقادمها الوظيفي الكبير، ومرتكزة على مؤهلات وكفاءات وقدرات مقبولة، خاصة في المجال الإنتاجي الذي هو مجال دراستنا، هذه الخبرة المهنية تم اكتسابها عبر سنوات العمل المتواصل داخلها عن طريق الدورات التكوينية النظرية والميدانية التي تقيمها المؤسسة في مجالات متعددة لتثبيت أفرادها داخليا وإدماجهم ضمن متطلبات العمل التنظيمي الصناعي، فهي كهيئة نظامية تسعى لتتسببهم مهنيا من خلال إكسابهم للقيم والمعايير والضوابط التي تحكمها بطريقة مباشرة وغير مباشرة، لكن ما لوحظ ميدانيا أن عدد معتبر من الإطارات المسيرة تهيأ نفسها للتقاعد هروبا من الأوضاع المزرية المعاشة تنظيميا.

وبهذا فإن هناك تماثل كبير بين المبحوثين حول خاصية التقادم في العمل، وذلك بالاستناد على الملاحظة الأخيرة، وهذا ما يعكس درجة وعيهم في إدراكهم للواقع التنظيمي، باعتبار أن معظم العاملين اشتغلوا لسنوات عديدة داخل المؤسسة، وتعودوا على نمط التنظيم المعتمد فيها، وهذا يعتبر عاملا مهما في تحقيق الاندماج المهني للعاملين داخل البناء التنظيمي، الأمر الذي يمكنهم من اكتساب ثقافة تنظيمية تترجمها السلوكيات العمالية التي تعمل على تعزيز مدة التقادم الوظيفي فيها.

فمن خلال هذه المعطيات يمكن أن نحصل على مزيج من الإطارات، حيث تتقابل فيه خبرة المتقادمين من الكهول أمام حيوية الشباب وحماسهم، وهو ما يعكس وجود ثقافتين مختلفتين داخل المؤسسة أفرزتا نمطين من القيم، ويدل هذا الواقع على أن القدرات المسيرة فيها تطغي عليها العناصر الأكثر تقادما في عملها التي تفضلها المؤسسة لتحقيق توازناتها الداخلية لأن حركية نسقها التنظيمي الكلي تسيطر عليه هذه الفئات المتقدمة والمتمسكة بزمam عمليات الإنتاج، فالمؤسسة بقدر ما تعتني برصيد تراكم الخبرة في العمل لدى هذه الفئة تضمن هدوئها واستقرار أفرادها الفاعلين فيها.

المطلب السابع- خاصية الفئة المهنية:

تتضمن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عدة ورشات إنتاجية، حيث تحوي كل واحدة منها فئات مهنية مختلفة وتخصصات وظيفية متنوعة، وموزعة بين التنفيذ والتحكم والتأطير وهذا في إطار تقسيم العمل، وبما أننا نهتم في دراستنا بهذه الفئة الأخيرة، فإنها تضم مجموعة كبيرة وغير متجانسة منها، نظرا لتباينها من حيث مواقعها (إطارات عليا، متوسطة، دنيا) ومواردها (شهاداتها، تأهيلها، وخبراتها) وأدوارها (إطارات تقنية، إدارية)، وطموحاتها واستراتيجياتها وغيرها، والجدول الموالي يوضح لنا البيانات المتعلقة بهذه الخاصية عند المبحوثين:

الجدول رقم 19: توزيع المبحوثين حسب فئاتهم المهنية

متغير الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات المبتدئة والمتوسطة	42	79.25%
الإطارات العليا	11	20.75%
المجموع	53	100%

تبين المعطيات الواردة أمامنا تقسيم المبحوثين حسب مواقعهم المهنية، حيث تستحوذ فئة الإطارات المبتدئة والمتوسطة على المجموعة الأكثر أهمية من حيث العدد مقارنة بالمجموعة الثانية

(الإطارات العليا)، وهذا أمر طبيعي في أي مؤسسة اقتصادية كانت أو خدمية، فهذا التفاوت بين النسب حول هذه الخاصية يطرح فكرة الهرمية التنظيمية والعلاقات العمودية المؤسساتية.

الفئة الأولى (الإطارات) تحوي نوعين من الإطارات هما الإطارات المبتدئة والمتوسطة في العمل، حيث نقصد بالصنف الأول الإطارات الناشئة والإطارات الداخلية، فالإطارات الناشئة في دراستنا هم الشباب المنتمين حديثاً إلى المؤسسة، من خريجي الجامعات والحاملين لشهادات تعليمية عالية، ويقدر عددهم في هذه الدراسة بثلاثة مبحوثين (07.14%)، وأقدميتهم في المؤسسة لم تتجاوز السنتين بعد، ولديهم كفاءة علمية لكنهم يفتقدون إلى الكفاءة العملية اللازمة للقيام بمتطلبات مهامهم على أكمل وجه، لذا فهم بحاجة إلى جهد ووقت حتى يندمجوا فعلياً داخل المؤسسة، وهو ما يجعل من تكيفهم الفعلي مع طبيعة العمل التنظيمي أمراً صعباً نوعاً ما، خاصة في الوقت الحالي.

أما الإطارات الداخلية فنعني بها الإطارات وليدة المؤسسة، ويقدر عددهم في دراستنا بستة عشرة فرداً (38.09%)، ولديها أقدمية وظيفية معتبرة تتراوح بين 33 سنة وأقل من سنة واحدة، إلا أن أقدميتهم في العمل التسييري حديثة إن لم نقل متواضعة، كونها لم تتجاوز السنتين من الزمن في المنصب الممارس، أما مستواها التعليمي فهو يتراوح بين الرابعة متوسط والثالثة ثانوي، ولديها معرفة جيدة بالمؤسسة وبالأفراد العاملين فيها، كما أن معرفتها الكبيرة بالعمل الإنتاجي أكسبتها خبرة واسعة ومن ثمة ترقية لرتبة إطار، فأغلبية المبحوثين من هذه الفئة كانوا في الأصل عمالاً متخصصين فمؤهلين ومحترفين، ثم أصبحوا متحكمين لجهاز التنفيذ، لذلك فإنه كلما تقدم العامل وظيفياً ارتفعت حظوظه في تدرج السلم المهني إن أثبت كفاءته وفعاليته بطبيعة الحال والعكس صحيح، كما أنه كلما ارتفعت سنوات عمله في المؤسسة ازدادت خبرته الفنية والمهنية واندمج وظيفياً.

بينما الصنف الثاني من هذه الفئة المهنية فهي **الإطارات المتوسطة**، والتي نعني بها كل الإطارات غير المبتدئة سواء كانت كانت حاملة لكفاءة علمية أم عملية، أي أنها تتشكل من الإطارات الأكاديمية والعملية ذات التجربة المهنية (les Cadres Maison)، حيث قدر عددهم في دراستنا بـ 23 إطاراً (54.76%).

وعليه فإن هذه الفئة المهنية المدروسة من المبتدئين والمتوسطين لها أهمية بالغة ووزن كبيرين داخل الورش الإنتاجية، ذلك أن المناصب الإشرافية لا يمكن التوصل إليها مباشرة إلا بعد اكتساب الكفاءة اللازمة من المهارات العالية والخبرات الواسعة للتحكم في المستويات الدنيا، نظراً لما تتطلبه من إمكانيات كبيرة للتحكم في المستجدات غير المتوقعة والتعامل معها بحذر.

غير أن ما يميز هذه الفئة من الإطارات سواء المبتدئة منها أو المتوسطة هو أن السلطة التي تتمتع بها هي مجرد صلاحيات وظيفية روتينية مرتبطة بتسيير شؤون الحياة التنظيمية اليومية لا غير، أما السلطة الوظيفية الفعلية المؤثرة في مواقع العمل فهي تفتقدها تماماً، الأمر الذي يطرح مسألة إشراكهم في صنع القرارات وتأكيد دورهم في بناء الاستراتيجيات التنظيمية.

وبناءً على ما لوحظ ميدانياً حول هذه الفئة أننا وجدنا أكثر عناصرها يشتركون في مواقف وتصورات مهمة، فهم أفراداً جد طموحين ويسعون لبلوغ مواقع هامة في البناء التنظيمي نظراً لاعتقادهم بشكليّة مؤهلاتهم أمام إيمانهم العميق بقوة وساطتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا تتملكهم مشاعر تتزاح فيها رغبة الاستقرار التنظيمي داخل مؤسستهم والبحث عن فرص وظيفية أحسن خارجها، لذا فإن علاقتهم بالمؤسسة تنسم بالتذبذب بين الشعور بقوة الانتماء لها أحياناً وضعف الانتماء لها أحياناً أخرى، أما تركيزهم فهو منصب حول خدمة مصالحهم الخاصة والشخصية متناسين تماماً واجباتهم المهنية، بينما البقية المتبقية منهم فإنهم ميالون إلى أداء الواجب المهني وإتقانه، ولديهم شعور بالمسؤولية ورغبة في تغيير الوضع المهني لما هو أحسن، نظراً لإيمانهم العميق بأن متطلبات المنصب الممارس حالياً يفرض عليهم ذلك، إلا أن عدم تثمين جهودهم تنظيمياً يؤثر سلباً على مشاعرهم في العمل، ونحن نعتقد أن حجم هذه المجموعة ومكانتها وتأثيرها سيتعاظم على المدى المتوسط والبعيد داخل المؤسسة المتجهة نحو إقامة الشراكة مع الأجانب وتفعيلها.

وعموماً فإن سبب ارتفاع نسبة هذه الفئة لدى المبحوثين إلى أكثر من ثلاثة أرباع من مجموعهم الكلي يعود إلى طبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة محل الدراسة، الذي يتطلب إطارات تسهر على تنظيم

ومتابعة سير عمل الفئات المهنية الأخرى من تحكم وتنفيذ، بما يضمن السير الحسن لعملياتها الإنتاجية، كما يمكن تفسيره بسبب طول فترة الانتقال العمودي من فئة التنفيذ إلى فئة التسيير بسبب شروط الخبرة المهنية التي تعتبر كشرط أساسي للالتحاق بهذه الفئة المهنية، خاصة إذا علمنا أن المؤسسة تعتمد على إطاراتها المؤسساتية أكثر من الأطارات الجامعية.

بينما الفئة الثانية والمتمثلة في **الإطارات العليا** فهي في دراستنا فئة تجمع بين الإطارات الأكاديمية (72.73%) والإطارات بالتجربة (les Cadres Maison) (27.27%)، وأقدميتها تتراوح بين 11 سنة و32 سنة، وما يقال عنها أنها تفوق في أهميتها الفئة الأولى نظرا لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها، فهي جزء لا يتجزأ من النخبة المسيرة داخليا، فهي في نظر المجتمع تمثل حاضر المؤسسة ومستقبلها، إلا أنها في حقيقة أمرها تملك بيدها زمام الأمور خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإدارية، بينما القرارات الإستراتيجية التنظيمية فهي خارجة عن نطاقها.

إلا أننا نؤمن بالدور الكبير الذي يمكن أن تمثله هذه الفئة تنظيميا في تغيير الوضع الصعب الحالي للمؤسسة إلى وضع أكثر إيجابيا، إن هي أرادت تحقيق نقلة نوعية بأقل الأضرار والتكاليف، من خلال التخلي عن سياسة الرضوخ للأمر الواقع والتخلي بروح المسؤولية أمام الله سبحانه وتعالى أولا، وأمام المجتمع ثانيا، وأمام الفاعلين داخلها ثالثا، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التمسك القوي والعميق بمبادئ العمل الصناعي وبقيمه الإيجابية والمنتجة، وبالتالي الوصول إلى قرارات إستراتيجية وحاسمة وجريئة بل ومصيرية من شأنها تفعيل حركيتها وتحقيق كفاءتها في العمل في محيط اقتصادي يتميز بدرجة عالية من النشاط وعدم الاستقرار.

لقد أولت الدولة لهذه الفئة المهنية من الإطارات العالية والمتوسطة وحتى المبتدئة عناية خاصة واهتماما كبيرا في خطاباتها الرسمية، بإشرافها على مشروعاتها التنموية في جانيه الاقتصادي والاجتماعي والهادف إلى تحديث المجتمع، إلا أن الدور الفعلي الذي قامت به لم يرق إلى المستوى الذي افترضه الخطاب الرسمي خلال مختلف المراحل التنموية، لتستمر في أدائها غير المرموق وغير المقنع خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة، لتصل حاليا إلى إفلات الوضع التنظيمي من يدها، من خلال عدم تمكنها من إجبار مروضيها المباشرين وغير المباشرين على الالتزام الفعلي بقواعد العمل، وفرض الانضباط الوظيفي والتنظيمي في مواقع عملها، بدليل أن أحد المبحوثين عبر عن هذه الوضعية قائلا: **"الشاف هنا رجع نشاف (أي المسئول ما عنده أي قيمة)، ما قدرنا ندير أي شيء لفرض الانضباط على العمال، رانا غير نسايسو فالحالة فقط (أي مسايرة الأوضاع فقط)، لما أعاقب أي واحد منهم يروح يجري يجيب معارفه أو النقابة ويفروها (يحلوها) بالسوسيال، ويرجع هذا العامل يقول لي واش ربحت واش استفدت من الشيء اللي عملتوا"***، إن هذا الأمر يطرح مشكل الكفاءة التسييرية والإدارية لهذه الفئة التي يطمح أغلبية أعضائها من بلوغ أعلى مناصب المسؤولية داخل مؤسساتهم، من خلال مدى تمثلهم الفعلي لقواعد العمل والسلوكيات التنظيمية التي تقرضها هذه المناصب العليا.

وعموما يمكننا تكوين رسم صورة موضوعية واضحة حول التفاعلات التي تنتج تداخل هذه الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والعملية والمهنية، فهي متغيرات تساهم بشكل كبير في تحديد الأفعال التنظيمية وتوجيهها، بما يؤثر على القيم المنتجة للعمل، من حيث درجة الالتزام الفعلي بالقواعد الرسمية للمؤسسة، وعلى العلاقات بين الفاعلين بداخلها، فالمناخ التنظيمي السائد ما هو إلا انعكاس لتفاعل بيئتين مختلفتين إحداها تنظيمية والأخرى اجتماعية، حيث أن لكل منهما خصائصها التي تميزها عن الأخرى، والتي تعكس مجموع الأفعال والممارسات والاتجاهات والتصورات وغيرها من الجوانب التي تسهم مجتمعة في تكوين قيم الفرد، فالمتغيرات الشخصية التي تتباين بتباين الخصائص الفردية إنما هي متغيرات متفاعلة ومتكاملة ومتداخلة فيما بينها، ومؤثرة على قيم الأفراد نحو العمل.

*-إطار متوسط، 57 سنة من العمر، و32 سنة أقدمية في المؤسسة.

خلاصة:

تعتبر المباحث الثلاثة التي تضمنها هذا الفصل بمثابة اقتراب ميداني ومنهجي للموضوع المدروس، كونها تناولت بشكل مفصل نوعا ما مجالات الدراسة وأسسها المنهجية وتحديد خصائص الأفراد المستهدفين فيها.

حيث تطرقنا في المبحث الأول لتقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، باعتبارها المعنية بالدراسة الميدانية، من خلال توضيحنا لأهم مجالاتها الجغرافية والزمنية والبشرية.

بينما قدم المبحث الثاني صورة مفصلة عن المنهج المعتمد في البحث، من خلال تبيان خصائصه وأسس المنهجية وأدواته الضرورية، وكذا توضيح كيفية تطبيقه على واقع الدراسة الميدانية، وبالرغم من الصعوبة الكبيرة التي اعترضت طريقنا في الحصول على الوثائق الميدانية الخاصة بالدراسة والتي سيتم الكشف عنها لاحقا، فإن النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين، ومن خلال الدراسة الوثائقية أيضا ستكون غاية في الأهمية حسب اعتقادنا، لأنها ستساهم في تحقيق نجاح علمي في سياق تنظيمي اجتماعي وثقافي واقتصادي معقد نوعا ما.

أما المبحث الثالث فهو يعد بمثابة مجال تعريفية بالمبحوثين، حيث تم التعرض له بشكل يهدف للتعرف على خصائصهم ووصفهم وتحديدهم بشكل ينسجم مع أهداف البحث ومتطلباته المنهجية.

فمن خلال دراستنا لهذا المبحث الأخير بصفة عامة تبين لنا أن أهم ما يميز مفردات البحث الميداني هو التماثل الكبير في المتغيرات الاجتماعية والمتمثلة في متغيرات النوع الاجتماعي وطبيعة الحالة العائلية التي شملت تقريبا جل المبحوثين، كما تم تعزيز هذه الخصائص بمتغيرات أخرى تمثلت في عامل السن الذي تجاوز الأربعين سنة وعامل النشأة الحضرية وعامل التقادم الوظيفي الذي تجاوز بدوره مدة العشرين سنة خبرة في المؤسسة عند أكثر من ثلاثة أرباع مجموع المبحوثين تقريبا، وهذا ما يوحي بأن معظم وحدات الدراسة قد عايشَت أهم التغيرات التنظيمية التي طرأت على المؤسسة.

هذه الخصائص التي تمت دراستها عند هؤلاء الأفراد المبحوثين ما هي إلا مجموعة عوامل ساهمت مجتمعة في تنشئة العمال من الناحية التنظيمية، حيث أكسبتهم صبغة خاصة في العمل، من خلال بلورة هويتهم داخل المصنع بطريقة معينة، الأمر الذي عمل على تكيف سلوكياتهم وممارساتهم الوظيفية حسب هذه التنشئة، وجعلها تحتكم أكثر إلى القيم التي ساهم المناخ التنظيمي في إفرازها.

الفصل السادس

المؤسسة بين القيم التنشئية والقيم المكتسبة صناعيا

- تمهيد
- القيم السائدة في المؤسسة
- قيم التنشئة الاجتماعية
- قيم الاكتساب المهني
- استنتاج الفرضية الأولى

تمهيد:

يعمل كل تنظيم وفق مجموعة من القيم المحددة لسير عمله، وضمان بقاءه، والتي تتجسد عادة في شكل قواعد أساسية وأهداف إستراتيجية، غير أن طبيعة هذه القيم المتبناة يمكنها أن تشكل مقياساً فعالاً لمدى نجاحه أو فشله، باعتبار أن سلوك الأفراد العاملين فيه، عادة ما يتأثر بالقيم التي يحملونها، كونها ليست مفاهيم مجردة، وإنما تعكس ترابط عاطفي شديد العقيدة والإيمان، خاصة وأن تفاعلهم يتم في إطار قيمة معينة أو مجموعة من القيم المجسدة للبناء والعادات الاجتماعية السائدة، لذا فهي تعمل كضابط وموجه لسلوكهم، ومرشد لتصرفاتهم، ومؤثر فعال للأحكام التي يصدرونها على المواقف والأحداث التي تصادفهم.

وبما أن طبيعة القيم التي يتبناها التنظيم، ودرجة تفعيلها بين أفرادها، يؤثر على مدى قدرته على مواجهة التحديات والتغيرات المفروضة عليه، فإن طريقة احتوائه الإيجابي لقيمهم من شأنه تدعيم فعاليتها، وتعزيز نموه وبقائه، خاصة وأن التناقض بين قيمه وأهدافه العامة من جهة، وبين قيمهم وأهدافهم من جهة أخرى، من شأنه توليد العديد من المؤثرات السلبية، التي لا تنعكس على جودة أدائه، وطبيعة مخرجاته فحسب، وإنما على صميم العلاقة الإيجابية الرابطة بينه وبينهم.

لذا ارتأينا في هذا الفصل، دراسة كيفية احتواء التنظيم للأفراد المنخرطين فيه ضمن منطق عمله، من خلال محاولتنا لتحليل أثر القيم التنشئية للفرد العامل في استيعابه للقيم المكتسبة مهنيًا، عبر مباحثه الثلاثة التي صممت لهذا الغرض، وتفسيرها بالاعتماد على عدد من المؤشرات والأبعاد الهادفة إلى الإلمام بمختلف جوانب هذا الموضوع، والمتمثلة أساساً في القيم السائدة في المؤسسة، القيم الاعتيادية للعمال، والقيم المكتسبة في العمل.

لتسهيل عملية تفريغ المحتوى الخام للمقابلات الميدانية مع المبحوثين قمنا بتصميم جدولاً مناسباً لذلك، حيث عملنا على تفريغ نص إجابة كل مبحث بالنسبة لكل سؤال، قصد استخراج الفئات البارزة، من خلال فئات الأجوبة وتكراراتها*، للتوصل إلى المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة، ومن ثمة تحليل محتوى هذه المواضيع أو المحاور البارزة، بالاستعانة بجدول تدمج فيها فئات الأجوبة وتكراراتها ونسبها المئوية.

* للتعرف على أهم الفئات التحليلية البارزة ضمن معطيات الفرضية الأولى يمكن الرجوع إلى الجدول رقم 01 الوارد في الملاحق.

الجدول رقم 20: المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة

المواضيع الرئيسية	المواضيع الفرعية	رقم الفئات المدمجة	التكرار	النسبة المئوية
القيم السائدة في العمل	طبيعة السلوكيات السائدة في المؤسسة	01، 02، 03، 04، 07، 08	06	13.95
	مدى قدرة المبحوثين على تدعيم الفعل المنضبط تنظيمياً	05، 09، 12، 13، 14، 16	06	13.95
	المدة الكافية لضبط الفعل المضاد لقيم المؤسسة	06، 11، 18	03	06.98
قيم التنشئة الاجتماعية	مستوى الانسجام بين قيم العمال وقيم العمل	23، 25، 27	03	06.98
	تأثير القيم العمالية على قيم العمل	20، 21، 24، 26	04	09.30
قيم الاكتساب المهني	أهم الجوانب التي تتطلب تعديل النسق القيمي العمالي	29، 34	02	04.65
	أهم القيم الواجب ترسيخها داخل المؤسسة	30، 31، 32، 35، 38، 39، 40، 41	08	18.60
	طبيعة التزام العاملين بقيم العمل	17، 36، 37	03	06.98
	مدى وجود عراقيل في التمسك بقيم العمل	22، 42، 43	03	06.98
	مدى تطبيق الإجراءات التأديبية على المخالفين للنظام الرسمي	10، 15، 19، 28، 33	05	11.63
المجموع			43	100

بعد عملية دمجنا لوحدة التحليل أو الأجوبة، توصلنا إلى استخراج ثلاثة محاور كبرى أو مواضيع رئيسية لهذا الفصل من الدراسة، وهي على التوالي: القيم السائدة في المؤسسة، القيم الاعتيادية للعمال، والقيم المكتسبة في العمل، والتي سنعمل على مناقشتها بكثير من الشرح والتفصيل، بالاستعانة على الواقع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالأخص تلك المستهدفة بالدراسة، وبالأستشهاد بتصرّيات وإجابات المبحوثين في الميدان.

المبحث الأول-القيم السائدة في المؤسسة:

تعدّ تنظيمات العمل مجالا خصباً لتفاعل الأنساق القيمية التنظيمية والفردية، لذا فاحتواء هذه الأخيرة بطريقة إيجابية يضيف مرونة وحيوية على الأداء، ويعمل على زيادة فعالية التنظيم، فتوافق قيم العمل أو تقاربها على الأقلّ ينعكس إيجاباً على الاتجاهات والسلوكيات والأداء بوجه عام، ومن ثمة على استقرار التنظيم ككل، وللتعرف على أهم القيم السائدة في المؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ارتأينا الاستعانة بعدد من الأبعاد المساعدة على تحديدها والتعمق فيها، والتي من أهمها: طبيعة السلوكيات السائدة تنظيمياً، مدى قدرة المبحوثين على تفعيل السلوك المنضبط في العمل، وكذا المدة الكافية لتعديل الفعل العمالي السلبي حسب رأي المبحوثين.

المطلب الأول- طبيعة السلوكيات السائدة في المؤسسة:

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى تنميتها للسلوكيات الإيجابية المنبثقة من قيم عملها، كونها تدعم انسجام أفرادها مع منطقها الرسمي والعقلاني، وترسم استراتيجيات محكمة لتجسيد أهدافها، الأمر الذي يتحقق بتفعلها للقيم المنتجة والمدمجة لاستراتيجياتها، كما يتوقف نجاحها أيضا على كيفية استيعاب أفرادها لقيمها المتضمنة في ثقافة عملها وطريقة توظيفهم لها، فإذا تحقق قبولهم لها فإن ذلك ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي وعلى سلوكهم التنظيمي، باعتبار أن الثقافة الإيجابية للعمل كثيرا ما كانت وراء نجاح العديد من المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

الجدول رقم 21: طبيعة السلوكيات السائدة في المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
01	سلوك العامل منسجم إلى حد كبير مع القواعد الرسمية للعمل	29	08.08
02	يميل العامل في سلوكه تدريجيا من الاجتماعي إلى المؤسسي	10	02.79
03	العامل يجمع بين السلوك الاجتماعي والمؤسسي في نفس الوقت	08	02.23
04	سلوك العامل يميل تدريجيا من المؤسسي إلى الاجتماعي	13	03.62
07	يحافظ العامل على سلوكه الاجتماعي داخل المؤسسة	108	30.08
08	تسود المؤسسة سلوكيات عمالية سلبية تماما	191	53.20
	المجموع	359	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اتجاه الإجابات يميل نحو تبني العاملين لأفعال سلبية تماما ومضادة لتقاليد المؤسسة بنسبة فاقت حدود 53% من مجموع الإجابات مثلما بينته الوحدة التحليلية السادسة، مقابل حوالي 02% من مجموع الإجابات التي أكدت محافظتها على سلوكهم الاجتماعي داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت رضوخهم لقواعد العمل الرسمي حسبما أوضحت الوحدة التحليلية الثالثة.

فمهما توافرت المستلزمات المادية والتقنية للمؤسسة فإن الفرد يبقى من أهم العوامل الفاعلة في تحقيق كفاءة وفعالية أداءها التنظيمي باعتباره أكثر عناصر الإنتاج أهمية، فهو العنصر الوحيد الذي تصعب عملية التحكم المباشر والسريع في سلوكه، إلا أنه يمكن ضبط هذا الأخير وتصحيحه من خلال المراقبة والتوجيه المستمر نظرا لتباين طبيعة الأنماط السلوكية المتبناة من قبل العاملين وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تحكم صور أدائهم وتحقيق أهدافهم، وبما أن الأنماط السلوكية الفردية والجماعية المتبناة داخل المؤسسة غير منسجمة فيما بينها فقد كرس العديد من الباحثين اهتمامهم لدراسة السلوك التنظيمي مستهدفين بذلك تحقيق مستويات عالية من التجانس بين الأهداف التنظيمية وسلوك الأفراد لأن تحقيق هذا الانسجام من شأنه منحها حظوظا أوفر للنمو والاستقرار، وعليه فإنه يتعذر علينا التأكيد بأن الأنماط السلوكية المنتهجة داخلها وخارجها تميل للانسجام فيما بينها، الأمر الذي كشفت عنه معطيات الجدول أعلاه، والتي أكدت لنا بأن السلوك السائد داخل المؤسسة يتراوح بين الإيجابي والسلبي.

فحسبما أكدته حوالي 08% من مجموع الإجابات حول هذا الموضوع فإن المؤسسة يسودها سلوك منسجم مع قواعد عملها لأن الانضباط هو سمة من سمات المؤسسة الاقتصادية الحديثة، ووجوده فيها دليل على نموها وبقائها، والتحلي به هو ضرورة من ضروريات عملها، ومن دونه لن تتمكن من تحقيق خططها وأهدافها، فالسلوك المنضبط هو الذي يخضع فيه أفرادها على اختلاف مستوياتهم الهرمية إلى قواعد الرسمية ويمثلون لنظمها الداخلية، وهو السلوك المنتشع بالقيم المنتجة للعمل، والمنبثق من علاقات عمل موضوعية ورسمية، تصب في المصلحة التنظيمية بالدرجة الأولى، لذا فالسلوك السائد فيها هو سلوك إيجابي، والعامل المتبني له هو فرد إيجابي أيضا، لأنه يلتزم بقوانينها الداخلية ويواظب على عمله ويطبق الأوامر ويحترم السلم الهرمي للسلطة ويتكلم بلغة صناعية مؤسسية.

بينما ذهب حوالي 03% من مجموع الإجابات إلى أن الفعل السائد تنظيما يميل تدريجيا من الاجتماعي إلى المؤسسي، فهو سلوك متحول لأن الفرد المتبني له ينتهج في بداية مشواره المهني

سلوكا اجتماعيا ثم يكتسب تدريجيا سلوكا تنظيميا منسجم مع القواعد الرسمية، لأن التنشئة المهنية والتوعية المستمرة له حول رسمية القواعد تجعله يتقبل تقاليد العمل ويندمج وفقها، وتعد الفئة العمالية الشابة أو العمال الجدد كما يطلق على تسميتهم داخل المؤسسة أكثر الفئات العمالية تمسكا بالقيم الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث تجد صعوبات كبيرة في الالتزام بالقوانين الداخلية في بداية التحاقها بالعمل، لكن سرعان ما يتم تجاوزها بعد استيعابها لقيم المؤسسة ومنطقها، وإن كانت عملية الاندماج مع التقاليد الصناعية المميزة لها تتحقق بسهولة عند بعض أفراد هذه الفئة العمالية فإن البعض الآخر يجبر على تقبلها بعد تطبيق الإجراءات الرسمية ضده، كما أن البعض الآخر منهم دائما يحاول فرض منطق الخشونة في تفاعلهم مع غيرهم أو "منطق الرحلة في سلوكهم"، ليتم التخلي عنه لاحقا بعد إدراكهم لعدم فعاليته تنظيميا، وهو ما يجعل منهم عمالا إيجابيين فيما بعد، إلا أن "عقلية المعاندة" مع زملاء العمل حسبما تبين لنا ميدانيا تبقى تلازم بعضهم ولا يستطيعون التخلي عنها، وإلى جانب هذا فقد كشفت لنا المقابلات الميدانية حقيقة هامة مفادها أن العمال المعتمدين على الوساطة لبلوغ أهدافهم التنظيمية أو "أصحاب المعرفة" كما يسمون يرفضون نهائيا قيم العمل، بحجة عرقلتها لمسار طموحاتهم المهنية أو تبطنها، إلا أن عملية تغيير المنصب الممارس لهم أو توجه الفرد المتوسط لهم أو المعتمد عليه في تلبية طموحاتهم المهنية نحو التقاعد عن العمل تجعله ينساق مرغما نحو الامتثال للقواعد الرسمية الداخلية.

في حين ركزت تصريحات أكثر من 2% من المبحوثين على حقيقة أن المؤسسة يسودها خليط مزدوج من الفعل العمالي، والذي يتراوح بين الاجتماعي الذي يميز الفئة العمالية الجديدة، والمؤسساتي الذي يطبع سلوك الفئة القديمة، كما أن العديد من العاملين، وعلى اختلاف فئاتهم المهنية يرضخون للقوانين الداخلية ويسايرونها، وفي نفس الوقت يحافظون على سلوكهم الاجتماعي داخل الوسط التنظيمي، متبنين بذلك لسياسة المزوجة والجمع بين نوعين متناقضين من الفعل (الإيجابي والسلبي) من خلال إسقاطهم لقيم المجتمع داخل المؤسسة، بدليل أنهم يشكون كثيرا من سوء أوضاعهم وظروفهم الاجتماعية أثناء عملهم، وبناء على هذا التوجه يمكننا القول أن المؤسسة تضم فئات عمالية متباينة في سلوكها بين الانضباط العالي والمتوسط والضعيف وغير المنضبط تماما.

بينما أكدت أكثر من 3% من مجموع الإجابات في هذا الشأن أن السلوك السائد في المؤسسة يميل تدريجيا من المؤسساتي إلى الاجتماعي باعتبار أن المتسمين به يظهرون أفعالا إيجابية خلال فترة تجربتهم المهني، ثم يغيرونها سلبا بعد تثبيتهم وظيفيا، فالعامل غير المثبت يتبنى قيم المؤسسة مؤقتا، لأن ضمان منصب عمل دائم يفرض عليه إبداء الفعل المرغوب فيه تنظيميا، لذا فهو مجبر على تبني سياسة الالتزام الظاهري بالقواعد الرسمية إلى حين موعد تثبيته نهائيا في منصبه، ليتخلى بعد ذلك عن هذا الالتزام، ويتبنى أفعالا منسجمة أكثر مع تلك التي اعتاد عليها في حياته الاجتماعية، وبما أن التوظيف أصبح يعتمد على عامل التزكية أو الوساطة فإن العامل الجديد يتبنى سياسة الالتزام الشكلي بالقوانين الداخلية والإقبال على العمل إلى حين ضمانه لمنصب عمل دائم، ثم يلجأ بعد ذلك إلى خلق العديد من المشاكل الوظيفية قصد حصوله على المنصب الذي يرغب في ممارسته، وبهذا يمكننا التأكيد ضمن هذا الاتجاه أن أغلبية العمال الجدد المنضبطين تنظيميا هم عمالا غير مثبتين مهنيًا، فقيم العمل تختلف باختلاف قطاعات النشاط الاقتصادي بدليل أن السلوك السائد في القطاع الخاص يختلف تماما عنه في القطاع العمومي، ذلك أن القطاع الأول يلزم أفرادها بالخضوع لمنطق المؤسسة وتقبل قيمها، بينما يدعم الثاني المنطق الاجتماعي لدى أفرادها، فالمقابلات الميدانية كشفت لنا أن العديد من الذين كانوا يشتغلون في مؤسسات خاصة تقبلوا قيمها وتقاليدها بكل سهولة، وبمجرد التحاقهم بالمؤسسة عملوا على تغييرها سلبا بمجرد اندماجهم في محيط عملها، غير أن التحول من الفعل الإيجابي نحو السلبي لا يتميز به العمال فحسب، باعتبار أن فئة معتبرة منهم نجدها متخوفة أحيانا من ارتكاب أخطاء مهنية قد تعرضها للعقاب التنظيمي، نظرا لاستيعابها الفعلي لمفهوم العمل أو إجبارها على ممارسته لتلبية حاجياتها الخاصة، كما أن العامل القديم يلجأ هو الآخر بدوره إلى تحويل سلوكه من الإيجابي إلى السلبي، كونه تعرض للتهميش التنظيمي أو أنه مستند على متانة روابطه الاجتماعية في العمل، علما أن سلوكه كان أكثر إيجابية في بداية مشواره المهني داخلها، نظرا لاندماجه في محيط عمل متشبع بالقيم المؤسساتية الإيجابية آنذاك.

وعلى غرار ذلك انحصرت إجابات حوالي 30% من المبحوثين حول فكرة أن المؤسسة تسودها أفعالا تميل إلى ما اعتاد عليه العامل في حياته الاجتماعية ومستمدة من القيم الاجتماعية المناقضة لقيم العمل، وبما أن المؤسسة هي خلية نموذجية للمجتمع فإن القيم التي يحملها أفرادها لها دور كبير في

التأثير على فعاليتها، فأى خلل سيصيبها إنما أصاب المنظومة القيمية للفرد بأبعادها السلوكية والروحية والمعرفية وغيرها، فقيم العمل هي نتاج تفاعل قيم بيئة العمل والبيئة المحيطة، والقيم الاجتماعية لها دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد في مختلف المواقف التنظيمية، كما كشفت لنا عملية مسائلة المبحوثين واستنتاجهم أن السلوك العمالي يتخذ طابعا اجتماعيا ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية، وهو ما أدى إلى التباين في القيم التي يحملونها، فأغلبية الذين يتبنون هذا النوع من السلوك داخل المؤسسة هم أولئك الملتحقين بها في بداية الألفية الجديدة والذين وجودوا صعوبات كبيرة في الالتزام بقواعدها، كأن يبررون تأخرهم عن العمل مثلا بصعوبة الاستيقاظ من النوم، علما أن العقوبات المادية (أي تخفيض نسبة معينة من أجرهم ومنحهم) أصبحت لا تؤثر عليهم لأن هدفهم ضمان المنصب الدائم وأجر دائم وليس العمل في حد ذاته، كما أن التعليمات الرأسية الصادرة إليهم تشعرهم بتضييق الخناق عليهم، وكرد فعل لذلك يحاولون فرض رأيهم على مسؤوليهم بتناقضهم معهم لتأكيد منطقهم الاجتماعي بحجة عدم اعتيادهم على المنطق الرسمي للمؤسسة وأن امتثالهم لقواعدها يشعرهم "بالحقرة" حسما تم تأكيده لنا، وأن المسئول الذي يحاول فرض صرامة قوانينها الداخلية يعتبر في نظرهم مسئولا "حقارا" متجاهلين تماما لحقيقة أن تواجدهم في مجال تنظيمي رسمي ليس عبثا وإنما هو تواجد هادف ويفرض عليهم الامتثال لقواعدها وقيمتها، وأن المسئول فيه هو مسئول على فرض منطقها وسيادتها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على انعدام الوعي المهني لدى هذه الفئة العمالية غير المهتمة بمصير المؤسسة التي تواجه أوضاعا معقدة وجد صعوبة على الصعيدين الداخلي والخارجي، وهو ما زاد من صعوبة التحكم الداخلي في هذه الفئة العمالية، وبناء على هذا الاتجاه فإن الفعل العمالي داخلها أصبح أكثر تحررا بمحافظته على السلوك المعتاد له في محيطه الاجتماعي، لذا نجده يتكلم خلال أدائه لعمله في هاتفه النقال أو يلعب به ويمشي بسماعات الصوت (الولكمان-Kit Oreillette) واللوحات الإلكترونية (Tablette)، وحاملا في يده قهوة أو شاي، وبما أن أكثر حديثه عن المجتمع فإن لغته المتداولة تنظيميا هي لغة شعبية "شارعية" إن صح التعبير، أما هيئته الخارجية (تسريحة شعره ولباسه) فهي لا تمت بصلة إلى تلك الواجب إظهارها داخل مؤسسة صناعية، بينما أسلوب تواصله وتعامله مع محيطه المهني فهو يتميز بالشجار والصراخ والعنف والسب والشتم وكأنه ليس في وسط تنظيمي رسمي، هذه السلوكيات الشائعة وغيرها جعلته يرفض تقاليد مؤسسته وقيمتها ولا يقبلها، خاصة عند غياب مسؤوليه المباشرين أو غير المباشرين له عن أنظاره، وهو ما جعلها تعاني من انحراف كبير عن قواعدها الرسمية.

وعلى نقيض التصورات السابقة سجلنا أن أكثر من 53% من الإجابات اعتبرت أن السلوك السائد تنظيما غير منسجم مع القواعد الرسمية للمؤسسة ولا مع التقاليد المجتمعية، باعتبار أن الأول بلورته التنشئة المهنية المستندة على قيم عقلانية، بينما الثاني بلورته تنشئة اجتماعية مستندة على القيم الأصيلة لثقافة المجتمع ومبادئه الدينية، وبما أنه كذلك فهو سلبي لأنه مسبب لعدد كبير من المظاهر السلبية المنعكسة على فعاليتها التنظيمية، غير أن احتواءه بطريقة إيجابية مرتبط بمدى تفعيل التنظيمي للقيم المنتجة للعمل، لأنه كلما سادت داخلها القيم الإيجابية تراجع الفعل السلبي، كما يرتبط من جهة أخرى بمدى الإدراك الفعلي والاستيعاب الحقيقي للفرد العامل لمعنى العمل ومدى تعميقه في نفسيته، وبما أن المؤسسة تحتضن في أغلب الأحيان أفرادا متباينون في قيمهم، فإن الفاعلين الأساسيين فيها مضطرين إلى التعامل اليومي معها، فإذا مالت طريقة التعامل هذه نحو الإيجابية فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على السلوك والأداء، وعلى نفسيات العاملين والعكس.

لقد تضمنت إجابات المبحوثين عدد كبير من الحقائق الهامة حول الفعل السلبي السائد تنظيما، والذي ظهر في المؤسسة عند استعانتها بأقارب العمال لإنجاز الشاليهات إثر الزلزال الذي ضرب ولاية بومرداس في ماي 2003 ليصبحوا عمالا دائمين فيها، هذا الفعل هو فعل شاذ وغير سوي تنظيما، كونه غير نابع عن وعي مهني، وهو ما أثر سلبا على نسقها الرسمي بأبعاده التنظيمية والقيمية والأخلاقية والإنسانية، وقد وصف لنا أحد المبحوثين الوضعية المعاشة داخل المؤسسة بقوله: **"لما كان والو هنا لا سلوك تنظيمي ولا اجتماعي ولا وعي ولا ضمير ولا مسؤولية ولا حرمة ولا نيف (لا أخلاق ولا شجاعة ولا رجولة)، والمؤسسة أصبحت تعيش حالة كارثية يرثى لها لأن الكل فيها متحابل، يحطون رجلا على رجل (يتهربون من العمل) ويتقاضون الأجر، والبعض منهم مدمن للمخدرات والأقراص**

المهلوسة وبعضهم يتاجر بها داخلها *، فغياب القيم المنتجة للعمل أصبح حقيقة ثابتة وأمرًا مؤكدًا، لأن المظاهر السلوكية المهيمنة عليها كثيرة ومتنوعة، نظرًا لتأثرها بالمنطق "السوقي" إن صح التعبير، وفي هذا الصدد أكد لنا أحد المبحوثين أن العامل أصبح يخاطب مسئوله بعبارات **"ما تتهددش علي وما تخلعش"** **، هذا المنطق الشائع جعل العامل لا يهتم للجوانب الرسمية، ولا يلتزم بالقوانين الداخلية المعلقة على أبواب الورش الإنتاجية في شكل ملصقات انضباطية، ولا بالتعليمات والأوامر الفوقية، وأن عملية تأديبه ولو كإجراء شكلي تجعله يستهزأ من مسئوله علنًا، كما أن كل مسئول يحاول فرض قواعد العمل يواجه ضغوطات وتهديدات عمالية مباشرة له، خاصة وأن هذه القواعد عاجزة عن حمايته خارج المؤسسة، علما أن هذا العامل حسبما تم تأكيده لنا هو ابن المناطق المجاورة، ويضع مسئوله الذي يقطن بعيدا عنها نصب عينيه ويترصده دائما، والأكثر من ذلك أن أصحاب القرار الداخلي باتوا يتعرضون للسب والشتم العلني من طرف بعض العاملين ويعجزون عن اتخاذ الإجراءات الرسمية ضدهم، بل أنهم أصبحوا يرضخون لضغوطاتهم منذ الأزمة الأمنية التي عصفت بالبلاد، كما تبين لنا أيضا أن العامل المتمرد على قواعد العمل يرتدي زيا رياضيا ويحمل سلاحا أبيضًا داخل المؤسسة، وأن العمال يأتون دوما للعمل اليومي، إلا أن بعضهم يأتي وكأنه محرضا ضد قواعدهما، وبعضهم مدربا على خرقها، وبعضهم الآخر جد مستوعبا لطبيعة مناخها الداخلي، لأن أغلبهم أولاد قدامى عمالها ومسؤوليها، وهنا صرح لنا أحد المبحوثين أن: **"أهل العامل يفهمونه مسبقا حول جو العمل ويحذرونه من العمل في بعض الورش والمناصب التي تتطلب جهودا بدنية، وإذا تحتم الأمر ينصحونه بالتعرض لحادث عمل أو فعل أي شيء حتى يتمكن من تغيير منصب عمله غير المريح إلى منصب آخر أكثر راحة"** ***، وبما أن ضغط العمل أصبح لا يردعه على تبني الفعل السلبي فإن الضرورة التنظيمية تقتضي الإسراع في توعيته لاحتوائه ضمن المنطق الرسمي للمؤسسة وقيمها، هذه الوضعية تعكس حسب تصورنا صعوبة التواصل بين الأجيال عبر المستويات التنظيمية السفلى والوسطى والعليا للهرم التنظيمي وصعوبة تقبل القيم المهيمنة على المؤسسة والمتعارضة فيما بينها نظرا لصعوبة التعايش مع الجيل الجديد، والعمل معهم **"إلا من رحم ربي"** حسبما أكده بعض المبحوثين، لأن إرغامهم على قبول المنطق الرسمي للعمل أصبح لا يجدي نفعًا، فالمؤسسة التي كانت مثالا رائدا للصناعة الجزائرية هي اليوم محل سخرية عندهم، غير أن فرض صرامتها بالتزام كل أفرادها بالحدود المسموح بها تنظيميا وعدم تجاوزها أصبح ضرورة جد ملحة، الأمر الذي يستدعي من القائمين على تسييرها إيجاد الكيفية المناسبة لاحتوائهم الفعلي.

وإلى جانب هذا فإننا توصلنا إلى النتيجة التالية:

- 01- الفعل المنضبط يسود المؤسسة بنسبة ضعيفة، لأن الوحدات التحليلية الأولى والثانية وجزء من الثالثة تشترك في انسجامها مع القواعد الرسمية، لذا فإن عملية جمع نسبها لم تتجاوز 12%.
- 02- السلوك المنسجم مع الاعتيادات العمالية يسودها بنسبة دون المتوسطة، لأن عملية جمع الوحدات التحليلية الرابعة والخامسة والجزء المتبقي من الفئة الثالثة قاربت 35%.
- 03- الفعل السلبي تجاوز نسبة 53% وهو يسودها بنسبة متوسطة.

وبناء على ذلك فإن الفعل المنسجم مع قيم المؤسسة يسود هذه الأخيرة بنسبة ضعيفة (12%)، بينما غير المنسجم مع قيمها يسودها بنسبة جد عالية (88%)، باعتبار أن الفعل الاجتماعي والسلبي (حسبما جاء في النتيجة الخامسة والسادسة) يتنافى مع قيم المؤسسة الاقتصادية.

فبالنسبة للنتيجة الأولى فإن الفعل المنضبط تحقق بفضل جهود ثلة من المسؤولين الذين اكتسبوا ثقافة صناعية والتزموا بقواعدها بما مكنهم من إدراك دورهم الوظيفي وسبب تواجدهم التنظيمي بفاعلية، كونهم يسعون لتنشئة العاملين مهنيًا بغرسهم لقيم العمل المنتج، كما تحققت أيضا بفضل عملية توعيتهم بأهمية العمل والمؤسسة، ودورهما في ضمان استقرارهم تنظيميا واجتماعيا، وكذا بفعل عملية الرقابة الهادفة لضمان استمرارية العمل المنتج، ومن جهة فإن العامل يتبنى هذا النوع من الفعل حفاظا على ديمومة منصبه، وهذا ما تجلى لنا بوضوح عند أولئك الملتحقين حديثا بالعمل الصناعي، لأن القدامى

*-إطار عالي، 50 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.
 **-إطار متوسط، 54 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل في المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.
 ***-إطار مبتدأ، 49 سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل في المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

منهم تكيفوا مع التقاليد الصناعية للمؤسسة، وأدركوا أن الفعل السلبي يعرضهم لعقوبة مادية هم في غنى عنها، خاصة وأن أغليبتهم مسئولون أسريا واجتماعيا، وبعضهم حامل لمستوى تعليمي عالي يمكنهم من التجاوب الإيجابي مع قيم العمل، كما أن ارتباطهم بمؤسستهم جعلهم يلتزمون بعقد العمل المبرم معها، غير أن هذا الفعل الإيجابي ليس جديدا عليها، بل ساد فيها على مر الأجيال الأربعة المتعاقبة عليها.

أما فيما يتعلق بالنتيجة الثانية فإن الفعل الاجتماعي هيمن عليها نظرا لشدة تأثيرها بالمنطق الاجتماعي السائد فيها على حساب منطقها الاقتصادي، باعتبار أن الظروف الاجتماعية للعامل تؤثر عليه خلال تواجده فيها، وهو ما جعله يمارس داخلها أنواعا مختلفة من التجارة، كما جعله يتخذ من ظروفه هذه ذريعة لتبرير أفعاله السلبية وأرغم مسؤوليه على مراعاة أوضاعه أيضا، فالعامل تحرر من القيود الرسمية للعمل بعد تبني مسؤوليه لممارسات "السوسيال" و"المعرفة" التي أدت لمساييرته لضمان عدم تمرده تنظيميا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه بات يحتاج لمعاملة خاصة باعتباره من ذوي القرابة والجهة، وبما أن كل الورش الإنتاجية باتت تتبنى هذا المنطق فإن الباب أصبح مفتوحا على مصراعيه لشيوخه داخل المؤسسة لدرجة أنها أضحت بمثابة "الدار الكبيرة" التي تحوي الجميع بغض النظر عن تباين خصائصهم الفردية مع خصائص العمل التنظيمي، الأمر الذي أفقدها صرامتها وجعل أفرادها يتجاوزون حدودهم المهنية داخلها، كما أن شدة هيمنة ممارسات "السوسيال" و"المعرفة" جعل العامل يتبنى أفعالا تعتبر عادية في نظره رغم أنها تشكل عائقا كبيرا في نظر مسؤوله الأوسط، لدرجة أنه بات يميل لفرض هذا المنطق حتى مع كبار مسؤوليه ويجرد بذلك المسؤول الأوسط من سلطاته، وبما أن هذا المنطق هيمن كثيرا على الأوساط التنظيمية الجزائرية فإن الفرد أصبح يضمن منصب عمل دائم بغض النظر عن كفاءته وبنال امتيازات مهنية مختلفة، خاصة وأنها باتت تمنح بالمفاضلة مع زملائه، وتوزع على أسس غير رسمية، كما أن تدعيم أصحاب السلطة الداخلية لهذه الممارسات جعلهم يرفضون طرد أي عامل غير ملتزم بالقواعد الرسمية بحجة قلة فرص التوظيف المتاحة في سوق العمل، كما أن متانة العلاقات الاجتماعية بين العاملين على المستوى الهرمي الأفقي والرأسي ساهمت في تدعيم المنطق المضاد للمؤسسة، لأن تواجدهم اليومي داخل نفس الورشة جعلهم بمثابة عائلة واحدة، وهنا صرح أحد الباحثين بما يلي: **"لما أن المؤسسة ماعندهاش طبيب نفسي فإنني أصبحت أنا الطبيب النفسي، لذا اضطر لمعاملة عمالي بالسوسيال لأن ظروفهم الاجتماعية والمهنية تؤثر عليهم، فنحن هنا وكأننا عائلة واحدة لأننا نقضي حوالي 2000 ساعة عمل سنويا مع بعضنا، ولأزم نترافدوا (نتضامن) فيما بيننا"**، فرغم الإيجابية الظاهرة لهذا التوجه إلا أن سلباتها الباطنية فاقت ذلك بكثير، لأن اقتراب المسؤول من العامل أثر سلبا على منطق المؤسسة، فالمسؤول الذي كان يتمتع بمكانة تنظيمية عالية وهيبة كبيرة تبين اليوم أنه فاقد لها بسبب اقترابه منه، وهو ما أعجزه عن أداء دوره كمسؤول على فرض صرامة قواعدها وإخضاع العامل لمنطقها الرسمي، وعليه فالقيم الاجتماعية هيمنت بشدة على قيم المؤسسة بعد تدعيم أفرادها للمنطق المضاد لفعاليتها وكفاءتها، وهنا يمكننا الإقرار أن أغلبية الأطراف الفاعلة فيها هي سلبية وبحاجة ماسة لتعميق القيم المنتجة للعمل في أنفسها.

أما فيما يخص النتيجة الثالثة فإن الفعل السلبي تدعم أكثر بعد إنماء المشاعر السلبية في العمل كالأنانية والكذب والمراوغة... الخ، كما تدعم أيضا بتحاييل العامل وتهاونه في عمله من خلال بحثه عن مسببات التهرب من أدائه بأي طريقة خاصة عمال المناطق المجاورة وأولاد قدامى العمال والمسؤولين، كأن يتأخر أو يتغيب مثلا دون مبرر أو يتحجج بالذهاب لطبيب العمل للظفر بالمنصب المرغوب أو الذهاب للنقابة لأتفه الأسباب أو تضيق الوقت بين تناول الغذاء وأداء الصلاة أو الانشغال بمواقع التواصل الاجتماعي والألعاب الإلكترونية المتاحة عبر أجهزة الهاتف النقال...، الأمر الذي جعل مسؤوله يتغاضى عن أخطائه، وبما أن التحايل هو توجه جد سائد تنظيميا فإن تغطية أداء العامل غير المنتج تتحقق بفعل أداء العامل المنتج مع التساوي بينهما في الحصول على منح المردودية الجماعية، إضافة لذلك فإن الفعل السلبي تدعم أكثر بفعل تركيز اهتمام العامل بالقيم النفعية للعمل، لذا نجده ميالا لتعظيم مكاسبه بطرق غير رسمية رغم عدم أحقيته لها أحيانا مقابل رفضه الصريح لأداء المهام غير المأجور عليها والأعمال التطوعية وسعيه للتقرب من مسؤوليه وإرضائه بدوافع شخصية بحتة، وقد برز لنا الفعل السلبي أكثر عند أولئك المنخرطين في المؤسسة عن طريق الوساطة، وهذا ما أدى لاحتضانها لعدد

*-إطار مبتدأ، 48 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

معتبر من الأفراد غير المؤهلين وظيفيا لممارسة العمل كالمدمنين على تعاطي الممنوعات والمتاجرة بها داخلها، الأمر الذي جعل من عملية احتوائهم التنظيمي الفعلي أمرا صعبا، لأن معاقبتهم بطريقة رسمية تخلق مشاكل داخلية وخارجية وخيمة من شأنها زيادة حدة تعقد الأمور الداخلية بدلا من حلها.

غير أن تبني قيم العمل لا يقتصر على العاملين فحسب بل أن كبار المسؤولين معنيين بذلك، لأنهم مسئولون على استمرارية المؤسسة ونجاحها من منطلق أنهم إذا أرادوا تحريك العمل يتحرك، وإذا أرادوا توقيفه يتوقف، وإذا قدموا إضافات فإن العامل سيقدمها، وإذا لاحظ هذا الأخير أن مسئوله مهتم بالعمل فإنه سيهتم هو أيضا، فالمسئول كلمة تحمل معاني عميقة لأنه مسئول على العامل والورشة والمصنع والمؤسسة والعمل ككل، ورغم أن عملية تنشئة الأفراد مهنية هي من مسؤولياتهم أيضا، إلا أن الواقع التنظيمي كشف لنا أن مسئولي المؤسسة لا يتحلون بمنطقها ولا يتبنون معاييرها الصناعية، وهو ما جعل العامل يرفض تبني قيم عملها، فعدم تجاوبه معها إنما ناتج عن جهله لها، الأمر الذي جعل من عملية تنشئته مهنية عملية غائبة تنظيميا، فهذه السلبيات السائدة فيها انعكست بدورها على عدد من الجوانب التنظيمية المترجمة في شكل مظاهر معرقة لكفاءتها، كاستغلال المنصب وعدم وضوح الحدود بين المسؤوليات والشخص غير المناسب في غير المكان المناسب... الخ، وفي إطار هذا التوجه دائما، فإن مصطلح الفعل السائد في المؤسسة يشير لنا إلى مصطلح **المسئول السائد** فيها، والذي جاء وصفه في التصريحات المقدمة لنا بأنه: متظاهر بالتزامه لقواعد العمل لكنه أول المخترقين لها لأنه يسمح للعامل بالصعود المباشر والشخصي إليه من أجل أمر بسيط، متخل عن الجوانب الرسمية للعمل لأنه يسيره بطريقة شفوية، فاقد لهيئته وهيئته ومكانته وهو ما جعله محل مراقبة ومحاسبة من طرف العامل، لذا فهو لا يعتبر قدوة في نظره لأنه ينتقل بين أرجاء الورشة بسماعات الصوت (الولكمان) ومزور مفتوح وحذاء مطوي ومعطف على كتفيه، متمتع بطموح عالي لأنه يبحث عن إنماء مكاسب عمله قبل تقاعده على حساب العمل والمؤسسة، غير متحمل لمسؤولياته الوظيفية ويقول "تخطي رأسي"، غير مناسب لشغل منصب المسؤولية، فالمسئول الجديد يغطي نقص كفاءته بالعنف والصراخ على العاملين تحت إشرافه، جاهل لفنيات التسيير لأنه طرف رئيسي ومتسبب أساسي في المشاكل التنظيمية، غير منتج وغير كفي وغير فعال، ولتدعيم هذه النقطة أكد لنا هذا المسئول السائد (وهو أحد المبحوثين) هذا التصور بما يلي: **"لست مكلفا بإكساب السلوك الحسن للعامل، أنا للعمل وتعليمه فقط"**، فبعدما تجاوز حجم إنتاج المؤسسة في السنوات الماضية 7600 مركبة سنويا لم تتمكن اليوم من إنتاج مركبة واحدة، لأن المسئول السائد فيها تخطى عن أصحاب المهارة والكفاءة وأصبح يركض وراء مصالحه الخاصة.

إضافة لذلك فإن نظم العمل المتبناة تنظيميا غير عادلة لأنها قائمة على اعتبارات **"السوسيال والمعرفة"**، كما أن إدارة الأفراد تمارس مهامها بطريقة مضادة لقيم المؤسسة المتطلعة للنمو والازدهار، بدليل **"احتضانها لعدد كبير من أصحاب الأيدي المنكسرة الذين دخلوا بالشبهة والمعرفة (الوساطة) والجهوية وكل منهم له أهدافه الخاصة وهمهم الوحيد الراحة والمال والعمل نص نهار في اليوم"** حسبما أكده لنا أحد المبحوثين،** ورغم أن الشريك الاجتماعي يعد مساهما فعلا في غرسه لقيم العمل لدى العاملين إلا أنه بات لا يقوم بدوره في توعيتهم وتوجيه جهودهم نحو أهدافها العامة، الأمر الذي جعل منه هو الآخر نقابيا سائدا، فحسب المقابلات الميدانية فإن النقابة المعتمدة تنظيميا:*** **"رجعت تبرير العمال (أي لا توعيهم بالأهداف العامة) وتكسر المؤسسة بطريقة غير مباشرة لأنها طالبت منهم التصويت عليها مقابل قضائها على الحقرة بحجة أن المسئول حقار في نظرها ونظر العامل"**، فهو حسب هذا التوجه بات مدعما فاعلا للمنطق المضاد لقيم المؤسسة متجاهلا دوره تماما في تدعيم منطق عملها التي من شأنها تحقيق فعاليتها، وأن منحه للكثير من الحقوق المهنية للعمال يعكس عجزه عن إيجاد الحل المناسب لمعادلة الحقوق والواجبات بعدم تنمية وعيهم بأهمية تقديم الواجب، الأمر الذي يوحي بعدم وعيه بأهميتها وجهله لأهدافها لأنه مرسخ لعقالية **"السوسيال"** ولمنطق **"أعطيني نعطيك"** (Donnant-Donnant)، أي (أعطني صوتك حتى أعطيك ما ترغب في بلوغه مهنية بغض النظر عن أحقيتك فيه)، حسبما صرح به عدد من المبحوثين وحتى المنتمين منهم للنقابة، وبالتالي فالنقابي السائد أصبح مدعم

*-إطار مبتدأ، 58 سنة من العمر، 34 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

**-إطار متوسط، 58 سنة من العمر، 38 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

***- إطار مبتدأ، 52 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

أساسي للفعل السلبي في العمل لأنه يحاول كسب صوت العامل لصفه حفاظا على مكاسبه المهنية المحققة، لذا نجده مركزا أكثر على مصالحه الخاصة أولا ثم مصالح العمال خاصة أولئك الذين صوتوا عليه.

وبناء عليه فإن الأفعال السائدة في المؤسسة تعتبر تقصير من طرف كبار مسؤوليها ونقابيتها معا، كونهم لم يقوموا بدورهم الفعلي في توعية العمال وتنشئتهم مهنيا، وهنا أكد لنا أحد المبحوثين أن: "مسئولي المؤسسة لم يطوروا عملها لأنهم ليسوا أهلا للعمل فيها، ولم يعملوا بالحديث الشريف (من عمل منكم عملا فليتقنه)"، فبعد التكنولوجيا العالية التي اكتسبتها إفريقيا وعربيا أصبحت اليوم مجرد متحف وطني ومزارا لرؤساء الدول الإفريقية، الأمر الذي جعلها تفتقد لإستراتيجية تسييرية موضوعية وواضحة المعالم، وتصل لحالة خطيرة يصعب الخروج منها.

المطلب الثاني- مدى قدرة المبحوثين على تدعيم الفعل المنضبط تنظيميا:

تعتبر المؤسسة ناجحة تنظيميا إذا تمكنت من احتواء الأنساق القيمية التي يحملها أفرادها وبلورتها بطريقة تنسجم مع ثقافة عملها، ويمكنها إنماء نجاعتها أكثر إذا تمكنت من فرض منطقها الرسمي داخل وسطها التنظيمي على المنطق السائد فيها، خاصة وأن المسؤول له دور فاعل وكبير في تصحيح الفعل العمالي وضبطه، لأن العمل التنظيمي ليس نقلا للخبرة والمعرفة الفنية والسعي لتحسينها، وإنما هو إشراف ومتابعة وإرشاد وتوعية للعنصر البشري، لجعله فردا فعالا ومنتجا ومساهما في إنماء قدرات مؤسسته، وستجيبنا البيانات المالية عن مدى مساهمة المبحوثين في تقليص الفعل العمالي السلبي داخل المؤسسة، وعن جهودهم في تفعيل السلوك الإيجابي في العمل.

الجدول رقم 22: مدى قدرة المبحوثين على تدعيم الفعل المنضبط داخل المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النوعية
05	تعديل السلوك العمالي السلبي داخل المؤسسة أمر يمكن تحقيقه فعليا	05	09.62
09	توجد محاولات تنظيمية هادفة لضبط الفعل العمالي السلبي	18	34.61
12	السلوك السائد تنظيميا يستوجب ضرورة الإسراع في تعديله	03	05.77
13	مسألة التعديل مرتبطة بقيم العامل (عقليته وقيمه)	06	11.54
14	مسألة تعديل السلبيات داخل المؤسسة يصعب تحقيقها تنظيميا	11	21.15
16	شروع السلوك العمالي الإيجابي يستحيل تحقيقه تنظيميا	09	17.31
	المجموع	52	100

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن اتجاه الإجابات يميل نحو وجود مساعي تنظيمية لضبط الأفعال السلبيه واحتوائها بطريقة إيجابية بنسبة تجاوزت حدود 34% من مجموع الإجابات مثلما أكدته الفئة التحليلية الثانية، مقابل حوالي 06% من مجموع الإجابات التي نادت بضرورة الإسراع التنظيمي في ضبط الفعل العمالي وفق ما تقتضيه القواعد الرسمية للعمل كما جاء في الوحدة التحليلية الثالثة.

فيما أن عملية ترسيخ القيم المنتجة للعمل تعد من مسؤولية الإدارة العليا والوسطى للتنظيم، فإن الاهتمام بضبط الفعل العمالي أصبح من أولويات الفاعلين الأساسيين فيه، حيث أصبحوا يستشعرون التوجهات الثقافية المحيطة بمؤسساتهم، من منطلق أن القيم والاتجاهات والميول الإيجابية تتضمن خصائص متميزة، تجعلها كقوة دافعة تقف خلف النجاح المستمر لها، لذا فتطور المؤسسة مرتبط بنوعية القيم التي يتبناها كبار مسؤوليها، وقدرتهم على تفعيل السلوك المنتج للعمل فيها، وبما أن إجابات المبحوثين المتضمنة في الفئات التحليلية المختلفة للجدول أعلاه جاءت متباينة، فإنه يمكننا التأكيد بأن مسألة تعديل السلوك السائد تنظيميا تعتبر أمرا ملحا وفي غاية الأهمية.

*-إطار مبتدأ، 52 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

وبناء على ذلك فقد أجاب حوالي 10% من المبحوثين بأن مسألة ضبط الفعل السلبي داخل المؤسسة يمكن تحقيقه فعليا من منطلق أن المؤسسة لديها قواعد وتقاليدها منطوقية، وأي انحراف عنها سيعارض أهدافها وتوجهات عملها، لذا فالتمسك بقواعدها والخضوع لمنطقها من شأنه تجسيد أهدافها وأهداف أفرادها بما ينمي فعاليتها، فمسألة الضبط والتعديل هذه يمكن تحقيقها من خلال التزام جميع أفرادها بقواعدها حفاظا على صرامتها، والمسئول الصارم هو الذي يتمكن من تحقيق هذه العملية من خلال فرضه لقيم المؤسسة ومنطقها على قيم العامل ومنطقه داخل الوسط التنظيمي، وبما أن المشرف المباشر للعامل هو أقرب فرد له داخلها فبإمكان المسئول الأعلى أو الأوسط تنبيهه للقيام بمهمة توجيه العامل نحو الفعل المنضبط، وتلقيه للقيم المتسقة مع ثقافة العمل الصناعي، فلو قام كل مسئول بضبط الأفعال الاعتيادية لعمال الورشة يشرف عليها لكانت مهمة الضبط أمرا في غاية البساطة، وهنا صرح أحد المبحوثين بما يلي: **"لنأخذ العامل المعوج هنا إلى شركة رونو مثلا راح يتسقم (ينضبط) مباشرة بمجرد وصوله إلى هناك، وإذا رجع إلى هنا راح يرجع يتعوج مباشرة بمجرد وصوله إلى هنا، ولات عندنا ثقافة التمهيل لأن المسئولين سمحوا له بزفاف (كثيرا) على أخطائه"**، إلى جانب فرض المنطق الصناعي للمؤسسة فإنه يمكن ضبط الفعل العمالي عن طريق التوعية والتوجيه بالطريقة المناسبة لفهم العامل ومستوى إدراكه لأهمية العمل والمؤسسة بطريقة رسمية (كتابية) أو غير رسمية (شفهية)، ولخبرة المسئول وصبره أيضا دورا كبيرا في إنجاح ذلك باعتداده لسياسة تقاعلية هادفة مع العاملين، فإذا لم يحقق نجاحه على المستوى القريب أو المتوسط فإن المدى البعيد كفيل بضمان نجاحه في ذلك.

وبموازاة ذلك عبرت حوالي 35% من مجموع الإجابات عن وجود محاولات تنظيمية هادفة لاحتواء الفعل السلبي وضبطه لأن هذه المحاولات تحقق أحيانا نتائج إيجابية ملموسة، فبعض المسئولين يعملون على إكساب العامل المتسم بسلوكه السلبي والذين لا يتجاوز سنه 45 سنة الفعل المنضبط لإدماجه مهنيا مع متطلبات العمل وخصائصه، ولتحقيق ذلك يلجأ المسئول الأوسط لاستعمال الطرق الرسمية التي فقدت الكثير من صرامتها الداخلية بمعاقبته الشكلية لغير المنضبطين كإجراء طارئ وظرفي، كأن يخفض مثلا نسبة ضعيفة من منح المردودية الفردية والجماعية، هذه المحاولات حققت هدفها جزئيا بالتردد في العقاب المتراوح بين الإنذار الشفهي والعقاب المادي إلى المسائلة التأديبية في حالات نادرة، ورغم أن المسئول يحاول ضبط الفعل السلبي بطريقة رسمية بتطبيق القانون ومعاقبته الأخطاء عبر مراحل إلا أن التزام العامل يبقى جزئيا لأنه يلتزم خلال فترته التجريبية فقط، هذه المحاولات الهادفة لاحتواء تنظيميا تتخذ جانبا توعويا هادفا بدوره لإدماجه مهنيا ضمن القواعد الرسمية، حيث يتولى مسئوله المباشر مهمة تحقيق هذه العملية ضمن إطار تواصله المستمر به وتفاعله معه عن طريق استعماله لأسلوب التحسيس والتوجيه والإرشاد وحتى المزاح أحيانا، خاصة وأن تنبيهه الدائم والمستمر له ينمي وعيه التنظيمي والمهني، كما تتم هذه المحاولات الرامية لتنشئته مهنيا بازاحة الصعوبات التنظيمية التي تواجهه قدر المستطاع وتوفير كل السبل لتسهيل اندماجه الداخلي أو بمنحه فرصا إضافية للتراجع عن سلوكه السلبي، ورغم صعوبة إدماج بعضهم مع خصائص البيئة الصناعية ومتطلبات عملها إلا أن هناك جهودا تنظيمية متواصلة لتعديل الفعل العمالي بمراعاة ظروفه المرتبطة والمحيط به.

وفي اتجاه مغاير أكدت حوالي 6% من مجموع الإجابات أن الفعل السائد تنظيميا يستوجب ضرورة الإسراع في ضبطه للحفاظ على رسمية المؤسسة وضمان استمرارية عملها، باعتبار أن كل فرد فيها مطالب بتنظيميا واجتماعيا واقتصاديا وخلقيا ودينيا بتأدية واجبه الوظيفي بشرف ونزاهة وأمانة وإخلاص، لأن مهمة تطوير المؤسسة التي تمثل مفخرة الصناعة الجزائرية تقع على عاتق جهود جميع الفاعلين فيها، لذا فإن تصحيح الفعل العمالي بات ضرورة حتمية تستدعي تهيئتها من قبل أصحاب القرار والسلطة الداخلية، من منطلق أن العامل فيها مطالب بالامتثال لقواعدها والخضوع لمنطقها خلال فترة تواجده فيها، أما خارجها فهو حر في تصرفاته، وبما أن السلوك السائد فيها أثر سلبي على كفاءتها وفعاليتها فإن الحل الأمثل لذلك يكمن في تفعيل دور المنخرطين فيها لتعميق قيمها لدى أفرادها، لأن خضوعهم لمنطقها يساعدهم على استيعاب قواعدها ويشعرهم لا محالة بالرضا والارتياح ويقودهم إلى الإقبال على مهامهم الوظيفية وإنجازها بكل سهولة وأريحية، وللمسئول الأعلى والأوسط دور كبير في إنجاح هذا التوجه، خاصة وأن دورهم لا يقتصر على العمل التسييري والإداري والتقني فحسب، وإنما

*-إطار مبتدأ، 54 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل في المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

يتجاوز له للجانب الإشرافي والتوجيهي والتوعوي والتحسيبي في كل ما يتعلق بالعمل، الأمر الذي يمنح لوظيفته المهنية الطابع التربوي والتنشئي ويضفي عليها قيمة عالية.

كما سجلنا أن أكثر من 11% من مجموع الإجابات أكدت أن مسألة ضبط الفعل السلبي في العمل مرتبطة بعقلية العامل وشخصيته، لأن الثقافة التي يحملها لها دور كبير في التأثير على إدماجه التنظيمي، بدليل أن البعض منهم يتجاوب مع قواعد العمل بسهولة وبعضهم الآخر بصعوبة، والبقية لا يتجاوبون معها مطلقاً، ومنهم من يتقبل قيم مؤسسته بعد ضغط الفئة الهرمية العليا عليه، وهناك من لا يتقبلها رغم هذه الضغوط، لذا فعملية الاندماج العمالي متأثرة بنوعية القيم الفردية وبطبيعة الأهداف الخاصة لاسيما وأن الحامل لقيم منتجة للعمل يتمكن من الاندماج مع قيم مؤسسته بسهولة.

وعلى نقيض هذه التصورات أجاب أكثر من 21% من المبحوثين بأن ضبط الفعل العمالي يصعب تحقيقه تنظيمياً لأن هذه العملية تتطلب تضافر جميع الجهود الفاعلة في المؤسسة دون استثناء، خاصة وأن جهود بعض المسؤولين تعد غير كافية لإنجاحها، وهو ما يتطلب ضرورة تدعيمها من طرف الفئة الهرمية العليا تحديداً، لذا فإن هذا المطلب يعد من أهم الأولويات التنظيمية للنهوض بها، وبناء على توجهات المبحوثين فإن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق ذلك تعتبر محتشمة نوعاً ما خاصة أمام انعدام سياسة داخلية واضحة المعالم ورغبة صادقة في ضبط الفعل السلبي باعتبار أن هذا الأخير لا يختص به العامل فحسب بل أن شرائح مهنية واسعة وعلى اختلاف مستوياتها الهرمية تتبنى الفعل المضاد للأهداف العامة وهذا ما زاد من صعوبة الأوضاع الداخلية للمؤسسة، وعليه فإن مسألة ضبط الفعل العمالي مرتبط بمدى التدعيم الرسمي للشرائح العليا فيها، إلا أن احتضانها لأعداد عمالية هائلة من ذوي القربى والجهة أعاق هذا التوجه، ذلك أن إرغامهم على إظهار الفعل المنضبط بفرض صرامة القوانين الداخلية يعرقل أهدافهم ومصالحهم الخاصة المناقضة تماماً لسياسة المؤسسة، وبحسب مواقف المبحوثين فإن الواقع التنظيمي يعد صعباً للغاية وأن عملية الضبط الداخلي تعتبر أصعب منه بكثير خاصة وأن الكل يتنصل من مسؤوليته في هيمنة الفعل السلبي في العمل وتحميلها لغيره، علماً أن جميعهم له جانب من المسؤولية في ذلك، وما يزيد من صعوبة تعديل الفعل السلبي هو ارتباط هذه العملية بالقيم التنشئية للعامل من منطلق أنه من "شئ على شيء شاب عليه"، لذا فإن معاقبته تشعره "بالحقرة" كما قد تشعره بعدم المبالاة نهائياً للأمر، وهو ما جعل مسؤوليه المباشرين وغير المباشرين يعملون على مسايرته تجنباً للاصطدام به، لاسيما وأنه أصبح أكثر حصانة قانونية وحماية تنظيمية من المسؤول الأوسط الذي تجرد من صلاحياته الوظيفية أمام هيمنة منطق "السوسيال" والتدخلات لصالحه، كل ذلك جعله يخاف من العامل الذي أضحي يهدده علناً داخل المؤسسة ويتربص به خارجها، إلى جانب ذلك فإن مسألة ضبط الفعل السلبي في العمل تتطلب إمكانيات كبيرة تفتقدها المؤسسة، كالوقت الكافي والمحفزات اللازمة لذلك، خاصة وأن هذه الأخيرة بنوعيتها المادي والمعنوي تعد مؤثراً قوياً للسلوك، كما تتطلب أيضاً وجود كفاءات داخلية تأخذ على عاتقها مهمة تعديل الفعل المضاد لقواعد العمل، لأنه ليس بمقدور كل مسئول القيام بهذه العملية وإنجاحها، إضافة لذلك فإن ضبط السلوك السلبي في العمل يعتبر أمراً صعباً للغاية بسبب توقف العملية الإنتاجية خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية التي جعلت العامل يعيش بطلاة تقنية أو فترة راحة تنظيمية طويلة الأمد من جهة، ومن جهة أخرى تأثره الكبير بأوضاعه الاجتماعية والمهنية.

وفي سياق غير بعيد عن هذا التوجه أكدت أكثر من 17% من مجموع الإجابات أن عملية ضبط الفعل السلبي يستحيل تحقيقه داخل المؤسسة، نظراً لترسيخ القيم الاجتماعية فيها وتدعيم أغلبية أصحاب القرار والسلطة الداخلية لها، وهذا ما أضعف اعتمادهم على قواعدها لدرجة أن المسؤول الملزم بقوانينها بات شخصاً غير عادي في نظر مختلف الشرائح المهنية، لاسيما أن آليات الضبط الداخلي (القانون الداخلي) أصبحت يتم النظر فيها في حال وجود تجاوزات سلوكية عمالية فقط، للبحث عن مخرج وثغرات تعفي المخطئ عن الردع الداخلي، كل هذا جعل عدداً من المبحوثين في حيرة كبيرة من أمرهم حول كيفية تطبيق القواعد الرسمية داخلياً، بسبب هيمنة المنطق المضاد لمنطق المؤسسة والمناقض لقيمها، وبما أن محيط العمل ساهم كثيراً في فرز هذا الوضع التنظيمي السلبي، فإن عملية تصحيح الفعل العمالي أضحي من الأمور المستحيلة داخل المؤسسة، وأن المسؤول المتشبع بقيمها عاجز عن ضبط السلوك السلبي بمفرده من مبدأ أن "يد واحدة ما تصفّقش"، ليكتفي بذلك في توجيه العاملين تحت إشرافه للمحافظة على النظام داخل الورشة المشرف عليها قدر المستطاع، وما زاد من صعوبة تحقيق هذه العملية هو طمع أغلبية العاملين في المنصب الدائم والمريح والضامن لأجر شهري مستمر، باعتبار

أنه -حسب اعتقادهم- التزموا بما فيه الكفاية بالقواعد الرسمية خلال فترتهم التجريبية التي قدموا فيها إنتاجية عالية وكبيرة، لكن وبمجرد تثبيتهم رسميا في مناصبهم أبدوا اتجاهات وأفعال مضادة لأهداف المؤسسة وفعاليتها، وما دعم هذا الاتجاه هو هيمنة الفعل السلبي داخل كافة المؤسسات العمومية، التي أضعفت كل روح مبادرة لضبطه بطريقة إيجابية، من منطلق أن المصالح الخاصة هيمنت كثيرا على المصلحة التنظيمية العامة، وهو ما جعل أغلبية المبحوثين يطالبون بضرورة تعديل سياسة الحكومة أولا، باعتبارها المتحكم الفعلي في زمام الأمور المجتمعية، والمسائل المتعلقة بالمؤسسات العمومية، ثم تعديل سياسة المؤسسة التي تتطلب ضرورة تكاتف جميع جهود الفاعلين فيها دون استثناء.

وبهذا نستنتج أن عملية جمع وحدات الفئات التحليلية الأولى والثانية والثالثة أكدت أن مسألة ضبط الفعل العمالي السائد يمكن تحقيقها على أرضية الواقع التنظيمي بنسبة 50% من مجموع الإجابات، كما كشفت عملية جمع وحدات الفئات التحليلية الرابعة والخامسة والسادسة أن مسألة الضبط هذه يصعب تحقيقها تنظيميا بنسبة 50% أيضا من مجموع الإجابات، وبما أن هاتين النتيجتين جاءت متساويتين بين إمكانيات الضبط وصعوبات التحقيق، فإنه يمكننا القول أن تصحيح السلبيات في العمل ليس بالأمر المستحيل تحقيقه تنظيميا، فكل ما تحتاجه هذه العملية هي توفر الإرادة الصادقة حول التغيير، ثم وضع السياسة المعززة لذلك، مع ضرورة التعميق الفعلي لقيم العمل، فعملية تصحيح الفعل السلبي تستوجب تعديل سلوك المسؤولين بالدرجة الأولى، لأن نجاح المؤسسة هو نجاحهم وفشلها دليل على فشلهم، وهذا ما يستوجب إدراكهم الفعلي لمفهوم العمل والاستيعاب الحقيقي لقيمه، فإذا تمكن المسؤول من الوصول لهذه النتيجة فإنه ينتقل لعملية ضبط السلوك بتبنيه لسياسة فاعلة في هذا المجال، قصد تحقيق نتيجة إيجابية تضاف للنتيجة الأولى، والمنطلقة من ضرورة معرفته لمحددات الفعل العمالي وضبطه بما ينسجم مع قيم العمل، ففقههم لهذا الفعل يؤدي بالضرورة للاحتواء الإيجابي لمختلف التفاعلات المتبادلة بين الأطراف التنظيمية عبر جميع المستويات الهرمية، كما يتطلب منه الإدراك الفعلي لقيم التنظيم غير الرسمي المهيمن عليها، باعتباره تنظيما موازيا لتنظيمها الرسمي، وأن سلوك أفرادها محكوم بمعاييرها التي تأخذ صفة إلزامهم بقبولها حفاظا على عضويتهم فيه، كما يتطلب منهم الدمج الإيجابي للتجمعات غير الرسمية ضمن تنظيمها الرسمي لاحتوائها بفاعلية، من خلال تهيئة الظروف التي تمكن أفرادها من تحقيق أهدافهم بطريقة منسجمة مع الأهداف العامة، وإلى جانب هذا فإنه يمكن إنماء الفعل المنضبط في العمل من خلال تبني المسؤولين لمبدأ التأكيد الإيجابي القائم على تعزيز هذا الفعل وتثمينه، بناء على عامل المكافأة المادية والمعنوية، تأكيدا لإيجابيته وضمانا لاستمراره.

المطلب الثالث- المدة الكافية تنظيميا لضبط الفعل المضاد لقيم المؤسسة:

تنطوي جهود المسؤولين في استيعاب الفعل العمالي وضبطه على محاولة إدراكهم لمختلف الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والنفسية والسلوكية للعاملين، الذين يخضعون لقواعد رسمية توجه أفعالهم بطريقة إيجابية، خاصة وأن تفهم مختلف المؤثرات الإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية (التنظيمية والاجتماعية) ينعكس مباشرة على الأداء العمالي ويؤثر على فعالية المؤسسة، وبما أن دراسة السلوك التنظيمي تهتم بالفعل العمالي ضمن إطار تفاعلاته التنظيمية، فإن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى تفعيلها للسلوك المنسجم مع قواعد عملها وقيمتها، كما أن عامل الزمن يعد مؤثرا فعليا على سير العمل، لذا فإنه كلما تقلصت مدة ضبط الفعل السلبي ساد السلوك الإيجابي في المؤسسة، والبيانات المولية تكشف لنا المدة الكافية في نظر المبحوثين لاحتواء الفعل السلبي في العمل.

الجدول رقم 23: المدة الكافية لضبط الفعل المضاد لقيم المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
06	بالإمكان تنظيميا تعديل السلوك العمالي السلبي خلال سنة واحدة	14	40.00
11	تحتاج عملية ضبط السلوك العمالي السلبي إلى مدة سنتين من الزمن	02	05.71
18	يصعب تحديد المدة الزمنية الكافية لضبط الأفعال العمالية السلبية	19	54.29
	المجموع	35	100

تبرز معطيات هذا الجدول ميل اتجاهات الإجابات نحو صعوبة تحديد المدة الزمنية الكافية لضبط الفعل العمالي السائد تنظيميا بنسبة إجابات فاقت حدود 54% وفق ما أوضحتها الفئة التحليلية الثالثة، مقابل 40% من مجموع الإجابات التي اعتبرت أن مدة سنة كاملة من الزمن تعد كافية للمؤسسة لاحتوائها للسلوكيات العمالية المضادة لأهدافها وقيمتها، مثلما هو مبين في الفئة التحليلية الأولى، من هذا المنطلق فإن سلوك الأفراد في العمل يتميز بالتعقيد نظرا لاشتراك عدد من العوامل في تشكيله، والتي تتراوح بين الفردية (المرتبطة بالتكوين النفسي للفرد) والجماعية (المرتبطة بطبيعة الجماعات التي ينتمي إليها في المنظمة) والتنظيمية (المرتبطة بتفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة)، لذا فإن العمل على ضبطه وفق ما تقتضيه قواعد العمل باتت ضرورة جد ملحة لتحقيق أهداف المؤسسة وكفاءتها، وبما أن عملية الضبط هذه هي عملية هادفة لاحتواء الفعل السلبي وبلورته بطريقة إيجابية بغية إكساب الفرد فعلا منضبطا في العمل، وحتى تكون هذه العملية صحيحة لا بد لها أن تأخذ منحى أو اتجاه منيئق من تقاليد المؤسسة وقيمتها، وإذا لم تتمكن من تحقيق ذلك على المدى القريب أو المتوسط فإنها ستحققه على المدى البعيد رغم تأثيره السلبي الكبير على فعاليتها، وقد لا تتمكن من ذلك مطلقا حسبما أفرزته إجابات بعض المبحوثين واتجاهاتهم حول المدة الكافية لتعديل سلوك الأفراد داخل المؤسسة المعنية بالدراسة، والتي نتعرض إليها فيما يلي بشيء من التفصيل.

فبناء على تصورات حوالي 40% من المبحوثين فإن الفعل السائد تنظيميا يمكن ضبطه على المدى القريب، باعتبار أنه يحتاج لمدة زمنية لا تتجاوز سنة واحدة، خاصة وأن البعض منهم أكد بكل ثقة أن مدة شهر واحد تعد كافية لإكساب العامل قواعد الوقاية والانضباط، ومنهم من اعتبر أن مدة شهرين كافية لإدماجه مهنيا من منطلق أنه **"جاء للمؤسسة من أجل العمل فيها فقط"**، ومنهم من رأى أن مدة 06 أشهر تعد كافية لإكسابه القيم الصناعية، ومنهم من أكد أن مدة 06-07 أشهر كافية لإكسابه الفعل المنضبط، وبما أن الفئات العمالية تتباين في أفرادها بين سريعي الاستيعاب وبطيئي الفهم فإن هذه الفئة الأخيرة قد تحتاج لمدة زمنية تتجاوز 06 أشهر، فهما اختلفت خصائص العاملين وشخصياتهم فبإمكانهم الاندماج خلال فترة تجريبهم تنظيميا وهي مدة محددة تنظيميا بـ 12 شهرا، إلا أن مسألة ضبط الفعل السلبي والمدة الزمنية الكافية لإدماج العامل وفق قواعد العمل وقيمه تتأثر بالمحيط التنظيمي الذي ينتمي إليه حسب هذا التصور، باعتبار أن **"البعض منهم يندمج خلال شهر واحد وبعضهم يرضخ للقواعد ظاهريا ويندمج جزئيا للحفاظ على منصبه والبعض الآخر لا يندمج أبدا"**.

كما سجلنا أن نسبة 06% من مجموع الإجابات اعتبرت أن الفعل العمالي يحتاج لمدة لا تتجاوز سنتين من الزمن حتى ينسجم مع قواعد العمل، لأن اكتساب الفعل المنضبط في نظرهم يحتاج لمدة زمنية تتراوح بين 16-24 شهرا باعتبار أن هذه الفترة تعد فترة تجريبية للعامل، وهي المدة التي يبدي فيها اهتماما واضحا بالقوانين الداخلية، وإذا لم يتمكن من الاندماج خلالها تمنح له فرصة ثانية محددة بسنة واحدة، أي بمجموع 03 سنوات كاملة وإذا لم يتأقلم خلالها يفصل نهائيا من العمل في المؤسسة.

وعلى نقيض الاتجاهين السابقين أكدت أكثر من 54% من مجموع الإجابات صعوبة تحديد المدة الكافية لضبط الفعل السلبي، فبينما تمكن بعض العاملين من الاندماج الفعلي والتكيف السهل مع قواعد المؤسسة خلال الأشهر الثلاثة الأولى من بداية عملهم فيها حسب الخطابات المقدمة لنا ميدانيا لا يزال أغلبيتهم بحاجة لوقت أطول حتى يتمكنوا من ذلك (وهذا إلى غاية تاريخ نهاية إجراء الدراسة الميدانية) علما أن نسبة معتبرة منهم ترفض الخضوع لقواعدها، فحسبما صرح به أحد المبحوثين أن: **"هذه الفئة العمالية لا تأتي للمؤسسة من أجل العمل وإنما لتمضية الوقت فقط خاصة بن عميس (نوي القربي) والعروشية (الجهوية) وأصحاب المعارف وأصحاب المعرفة يبقى دائما معرفة"**، وما جعل من هؤلاء المبحوثين يعجزون عن التحديد الدقيق للمدة الكافية لضبط الفعل العمالي هو أن العامل جد متأثر بظروفه الاجتماعية وخصائصه وقيمه ومنطقه وشخصيته أيضا كجديته واستعداده للعمل وقابليته للتكيف التنظيمي...، كما أن محيط العمل المنتمي له غالبا ما يؤثر على اكتسابه للفعل المنضبط لأن المحيط الإيجابي وجماعة العمل المنتجة يساعدان كثيرا على تقليص مدة اندماجه مع القواعد الداخلية خاصة إذا لقيت هذه المدة الدعم التنظيمي اللازم والكافي لها، الأمر الذي يتطلب تعظيم دور جميع الفاعلين في

*- إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

المؤسسة على اختلاف مستوياتهم المهنية لإنماء الفعل المنضبط باعتبار أن الذين يتبنون أفعالا سلبية باستمرار بحسب مواقف المبحوثين يحصلون على ما يرضي توجهاتهم المهنية على سلوكهم المنتهج، ولمساعدتهم على اكتساب الفعل المنضبط يحتاجون دوماً إلى توجيههم نحو تبني السلوك المنتج للعمل.

إن ما يمكن استخلاصه من هذه الحقائق الميدانية هو صعوبة التحديد الدقيق للمدة الكافية لضبط الفعل السلبي في العمل حسبما كشفت عنه إجابات المبحوثين لأن هذا السلوك يمس الفئات المنفذة والفئات المقررة داخليا من إداريين ومسؤولين وغيرهم على حد سواء، الأمر الذي يستوجب ضرورة إعادة بناء وهندسة بيئة العمل بما يتوافق مع قيم المؤسسة من خلال اتخاذ إجراءات وتدابير علاجية ووقائية مستمدة من قواعد ونظم عملها، ولن يتحقق ذلك حسب اعتقادنا إلا بتوفر الدعم الكافي من طرف كبار المسؤولين داخلها وخارجها (الوصاية) الذين أهملوا كثيرا دورهم في هذا الجانب حفاظا منهم على السلم الاجتماعي، وبما أن ضبط الفعل السلبي في العمل يكتسي أهمية تنظيمية بالغة لأنه غاية في حد ذاته وسيلة ناجعة لتدعيم السلوك المنضبط ومحورا رئيسيا وهاما في الإرشاد والتوجيه التنظيمي فهو طريقة ومنهج فعال لتعميق قيم المؤسسة والمنبثقة من مبادئها التنظيمية ومنطقها الصناعي والاقتصادي، خاصة وأن هذه العملية تسهم في تقديم الإجابات الكافية حول المحددات المحركة للفعل والدافعة له قصد الوصول إلى السبل المعززة لدافعية الأفراد في العمل، لذا فالضرورة هنا تستدعي خلق البيئة المناسبة لضبط الفعل المضاد لقيم عملها من خلال التأكد من توفر الرغبة الصادقة في التعاون وقبول التغيير السلوكي وتمتع المعالج للسلوك المستهدف بالتعديل للمعرفة الكافية والخبرة الوافية المساعدة على إنجاح هذه العملية، وكما يبدو من الجدول أعلاه فإن ضبط الفعل السلبي يستحيل تحقيقه حسب تصور المبحوثين على المدى القريب أو المتوسط، إلا أنه حسب اعتقادنا يمكن ذلك بتقليص المدة إلى حدود المدى القريب لأن عملية الضبط تهدف لتغييره نحو الأحسن بتدعيم الفعل المنضبط واستخدام أساليب ضبط مختلفة التأثير والفعالية، إلا أن أنجعها هو أسلوب التعزيز الإيجابي للفعل الإيجابي أو زيادة احتمالات تكراره مستقبلا بإضافة مثيرات إيجابية أو إزالة مثيرات سلبية بعد حدوثه، كمدح المسؤول للعامل أمام زملائه عند التزامه بقواعد العمل أو إتقانه لعمله أو مساهمته بأفكاره في حل مشاكل العمل، علما أن هذه العملية لا تحقق النتائج المرجوة منها من خلال التوجيهات والنصائح، لأنه رغم أهمية الإرشادات الخطابية أو التوجيهات الصارمة إلا أن أثرها الفعلي في تغيير القيم والاتجاهات والسلوك يبقى محدودا ما لم يرتبط بتطبيقات عملية وأنماط سلوكية مستمرة ومدعمة من داخل بيئة العمل والبيئة المحيطة لضمان تكرارها وتثبيتها حتى تتحول إلى عادات راسخة في سلوك العامل.

المبحث الثاني- قيم التنشئة الاجتماعية:

إذا كان التصنيع ميزة المجتمعات الحديثة فإن التنظيمات الصناعية تعد مظهرا رئيسيا له، خاصة بعد أن تطلبت يد عاملة كثيفة ومتخصصة ومسيرين يؤمنون بقيم منظمتهم ويتحكمون في مفاهيم عملها ويدركون خصائصها ومتطلباتها ويسهرون على تأكيد منطقها ضمن بيئتها الداخلية، من خلال فرضهم لعقلانية التسيير الاقتصادي وإقامة نظام يتحكم في قواعد الممارسات الإدارية والأدائية والإنتاجية والسلوكية، غير أن الواقع التنظيمي الجزائري كشف لنا أن تفاعل الأفراد بعضهم ببعض داخل المؤسسة المنتمين لها أفرز روابط اجتماعية أكثر منها اقتصادية، وأصبحت محدد رئيسي لعلاقاتهم وسلوكياتهم داخلها وحتى خارجها، نظرا لاحتكامهم في ثقافتهم داخل بيئة العمل على مرجعية اجتماعية تقليدية أكثر منها صناعية، وستجيبنا المعطيات المالية عن مدى صدق هذا التوجه بعد تحليلنا لدرجة التوافق بين القيم التنشئية للعامل والمكتسبة في العمل ومدى تأثير الأولى في الثانية.

المطلب الأول- مستوى الانسجام بين القيم الاعتيادية العمالية والقيم المكتسبة مهنية:

يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح التنظيمي، كما يعتبر الانسجام بين الأنساق القيمية الرسمية وغير الرسمية من أهم المحددات الدافعة للعمل، لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يفرز اتساقا بين الأهداف الخاصة والعامة، وينمي إلى حد كبير استقرار المؤسسة، وبما أن الثقافة التنظيمية شغلت حيزا كبيرا من اهتمامات المختصين في الشأن التنظيمي إلا أنها هناك شبه إجماع على جدلية العلاقة بين قيم العمل وكفاءة الأداء، خاصة وأن ذلك له تأثير كبير ومباشر على السلوك التنظيمي وعلى عملية التفاعل بين المستويات المهنية في المؤسسة.

الجدول رقم 24: مستوى الانسجام بين قيم العمال وقيم العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
23	تنسجم القيم الاعتيادية العمالية مع قيم العمل بدرجة كبيرة	11	19.64
25	تنسجم القيم الاجتماعية العمالية والمكتسبة في العمل جزئيا فقط	03	05.36
27	القيم التنشئية للعمال لا تنسجم تماما مع قيم العمل	42	75.00
	المجموع	56	100

يميل اتجاه الإجابات من خلال هذا الجدول نحو ضعف الانسجام بين القيم الاعتيادية للعمال والمكتسبة في العمل بنسبة 75% من مجموع الإجابات حسبما أوضحتها الفئة التحليلية الثالثة، مقابل 05.36% من مجموع الإجابات التي اعتبرت أن مستوى الانسجام بينهما متوسط داخل المؤسسة حسبما أكدته الوحدة التحليلية الثانية، وبناء على ذلك فإن الفعل العمالي عادة ما يتأثر بالقيم التي يحملونها من بيئتهم الاجتماعية، باعتبار أن هذه الأخيرة تعد مصدرا أساسيا للثقافة المجتمعية، لذا نجدهم يتفاعلون فيما بينهم داخل بيئة العمل إيجابا أو سلبا لأجل قيم معينة تكون بمثابة ضابطا وموجها ودليلا لسلوكهم، وتؤثر في آرائهم وتصوراتهم واتجاهاتهم وميولهم، غير أن المؤسسة التي تتبنى منظومة قيم منتجة للعمل تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المحتملة، وأن أي حالة تناقض بين أهدافها العامة وأهداف أفرادها من شأنه خلق تأثيرات سلبية تنعكس بدورها على صميم علاقتهم بها، ومنه على جودة أدائها وطبيعة مخرجاتها التنظيمية، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة تفعيل دورهم في إنماء فعاليتها لتدعيم شعورهم بالمسؤولية والإخلاص والرضا والانتماء، وبما يعزز عملية احتواء الخصائص الفردية ضمن التنظيمية لزيادة مستوى توافق الأنساق القيمية المتفاعلة داخلها، ولمعرفة مستوى الانسجام بين القيم العمالية وقيم المؤسسة محل الدراسة فإن معطيات الجدول أعلاه كشفت لنا الحقائق الميدانية التالية:

حسب تأكيدات حوالي 20% من المبحوثين فإن القيم الاعتيادية العمالية وتلك المكتسبة مهنية منسجمة فيما بينها بدرجة كبيرة، من منطلق أن إجاباتهم كشفت أن العديد من العاملين يظهرون أفعالا منضبطة ويبحثون عن سبل إثراء مهاراتهم الأدائية والإنتاجية، الأمر الذي يوحي حسب اعتقادنا بحسن امتثالهم للقواعد الرسمية وحسن تكيفهم مع التقاليد الصناعية للمؤسسة، وبما أن هذا التوجه الإيجابي يصب في مصلحتها فإن الضرورة تقتضي تمييزه داخليا لتعزيز قدراتها الإنتاجية والتنافسية.

وعلى غرار ذلك أكدت أكثر من 05% من الإجابات أن الانسجام بين القيم العمالية وقيم العمل هو انسجام جزئي نظرا لوجود عدد من المؤشرات الإيجابية والسلبية في ذات الوقت داخل بيئة العمل والمؤكد لذلك، فبينما نلاحظ لدى العديد من الفئات العمالية توجهها إيجابيا نحو تفعيل أهدافها العامة، من حيث وجود إقبال وظيفي ودافعية عالية للأداء ورغبة قوية في الإنتاج وروح عمل حاضرة لتقديم الجهود والمهارات اللازمة لتدعيم العمل المنتج كما وكيفا، كونها مدركة بأن مستقبلها الوظيفي والمهني مرتبط أشد الارتباط بالمؤسسة وبقاء هذه الفئات مرهون ببقاء المؤسسة حسب هذا التوجه، فإذا كانت هذه المؤشرات وأخرى ذات تأثيرات إيجابية على العمل فإن هناك مؤشرات أخرى ذات تأثيرات سلبية، خاصة ما تعلق منها بالقيم، باعتبار أن العديد من عمالها لديهم اتجاهات وميول مضادة لأهدافها، ويرفضون الخضوع لتقاليدها الصناعية والامتثال لمنطقها الاقتصادي، ولتأكيد هذا التوجه ميدانيا فإن إجابات المبحوثين حملت حقيقة مؤسفة مفادها أن: "المؤسسة تحتضن نسبة عمالية لا بأس بها من الذين برهنوا مرارا وتكرارا عن كرههم لها وللمجتمع والدولة على وجه العموم".*

وعلى صعيد مغاير فإن 75% من مجموع الإجابات المقدمة لنا حول الموضوع المطروح أعلاه أوضحت أن القيم التنشئية العمالية وتلك المكتسبة مهنية غير منسجمة فيما بينها، مقدمين في ذلك عدة حجج وبراهين مدعمة لتصورهم هذا والمرتكزة في معظمها حول عدد من الجوانب المرتبطة بسلوك وأداء العامل، فرغم الرعاية التنظيمية التي يحظى بها داخل المؤسسة ورغم مراقبة ومتابعة مسؤوليه له

*-إطار مبتدأ، 48 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 01 ثانوي.

إلا أنه اكتسب عدة سلبيات في محيطه المهني والتي تجلت في سلوكه ومظهره ولغته وفي علاقاته بغيره خاصة على المستوى الرأسي وانعكست على نفسيته وأدائه وإنتاجه ومردوديته الفردية والجماعية وعلى العمل التنظيمي ككل، وما زاد من حدة التأثيرات الداخلية المفروضة عليها هو شدة تأثره بمشاكله الخاصة وظروفه الاجتماعية التي أصبح يتخذ منها ذريعة لتبرير سلوكه السلبي والتهرب من قواعد العمل خاصة بعد أن لقي تعاطفا كبيرا من طرف زملائه وتجاوبا وتساهلا من قبل مسؤوليه المباشرين وغير المباشرين له أيضا، ونظرا لتراجع قيمة الكفاءة داخل المؤسسة بوجه خاص والقيم المنتجة للعمل بوجه عام والتي جعلت عددا من المسؤولين في مناصب غير مناسبة لهم فإن ذلك أضعف عملية الانسجام بين القيم التنشئية له وتلك المكتسبة في العمل بحسب مواقف المبحوثين، الأمر الذي أحدث تأثيرات سلبية مختلفة التداعيات عليها كالتحاييل الوظيفي والتهرب من المسؤولية وإهمال الواجبات المهنية وانعدام الوعي والتحول حول الذات والتركيز على مكاسب المنصب وتعظيم المصالح الخاصة وتدعيم المنطق المضاد للمنطق الرسمي والمتمثل تحديدا في "السوسيال" و"المعريفة"، وأمام هذه الأوضاع المعاشة تنظيميا فإن المتضرر الأساسي من كل هذه السلبيات هي المؤسسة بطبيعة الحال خاصة بعد أن توترت العلاقات الصناعية داخلها وكثرت الصراعات بين أجيالها وبين مستوياتها التنظيمية (الفئات المسيرة والمتحركة والمنفذة للعمل) والتي أحدثت حالة يأس كبيرة عند أفرادها، انعكست بحدة على خدمتهم لأهدافها وتجسيدهم لاستراتيجياتها، وما لذلك من تأثير خطير على بقائها وفعاليتها ونجاحاتها.

وبهذا نستنتج أن القيم العمالية تنسجم بنسبة ضعيفة مع قيم العمل، باعتبار أن عملية جمع وحدتي التحليل الأولى وجزء من الثانية فاقت 22% من مجموع الإجابات، وهذا دليل كافي على وجود تناقض قيمى واضح داخل المؤسسة بنسبة عالية إن صح التعبير، لأن جمع وحدات الفئات التحليلية الثالثة والجزء المتبقي من الثانية قاربت حدود 78% من مجموع الإجابات، وبالتالي فإن احتواء الأنساق القيمية السائدة فيها ضمن نسق موحد ومنتج أضحت ضرورة جد ملحة تستوجب أخذها في الاعتبار، نظرا للتعقيدات الكثيرة الحاصلة داخلها، وتداعياتها المختلفة على سير عملها، وما صاحبها من مظاهر سلوكية مضادة لكفاءتها وفعاليتها، وهذا ما يستدعي ضرورة تعظيم جهود الفاعلين فيها لمحاصرتها، خاصة أمام ضعف فعالية أساليب الرقابة والضبط الداخلي، وضعف توجه أفرادها نحو خدمة الأهداف العامة، وتراجع قيم عملها بصفة عامة، والتي أضعفت شعورهم بالانتماء والولاء لها.

وبما أن المؤسسة تعاني كثيرا من ضعف الانسجام بين قيم عملها وقيم أفرادها، ومن التناقض الكبير بين أهدافها العامة وأهدافهم الخاصة، فإن ذلك انعكس سلبا على مستوى أدائها وطبيعتها مخرجاتها التنظيمية، لذا فالتناقض القيمى السائد فيها مرده لضعف نسقها القيمى الذي عجز عن احتواء قيم أفرادها بفاعلية، علما أن منظومة القيم التي تخلق مساحة شراكة بين طرفي الهرم التنظيمي (القمة والقاعدة) هي التي تستثمر وظيفة ودور تلك المنظومة بالشكل المطلوب، من خلال تحقيق التوافق القيمى المؤدى بدوره للتمائل التنظيمي إن صح التعبير، والذي يعكس شعور الفرد بقوة ارتباطه بمؤسسته ودمج أهدافه تبعا لأهدافها وربط مصيره بمصيرها، الأمر الذي يجعله يعيد تشكيل مفاهيمه واتجاهاته بطريقة متسقة مع مفاهيمها وقيمها بقيمتها، وفي إطار ذلك فإن التماثل التنظيمي يتحقق بتماثل القيم والأهداف المشتركة بينها وبين أفرادها، ويمكن لهذه العملية أن تتجسد ميدانيا حسب اعتقادنا من خلال تقييم الواقع التنظيمي الفعلي من قبل مختصين في هذا المجال، لاكتشاف الفجوة بين قيمها وقيم أفرادها، وتقليصها عن طريق تحقيق الانسجام بينهما بعد عملية تحليلهما وتفسيرهما، ووضع نموذج أولي للقيم المطلوبة ضمن خطة تطبيقية محكمة، والعمل على تنفيذها، بتغيير القنوات السائدة إلى أخرى معززة لقيم العمل المتفق عليها والالتزام بها، مع ضرورة توفير الدعم اللازم لهذه العملية التي تتطلب تكاتف الجهود لتحقيق أفضل النتائج، وعليه فالقائمون على مهمة تسييرها أمام حتمية دمج الأنساق القيمية السائدة فيها لضمان فعاليتها، والمسؤول الفعال هو الذي يستطيع دمج كل من أهدافها العامة وقيم عملها مع أهداف وقيم أفرادها في إطار موحد، فكلما ازدادت درجة الانسجام بينهما انعكس ذلك إيجابا على نجاعة عملها وعلى استمرارها بصفة عامة، وبالتالي فإن تحقيق التوافق القيمى داخلها حسب تصورنا يعتبر أفضل حل لتفعيل قيم عملها، وتخليصها من الأفعال والاتجاهات والممارسات السلبية المهيمنة عليها، وهو ما سيقودها لتحقيق أهدافها في جو من الحيوية والرضا والارتياح ضمن مناخ عمل منتج وهادف ودافع للأداء الوظيفي والتنظيمي على حد سواء.

المطلب الثاني-تأثير القيم الاعتيادية العمالية على القيم المكتسبة في العمل:

إن المؤسسة الحريصة على تجسيد أهدافها وتحقيق كفاءتها وضمان استمرارها هي تلك التي تؤكد على قيم عملها في نظمها الداخلية (القانونية والإدارية والإنتاجية)، والتي تمكن أفرادها بحكم احتكاكهم اليومي بها من اكتساب ثقافة عمل تمكنهم من التكيف والاندماج وفق تقاليدها ومنطقها بكل سهولة، خاصة وأن القيم المكتسبة في العمل هي جزء من القيم المجتمعية التي نشأوا عليها كالإخلاص والالتزام والاحترام والعطاء...، وهنا تبرز الحاجة التنظيمية إلى ضرورة خلق شروط الانسجام والتوافق بين مستويات القيم المجتمعية والمؤسسية لتفعيل هذه الأخيرة، لما لها من تأثير كبير ومباشر على أفعالهم وأداءهم، فهي تشكل السلوك والاتجاهات والميول، وتؤثر على مختلف العمليات الإدارية وصنع القرار الداخلي، وتزيد الإنتاجية والرضا والدافعية، وتقود إلى النجاح والفعالية التنظيمية.

الجدول رقم25: تأثير القيم العمالية على قيم العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
20	تؤثر القيم الاعتيادية العمالية إيجابا على القيم المكتسبة مهنيا	04	05.71
21	تتأثر قيم العمل بطريقة إيجابية وسلبية في نفس الوقت بالقيم العمالية	05	07.14
24	تتأثر القيم المكتسبة في العمل سلبا بالقيم التنشئية العمالية	59	84.29
26	لا يوجد أي تأثير أو تأثير بين قيم العمل والقيم الاعتيادية للعمال	02	02.86
	المجموع	70	100

تميل اتجاهات الإجابات من خلال معطيات هذا الجدول نحو التأثير السلبي للقيم التنشئية العمالية على القيم المؤسسية بنسبة قافت 84% من مجموع الإجابات حسبما أوضحت معطيات الوحدة التحليلية الثالثة، مقابل حوالي 03% من مجموع الإجابات التي أقرت بعدم وجود أي تأثير بينهما مثلما هو مبين في الفئة التحليلية الرابعة، فمن المؤكد أن التفاعل بين البيئة التنظيمية والاجتماعية يترك أثرا مختلفة على المؤسسة، من منطلق أنها لا تعيش بمعزل عن بيئتها المحيطة، بل أنها في تواصل دائم ومستمر مع محيطها الخارجي، والمجسد في شكل علاقات تأثر وتأثير، بما يمكنها من المحافظة على توازنها واستقرارها أو انحدارها وانكماش دورها، وقد كشفت عملية اقتربنا من المبحوثين ومسانلتنا لهم أن المؤسسة تتأثر بالقيم الاعتيادية العمالية بدرجات متباينة تتراوح بين الإيجابي والسلبي وعدم التأثير المطلق، وفيما توضيح لكل مستوى على حدا.

بالنظر إلى إجابات حوالي 06% من المبحوثين فإن القيم الاعتيادية للعامل تؤثر إيجابا على تلك المكتسبة مهنيا لأن حياته أصبحت مبنية على أمور آلية وجدية في ذات الوقت، فهو يحمل من المجتمع سلوكه الإيجابي وأخلاقه الحميدة وتربيته الحسنة أحيانا ويسقطها داخل وسطه التنظيمي، فالعامل الجديد لما يخاطب غيره مثلا فإنه يخاطبه بعبارات اعتاد عليها في حياته الاجتماعية مثل "ياخو" (يا أخي)، "ياعمو" كما يحمل منه حرفته، لأن العديد منهم حامل لكفاءة علمية أو عملية معتبرة تجعل منهم فاعلين في المؤسسة، وهي ميزة ميزته عن العامل القديم الذي افتقدها، وهي ما تزيده حبا في العمل، ورغبة في التعلم الوظيفي وتحسين قدراته، وطموحا مهنيا، وتجعله يتقاضي الأخطاء غير المتعمدة، وهي كلها أمور إيجابية يمكن للمؤسسة الاستفادة منها إذا أحسنت استغلالها وتوظيفها لصالحها، علما أن هذه أن الفئة من المبحوثين بنت تصورهما هذا على أساس ثلة عمالية إيجابية محدودة العدد، والتي أخذت على عاتقها مهمة دعم القدرة الإنتاجية للمؤسسة، هذه الإيجابيات المتضمنة في القيم الاعتيادية العمالية من شأنها التأثير على القيم المكتسبة مهنيا، من حيث تقوية أواصر العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، والتحلي بالفعل المنضبط، بما يضمن نجاح العمل واستمراره، ويعزز فيه تحمل مسؤولياته الوظيفية، ويرفع من مستويات الدقة والإتقان، الأمر الذي ينعكس على المحصلة النهائية والنتاج الكلي للأداء، وضمان ولاء الأفراد لها والتزامهم بقواعدها وقيم عملها، بعد أن احتكوا بها وخضعوا إلى مفاهيمها الإنتاجية، ذلك أن اقتناعهم بقيمتها وتمسكهم بها يمكنها من الوصول إلى النتائج المرضية والأهداف المرسومة.

بينما اتجهت أكثر من 70% من الإجابات إلى أن قيم العمل تتأثر إيجاباً وسلباً في نفس الوقت بالقيم الاعتيادية العمالية، لأن الواقع الميداني كشف لهم أن التفاعل بين قيم بيئة العمل والبيئة المحيطة أفرز تأثيرات إيجابية وسلبية على المؤسسة، والتي تجلت في سلوكيات العاملين بالدرجة الأولى، وهذا عن دل على شيء فإنما يدل على تباين أنساقهم القيمية، وتباين خصائصهم وأهدافهم المرتبطة بهم.

غير أن أغلبية الإجابات (أكثر من 84%) اعتبرت أن القيم المكتسبة في العمل تتأثر سلباً بذلك المعتاد عليها في الحياة الاجتماعية، وهذا من حيث عدد من الجوانب المختلفة والتي تمس المؤسسة وعملها وقيمها وأفرادها خاصة ما تعلق منه بسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم وكذا نفسياتهم كما يلي:

إذا كانت المؤسسة الاقتصادية كيانا مستقلاً بذاته ومتجاوزاً في وجوده وجود جميع الكيانات الفردية المشكلة له، وأن نشاطها الاقتصادي يتحقق بفعل السلوك المنضبط والواعي لأفرادها فهي بهذا المعنى مجالا خصباً لإنجاز العمليات الإنتاجية وتفعيلها نظراً لاحتكامها إلى نسق قيمى هادف نحو تجسيد الاستراتيجيات المسطرة، إلا أن الدراسة الميدانية كشفت لنا أن المؤسسة مجال الدراسة تعيش تحولات مختلفة، وتواجه تحديات كثيرة، صعبت تحقيقها لأهدافها وعرقلت قدرتها على التكيف والانسجام معها، وقد تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن أغلبية أفرادها يرفضون هضم قيمها واستيعابها، باعتبار أن العمال الجدد يصعب احتوائهم تنظيمياً، وفئة واسعة من عمالها القدامى ساهموا بدورهم في إفشال هذه العملية، بترسيخهم للعديد من الأفعال التي أفرزت روحاً سلبية في العمل، خاصة أمام عجز المؤسسة عن احتواء مشاكلها الداخلية والمعقدة، والتفاعل الإيجابي مع تحديات البيئة المحيطة.

وبما أن قيم العامل باتت تؤثر سلباً على مؤسسته فإنها تؤثر أيضاً وبنفس الدرجة تقريباً على أدائه الوظيفي، علماً أن العمل يحمل معنى نفسى واجتماعى واقتصادى لأنه محدد أساسى للشعور بالتوازن النفسى والاستقرار الاجتماعى والاقتصادى، فإلى جانب كونه وسيلة للعيش وتلبية الحاجات الاستهلاكية المختلفة فهو أيضاً أداة لتحسين المستوى المعيشى للفرد والمجتمع نحو الأفضل، لذا فإدراك معناه الحقيقى من طرفه يعنى اكتشاف إحدى مساحات الدافعية للإقبال على العمل المنتج، الأمر الذى من شأنه تعزيز قيمه المنتجة وإنمائها، وقد أثبتت عملية مسائلتنا للمبحوثين عن مدى التأثير السلبى للقيم المهيمنة على الوسط الصناعى والتي انعكست بشكل مباشر على العمل التنظيمى بالدرجة الأولى، وهنا صرح لنا أحد المبحوثين أن: **"الفوضى هيمنت كثيراً على المؤسسة التي تيرمج لإنجاز كمية معينة من العمل شهرياً وسنوياً لكن كبار مسئوليتها لا يوفررون الإمكانيات اللازمة لها، وفي المقابل يضغطون كثيراً على العمال لإنجازها بأي طريقة دون الاهتمام بجودة المنتج ونوعيته ضاربين عرض الحائط الانعكاسات السلبية لذلك على سمعتها وصورتها واستمرارها، والعامل فيها أصبح يأتي إليها لتأكيد حضوره فقط وينتج بنصف طاقته الإنتاجية وبنصف الوقت الرسمي الممنوح له محاولاً بذلك فرض سلوكه الاجتماعى داخلها ومتجاهلاً تماماً تقاليد عملها"**، ورغم أن العمل اليومي المتواصل يقلل من حدة السلبيات إلا أن توقف جميع العمليات الإنتاجية داخلها خلق فيها مشاكل جمة، أهمها الانعدام شبه الكلي لأثر الإنتاج وتراجع مستوى الأداء أمام استمرارية دفعها للأجور والمنح الإنتاجية، ورغم أنها مؤسسة اقتصادية منتجة إلا أنها أضحت غير منتجة تماماً، وما لذلك من تأثيرات متفاوتة الخطورة على مستوى أداءها وإنتاجيتها وحجم إنتاجها وجودته ومن ثمة على بقائها واستمرارها، كما أن القيم الاعتيادية للعامل هي مؤثر قوي وعامل مضاد لقيم عملها رغم أن هذه الأخيرة أضحت من التحديات الهامة المؤثرة على فعاليتها التنظيمية لأن هذه القيم تعد بمثابة قوة دافعة لها ولأفرادها.

وإلى جانب هذا فقد كشف لنا واقعها التنظيمى مدى فشلها في تحقيق الانسجام بين بيئتها الداخلية وبيئتها المحيطة من منطلق أن الظروف المرتبطة بالعامل أصبحت معرقل فعلى لتكيفه مع منطق عملها الاقتصادى خاصة بعد أن راهن على محافظته على ثقافته الاجتماعية داخلها وبرهن من ناحية أخرى عن تأثره بثقافة أجنبية اكتسبها من وسائل الإعلام المختلفة (التلفزيون والانترنت)، فالقيم المهيمنة على المؤسسة تركت أثراً واضحاً على الفعل العمالي رغم أن السلوك التنظيمى يعد من المواضيع الهامة التي شغلت بال المهتمين بالدراسات التنظيمية لأنه يستهدف الكشف عن القيم والمعايير والدوافع الحقيقية المتحركة في الفعل لتصنيفه وضبطه بشكل يسهل عملية التنبؤ بالاستجابات الفردية والجماعية في

*-إطار مبتدأ، 49سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

المؤسسة، فحسبما كشفت عنه المعطيات الميدانية فإن تأثير الفعل الاعتيادي للعامل على المؤسسة يظهر جليا في تحايله وتهاونه الوظيفي وإهماله ولا مبالاته وتضييعه للوقت وكثرة تجاوزاته في عمله، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ضعف وعيه المهني وغلبة منطق الاجتماعي عليه، بالنظر إلى سلوكه غير المنضبط ولغته السوقية وشدة تأثيره بظروفه الاجتماعية، ورغم كل ذلك إلا أن هناك توجه ضعيف نوعا ما بحسب مواقف المبحوثين لاحتوائه تنظيميا، من خلال محاولة إدماجه وفق تقاليد العمل الرسمي.

كما أن الفعل المضاد لقواعد المؤسسة يعد فعلا يستهدف تطورها ونموها ويعيق توازنها لأن طبيعة جو العمل يؤثر على نفسيات أفرادها، فالمناخ التنظيمي الثقيل ينعكس سلبا على مشاعرهم في العمل، علما أن العديد من الباحثين التنظيميين يجمعون على قوة العلاقة بين نفسياتهم ودرجة التزامهم بقواعد العمل ومستوى أداءهم الوظيفي وولائهم التنظيمي، وقد تم تأكيد هذه العلاقة أيضا من خلال هذه الدراسة التي كشفت لنا أن العامل فيها أصبح أكثر إرهاقا من الناحية النفسية بسبب ظروف عمله وظروفه الخاصة والتي جعلته يزاول عمله يوميا وهو متعب ذهنيا ومكره على الأداء وقليل التركيز وضعيف الدافعية والإنتاجية ومعنوياته متدنية وسيء المزاج ويبرر مشاكله بالمرض أو بقلة النوم أو بصعوبة ظروفه الاجتماعية، كما أن قيمة التنشئانية ذات تأثير كبير على العلاقات التنظيمية في جانبيها الصناعي والإنساني، فرغم ازدياد عدد الساعات التي يقضيها في مؤسسته ورغم أن العلاقات الإنسانية التي ينسجها مع غيره تعتبر أمرا حيويا بالنسبة لها، إلا أن العلاقات الاجتماعية داخلها أصبحت مضادة للعلاقات الصناعية ومهدد صريح لها، فحسبما تبين لنا ميدانيا فإن العلاقات الرابطة بين المستويات التنظيمية الأفقية والعمودية لا تميل كثيرا نحو التلاحم والتماسك كونها متسمة بالتذبذب والتوتر وتراجع درجات الثقة بين جميع هذه المستويات، الأمر الذي من شأنه تغذية مسببات الصراع التنظيمي في وقت تحتاج فيه المؤسسة إلى تكاتف جميع أفرادها لتفعيل قيمها وتحقيق أهدافها، وعليه فالعلاقات السائدة فيها أفرزت توجهات عدائية لدى أفرادها وخلفت ضعفا لدى الشرائح الهرمية العليا المعنية بالمحافظة على قيم العمل وتلقينها للشرائح السفلى، فعدم القيام بالدور الوظيفي على أكمل وجه أوجد عراقيل تنظيمية كثيرة أهمها تعظيم المصالح الخاصة والبحث عن الامتيازات المادية وكثرة الشكاوى والاستياء والتمسك بسياسة "السوسيال" و"المعريفة" وتصادم القيم بين الأجيال وتراجع مستوى الأداء... الخ.

وعلى نقيض ذلك سجلنا حوالي 3% من مجموع الإجابات أقرت بعدم وجود أي تأثير أو تأثير بين قيم العمل وقيم الفرد، أو أن أثره جد ضعيف ولا يكاد يظهر للعيان، باعتبار أن المؤسسة تعرف حالة تراجع كبير لقيم عملها وانهايار قيمي عميق جعل من بينتها الداخلية مشابهة كثيرا للبيئة المحيطة، ذلك أن العديد من خصائص هذه الأخيرة تغلغلت إليها، خاصة ما تعلق منها بالسلوك، نظرا لعدم استجابة أفرادها لقواعدها وضعف تأثير منطق عملها عليهم بعد أن أضحت قيم عملها لا تلقى القبول الكافي من طرفهم.

المبحث الثالث- قيم الاكتساب المهني:

إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تنميتها لقيم عملها، كونها تعزز التزام أفرادها بقواعدها وتوفر لهم طريقة واضحة للأداء من خلال توجيه أفعالهم وعلاقاتهم بطريقة إيجابية واحتواء اتجاهاتهم وميولهم الفردية لخدمة أهدافها العامة وبما يضمن ثباتها واستقرارها، فالمؤسسة الناجحة لا تحتاج لوجود استراتيجيات محكمة لتحقيق نجاحاتها بقدر حاجتها إلى قيم عمل مدعمة لاستراتيجياتها خاصة وأن تعميق هذه القيم في نفوس أفرادها يحقق لها تفوقا وتميزا كبيرين في عملها، وإلى جانب ذلك فإن نجاحها يتوقف أيضا على كيفية استيعابهم للقيم المتضمنة في ثقافتها وطريقة توظيفهم لها، لذا فالسعي التنظيمي المتواصل لترسيخ قيمها الإيجابية ومحاربة السلبية منها من خلال إعادة تنشئة أفرادها من شأنه توجيه مختلف الأفعال والممارسات بطريقة تحقق كفاءة أداءها الفردي والجماعي.

المطلب الأول-أهم الجوانب التي يقتضيها تعديل النسق القيمي العمالي:

يعد موضوع التغير القيمي من المواضيع الشائكة المسلك وصعبة التداول والمعالجة، لأن المسألة القيمية هي أحد أهم مقومات التفاعل الاجتماعي عبر النظم المختلفة للمجتمع، غير أن النظام المؤسساتي له خاصيته التي تميزه عن غيره من النظم الاجتماعية الأخرى في احتواء أفرادها ضمن نسقه القيمي وتحقيق انسجامهم ضمن خصائصه، بإكسابهم القدرة اللازمة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارهم التنظيمي، إلا أن النسق الرسمي قد يتأثر أحيانا بالنسق الفرعي للمؤسسة والمتمثل في النسق القيمي الذي يحمله أفرادها، الأمر الذي يستوجب منها تفعيل منظومة قيمها من خلال جعلها قادرة على استيعاب مختلف الأنساق الفرعية المتواجدة فيها وبلورتها ضمن إطار قيمي موحد.

الجدول رقم 26: أهم الجوانب التي تتطلب تعديل النسق القيمي العمالي

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
29	تعديل السلوك الاعتيادي إلى سلوك مؤسساتي	37	80.43
34	تغيير العقلانيات السائدة	09	19.57
	المجموع	46	100

بناء على الوحدة التحليلية الأولى لمعطيات هذا الجدول فإن تعديل السلوك الاعتيادي العمالي إلى سلوك مؤسساتي احتل أعلى نسبة في إجابات الباحثين (أكثر من 80%)، بينما تغيير العقلانيات السائدة فجاء في المرتبة الثانية بنسبة فاقت حدود 19% فقط من مجموع الإجابات كما هو موضح في الوحدة التحليلية الثانية، واستنادا لذلك فإن قيم العمل تعد موجهة أساسيا للفعل العمالي، وضابطا فاعلا للعلاقات الإنسانية بما يحقق استمرار أفرادها في عملهم واستقرارهم في مؤسستهم، خاصة إذا دعم هذا الاستقرار وحدة نسقها القيمي والرسمي، غير أن هذا الأخير قد يتأثر بالنسق القيمي الفرعي الذي يعد بمثابة إطارا مرجعيا قويا للأفعال الفردية والجماعية في العمل، ومعرقلا كبيرا لحركة تطور المؤسسة، ومؤثرا شديدا على كفاءتها وفعاليتها، الأمر الذي أسفرت عنه المعطيات الميدانية الجدولة أعلاه، والتي حاولت تبيان مدى التأثير الكبير للنسق القيمي الرسمي بالنسق الفرعي المهيمن عليه، والتي جعلت الباحثين يقترحون ضرورة تمسك مختلف الفاعلين التنظيميين بالقيم المنتجة للعمل، من خلال التزامهم الفعلي بالقواعد الرسمية وتبنيهم للسلوك المقبول تنظيميا، مع ضرورة تخليهم عن العقلانيات والتوجهات السلبية السائدة داخل المؤسسة، والتي أكدت عجزها التام عن تدعيم أهدافها العامة وتحقيق كفاءتها.

وبناء على ذلك فقد أكدت أكثر من 80% من مجموع الإجابات أن التعديل الهادف للفعل العمالي إلى فعل منضبط يعد أهم جانب يقتضيه تغيير النسق القيمي العمالي لأن المناخ الداخلي للمؤسسة غير منتج للعمل، والأفعال السائدة فيها تتخذ صبغة سلبية لأن العامل يميل إلى التهرب من العمل والتنصل من القواعد الرسمية، ولعل الخضوع لهذه الأخيرة حسب وجهة نظر الباحثين يعد الحل الأنسب لخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، خاصة وأن المؤسسة لديها قوانين داخلية مختلفة تماما عن تلك المعتاد عليها في الحياة الاجتماعية، ومن المفروض أن تنظم شؤونها الداخلية وتضبط عملها وفق قواعدها فحسب، الأمر الذي يقتضي على مختلف الفاعلين فيها الخضوع لنسقها القيمي بغية الدخول في نظامها الثقافي الأصلي، باعتبارها الأكثر ضمانا لاستمرارية عملها والأكثر فعالية عن ذلك السائد فيها والذي أثبت عدم فعاليتها، من منطلق أن النسق القيمي الأصلي للمؤسسة هو القادر على تحقيق أهدافها العامة واحتواء أفرادها رغم تباين قيمهم وخصائصهم، الأمر الذي من شأنه تعزيز التواجد التنظيمي للعامل المنتج والإيجابي، والمسئول عن أفعاله والمتقبل لتقاليد مؤسسته والخاضع لقواعدها، وكذا تعزيز التواجد التنظيمي أيضا للمسئول الإيجابي، لأنه الفاعل الرئيسي فيها، خاصة وأن إيجابية العامل متوقفة على إيجابية مسئوله.

بينما اتجهت أكثر من 19% من الإجابات إلى أن أهم جانب يقتضيه تغيير النسق القيمي العمالي هو تغيير العقلانيات السائدة في المؤسسة، ليس لأنها تعارض أهدافها العامة فحسب وإنما لا تتسجم مع منطقها الاقتصادي، حيث أن هيمنة العقلانيات الفردية داخلها من شأنه إفراز تأثيرات داخلية متعددة فيها قد لا تحمد عقابا كونها تزعزع توازنها الداخلي وتعرقل استقرارها الخارجي، ولتجنب ذلك فإن التغيير في

إطار هذا التصور دائما يجب أن يبدأ بطبيعة الحال من القمة وينزل إلى القاعدة، لأن الوضع التنظيمي في اعتبارهم جد مؤسف وفي غاية الخطورة، باعتبار أن فاعلية المستويات الهرمية العليا تكمن في قدرتها على التغيير الثقافي والقيمي والتعديل السلوكي وتعزيز القدرة الجماعية للفعل المنتج للعمل، الأمر الذي من شأنه تحويل المؤسسة من مجال يحوي عددا من الأفراد غير الفاعلين تنظيميا إلى مجال حيوي يضم مجتمع عمل بكامله، متكاملا ومتعاونا ومستوعبا لدوره ووظائفه ويربط أهدافه بأهداف مؤسسته وخصائصه بخصائصها ومصيرها بمصيرها، وهذا من خلال دمج مختلف الذهنات الفردية في ذهنية جماعية تصب في المصلحة التنظيمية العامة، وبالتالي فإن تغيير الذهنية السائدة داخل المؤسسة يعد من الأمور الضرورية التي تستوجب الإسراع فيها تنظيميا واستبدالها بذهنية صناعية أكثر تطلعا واستيعابا للعمل وللمؤسسة ولأهدافها ولقيم عملها، حيث تركز وجودها فيها لتفعيل دورها وإثبات جدارتها.

إن هذا الطرح يشير إلى حتمية التغيير القيمي داخل المؤسسة لتطويرها تنظيميا من خلال احتوائها للأنساق القيمية الفرعية لأفرادها، لأنها أنساق مضادة لنموها وتطورها وبلورتها ضمن النسق القيمي المؤسساتي الهادف لتنظيميا والمنتج اقتصاديا، الأمر الذي يستوجب ضرورة إحداث تغييرات جذرية على مستوى الاتجاهات والأفعال وطرق التفكير والمعايير والقيم السائدة فيها حتى تتسجم وتتواءم مع نسقها الرسمي، خاصة وأنها تأثرت بشدة من تباين الأنساق القيمية المهيمنة فيها والمضادة لتوجهاتها.

المطلب الثاني- أهم القيم الواجب ترسيخها داخل المؤسسة

تعد قيم العمل من الركائز الهامة التي تستند إليها أية مؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها، لذا فهي مفهوم دينامي يؤثر ويتأثر بما حوله، وهي مؤثر أيضا في توجهات الأفراد العاملين وفي اختياراتهم لأنماط معينة من السلوك، ومتأثر بالمتغيرات المختلفة للبيئة المحيطة بالمؤسسة.

الجدول رقم 27: أهم القيم الواجب ترسيخها داخل المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
30	القيم العقلانية في التسيير	02	02.06
31	القيم الانضباطية	50	51.55
32	القيم الإنتاجية	06	06.19
35	قيم الكفاءة	04	04.12
38	قيم المسؤولية	15	15.46
39	قيم احترام وسائل الوقاية والأمن المهني	11	11.34
40	القيم الأخلاقية	07	07.22
41	القيم الصحية	02	02.06
المجموع		97	100

يميل اتجاهات الإجابات حسب هذا الجدول نحو وجوب شيوع القيم الانضباطية في العمل بنسبة فاقت 51% من مجموع الإجابات مثلما أوضحتها الفئة التحليلية الثانية، مقابل حوالي 02% من مجموع الإجابات التي رأت ضرورة شيوع القيم الموضوعية في التسيير والقيم الصحية كما هو مبين في وحدتي التحليل الأولى والأخيرة، واستنادا على ذلك فإن الاهتمام التنظيمي بقيم العمل يعد أمرا مهما داخل المؤسسة لما له من دور في تدعيم كفاءتها وفعاليتها خاصة إذا كانت ذات طبيعة إنتاجية واقتصادية، لأن هذه القيم توجه علاقاتها التنظيمية نحو الوجهة المطلوبة، وترسم معالم سلوكها الفردي والجماعي، وتمثل القاسم المشترك بين جميع الفاعلين فيها، لذا فإنه كلما اتسمت هذه القيم بالإيجابية زاد تساند أفرادها وظيفيا وتماسكهم داخليا، وما لذلك من آثار مرغوبة ومباشرة على أهدافها العامة وعلى استقرارها ككل، وهناك عدد كبير من قيم العمل التي تتطلب تعميقها في نفسيات أفرادها مثل قيم الالتزام والإخلاص والصدق والعطاء والولاء وغيرها، كونها بمثابة قوة محركة للأداء ومنمية للإنتاج ومجسدة

للاستراتيجيات المسطرة، لذا فمن الضروري لها استيعاب القيم السائدة فيها قصد تعزيز السلوك الإيجابية منها والتخلص من السلبية، وفيما يلي أهم القيم التي تستوجب ترسيخها تنظيميا حسب تصور المبحوثين.

فبالنظر إلى إجابات حوالي 02% من المبحوثين فإن القيم البيروقراطية أو العقلانية في التسيير إن صح التعبير هي أهم قيمة تستوجب ترسيخها داخل المؤسسة لأن هذه الأخيرة تعاني بشدة من عدد من المعوقات الداخلية الناتجة في أساسها عن تغييب هذه القيمة تحديدا داخل وسطها التنظيمي، وهو ما أضعف إجراءاتها الرسمية المنبثقة من قواعد عملها وعلاقاتها الصناعية وأثر على صرامتها ومصداقية عملياتها التنظيمية، الأمر الذي جعل المبحوثين يطالبون بضرورة التمسك بالجوانب الرسمية المنظمة للعمل، وتبني المبادئ العقلانية في التسيير، باعتبار أنها تساعد الفرد على الارتقاء بأدائه الوظيفي، وتؤكد على حسن تمثله لقيم مؤسسته، وهو ما يضيف أهمية بالغة لفعاليتها وتطورها، كما أن هذه القيم المنسجمة إلى حد كبير مع النموذج الفيبييري في التنظيمات البيروقراطية تركز على عدد من المبادئ العقلانية كضمان النزاهة والموضوعية في العمل ورسمية القواعد والعلاقات وصرامة الإجراءات من حيث الدقة في الأداء والإنجاز والانضباط الوظيفي والسرية في العمل والجدارة في التعيين والترقية والتخصص الوظيفي وخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة والموضوعية والكفاءة وغيرها.

وبموازاة ذلك أجاب أكثر من 51% من المبحوثين أن الانضباط في العمل يعد أهم قيمة تستوجب تفعيل داخل المؤسسة لأن قواعد العمل هي محدد أساسي لدور كل فرد فيها وتلزمه على أداء مهامه بدقة، هذه القيمة تعكس استجابة الفاعلين التنظيميين للنظم واللوائح الرسمية، والتي تتجلى مظاهره في الامتثال لأنظمة العمل من خلال احترام نصوص القوانين واللوائح الداخلية وإطاعة الأوامر والالتزام بالتعليمات وتنفيذها بدقة وتقيد المراتب الأدنى بالأعلى تسلسلا وتوجيها والابتعاد عن المزاجية والفردية واستثمار وقت العمل في الأداء والالتزام بالأهداف العامة... الخ، ولرصد واقع هذه القيمة داخل المؤسسة فإن المقابلات الميدانية كشفت لنا سلبية هذا الواقع، وهو ما يوحي لنا أن الانضباط شبه منعدم عند أغلب أفرادها بغض النظر عن مستوياتهم المهنية، وهذا ما جعل المبحوثين يناشدون أصحاب القرار الداخلي من خلال هذه الدراسة باحترام القواعد الرسمية لأنهم ماجورين على ذلك لأن السبيل الأمثل في نظرهم للتخلص من السلبيات السائدة تنظيميا هو التحلي بالانضباط في الأداء والفعل للتقليل من حدة التأثيرات الداخلية والخارجية من خلال الالتزام بالعمل وبالقوانين وتطبيق بنوده وإطاعة الأوامر والتعليمات وحسن السلوك واحترام الغير واحترام الذات وعدم التحرك في المنصب وداخل الورشة وغيره.

وعلى غرار ذلك أجاب أكثر من 06% من المبحوثين بأن القيم الإنتاجية تنصدر قائمة القيم التي تتطلب التعميق لدى أفراد المؤسسة لأن عملية الإنتاج هي عملية تفاعلية بين مختلف عناصر الإنتاج والجهد الإنساني الفعال والهادف والمحكوم بعدد من القيم المنظمة والموجهة والضابطة لحركته، الأمر الذي من شأنه المساهمة في تعزيز الإنتاج وتنمية العامل المنتج داخل المؤسسة والملتزم بالكمية والنوعية المطلوبة منه، غير أن تعميق هذه القيمة في نفوسهم يتطلب من أصحاب القرار والسلطة الداخلية توفير بيئة عمل صحية ومناسبة لتقديم الجهود والمهارات والخبرات اللازمة بكل أريحية وجعلها ذات أثر إيجابي على أداءهم وإنتاجهم لأن العمل وفق نظام قيمى إيجابى يعد عامل أساسى ومهم لتدعيم بيئة العمل المنتجة والتي تساهم بدورها في جعل أفرادها يشعرون بانتمائهم لها كونهم متمتعين بأهميتهم كعناصر فاعلة ومنتجة تنظيميا، وبالنظر إلى واقع المؤسسة محل الدراسة فإن القيم الإنتاجية فيها ضعيفة نوعا ما حسب تصور المبحوثين لأن أفرادها لا يلتزمون بقواعدها ولا يحترمون كميات الإنتاج ونوعيته، ويتجه تفسيرنا لذلك نحو العامل التنظيمي الذي يعد أهم عامل على الإطلاق ساهم في بلورة هذا الواقع السلبي بإفرازه لبيئة صناعية غير محفزة للأداء نظرا لاتسامها بطابع اللامبالاة والتهاون والتكاسل وضعف المتابعة والرقابة وغياب مفهوم الشفافية والمحاسبة ونقص الإمكانيات المادية والفنية والتقنية اللازمة للإنجاز وتزايد الشعور العمالي بالتهميش وهيمنة المصالح الخاصة وغياب الحوافز المعنوية وعدم الوعي بالتعاليم الدينية حول العمل وهيمنة روح الانكالية وسيادة الشعور بأن الوساطة والمحسوبية معيار

فعال لتعظيم مكاسب العمل وتدنى مهارات العاملين واختراق القوانين والتلاعب بالأنظمة، وهنا يحضرنا قول الشاعر*: إذا كان رب البيت بالدف ضارباً ○ فشيمة أهل البيت كلهم الرقص.

هذه العوامل وأخرى تعد عوامل دافعة للإخلال بالعمل التنظيمي من قبل العاملين، ولا يمكن للمؤسسة بأي حال من الأحوال تنمية قيمها الإنتاجية، فمتى تم معالجتها بالشكل الصحيح تأتي النتائج بالصورة المأمولة.

إلى جانب هذا أجاب أكثر من 04% من المبحوثين بأن قيمة الكفاءة هي أهم قيمة ينبغي ترسيخها لدى العاملين لأن العامل الكفاء هو الذي يمتلك المهارات العلمية والعملية اللازمة لأدائه، فإذا كانت الكفاءة هي أداء العمل في الوقت المحدد بالطريقة المثلى بكل حزم ومسؤولية وجدارة فإنها في نظر المبحوثين تستوجب تضمينها لقيم التأهيل والذكاء وسرعة الاستيعاب والاحترافية الوظيفية، وعليه فكفاءة المؤسسة متوقفة على مدى جدارة وكفاءة إدارة أفرادها من حيث مدى التزامها بهذه القيم في علمياتها ومدى تنميتها لدى أفرادها، لذا فأهمية اختيار الكفاءات التنظيمية تزايد كلما اتجهنا عمودياً في السلم الهرمي، حيث أن قمة الهرم التنظيمي يجب أن تتضمن أفضل كفاءة موجودة في المؤسسة لما لذلك من آثار إيجابية على أهدافها وعلى مستقبلها ومصيرها، غير أن المعطيات الميدانية كشفت لنا جلياً مدى التراجع الكبير لقيمة الكفاءة في المؤسسة مقارنة بالسنوات الماضية بسبب تخلي أفرادها عن قيم النسق الرسمي لصالح النسق الاجتماعي من خلال اهتمامهم بعلاقات المحاباة والوساطة والجهوية وبمكتسبات المنصب والمصالح الخاصة، وهو ما أدى إلى إهمال الكفاءات وتهميشهم وتجميد مسارهم المهني رغم أنهم لا يزالون في قمة عطائهم وتألقهم، يحدث كل هذا أمام قلة كفاءة بعض المسؤولين الفاعلين تنظيمياً وعدم تعميق قيم العمل في أنفسهم كما ينبغي لهم، وهذا ما جعل المبحوثين يعتبرون أن القيم السائدة حول الكفاءة داخل المؤسسة تحمل نزعة سلبية ولا يمكن لها أن تحقق كفاءة عملها.

إضافة لذلك سجلنا أن أكثر من 15% من المبحوثين أجابوا بأن قيمة المسؤولية هي أهم قيمة ينبغي الاهتمام بها تنظيمياً لأنها تتضمن الالتزام بكل قول وفعل، ومسؤولية المؤسسة هي التزامها بالبقاء والاستمرارية أمام أفرادها وأمام المجتمع بصفة عامة بتدعيمها للأداء المتسم بروح التحدي والطموح ضمن بيئة مهنية احترافية قائمة على مبدأ الاستحقاق الوظيفي، أما الشعور بالمسؤولية فهو إدراك الفرد بأنه ملتزم ومحاسب ومتعهد بكل أقواله وأفعاله التي قام بها أو قصر وامتنع عنها رغم وجوبها عليه، بينما قيم المسؤولية فهي تلك التي تلزمه على ممارسة مهامه بنفسه وتحمل مسؤولية كل عمل يسند إليه بإخلاص وأمانة، وللوقوف على واقع هذه القيمة داخل المؤسسة فإن المعطيات الميدانية كشفت لنا عدم تفعيل اللازم لها لدى أفرادها، وهو ما أدى بهم إلى الميل نحو تبني عدد من السلبيات المترجمة في سلوك غير منتج للعمل وما لذلك من دور كبير في تشتيت جهودهم، فالقيم السائدة حول المسؤولية في نظر المبحوثين هي سلبية وتتمحور في أغلبها حول غياب روح المسؤولية في العمل وقلة الوعي وانعدام الضمير المهني وعدم تأدية الواجبات بأمانة ونزاهة وإخلاص أمام تراجع كبير لقيم الجدية والإتقان والتفاني في العمل وعدم إعطاء أية أهمية للمؤسسة ولمنتجاتها وعدم الالتزام بأهدافها العامة، وهو ما يعكس سلبية الميول والاتجاهات نحوها بوجه عام وما لذلك من تعظيم حدة التأثيرات السلبية تجاهها من حيث سوء التواصل بين أفرادها وانخفاض مستويات الأداء والإنتاج والوقاية والأمن، وإلى جانب هذا كشفت عملية مسألتنا للمبحوثين أن العديد من المسؤولين لا يتحلون بروح المسؤولية في العمل ولا يمتلكون القدرة على النهوض بمسؤوليات أدوارهم ومناصبهم بدليل افتقارهم لروح المبادرة التنظيمية وعجزهم على اتخاذ قرارات جريئة حول العمل، ولعل عقلياتهم غير الصناعية تجعلهم متخوفين من الفشل المسبق من أي تغيير يفترض منهم القيام به ومن الانتقادات التي قد توجه لهم جراء ذلك، فحسب اعتبارنا فإن هذه الوضعية توحى لنا مدى جهل العديد من أفراد المؤسسة لمفهوم المسؤولية ولقيمها أيضاً والتي لا تقتصر على فئة مهنية معينة وإنما تمس كل منتمي لها لأن لكل واحد منهم مسؤوليته الملقاة على عاتقه، وعليه ألا يُقصر فيما يجب عليه من مهام وظيفية مهما كان حجمها أو طبيعتها التنظيمية، وأن الخطأ فيها مهما كان نوعه أو حجمه أو مصدره يبقى غير مقبول تنظيمياً ولا بد لمرتكبه من تحمل

*- هو محمد بن عبيد الله بن عبد الله أبو الفتح، المعروف ببسيط ابن التعاويذي (1125-1187م)، شاعر العراق في عصره، من أهل بغداد مولداً ووفاءً، وولي الكتابة فيها في ديوان المقاطعات.

مسؤولياته تجاهها، وبالتالي فالمسؤولية تجاه العمل هي مسؤولية عظيمة تنظيميا واجتماعيا ودينيا، وأن عدم اهتمام المؤسسة بتفعيل هذه القيمة بين أفرادها ستكون له عواقب وخيمة على بقائها واستمرارها لأن التحلي بقيم النزاهة والإخلاص في أداء المهام هو مسؤولية دينية أكثر منه مسؤولية اجتماعية أو مهنية، وهو عامل مهم بإمكانه إعادة الاعتبار لقيمة العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية.

بينما أجاب أكثر من 11% من المبحوثين بأن قيم الوقاية والأمن المهني هي أهم القيم التي ينبغي ترسيخها لدى عمال الورش لأن هذه القيم مسؤولية كل عامل في المؤسسة وهما مرتبطتان بعلاقاته مع محيط عمله من أفراد وآلات وأدوات عمل وغيرها، فالوقاية تعكس الإنتاج دون حوادث وإصابات عمل باعتبارها مجموع الإجراءات الهادفة لمنع وقوعها، والأمن المهني هو حمايته من مختلف الأعراض النفسية والفيزيائية المحتمل الإصابة بها في محيط عمله، وبالتالي فهو حماية له ولمهاراته وخبراته وتنميتها ورفع طاقته الإنتاجية، وهو خفض لمعدل الحوادث والإصابات وتقليل التكاليف الناتجة عنه وتوفير بيئة عمل صحية والمحافظة عليها باستمرار، ولكشف واقع الوقاية والأمن المهني داخل المؤسسة فإن المقابلات البحثية كشفت بتدعيم الملاحظات الميدانية عن عدم تهيئة بيئة العمل بالشكل المناسب للقيام بالأداء الفعال والنهوض بالإنتاج لأن العامل لم يستوعب تماما قيم الوقاية والسلامة المهنية، وبالأحرى لم يستوعب قيم مؤسسته ومفهوم عملها، الأمر الذي جعله يتفادى استعمال وسائل الوقاية ولا يحافظ عليها في حال توفرها، رغم إلزام القانون الداخلي على ذلك، حيث يتجنب ارتداء الألبسة المهنية التي تمكن أفرادها من التمييز بين مختلف الوظائف، خاصة ما تعلق منها بالمآزر، ولا يحترم هيئته المهنية كعامل له مكانته تنظيميا، كونه يميل إلى استعمال الحلي (الخواتم والسلاسل وغيرها) أثناء أداء عمله الإنتاجي، ولا يهتم بتنظيف محيط عمله ولا يحافظ على مستلزمات عمله، كما أن مسؤوليها من جهتهم لا يهتمون بتعزيز قيم الأمن المهني فيها بقدر اهتمامهم بمصالحهم الخاصة، حيث نجدهم لا يوفرّون الوسائل اللازمة للوقاية من حوادث العمل بحجة ضعف الموارد المالية والفنية والمادية للمؤسسة.

وعلى صعيد مغاير سجلنا أن أكثر من 07% من مجموع الإجابات اعتبرت أن القيم الأخلاقية هي أهم القيم التي تستدعي تعميقها داخل المؤسسة من منطلق أن الأخلاق تؤدي دورا مهما في حياتها التنظيمية، خاصة وأن أثرها ينعكس مباشرة على سلوك أفرادها بجعله يميل نحو الثبات والتماسك والتوافق، لذا فهي أحد مظاهر الضبط الاجتماعي داخلها ودافعا ومحركا قويا للعمل فيها وداعم فعال للشعور بالانتماء إليها وميسر ضامن لسبل الاندماج والتكيف وفق خصائصها، وهي ذات تأثير بالغ الأهمية على الالتزام بالعمل لأن هذا الأخير هو بمثابة أداة فاعلة بالنسبة للفرد لتحقيق توافقه وتوازنه واستقراره النفسي والاجتماعي، فإذا كانت القيم الأخلاقية هي مجموع القواعد والمعايير المنظمة للسلوك والتي ارتضاها المجتمع لتنظيم حياة أفرادها وتحديد علاقتهم فيما بينهم فإن الأخلاق التنظيمية هي تلك المعايير التي تبناها أفرادها لتضبط سلوكهم وتوجه أداءهم، متضمنة بذلك مختلف القيم الأخلاقية المرغوبة تنظيميا واجتماعيا كالقدوة الحسنة والوفاء والإخلاص والتضامن والواجب والتسامح والعطاء والحق والنزاهة والإتقان والتعاون والتضحية والاحترام وحسن التربية وحسن المعاملة والعدالة... الخ، فهي إذن بمثابة بيان أو دليل للمعايير والمبادئ التي ينبغي أن توجه عملهم اليومي، كونها تهدف إلى تعزيز قواعد السلوك التنظيمي وتدعيم قيم العمل من جهة وغرس الأخلاق الحميدة لديهم وتوجيههم إلى ضرورة القيام بالواجب الوظيفي على أكمل وجه من جهة ثانية، لذا فالاستثمار الهادف للأفراد يتصدر بقية شروط النجاح التنظيمي للمؤسسة، فإذا كانت الأخلاق التنظيمية تشير إلى النظام القيمي أو القيم الأخلاقية التي يتبناها أفرادها في أفعالهم وممارساتهم المختلفة داخل بيئة عملها فإن فعالية هذه القيم تتمثل في مدى التزامهم بالقواعد والمعايير والمعتقدات الاجتماعية من جهة والمؤسسية من جهة أخرى، غير أنه وبالنظر إلى واقعها التنظيمي فإن القيم الأخلاقية عرفت تراجعا كبيرا باعتبار أن الأفعال السائدة فيها ليست تنظيمية وغير اجتماعية حسب تأكيدات أكثر من 53% من المبحوثين، كونها تتخذ طابع سلبي أكثر منه إيجابي، وبالتالي فهي تعكس سوء التنشئة الاجتماعية والمهنية للفرد العامل، والتي جعلته لا يتحلى بالأخلاق الحميدة داخلها ولا يتفاعل بطريقة إيجابية مع محيط عمله، غير أنه كان بإمكان القائمين على تسييرها التحكم في هذه الوضعية من خلال تدعيمهم للقيم الأخلاقية في العمل باعتبارها مدعم فعال لقيم العمل، إلا أن محورهم حول ذاتهم وسوء استيعابهم لمتطلبات دورهم الوظيفي حال دون ذلك، وهذا ما أعجزهم عن ترسيخ القيم المنتجة للعمل وتأكيد قيم النسق الرسمي لدى مختلف الشرائح المهنية فيها.

وبموازاة ذلك أجاب أكثر من 02% من المبحوثين بأن القيم الصحية هي من أهم القيم التي ينبغي تعزيزها تنظيمياً نظراً للارتباط الطردي الكبير بين صحة العامل وصحة مؤسسته، فحتى تتحقق فعاليتها وكفاءة إنتاجها وكفايته يجب أن يتمتع أفرادها بالصحة العقلية والفيزيقية والنفسية الجيدة، لأن صحة العامل هي من مقومات نجاح العملية الإنتاجية المؤدية بدورها لنجاح مؤسسته، كونها تمكنه من اهتمامه بأدائه وعطائه وإقباله وإنتاجه وزيادة تركيزه على إنتاجيته وتحمل مسؤولياته الوظيفية مشغلاً فيها أقصى جهوده وطاقاته وقدراته وخبراته، الأمر الذي من شأنه تحقيق انسجامه مع بيئة عمله وتوافقه مع محيطه المهني والقدرة على مواجهة مختلف المشاكل والعوائق بأقل ضرر ممكن، لذا فهي محدد هام للقيام بأداء الواجبات الوظيفية بكل راحة ويسر، وهي ضرورية في مكان العمل لأنها تساعد على تحقيق الأهداف العامة وتمكن المتمتع بها من الانسجام مع متطلبات وخصائص عمله، فإذا كانت الصحة العقلية والفيزيقية والنفسية مهمة بالنسبة له فإنه من الحكمة توفير جو تنظيمي صحي ملائم للأداء الفعال والمنتج لأن الإصابة بأي مرض مهني يترجم في شكل انحرافات سلوكية تؤثر سلباً على القواعد الرسمية للمؤسسة وقيمها العقلانية، وبالنظر إلى الواقع الصحي لعمال المؤسسة المعنية بالدراسة فإننا سجلنا تدهوراً كبيراً للصحة المهنية لأن القيم الصحية السائدة فيها لا تحقق كفاءة الإنتاج وكفايته، وأن المتسبب الرئيسي لهذه القيم السلبية هو بيئة العمل والبيئة المحيطة.

فبالنسبة للمؤثر الأول (بيئة العمل) فإن طبيعة العمل وعلاقاته وظروفه وقيمه تعد محدّدات فاعلة في التأثير على الصحة النفسية والجسدية وحتى العقلية للعامل، حيث تبين لنا أن طبيعة المنصب الممارس من طرفه يعد مؤثراً هاماً على نفسيته وسلوكه التنظيمي خاصة وأن بعض المناصب الإنتاجية تتطلب بذل جهود فيزيقية معتبرة وبعضها تناوبية تتطلب مزاولة العمل في وقت مبكر وبعضها تتطلب التعامل مع مواد كيميائية خطيرة، وما يزيد من حدة التأثير السلبي لذلك هو أن المناصب المريحة تمنح لذوي القربى والوساطة بناء على اعتبارات غير مهنية، كما أن علاقات العاملين فيما بينهم أثرت بدورها على نفسياتهم لأن العديد منهم يضطرون للتعامل مع عمالاً غير متوازنين نفسياً **"كالمتعاطين للمخدرات والمنحرفين وأصحاب الاضطرابات النفسية"** حسبما توجه إليه بعض المبحوثين، لذا فالعلاقات الناتجة عن مثل هذا التفاعل تؤثر سلباً على تقبلهم لقيم ومعايير المؤسسة، إلى جانب هذا فإن ظروف العمل التي تميزها لم ترق بعد إلى مستوى الظروف الصحية المعززة للإنتاج الصناعي، خاصة وأن العامل فيها معرض في أي وقت للإصابة بمرض مهني أو حادث عمل نظراً لعدم فعالية برامج الرعاية الصحية وقلة وسائل الوقاية والأمن المهني وتقدم الآلات، فظروف العمل الصعبة وغير المناسبة له وحالته الصحية تؤدي حتماً إلى عدم ارتباطه بعمله وعدم حبه له وعدم الرغبة في بذل الجهد فيه، وبالتالي فإن كثرة مشاكلها وتعقيداتها أحدثت تحولاً في اتجاهات العاملين نحو العمل وتغيراً في نظراتهم إلى حقوقهم وواجباتهم وأظهرت لديهم حاجات نفسية كثيرة ورغبات متنوعة، وإن لم يتم إشباعها استحال كفاءتهم وكفايتهم الإنتاجية وانتشرت بينهم اضطرابات الشخصية المؤدية لاضطرابات العمل وزيادة تكاليفه، أما بالنسبة للمؤثر الثاني (البيئة المحيطة) فإن الظروف الاجتماعية الصعبة للعامل ومدى إشباعه لحاجياته المختلفة تنعكس مباشرة على حضوره التنظيمي وتؤثر على أدائه لعمله، فكلما صعبت عليه ظروفه الخاصة زاد التأثير السلبي على صحته النفسية تحديداً وما لذلك من تعظيم شعوره بالإرهاق والإحباط والتوتر والقلق والملل والفشل وغيرها من التأثيرات المؤدية لعدد من الاضطرابات النفسية المتصلة بها كالانطواء والاكتئاب واللامبالاة والصراع الداخلي والخارجي والعنف... الخ، الأمر الذي من شأنه التأثير بدوره على استقراره التنظيمي والاجتماعي، وللإشارة فقط فإن الأمراض النفسية مسئولة عن ارتفاع نسب التغيب الجسدي والذهني وتراخي العمال وتكاسلهم وانخفاض مستوى أداءهم وغيره، وما لذلك من دور كبير في الرفع من معدلات حوادث وإصابات العمل، فرغم كبر حجم المؤسسة وكثرة أفرادها إلا أنها تقتقد لأطباء مختصين في علم النفس ولا تتوفر على برامج صحية فاعلة لاحتوائهم، الأمر الذي يعكس ضعف سياستها في تنمية شخصياتهم تنظيمياً واجتماعياً وضعف عناية الفاعلين فيها بالعامل داخل وخارج عمله، وعليه فإن هذه المشاكل والاضطرابات النفسية تفرض على إدارتها تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية للعمال ووضع البرامج الخاصة بصحتهم النفسية لتحقيق كفايتها الإنتاجية، لأنه بفقدان صحتهم النفسية مهما بلغت قواهم الجسدية لا يمكن أن يحسوا إحساساً إيجابياً بالنشاط والحيوية.

المطلب الثالث- طبيعة التزام الأفراد العاملين بقيم العمل

تفرض عملية التفاعل اليومي بين الفرد العامل ومؤسسته استجابته لتقاليد عملها ومنطقها، فهو ملزم بالامتثال لقواعدها وتقبل قيمها إن أراد الاستقرار بها، غير أن درجة التزامه بنسق عملها قد تتأثر بطبيعة هذا النسق في حد ذاته، من منطلق أن النسق الذي يتبنى قيما إيجابية ويؤكد لها لدى أفرادها بإفرازه لبيئة عمل مناسبة لتدعيمها وتفعيلها من شأنه تعزيز مستويات استجابتهم لها بدرجة كبيرة، وستكشف لنا المعطيات المالية حقيقة الالتزام العمالي بالقواعد الرسمية لمؤسستهم ودرجة استجابتهم لقيمها، بناء على وجهة نظر الأفراد المستهدفين بالدراسة.

الجدول رقم 28: طبيعة التزام العاملين بقيم العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
17	يتحلى العاملون بالأفعال الإيجابية بطريقة شكلية فقط	10	83.34
36	مستوى الالتزام بالفعل الإيجابي داخل المؤسسة متباين عند العاملين	01	08.33
37	يلتزم العاملون فعليا بالسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة	01	08.33
	المجموع	12	100

بناء على الوحدة التحليلية الأولى لمعطيات هذا الجدول فإن اتجاه المبحوثين ركز على الالتزام الشكلي للعاملين بالفعل المرغوب تنظيميا بنسبة إجابات فاقت حدود 83%، كما هو موضح في الفئة الأولى، في حين تساوت مجموع إجاباتهم حول مستوى الالتزام المتباين والالتزام الفعلي عند العاملين بأكثر من 08% لكل فئة إجابة، حسبما هو مبين في الوحدة التحليلية الثانية والثالثة، ومن هذا المنطلق فإن الاهتمام التنظيمي بقيم العمل له دور بارز في معرفة طبيعة التأثيرات التفاعلية بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغية التوصل إلى الفهم الصحيح والتفسير المنطقي لحقيقة سلوك أفرادها، من منطلق أن التفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية والتنظيمية والانسجام الفعال بين الأهداف الخاصة والعامة من شأنه إنماء قيم العمل، فكل فرد فيها مهمة وظيفية محددة، ولكل منصب عمل فيها دورا فاعلا يرمي إلى تحقيقه ضمن النشاطات التنظيمية المختلفة، لذا فأداءه بأمانة يرتقي بدوره نحو الإيجابية في تحقيق أهدافها العامة، ذلك أن المنصب الممارس ينطوي على حقوق وواجبات ومسؤوليات تلزم شاغله بالاستيعاب الفعلي والإدراك الواعي بجميع متطلباته لتحقيق الغايات التي أنشأ هذا المنصب من أجلها، وقد يأخذ الالتزام بالعمل شكل واجبات تستلزم القيام الفعلي بها أو محظورات تفرض تجنبها، لتأتي بذلك الأفعال العمالية منطلقة من التزامهم بواجباتهم المهنية حسبما حددته القواعد الرسمية، وقد توصلنا في دراستنا هذه إلى تحديد ثلاثة مستويات للالتزام بقواعد النسق الرسمي وقيمه، والمتمثلة في الالتزام الشكلي والمتباين والفعلي، وفيما يلي توضيح لكل مستوى على حدا.

وبناء على إجابات أكثر من 83% من المبحوثين، فإن التزام العاملين بتقاليد المؤسسة الصناعية هو التزام شكلي وليس حقيقي، باعتبار أن أغليبتهم غير مستوعبين تماما لنسقتها الرسمي وغير مدركين كلية لمنطقها التنظيمي ويفتقدون أكثر إلى الإيمان العميق بقيمها الاقتصادية، فإذا كانت القيم موجهة حقيقيا للأفعال العمالية وضابطا أساسيا للتوجهات الفردية، فإن لغيابها (القيم) دور في انحراف الفعل عن القواعد الرسمية، فبقدر ما تكون القيم ايجابية يرتقي الفرد بسلوكه وأدائه نحو الإيجابية، الأمر الذي يجعل منه عنصرا منتجا وظيفيا وفاعلا تنظيميا، وبما أن البيئة الاجتماعية فرضت منطقها بقوة على منطق المؤسسة وأثرت سلبا على قيم عملها وقيم فئة عمالية منها خاصة تلك الحاملة للقيم المنتجة فإن هذا ما جعل أفعال معظم أفرادها سلبية والتزامهم شكلي بقيمها، لذا تراجع التزامهم بقواعد عملها كما تراجع مع انتمائهم لها خاصة أمام ضعف كفاءتهم العلمية والعملية على حد سواء، وللاستشهاد فقط ارتأينا عرض التصريح التالي الذي أدلى به أحد المبحوثين: **"الالتزام بالقوانين ناقص كثير والتقدير**

بالسلوك الإيجابي هو شكلي بل لا يوجد تقييد أبداً*، ويبرز هذا المستوى من الالتزام أكثر حسب هذا التصور عند الفئة العمالية الجديدة التي تعد من أكثر الفئات المهنية التي تعرف صعوبات كثيرة في انسجامها مع متطلبات العمل الإنتاجي والتكيف مع قواعده الرسمية وتقبل قيمه الاقتصادية، لذا فضعف الصرامة التنظيمية الناتجة عن التساهل الكبير في تطبيق القوانين الداخلية أفرز التزام شكلي بقواعد العمل، فالالتزام الشكلي بقواعد المؤسسة وأهدافها نابع من الإدراك التام للفئة الملزمة شكلياً بصعوبة تحقيق الانسجام بين آمالها وطموحاتها المهنية وبين الأهداف التنظيمية، وهذا ما يشير إلى مستوى التأثير السلبي لبيئة العمل على درجة ارتباطها بمؤسساتها، فكلما زاد شعور الفرد بعدم إشباع طموحاته المهنية وبصعوبة تحقيق أهدافه ضمن بيئة عمله قل التزامه بتقاليدها وعجز عن تكيف سلوكه حسب قواعدها، لذا فالالتزام الشكلي يعكس خضوعاً شكلياً للبيئة الصناعية التي عجزت عن تحقيق التجانس بين الأهداف العامة وأهداف أفرادها وعن احتواء اهتماماتهم الشخصية ضمن اهتماماتها التنظيمية، هذه الوضعية جعلت المبحوثين يعبرون عن واقعهم التنظيمي الصعب بتطلعهم إلى تحقيق فعالية المؤسسة بتفعيل قيم عملها، الأمر الذي يتحقق في نظرهم من خلال الرجوع إلى نظم العمل ولوائحه الداخلية والالتزام الفعلي بالقواعد الرسمية خاصة وأن مسألة تطبيق هذه الأخيرة لم تأخذ بعد مسارها الصحيح بالشكل المفروض تنظيمياً في جل المؤسسات العمومية تقريباً كونها مسألة تخضع في كثير من الأحيان لاعتبارات غير منطقية نظراً لتأثرها بالعلاقات الشخصية والقروية والجهوية والحزبية... الخ والمتناقضة تماماً مع النموذج البيروقراطي العقلاني في تنظيمات العمل الحديثة.

ولتبرير هذا الموقف قدم لنا المبحوثين جملة من الأسباب الحائلة دون الالتزام العمالي الفعلي بالقواعد الرسمية والمتحورة أغلبها حول: سيطرة النزعة الفردية في العمل وغياب الوازع الديني والخلقي وغياب الوعي والضمير المهني والجهل بأهمية الدور الوظيفي والاهتمام بالحقوق الوظيفية ومكتسبات المنصب... وغيرها، وهي كلها مسببات تعكس عدم الإدراك الفعلي لهذه الفئة العمالية لمفهوم العمل وعدم استيعابها الحقيقي لأهميته في حياتها وحيات مؤسساتها، والدليل على ذلك هو التهرب من مسؤولياتها الوظيفية والتصلب منها في أغلب الأحيان خاصة عند صناع القرار الداخلي ورفض سلطة القوانين الداخلية وغياب العدالة التنظيمية بين العاملين... الخ، هذه التفسيرات ترتبط بالخلل الذي يعصف بالمنظومة القيمية للمؤسسة والتناقض الكبير بين الأنساق القيمية المهيمنة عليها، ذلك أن ضعف الشعور بالمسؤولية ناتج عن ضعف الإحساس بالانتماء لها، ورفض سلطة القوانين الرسمية إنما هو رفض لقيمها الإنتاجية ولمنطقها الصناعي، وغياب العدالة والمساواة هو غياب الوعي بأهدافها الاقتصادية ومستقبلها، كما ترتبط هذه التفسيرات أيضاً بالتأثيرات القيمية للبيئة الاجتماعية على البيئة الصناعية التي تمظهرت بطريقة سلبية في شكل أفعال وممارسات غير مقبولة تنظيمياً، إلا أن الخروج من هذه الوضعية التنظيمية حسب تصورنا تتطلب ضرورة التفكير الهادف في كيفية التأثير على التزام الأفراد من خلال الاعتماد التنظيمي على محددات أو محفزات تكون أكثر فعالية لدفعهم إلى تقديم مساهمات وظيفية مثمرة، فلا يخفى على أحد أنه من أصعب الأمور التي تتطلب جهوداً أكبر وإقناعاً أكثر هو تكوين ذهنيات جديدة في المؤسسة وتوجيه أفرادها وفق توجهاتها ومتطلبات عملها، ذلك أن الفرد العامل ينطلق من قيمه وثقافته وبيئته التي نشأ فيها ويستعمل الأساليب التي تعود عليها في حياته الاجتماعية، وليس من السهل إقناعه بالتخلي عن مبادئه ومعاييرها التي تعمقت في ذهنه وتعويضها بقيم تنظيمية تعتبر جديدة بالنسبة له، والحل الأنسب لتقبله لقيم مؤسسته في نظرنا هو إحساسه بأهميته وأهمية آرائه بالنسبة لها واعتباره ثروة تنظيمية حقيقية لها ورهان فعال لنجاحها، الأمر الذي من شأنه زيادة مستوى انتمائه لها وخضوعه لمنطقها، ذلك أن احتواء تنظيمياً بطريقة إيجابية تمكنه من التغلب على جل العراقيل التي تعترضه داخلها وتكثيف أفعاله وفق قواعدها وقابليته لهضم قيمها، الأمر الذي من شأنه توحيد الأنساق القيمية السائدة فيها ضمن نسق واحد وموحد وهادف، خاصة وأن المناخ التنظيمي يعد بمثابة وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات أفرادها، لذا فإن جوهر الأمر يستوجب ضرورة الاهتمام به للارتقاء به نحو الأحسن وجعله يستجيب ويتمشى مع أهدافها وأهدافهم لزيادة مستوى انسجامه وتوافقه مع ميولهم ورغباته، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من جهة وتحقيق رضاهم ولوائهم من جهة أخرى.

*-إطار مبتدأ، 54 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

وفي سياق غير بعيد أجاب أكثر من 08% من المبحوثين أن الالتزام السائد في المؤسسة هو التزام جزئي متباين، ففي الوقت الذي يلتزم فيه العديد من العاملين شكليا بقيم عملها فإن عدد معتبر منهم يلتزمون فعليا بذلك، فإذا كان الالتزام الشكلي سائد عند العمال القدامى في نظر المبحوثين فإن الالتزام الفعلي يختص به فئة من العمال الجدد خاصة أولئك غير المثبتين رسميا في مناصبهم لأن قدامى العمال والمشرفين والمسؤولين والنقابيين هم الذين سمحوا بولوج المنطق الاجتماعي لمؤسستهم ولم يحافظوا على منطقها الرسمي بسبب اعتبارات شخصية هادفة بالدرجة الأولى لتعظيم مصالحهم الخاصة من خلال تدعيمهم للعلاقات الاجتماعية المضادة للعلاقات الصناعية لاسيما القرابية منها والجهوية والاهتمام بالمحفزات المادية للمنصب خاصة ما تعلق منها بالترقية العمودية، بينما العمال الجدد في نظر هذه الفئة المستجوبة فإنهم يبرزون التزاما تاما وظاهرا للعيان بقيمها وقواعدها هادفين من وراء ذلك أن يأخذ مسؤوليهم المباشرين وغير المباشرين لهم التزامهم هذا بعين الاعتبار، غير أن التزامهم هذا في نظرنا هو التزام غير حقيقي لأنهم يخفون في ذواتهم إستراتيجية الالتزام الفعلي الظاهر للفت انتباه مسؤوليهم إلى حين تثبيتهم وظيفيا طمعا في مكافأتهم بالمنصب الدائم، وعموما يمكن تفسير سبب هذا التباين في الالتزام وترجمته بالتباين في هضم قيم المؤسسة وقواعدها نظرا للتباين في الخصائص والأهداف الشخصية مع خصائص المؤسسة وأهدافها وبالتالي اختلاف ثقافة هؤلاء الأفراد عن ثقافة العمل بوجه عام.

وعلى صعيد مغاير أجاب أكثر من 08% من المبحوثين أن الالتزام السائد في المؤسسة هو التزام حقيقي باعتبار أن الانضباط والالتزام في نظرهم هما قيمتان يتحلى بهما العامل فعليا وليس شكليا، الأمر الذي يعكس وجود توافق بين خصائصه الشخصية وخصائص منصبه الممارس، خاصة وأن هذا الأخير أكسبهم مستوى عالي إن صح التمسك بالالتزام والانضباط الذي مكنهم من تحقيق التكيف والانسجام مع متطلباته، فالتواجد اليومي للعامل بالمؤسسة وتعامله مع معطياتها التنظيمية تترك آثارها الواضحة عليه وتكسبه معايير ملائمة لبيئة عمله، كما أن تعامله مع محيط عمله من زملاء ورؤساء يكسبه ثقافة تنظيمية صناعية، غير أن هذا التصور يوحي لنا أن الوظيفة تفرض على ممارسها الانسجام مع خصائصها حتى تحقق له الإشباع الكافي لحاجاته بما توفره من مزايا وحوافز مادية مختلفة، لذا فإنه كلما تحقق التوازن بين خصائص الوظيفة ومتطلبات الفرد زاد تقبله للمنطق التنظيمي والعكس صحيح.

كما تبين لنا ميدانيا أن الصرامة التنظيمية باتت تفرض في عدد من المرات والمناسبات على العاملين الذين لا يملكون علاقات اجتماعية قوية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجبرهم على الخضوع لقواعد عملها حتى يضمنوا حصولهم على مختلف الامتيازات المادية والمهنية المتاحة عبر مناصبهم وينقادوا لضغوط مسؤوليهم ويجنبوا أنفسهم عقوبات تأديبية وما لذلك من زيادة التأثير السلبي على مسارهم المهني، وبما أنهم يعتقدون أن أهدافهم الشخصية وطموحاتهم الوظيفية لا تتحقق إلا بتقيدهم بالتعليمات واللوائح الرسمية فإن رغبتهم في الحصول على مزايا وظيفية مختلفة تفرض عليهم الالتزام بقيم عملها وتقاليده، وإلى جانب هذا هناك أسباب أخرى مختلفة تؤثر إيجابا على التزامهم التنظيمي والتي من أهمها التزامهم الذاتي في حياتهم الاجتماعية وحبهم للعمل وتحليهم بالضمير المهني وبالقيم الأخلاقية والدينية كالإتقان والإنتاجية والمسؤولية والإخلاص... الخ والتي تجعلهم يقبلون على العمل بصدق، وهو ما يؤكد لنا أن الفرد المتحلي بالقيم الإيجابية يحافظ عليها في أي بيئة تواجد فيها سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية، فالالتزام بقيم المؤسسة وبمنطق عملها هو التزام بأهدافها وشعور بالانتماء لها خاصة وأن هذا الالتزام يلزم أفرادها بالخضوع والتقيد للدور الوظيفي لأدائه بأمانة وإخلاص، الأمر الذي يفرض عليهم تكيف أفعالهم حسبما تمليه قواعدها الرسمية كما يلزمهم باحترام مقاييس العمل ومواصفاته تجسيدا لأهدافها العامة، لذا نجد أنهم يضعون مصالحها إلى جانب مصالحهم الشخصية ويعملون ما بوسعهم لتحقيقها ومصالحها العامة رغم الصعوبات الداخلية (التنظيمية) والخارجية (المرتبطة بالعامل نفسه) التي تعترضهم في ذلك، وبما أنهم يساهمون بطريقة فعالة في سير العملية الإنتاجية فإنهم لا يترددون في بذل أقصى الجهود التي يتوفرون عليها في سبيل تحقيق قيمة الإنتاجية لأن زيادة الشعور بالولاء لها يعزز مستوى الإقبال على العمل فيها ويدعم فرص التكيف مع قواعدها وإمكانيات الانسجام مع قيمها.

وعليه فإن الالتزام بمنطق المؤسسة حسب تصورنا يعكس الخضوع الإيجابي للوسط التنظيمي خلال الالتفاف حول الأهداف التنظيمية وتفعيل الدور الوظيفي وتقويم الأفعال العمالية لأن البناء التنظيمي حسب روبرت ميرتون (Robert Merton) "يتميز بطابعه الرسمي وعقلانيته في تحديد أنماط النشاط المرتبطة بتحقيق أهداف التنظيم، فكل بناء تنظيمي هو حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف

المترابطة فيما بينها، حيث ترتبط كل واحدة بعدد من الوظائف والالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة والفعالية وتحديد المسؤوليات¹، لذا فالالتزام بالعمل هو عنصرا فعالا وقيمة أساسية تضمن احترام قواعد العمل والإنتاج والإتقان والتمسك بالمبادئ الأخلاقية وتحقق معظم معايير وأخلاقيات العمل التي تضمن المساهمة الفعالة في تحسين الإنتاجية، الأمر الذي من شأنه خلق بيئة عمل منتجة ومحيط تنظيمي جاذبا للعاملين فيه، لأن القيم الإيجابية لها دور كبير في تنمية شخصية العامل وهذا من حيث إيجابية الفكر واستقامة السلوك وسمو الهدف، كما أن الالتزام بمنطق المؤسسة يعتبر من أهم مقومات التنظيم البيروقراطي الفيبييري الذي يعتبر أن "التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل يكون عبر أنظمة وقوانين وتعليمات تصدر في لوائح ليلتزم بها من يقوم بأداء العمل"²، هذه القواعد هي التي تنظم الواجبات والمهام التنظيمية، فهي إذن الأساس الذي يحكم سير العمل وإجراءاته ويضبط السلوكيات العمالية ضمن إطار هذه القواعد.

المطلب الرابع- مدى وجود صعوبات في الالتزام بقيم العمل:

يشكل التزام الأفراد في المؤسسة وجوب استجابتهم لقواعدها ولوائحها الرسمية الموجهة لأفعالهم والتي تجعلها تقر بأهدافهم بعد انسجامها مع الأهداف التنظيمية العامة، لذا فالالتزام بالعمل يعد أحد أهم العناصر المحددة للفاعلية التنظيمية نظرا لدوره في تحسين النتائج الفردية والجماعية وتدعيم توازن واستقرار البيئة الداخلية ومواجهة التحديات المفروضة عليها من البيئة الخارجية، وبناء على ذلك فإن انخفاض مستوى الالتزام بالعمل قد يترتب عليه اختلال التوازنات التنظيمية من حيث بروز عدد من ردود الأفعال السلبية من طرف أفرادها المؤثرة على قدراتها الإنتاجية والمضادة لأهدافها والمعركة لفعاليتها واستقرارها، وستجيبنا المعطيات المالية عن بعض الحقائق التنظيمية والوقائع السوسولوجية المتعلقة بمدى وجود عوائق تعترض التزامهم بعملهم.

الجدول رقم 29: مدى وجود عراقيل في التمسك بقيم العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النئوية
22	لا يجد العامل عراقيل في التزامه بالسلوك الإيجابي في العمل	29	56.86
42	يواجه العامل بعض الصعوبات عند تحليله بالفعل المنضبط	05	09.81
43	تبني العامل للقيم الإيجابية تنظيما يخلق له صعوبات تنظيمية كثيرة	17	33.33
	المجموع	51	100

تبرز هذه المعطيات ميل اتجاه الإجابات نحو عدم وجود صعوبات تنظيمية معرقة للالتزام العمالي الفعلي بالسلوك المرغوب تنظيما بنسبة قاربت 57% من مجموع الإجابات حسبما أوضحتها الفئة التحليلية الأولى، في حين أن نسبة الإجابات التي ركزت على وجود صعوبات كثيرة عند التزامهم بالفعل المنضبط فاقت حدود 33% من مجموع الإجابات كما هو مبين في وحدة التحليل الثالثة، وبناء عليه فإن الالتزام بالعمل قد لا يعكس قبول قيم المؤسسة والخضوع لتقاليدها، باعتبار أن لكل فرد أهداف خاصة ودوافع معينة تجبره على الخضوع التنظيمي بدرجة معينة، وبما أن معطيات الجدول السابق أوضحت حقيقة الالتزام السائد في المؤسسة والذي اتخذ صبغة شكلية فإن معطيات هذا الجدول ستجيبنا عن حقيقة الدوافع الحائلة دون تفعيل قيمة الالتزام حسب تصور الباحثين.

فحسبما جاء من خلال إجابات قرابة 57% من الباحثين فإن العامل لا يجد صعوبات داخلية أو خارجية (شخصية أو اجتماعية) تعرقل تبنيه للفعل المنضبط داخل المؤسسة وتعيق تكيفه مع قواعدها خاصة بعد أن وفرت له المتطلبات اللازمة لإدماجه تنظيميا، فالنظام الرسمي حسبما صرح به أحد الباحثين هو: "في غاية الوضوح ويفرض التقيد به لأنه يُسهل العمل، وهو قانون للتطبيق على

¹حسين عبد الحميد أحمد، رشوان. "علم اجتماع التنظيم". الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص110.

²صبيحي جبر، العتيبي. مرجع سابق، ص33.

المخالفين ومصادق عليه عند مفتشية العمل وما على العامل سوى الخضوع لمنطق مؤسسته والالتزام بقوانينها *، إلا أن مناخ العمل والمنطق الخاص بالعامل قد يؤثر على التزامه هذا، فحسبما تبين لنا ميدانيا فإن العامل شديد التأثر بمحيطه المهني ويتصرف تبعاً لما هو سائد في بيئة عمله بناءً على مبدأ **"دير كيما جارك وإلا حول باب دارك"** (مثل شعبي)، كما أنه متأثر أيضاً بمحيطه الاجتماعي لأنه اعتاد على حرية الفعل والسلوك وتجاهل وجوده داخل بيئة عمل تفرض التناسب الفعلي في مسألة الحقوق الواجبات ودوره في تدعيم أهدافها الإنتاجية وإنمائها، ومن جهة أخرى فإنه لا يتقيد بالقواعد الرسمية بسبب رفضه للخضوع لمنطق المؤسسة خاصة وأن الفئة العمالية الجديدة تفتقد كثيراً للوعي التنظيمي وللقيم المنتجة للعمل، حيث أن إجبارها على الخضوع لقواعد العمل بات يشعرها بالحقرة ويتضيق الخناق عليها وبعدم الارتياح داخل الوسط الصناعي وهو ما عرقل تكيفها الفعلي مع متطلبات العمل التنظيمي وخصائصه الصناعية، كما أن مفهوم العمل أصبح يحمل نظرة سلبية داخلها وهذا منذ أن أضحى العامل الأجبر ينظر إليه على أنه عامل فقير، أي **"زوالي وقليل"** كما هو متعارف عليه في الأوساط الشعبية الجزائرية، كما تبين لنا أيضاً أن العامل المنضبط والكفاء والمحب لعمله والمتحمل لمسئوليته الاجتماعية يخضع بسهولة لمنطق مؤسسته وفي المقابل فإن المحافظ على سلوكه الاعتيادي والرافض للتقيد بقواعد العمل يجد صعوبات كبيرة في الامتثال لمنطقها، وهنا صرح أحد المبحوثين أن: **"العامل غير المنضبط وصاحب النية السيئة في العمل وصاحب المعرفة يلقي صعوبة في التكيف داخل المؤسسة التي يجهلون قوانينها وأن تسامح بعض مسؤوليهم معهم تجعلهم يرتكبون أخطاء فادحة، ونحن كمسؤولين أصبحنا نجد صعوبات كبيرة حول كيفية تطبيق القوانين ومعاقبة المخطين على أفعالهم ونعاني أكثر من ضغوطات عليا وسفلى تمنعنا من عدم تطبيق القوانين عليهم، وأن معاقبتنا لعامل ما يقابل بتحويله إلى منصب آخر أو ترقيته، فالصعوبات المتواجدة في هذه المؤسسة خلقها عمالها بتدعيم مسؤوليها"** **، كما أن عدم التزام العامل بقواعد المؤسسة وقيمها مردداً الضعف الشديد لنشاطها الاقتصادي، فعدم انشغاله بالعمل الإنتاجي خلق لديه راحة وظيفية وفراغاً مهنياً انعكست سلباً على انضباطه، كما أن الالتزام الشكلي بقواعد العمل مردده نوعية التنشئة الاجتماعية التي تلقاها خلال مراحل حياته المختلفة والتي امتد تأثيرها إلى تنشئته المهنية، فالمتلقي لتنشئة اجتماعية حسنة يتقبل قيمها بسهولة والعكس صحيح، وبما أن أغلبية العاملين يميلون إلى تبني الفعل السلبي في العمل كما سبق لنا توضيحه فهذا دليل على وجود خلل في تنشئتهم الاجتماعية التي لم تعمق فيهم القيم الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع والمستمدة من القيم الإسلامية الحنيفة بالشكل المطلوب.

وعلى غرار ذلك اتجهت حوالي 10% من مجموع الإجابات إلى اعتبار أن بعض الأفراد يواجهون صعوبات كثيرة عند تبنيهم لقيم المؤسسة خاصة في بداية التحاقهم بالعمل، لكن فرض صرامة قوانينها الداخلية عليهم والتوعية المستمرة لمسؤوليهم المباشرين لهم سرعان ما تجعلهم يتجاوزونها تدريجياً، فرغم ميل هذه الفئة العمالية للتكاسل والتهاون وفرض منطقها الخاص بها في أي مكان تواجدت فيه إلا أن لديها قابلية كبيرة واستعداد قوي للاندماج التنظيمي والتكيف مع منطق المؤسسة في حال ما إذا وجدت المرافقة الحسنة التي تحتضنها والبيئة الإيجابية التي تحتويها، ورغم أن العمال متباينون في الخصائص إلا أن الحامل منهم لقيم عمل منتجة يتقبل بسهولة قيم العمل خاصة إذا اندمج في محيط مهني يضم أفراداً أكفاء ومنتجين ومنضبطين وملزمين بعملهم.

وعلى نقيض ذلك أكدت أكثر من 33% من مجموع الإجابات أن تبني العاملين لقيم العمل يخلق لديهم صعوبات كثيرة علماً أنه بإمكانهم تجاوزها بمنتهى السهولة باعتيادهم على تقاليد المؤسسة وتكيفهم مع منطقها، وللتوضيح فقط فإن هذه الصعوبات نجدها خاصة عند كل من **"العامل غير المنضبط والعامل الجديد الذي يتغير سلباً بعد تثبيته والعامل القديم المتحایل وصاحب منطق عتبر يسيل (قضاء الأمور بمنتهى السرعة) وصاحب تاغنائات (أي الخشونة) وصاحب المعرفة والمستهزأ والكسول والذي يسهر ليلاً ويأتي صباحاً غائب ذهنياً ومضطرب وغيرهم هم الذين يرفضون قيم المؤسسة"** *** على حد تعبير أحد المبحوثين، فرغم أن القوانين الداخلية هي المنظم الرئيسي للعمل إلا أن العديد منهم لم يتمكنوا

*-إطار عالي، 50 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.
**-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.
***-إطار متوسط، 57 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

من الانسجام الفعلي معها حسب هذا التصور خاصة ما تعلق منها بقواعد الانضباط والمواظبة، وبما أن الفرد اعتاد على سلوكه الاجتماعي فإنه يجد صعوبة كبيرة في امتثاله للقوانين الداخلية التي يجهل بنودها وتطبق شكليا أو بالتميز بين عمال المؤسسة لأن الفاعلين الأساسيين فيها من مسئولين ونقابيين لم ينموا وعيه بقواعدها ولم يرسخوا لقيمتها في نفسه، الأمر الذي أدى ببعض "الحقارين" منهم على حد تعبير عدد من المبحوثين إلى استغلال جهله بالقوانين خدمة لمصالحهم الخاصة، ومن الصعوبات التي تعترض التزام العامل بمنطق المؤسسة نجد: نقص وسائل العمل وقلة الإمكانيات المادية والفنية والتقنية بصفة عامة خاصة في ورش الإنتاج والمصانع وكذا هيمنة منطق "السوسيال" وتداخل معايير تقييم الأداء التي باتت تزاحم بين المعايير الذاتية والموضوعية في ذات الوقت وهو ما أدى إلى التساوي في منح حوافز العمل للأفراد المنتجين وغير المنتجين.

وبهذا نستنتج أن عملية جمع الوحدات التحليلية الأولى وجزء من الثانية تعكس التزام العامل شكليا بهذه القيم رغم أن خضوعه لها لا يخلق لديه صعوبات تنظيمية لأن نسبة الإجابات فيها فاقت 61%، الأمر الذي يوحي بقلة إدراكه لمتطلبات العمل التنظيمي لأنه يتبنى اتجاهات منافية تماما لعقلانية المؤسسة وتوجهاتها وهو ما زاد من درجة تعقيد الظروف والمشاكل المعترضة لسير تطورها عوضا أن يكون فاعلا أساسيا في دعم فعاليتها، بينما عملية جمع الوحدات التحليلية الثالثة وجزء من الثانية تجاوز 38% من مجموع الإجابات المتعلقة بها وهو ما يوحي بأن التزامه الفعلي يخلق لديه صعوبات تنظيمية كما يوحي بعدم فعالية السياسة الداخلية المنتهجة حول كيفية احتواءه والتي جعلته يلتزم شكليا بقيمتها وأهدافها، فدرجة الالتزام هذه تعكس ضعف ارتباطه بها الأمر الذي قد يحمل عدة سلبية مؤثرة على سير عملها من خلال تقديم أولوياته الخاصة على أولويات الدور المهني وما لذلك من انعكاسات سلبية على استقراره التنظيمي، هذه النتيجة تؤكد أيضا ما توصلنا إليه في النتائج السابقة حول عدم تعميق منطقها الاقتصادي في نفوس أفرادها، وبما أن الفرد يتحلى شكليا بقواعدها فإن ذلك جعل سلوكه مضادا للفعل المنضبط، فالتقيد بحرفية القواعد نمت شعوره بالملل الوظيفي لأنه يعتبر نفسه بمثابة آلة منفذة للأوامر والتعليمات ومنتجة في خطى ثابتة بدلا من جعله عنصرا منتجا ومبدعا في آن واحد، الأمر الذي قد يحد من إبداعه الوظيفية خاصة وأن الطموحات الفردية ليست ثابتة عند مستوى معين بل هي مستمرة في النمو والتطور، وهذا ما يفرض ضرورة إشباعها بالأساليب التنظيمية الحديثة للأداء والإنتاج والمستندة على مقومات الإبداع والابتكار، وعليه فالخضوع الشكلي لقيم المؤسسة دليل عجزها على احتواءهم بطريقة تجعلهم يستجيبون طواعية لمنطقها وهذا ما يعكس مدى التناقض بين أهدافها التي تبحث عن المقومات المساعدة لتفعيلها وبين المقومات التي فعلت أهدافهم وغيبقت قيمهم لديهم، هذه الاستجابة الشكلية هي استجابة طبيعية في نظرهم لكنها استجابة منطوية على سلوك استراتيجي هادف للمحافظة على المنصب الدائم، غير أن هذا الوضع لا تتميز به المؤسسة فحسب بل هو مشكل تنظيمي عم كل المؤسسات العمومية، فالعامل إذن تمكن من إخضاع المؤسسة لمنطقه الخاص ومن التأثير السلبي عليها من خلال سلبية قيمه واتجاهاته وسلوكه متجاهلا تماما خطورة ذلك على فعاليتها ونجاحها وبقائها، وعليه فإن سبب الالتزام الشكلي بمنطقها وتوجهاتها هو عدم خلقها لبيئة عمل إيجابية وعدم تنميتها للقيم المنتجة لدى أفرادها على غرار مستوياتهم المهنية، الأمر الذي أحدث صعوبة كبيرة في احتواءهم بفعالية نظرا لضعف الانسجام بين خصائصها وتوجهاتها وبين خصائصهم وأهدافهم وضعف مستوى الإقبال على العمل فيها وبالتالي ضعف الشعور بالارتباط نحوها، وهي نتيجة تعتبر خطيرة بالنسبة للمؤسسة لأن قلة الالتزام دليل على ضعف الشعور بالولاء لها وضعف فرص وإمكانيات الاستقرار فيها.

المطلب الخامس- مدى تطبيق الإجراءات التأديبية على المخالفين للنظام الرسمي:

يعد التزام الأفراد بالقواعد الرسمية مطلبا أساسيا لتنظيمات العمل، فحتى تتمكن المؤسسة من تجسيد هذا المطلب ميدانيا فإنها تتخذ من قواعد عملها مصدرا معززا لقيمتها ومرجعا مهما يمكن أفرادها من تبني الفعل المرغوب تنظيميا لأن إهمال الالتزامات الوظيفية هو من الأخطاء المهنية التي تستوجب معاقبة فاعليها، خاصة وأن الضرورة التنظيمية تقتضي من المؤسسة توضيح أساليب ضبطها الداخلي وتطبيقها بشفافية تبعا لما يتناسب مع حجم الخطأ المهني المرتكب من طرف المخالفين لقواعد العمل.

الجدول رقم 30: مدى تطبيق الإجراءات التأديبية على المخالفين للنظام الرسمي

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
10	تطبق الإجراءات التأديبية على المخالفين للنظام الرسمي بصرامة	20	21.98
15	يطبق العقاب على الأخطاء العمالية المرتكبة بطريقة مادية	07	07.69
19	يعاقب الأفراد المخطئين في العمل في بعض الأحيان فقط	23	25.27
28	عملية تأديب العاملين المخطئين في العمل تتخذ طابعاً شكلياً	19	20.88
33	الإجراءات التأديبية غير مطبقة تماماً داخل المؤسسة	22	24.18
المجموع		91	100

بناءً على معطيات هذا الجدول فإن اتجاه الإجابات يميل نحو تذبذب تطبيق الإجراءات التأديبية على الأفراد المخالفين لقواعد العمل بأكثر من 25% من مجموع الإجابات مثلما أكدته الفئة التحليلية الثالثة، مقابل حوالي 08% من مجموع الإجابات التي اعتبرت أن العقاب على الأخطاء المهنية يطبق بطريقة مادية حسبما أوضحتها الفئة التحليلية الثانية، فحلقة الأداء التنظيمي تتحدد وفق قطبين متعارضين يهدف كل واحد منهما إلى تفعيل الأداء وتحقيق أكبر التزام بقواعد العمل وقيمه، فبينما يركز أحدهما على محور التحفيز والمكافآت، يتضمن الثاني موضوع العقاب والتأديب، والذي يعد من المواضيع الطابوهات في مؤسساتنا العمومية إن صح التعبير، والتي تأثرت بمنطق أفرادها عوضاً عن منطق التنظيمات العقلانية الحديثة، وهذا بعد أن لمسنا فيها قلة حرصها على إخضاع أفرادها بغض النظر عن جنسهم ورتبهم الوظيفية إلى قوانينها الداخلية، باعتبار أنها أصبحت تطبق أساليب تتراوح بين التدرج في العقاب والتذبذب في التطبيق والتمييز بين المخطئين، وللتوضيح أكثر حول الأساليب التأديبية المعتمدة في المؤسسة المعنية بالدراسة ارتأينا عرض الحقائق الميدانية التالية:

فبناءً على إجابات حوالي 22% من المبحوثين فإن الإجراءات التأديبية تطبق بصرامة على المخالفين للنظام الداخلي قصد إخضاع العامل لمتطلبات عمله وإلزامه على تبني الفعل المنضبط، هذه الصرامة المتبناة تقسّر بأنها أحد الطرق المنتهجة داخل المؤسسة لاحتواء أفرادها ضمن منطقها والقائمة على أساس الإجبار التنظيمي لتعزيز الانضباط في العمل، وهنا أكد لنا أحد المبحوثين أن: **"العديد من العمال القدامى تقاعدوا من العمل وهم محقورين وما حبوش يربحوا العيب داخل المؤسسة"**، فالعامل غير المنضبط حسب هذا التصور يحال على مجلس تأديبي أو يعرض نفسه لعقوبة مناسبة لحجم الخطأ المرتكب ومنسجمة مع اللوائح الداخلية حفاظاً على النظام الداخلي لأن الخطأ الصغير يؤدي إلى خطأ أكبر، لذا لا يجب التساهل في العقاب أو التعامل معه بمنطق **"السوسيال"**، فالتأديب التنظيمي ينطوي على رسالة موجهة لأفراد المؤسسة حتى يعتبروا مهنيين لأن كل وضعية لها دوائها وكل زمان ومكان له خصائصه، وبما أن الخطأ المهني درجات فإن العقاب أيضاً مستويات، حيث يبدأ من التنبيه الشفهي وينتهي عند المجلس التأديبي الأعلى، أما إجراءاته فتبدأ بالتغاضي عنه وتنتهي عند الفصل النهائي من العمل، أي أن العقوبات تمر عبر مراحل وتطبق حسب درجة الخطأ المرتكب، وتتضمن استمارة التأديب تبرير المخطئ لفعله، حيث تتم فيها مسألته ورده على دواعي ومبررات ارتكابه له بطريقة كتابية ليتم الحكم بذلك على خطئه حسبما تنص عليه القوانين الداخلية، وعموماً فإن اعتماد أسلوب الصرامة في ضبط الفعل العمالي هدفه تنمية وعيهم بأهداف المؤسسة وقيمتها ومقومات عملها وزيادة امتثالهم لقواعدها الرسمية والتي يتبنّاها أصحاب القرار الصناعي في التنظيم العقلاني ويأمرون بتنفيذها.

وعلى غرار ذلك أجاب حوالي 08% من المبحوثين أن عملية ضبط الفعل العمالي المرتكب تتم بطريقة مادية وهذا بحرمان المخطئ من الحصول على بعض الامتيازات والحوافز الوظيفية أو تخفيض نسبة لا تتجاوز 10% من منحة المردودية الفردية خاصة في حال تكراره للفعل الخطأ لأن العقاب المادي ينمي وعيه للاهتمام أكثر بدوره الوظيفي ويمكنه من مراجعة نفسه حتى لا يجرأ مرة أخرى على

*-إطار عالي، 51 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

تكرار فعله، غير أن هذا الأسلوب التأديبي يؤثر على الأفراد المتزوجين أكثر من العزاب لأنهم مسؤولين على إعالة أسرهم وتلبية متطلباتهم، إلا أن البعض من هؤلاء المبحوثين أكد عدم فعالية هذا الأسلوب في ضبط العامل واحتواءه ضمن تقاليد العمل الصناعي، وقد أكد لنا أحد المبحوثين أن: **"المعاقبة المادية للعامل أصبحت لا تؤثر عليه لأنه يطلب من مسئوله أحيانا عقوبة مادية مقابل غيابه عن العمل"**، ودعم آخر هذا القول بالتصريح التالي: **"لحاول دائما تخفيف العقوبات على العامل ونراعي الجوانب الاجتماعية له"*****، أما من وجهة نظرنا فإن هذا الأسلوب التأديبي المعتمد تنظيميا يعد أسلوبا معقولا رغم ضعف تأثيره على المخطئين لأنه يهدف لزيادة التحكم في زمام الأمور ومسايرة الأمور التنظيمية.

وفي سياق مختلف سجلنا أن أكثر من 25% من مجموع الإجابات اعتبرت أن ضبط الفعل العمالي هو عملية حينية أو ظرفية نظرا لاحتكام نظام التأديب داخل المؤسسة إلى المنطق الاجتماعي (المعرفة والسوسيال) المدعم من قبل الشريك الاجتماعي وأصحاب السلطة التنظيمية، فرغم أن العقاب هو مؤشر من مؤشرات الانضباط في العمل ونتيجة منطقية لعدم التقيد بالقواعد الرسمية والخروج عن تقاليد المؤسسة وقيم عملها إلا أننا لاحظنا ميدانياً وبدعم إجابات المبحوثين عدم خضوع العامل لبُنى القانون الداخلي مع وجود تناقض كبير بين تطبيق الإجراءات التأديبية والقوانين المنصوص عليها داخليا علما أن عملية تأديب المخطئ باتت لا تخضع لمعايير تنظيمية بقدر احتكامها لاعتبارات فردية شخصية ومزاجية ومتغيرات خارجية عن منطق التنظيم الاقتصادي، وهذا ما يؤكد لنا مرة أخرى فعالية القيم الفردية في التأثير على قيم العمل خاصة تلك الناتجة عن ممارسات **"المعرفة"** و**"السوسيال"**، فبالنسبة للقيم الناشئة عن الوساطة فإن الدلائل الميدانية كشفت أن عملية التأديب تطبق بالتمييز بين العاملين لأن إجراءات العقاب تسلط على تلك الفئة العمالية الفاقدة **"للمعرفة"** كونها لا تحتمي وراء علاقات اجتماعية قوية داخل المؤسسة، بينما المستند على متانة علاقاته الاجتماعية **"صاحب المعرفة"** لا يُعاقب أبداً رغم ارتكابه لأخطاء فادحة تنظيمية، وللاستشهاد فقط فإن أحد المبحوثين قدم لنا التصريح التالي: **"أطالب بالمعاقبة القانونية العادلة للأخطاء، فأنا كمسئول حضرت في لجان تأديبية كثيرة ولاحظت أن هذا العامل يعاقب وذاك لا وقد حدثت أخطاء كبيرة ثم عُفرت كسرقة ممتلكات تنظيمية باهظة الثمن مثلا وأخطاء صغيرة يُعاقب عليها فاعلمها"*****، وبدعمه آخر بقوله: **"العديد من الأفراد ارتكبوا أخطاء كبيرة ولم يعاقبوا عليها، هنا يخلص إلا الضعيف، فلما أكون في مجلس تأديبي أحاول قدر الإمكان تقليص العقوبة على المخطئ لأنني أعلم جيدا أنه عامل ضعيف ولما يعاقب تتطفر فيه لأنه ما عندوش معرفة، واللي عنده لا يُعاقب أبداً، فهو يرتكب أخطاء كبيرة جدا وما كاش اللي يحاسبوا عليها وكأنه راه في رزقه"******، وبالتالي فالخلل ضمن هذا الإطار يكمن في كيفية تطبيق القوانين الرسمية لأن البعض يطبق عليهم والبعض الآخر يستثنون من ذلك، وإلى جانب هذا هناك تمييز في تطبيق إجراءات التأديب لكن حسب العامل وحسب درجة خطئه وعدد مرات تكراره للفعل الخطأ، فالعامل المنضبط لما يخطئ يتغاضى مسئوله عن خطئه أحيانا لأنه يدرك أنه فعل غير مقصود أما غير المنضبط فإن عناده يقوده في كثير من المرات إلى معاقبته بتنبيهه إلى خطئه ثم عقابه ماديا، لكنه لما يصل إلى مستوى أكبر من الخطأ فإنه يعرض نفسه لعقوبة تنظيمية لا مفر منها حسبما أكدته هذه الفئة المبحوثة، وبالتالي فهناك عقوبات على الأخطاء لكن تطبيقها يختلف من مسئول لآخر، أما فيما يتعلق بالقيم الناشئة عن **"السوسيال"** فإن الشواهد التنظيمية برهنت لنا أن عملية تأديب المخطئين تحتكم إلى المنطق الاجتماعي المضاد لأهداف المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تغاضي المسؤولين عن الأفعال المناقضة لقواعدها بحكم العشرة التي تربطهم بأولئك المخطئين، فاستنادا إلى ما صرح به أحد المبحوثين فإن: **"الخطأ الكبير غالبا ما يتم التغاضي عنه في هذه المؤسسة لأن المخطئين يكتفون بالتنبيه الشفهي أو مسامحتهم في غالبية الأحيان بسبب العاطفة التي تربط بيننا، فهنا كايين أصحاب وأحاباب وإخوان وأولاد وأحيانا أخرى تفرض صرامة القوانين بعض الشيء لتحقيق التوازن من خلال التنازل عن بعض الصلاحيات لتحقيق الهدوء داخلها، إلا أن هذه الصرامة نقصت بزاف بسبب النقابة التي أثرت سلبا على قوانينها خاصة وأن المشرع الجزائري أحدث إصلاحات تشريعية كثيرة، فهناك قوانين أكثر ونقابات تدافع عنه والتي**

*-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

**-إطار مبتدأ، 38 سنة من العمر، 10 سنوات أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

***-إطار متوسط، 51 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

****- إطار مبتدأ، 54 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

بفضلها أصبح أكثر تحصيلنا، لذا لا يجب معاقبته مباشرة بل لابد لمسئوله من الاطلاع على مشاكله ومساعدته على تجاوزها، كل هذا جعلنا نطبق عليه القانون جزئيا وندعم الحوار أكثر معه لأنه لا ينقاد لها بسهولة، ولولا وجود العقاب لما انقاد أبدا لأنه يجب الحرية أكثر**، وبهذا فإن فرض الصرامة التنظيمية والامتنثال للقواعد الرسمية يعد أمرا شبه مستحيلا داخل المؤسسة، فواقعها التنظيمي جد صعب لأنه يفرض التعامل بالمنطق الاجتماعي وبالتالي فإن التطبيق الفعلي لنظام التأديب فيها يعد أمرا مستبعدا خاصة خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية.

وعليه فإن درجة الخطأ المرتكب ودرجة مسؤولية العامل في المخالفة وكذا سلوكه الوظيفي هي عناصر أساسية يجب الأخذ بها عند تطبيق العقوبة المناسبة في المؤسسة والتي يجب إقرانها بطابع الخصوصية لأن الهدف هو ضبط الفعل السلبي للمحافظة على النظام الداخلي، فالمؤسسة ورغم وعيها التام بأساليب ضبط السلوك والتحكم فيه بسبب تنظيمها البيروقراطي القائم على التسلسل الهرمي للمراكز الوظيفية وتوزيع الأدوار ودقة التخصص والاستمرارية في المتابعة إلا أنها متأثرة جدا بعدد من العوامل منها كبر حجمها وطبيعة انتمائها للنظام العمومي والتي جعلت من منطقتها الاقتصادية بحاجة أكثر إلى التفعيل، وبما أن الانضباط يقترن بالعقاب فإن هذا الأخير أصبح لا ينسجم مع قواعدها الرسمية، فالتأديب غير العادل يؤثر سلبا على نفسية المعاقب الذي قد يصبح عاملا محبطا نفسيا وشاذا في سلوكه وعنيفا في تعامله مع غيره وما لذلك من انعكاس سلبي على المؤسسة من حيث ارتفاع مستويات التمرد والعصيان المنعكس بدوره على سير العمل الإنتاجي وعلى الالتزام بقواعدها وقيمتها خاصة وأن العقاب غالبا ما يؤدي إلى المزيد من العقاب، وبالتالي فإن تطبيقه لابد أن يخضع لمبادئ ومعايير موضوعية تنسجم مع نصوص القوانين الداخلية لإكساب العامل الفعل المرغوب فيه تنظيميا.

وعلى نقيض ذلك اتجهت إجابات حوالي 21% من المبحوثين إلى أن عملية تأديب المخالفين للنظام الداخلي تتخذ طابعا شكليا بسبب التسامح التنظيمي الكبير على الأخطاء الوظيفية المرتكبة بغض النظر عن درجة الخطأ، هذا التسامح المبالغ فيه والذي أثر على فعالية المؤسسة وكفاءتها لم يؤدي بالعامل إلى ارتكاب أخطاء وظيفية وتنظيمية فحسب بل إلى تكرارها أيضا لأنه مدرك تماما أن علاقته بمؤسسته لا تنتهي عند سلوكه هذا، كما أن المرتكب لخطأ جسيم سينتهي به المطاف عند المجلس التأديبي الذي يتغاضى عن فعله هذا بسبب ممارسات "السوسيال" و"المعرفة"، وبما أن العقاب شكلي في المؤسسة فإنه يتخذ طابع التهديد فقط مثلما تبين لنا ميدانيا من خلال استمارات تأديبية تهديدية يقوم فيها رئيس الورشة بالمسائلة الكتابية للمخطئ حتى يشعره بحجم خطئه الوظيفي كمحاولة منه لضبط سلوكه أكثر، وعوضا أن ترسل هذه الاستمارة إلى لجنة التأديب للبت بشأنها فإنه يحتفظ بها شكليا في مكتبته**، ومن بين أهم المبررات التي أدت إلى شكلية نظام التأديب داخل المؤسسة نذكر ما يلي:

01- كثرة الضغوط التي تحاصر رئيس الورشة من مختلف المستويات الهرمية الداخلية جعلته لا يتمكن من المعاقبة الفعلية للعامل المخطئ إلا باستمارة تهديدية شكلية فقط.

02- الأخطاء الوظيفية درجات ومعاقبتها تتراوح بين التنبيه الشفهي إلى التغيير المؤقت من منصبه وليس تسريحه من العمل، فالتنبيه مرده إلى جهل المخطئ للقانون الداخلي وهو ما يمنحه فرصا تنظيمية أوفر للبقاء في منصبه أما تماديه في ارتكاب الأخطاء يؤدي به إلى المعاقبة المادية أو الغياب الإجباري عن العمل بين 01-08 أيام بحجة عدم تعوده على منطق المؤسسة، وهنا صرح أحد المبحوثين بما يلي: **العامل مع الوقت راح يرجع للطريق ويكتسب السلوك المطلوب منه داخل المؤسسة***.**

03- المعاقبة الشكلية على الأخطاء العمالية جعلت العامل لا يهتم للعقاب التنظيمي ولا يكثر بمعاقبته بالغياب الإجباري عن العمل وهذا ما جعل المؤسسة في نظر أحد المبحوثين **"تسودها ثقافة التمهيل لأن مسؤوليها تسامحوا كثيرا مع الأخطاء المرتكبة في العمل****"**، الأمر الذي يستوجب ضرورة التأديب الفعلي للمخطئ وتطبيق قرارات لجنة التأديب بشفافية حفاظا على منطقتها الاقتصادية.

*-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

** -أنظر الملحق رقم 03 المتعلق باستمارات تأديب الأفراد العاملين.

***-إطار عالي، 48 سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

****-إطار مبتدأ، 54 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

04-الهدف من التطبيق الشكلي للعقاب هو الحفاظ على استقرار الأوضاع الداخلية وتقادي إفلات الأمور عن مجراها التنظيمي كشيوع الفوضى فيها أو تمرد بعض أفرادها، هذا الإجراء حسب هذا التصور مرده إلى محاولة تحقيق بعض العدل داخلها باعتبار أن عقلية العامل أصبحت جد صعبة.

05-التطبيق المخفف للعقاب ناتج عن هيمنة ممارسات "السوسيال والمعرفة" عليها والتي أصبحت بمثابة قانون داخلي حسب هذا التصور أمام كثرة التدخلات من قبل أطراف متعددة داخلها وخارجها، "والمسئول الأول عن هذا الوضع هم كبار المسؤولين والنقابة التي تحب تريح الملاحه مع العمال وتناست دورها تجاه الشركة، فالعامل المخطئ وقبل رده على استمارة التأديب يبحث على تدخلات تخلصه منها، وإذا لم يعاقب فإن احترامه لمسئوله سيقبل، ولما يعلم مسئوله هذا بأن له معرفة قوية سيحاول كسبه لصفه لينقص بذلك من هيئته ووقاره" حسبما صرح به أحد المبحوثين.

06-سيادة منطق المعاقبة التنظيمية باللين وليس بالتشدد، لأن المعاقبة الرسمية حسب هذا التصور تمنح المخطأ ملاحظة سلبية في ملفه الشخصي، وهنا أكد لنا أحد المبحوثين أن: "تطبيق القانون الداخلي يؤدي ناس كثير فالشركة، فالعديد منهم ارتكبوا أخطاء لا تعتفر في حق المؤسسة ولم يعاقبوا عليها أبدا، والعديد منهم أيضا وصل إلى المحاكم بتهمة سرقة ممتلكاتها ورجعوا شرفاء، والأكثر من ذلك أنهم ترقوا إلى مناصب أعلى من تلك الممارسة قبل ارتكاب الخطأ".**

وإلى جانب هذا سجلنا أيضا أن أكثر من 24% من مجموع الإجابات أقرت بعدم التطبيق التام للإجراءات التأديبية ضد الأخطاء المهنية المرتكبة داخل المؤسسة، لأن القائمين على مهمة تسييرها تراخوا في قوانينها التأديبية وأهملوا عملية العقاب التنظيمي على الفعل العمالي السلبي، وهو ما جعل فئة عمالية منها لا تخضع لمبادئ التنظيم البيروقراطي المعمول بها في مختلف التنظيمات الاقتصادية الحديثة، فالاعتماد على قوانين محددة وواضحة للعقاب أصبح أمر شبه نادر فيها، وهذا من شأنه تعظيم مسببات عدم التكيف مع المواقف التي يفرضها العمل التنظيمي ومتطلباته، وما لذلك من انعكاس سلبي على ثقة العامل بالتنظيم الاقتصادي الصناعي الذي تتميز به المؤسسة، أما عن الأسباب التي جعلت هذه الفئة المبحوثة تقر بإهمال المؤسسة لقواعد التأديب نجد ما يلي:

أ-تفعيل المنطق الاجتماعي داخل الوسط الصناعي كمنطق "السوسيال" و"المعرفة" وكثرة التدخلات من طرف الفاعلين الأساسيين فيها من أصحاب القرار والسلطة الداخلية والشريك الاجتماعي على حساب المنطق الاقتصادي للمؤسسة، فيما أن القواعد الرسمية للعمل أصبحت غير معتمدة تنظيميا، فإن معاقبة العامل المخطئ بتطبيق بنود القوانين الداخلية عليه يقابله خرق من طرف وسطائه العاملين فيها، من ذويه وأقربائه أو معارفه إن صح التعبير، وفي هذا الصدد أدلى لنا أحد المبحوثين بما يلي: "أصبحنا لا نستعمل الاستثمارات التأديبية ولا نستطيع معاقبة المخطئين على أفعالهم بسبب كثرة المعرفة والسوسيال والتدخلات، وهو ما عرقل تطبيقنا للقوانين رغم وضوحها التام، فلما أعاقب أي عامل مخطئ يجوا معارفوا يجروا عندي وتواجهني ضغوطات كبيرة من كل مكان، من أعلى المؤسسة إلى أسفلها، لأن الكل يخدم بالسوسيال والمعرفة، لقد أصبحت لا أستطيع تطبيق القوانين أو التحكم التام في العمال، خاصة وأن ابن المسئول أو النقابي لديه حرية التصرف في المؤسسة، لقد حدثت أخطاء جد فادحة تستحق طرد فاعليها من سرقات وتهديد بالسكين وغيره إلا أنه تمت مسامحتهم بسبب السوسيال والمعرفة دائما، فالعقاب التنظيمي غاب لما غاب الانضباط وتراجع العمل وهمشت الكفاءات وكسرت، والعامل الكفاء أصبح خطرا على أصحاب المصالح، فكل الأمور التنظيمية أصبحت تسيّر بمنطق المعرفة والجهوية والسوسيال والتدخلات"***

ب-تفعيل العلاقات الإنسانية من طرف الفاعلين التنظيميين على حساب علاقات العمل الصناعية خاصة وأن المسئول المباشر للعامل أصبح ينبهه على خطئه دون معاقبته حتى لا ينفره من العمل، لأن المعاقبة أضحت تخلق حساسيات كبيرة داخل المؤسسة، هذه الوضعية عبر عنها أحد المبحوثين بالتصريح التالي: "هذه مؤسسة عمومية وليست خاصة ونحن نتسامح فيها مع الأخطاء غير المتعمدة،

*-إطار مبتدأ، 43 سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

**-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

***-إطار متوسط، 52 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

ولابد للعامل من التعلم من خطئه لأنه إنسان وليس آلة منفذة للأوامر والتعليمات فقط، كما أن معاقبته على سلوكه السلبي باتت تتخذ طابع شكلي من خلال تهديده باستمارات تأديب وهمية لأن العمال يتعاطفون فيما بينهم، فمعاقبة أي واحد منهم تخلي الكل يرجع يتركز أكثر، وعدم معاقبته على أخطائه كَتَفَ المسؤول اللي رجع ما يقدر يدير والو ووضعه في نفس المستوى مع العامل خاصة وأن اقترابه من العامل خلق علاقة حميمة بينهما كما خلق ضعفا لدى المسؤول لأنه أصبح عاجزا على معاقبته".*

ج-تفعيل خصائص العاملين على حساب خصائص المؤسسة، فتبرير الخطأ من طرف مرتكبه بات يستند على المشاكل الناتجة عن البيئة المحيطة بها والمرتبطة بالعامل نفسه، ومن العبارات الدالة على ذلك والتي صرح بها أحد المبحوثين: "لحن لا نفرض عقوبات على العامل بسبب ظروفه الاجتماعية، وغالبا ما نكتفي بتنبيه المخطئ على خطئه ونادرا ما نفرض عليه سلطة المنصب".**

وعليه فإن التراخي والإهمال التنظيمي في تطبيق العقوبات التأديبية الرادعة للممارسات والأفعال المنافية لقواعد التنظيم الرسمي من شأنه تعزيز المنطق الاجتماعي في العمل بجميع أشكاله وصوره، لأن العقاب في حد ذاته يعد بمثابة أحد أهم أدوات الضبط التنظيمي على الفعل غير المنضبط، لذا فالردع العقابي المتمثل في تطبيق العقاب بشكل يتناسب مع حجم الخطأ المرتكب والمطابق للنص القانوني له أكبر الأثر في تهذيب الأفعال العمالية والارتقاء بسلوكياتهم التنظيمية.

وبناء على ذلك نستنتج أن عملية جمع وحدتي التحليل الأولى وجزء من الثالثة كشفت أن المعاقبة التنظيمية للأخطاء العمالية المرتكبة داخل المؤسسة تميل للانسجام مع قواعدها، لأن نسبة الإجابات فيها تجاوزت 34%، الأمر الذي يشير إلى أن نظام التأديب التنظيمي بحاجة أكثر للتفعيل لسيادة منطقها داخل بيئتها الصناعية، فالواقع الميداني أكد لنا تعرض عدد معتبر من المرتكبين لأخطاء وظيفية للعقاب التأديبي عن الفعل المقصود أو غير المقصود بسبب قلة استجابتهم للأهداف الرسمية المسطرة، لأن الأهداف الرسمية الموضحة على شكل قرارات وتعليمات تلزمهم بالامتثال لها، لذا فإن تماطلهم أو اعتراضهم على تنفيذها يعرضهم لجزاءات وفقا لنصوص القوانين الداخلية، فمعاقبتهم ناتجة عن ضعف خضوعهم لقيم عمل المؤسسة الهادفة لتحقيق الاستراتيجيات المرسومة، من خلال المحافظة على السير الحسن للعمليات الإنتاجية وتناسق المهام بين مختلف الفئات العمالية، لذا تبدو معاقبة هؤلاء المخطئين كتمارسات معقنة من قبل أصحاب القرار الصناعي، لأنها ترمي إلى ضبط أفعالهم السلبي وقيمهم غير المعيارية، وإبعاد مجالات الشك عن محيط العمل المنتج عن طريق إخضاعهم بالالتزام للضوابط الرسمية، من أجل نجاح آليات التكيف مع مختلف المتعاملين معها والمحافظة على قيمها الصناعية.

بينما عملية جمع الوحدات التحليلية الثانية والرابعة والخامسة وما تبقى من الفئة الثالثة تجاوز 65% من مجموع الإجابات المرتبطة بها، الأمر الذي يفسر على أن نظام التأديب الداخلي تتحكم فيه عددا من العوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة سلبا على منطق المؤسسة وتقاليد عملها، باعتبار أن عدم المعاقبة على الخطأ المهني المرتكب مرتبط بكون أن مسؤوليها يفتقدون إلى الهضم الفعلي للقيم الصناعية التي تميزها كمؤسسة اقتصادية، وإلى الإدراك التام لأهدافها ومقوماتها، لأنهم يعتمدون على ميولهم وتوجهاتهم وقناعاتهم الشخصية في تسييرها، حيث نجدهم يتعاضون في مواقف كثيرة عن الفعل الخطأ، أو يطبقون عقابا شكليا كحل فعال للمشكلات السلوكية التي تعترض الفئات العمالية المختلفة، والتي يفقد أغليبتها حسبا تبين لنا ميدانيا إلى الوعي الكامل لعقلانية تترجم من خلالها صورة المؤسسة، وتجسد عن طريق وسائلها وقنواتها وأهدافها واستراتيجياتها وتدعم فعاليتها الحقيقية.

وعليه يمكننا القول أن تساهل كبار مسؤوليها في فرضهم للعقاب التأديبي على العاملين المتسمين بعصيانهم للفعل التنظيمي الموجه بالضبط المعياري لقوة القانون والزامية تطبيقه، والمرتكبين للأخطاء الوظيفية رغم اعتراضهم على صون الأهداف العامة الموجهة لمسار المؤسسة إلى التكيف مع شروط البيئة الخارجية الشديدة التغيير، مرتبط بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، لكن تبقى الأسباب المتعددة لعدم معاقبتهم قائمة على مبررات غير عقلانية.

*-إطار مبدأ، 54 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

**-إطار متوسط، 35 سنة من العمر، 05 سنوات أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

استنتاج الفرضية الأولى:

لقد كشفت عملية تحليلنا لجميع الفئات التحليلية المتضمنة في المواضيع الرئيسية والفرعية الخاصة بهذه الفرضية، التي مفادها أن القيم السائدة في العمل هي مزيج من قيم التنشئة الاجتماعية والاكتمال المهني، كشفت أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية متأثرة كثيرا بثقافة بيئتها المحيطة، وبالقيم التنشئية لأفرادها، ذلك أن السلوك السائد فيها غير منسجم مع قواعدها الرسمية وتقاليدها الصناعية، الأمر الذي سبب لها العديد من المظاهر السلبية في أدائها وإنتاجها وفعاليتها، إلا أن هناك محاولات تنظيمية هادفة لاحتواء الفعل العمالي السلبي وضبطه قصد إدماج الفرد العامل مهنيا مع متطلبات العمل التنظيمي وخصائصه.

كما تبين لنا القيم التنشئية العمالية لا تتسجم مع القيم المكتسبة مهنيا، خاصة ما تعلق منها بالجانب الأدائي والسلوكي، فرغم الرعاية التنظيمية التي يحظى بها العامل داخل مؤسسته، ورغم مراقبة ومتابعة مسؤوليه له، إلا أنه اكتسب العديد من السلبيات في محيطه المهني، والمتجلية في سلوكه ومظهره ولغته وعلاقاته بغيره، والتي انعكست على نفسيته وأدائه وإنتاجه ومردوديته وعلى العمل التنظيمي ككل، وما زاد من حدة التأثيرات التنظيمية هو تأثيره بمشاكله الخاصة وظروفه الاجتماعية التي بات يتخذها ذريعة لتبرير أفعاله السلبية، خاصة بعد أن لقي تعاطفا كبيرا من طرف زملائه وتساها من قبل رؤسائه.

إضافة إلى هذا فإن تعديل السلوك الاعتيادي العمالي إلى سلوك منضبط يعد أهم جانب يقتضيها تعديل النسق القيمي في نظر المبحوثين، الذين نادوا بضرورة تمسك مختلف الفاعلين التنظيميين بقيم العمل، من خلال التزامهم الفعلي بالقواعد الرسمية، وتبنيهم للفعل المنضبط، مع ضرورة تخليهم عن العقليات والتوجهات المضادة لمؤسستهم، وبالتالي فإن قيمة الانضباط في العمل تعد أهم قيمة تستوجب ترسيخها وتعميقها داخلها، خاصة بعد أن تبين لنا أن التزام أفرادها بتقاليدها الصناعية هو التزام شكلي وليس حقيقي، علما أن العامل لا يجد أية صعوبات داخلية أو خارجية، سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية أو مرتبطة به شخصيا تعيق تكيفه مع قواعد العمل وتعرقل تبنيه للفعل المنضبط داخل مؤسسته التي وفرت له جميع المتطلبات اللازمة لإدماجه تنظيميا.

وضمن نفس الإطار دائما فإن عملية ضبط الفعل العمالي السلبي هي عملية ظرفية بسبب احتكام نظامها التأديب إلى المنطق الاجتماعي المدعم من قبل الشريك الاجتماعي وأصحاب السلطة الداخلية، كما تبين لنا أيضا أن عملية تأديب العاملين على الأخطاء المهنية المرتكبة داخل المؤسسة تتخذ طابعا شكليا، لأن القائمين على مهمة تسييرها تراخوا في قوانينها التأديبية، وأهملوا عملية العقاب التنظيمي على الفعل العمالي السلبي، وهو ما جعل فئة عمالية منها لا تخضع لمبادئ التنظيم البيروقراطي المعمول بها في مختلف التنظيمات الاقتصادية الحديثة.

الفصل السابع

المؤسسة بين القيم الانتفاعية والقيم الإبداعية العالية

- تمهيد
- القيم الانتفاعية في العمل
- القيم الإنتاجية في العمل
- استنتاج الفرضية الثانية

تمهيد:

يتوفر كل تنظيم عمل على عدد من العناصر الداخلية الضرورية التي تسهل سير عمله ونشاطه وتضمن بقاءه واستمراره من وسائل مادية وتقنية وغيرها، إلا أن ذلك لا يعتبر معيار فاعلا لضمان كفاءته بمعزل عن كفاءة العنصر البشري الذي يعمل ضمن قواعد تنظيمية محددة وثابتة رسميا لتحقيق توازنه الداخلي واستقراره الخارجي، لذا فتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل والمدعم بمختلف الحوافز المهنية المشبعة لرغبات أفراد العاملين فيه والمرضية لطموحاتهم يساعد إلى حد كبير في تحريك دوافعهم نحو الأداء المنتج والفعال بما يمكنهم من المساهمة في تجسيد أهدافه وإنماء فعاليته.

وبما أن العوامل الداخلية تعد محددًا أساسيًا لتحقيق فعاليته كونها مؤشرات دقيقة تستوجب الاهتمام بها لإنماء القيم الأدائية والإنتاجية داخله وتسمح بالاستخدام الأكثر ترشيدها للطاقات البشرية المسيرة والمنفذة من خلال الاعتماد الفعلي على جهودها ومهاراتها وخبراتها خاصة وأن هذا الاعتماد قد يشكل حقلًا لتحسين الأداء وضمان كفاءته وكفاءته تدعيمًا لشروط نجاحه المتوقعة وتفعيلًا لنجاعته الاقتصادية، فإذا كانت فعالية التنظيم مرهونة بإستراتيجية اعتماده الكلي على طاقاته البشرية الداخلية التي يشكلها أفرادها على غرار مستوياتهم الهرمية فإن هذا الاعتماد متوقف على نوعية القيم التي يحملونها وخصائصها لأن هيمنة القيم الإنتاجية فيه تسهم في إنماء قدراته وترفع كفاءة عمله وتضمن استمرارية نشاطه الإنتاجي، بينما القيم الانتفاعية فإنها تعمل على تشتيت قدراته الإنتاجية وإهدارها.

وتأسيسًا لذلك سنركز في هذا الفصل على دراسة خصائص القيم المهيمنة على التنظيم الصناعي الجزائري وتأثيرها على فعاليته الإنتاجية، من خلال محاولتنا لتحليل أثر القيم الانتفاعية التي يحملها الفرد العامل ويسعى للمحافظة عليها داخل الوسط الصناعي المنتمي إليه على مدى توجهه لتقديم المساهمة الوظيفية والإنتاجية اللازمة لعمله، وهذا عبر بحثين اثنين خصصا لهذا الغرض، وسنعمل على تفسيرهما في إطار معالجة معطيات الفرضية الثانية بناء على مجموعة من المؤشرات والأبعاد الهادفة أساسًا إلى وصفها وتفسيرها بغية الإلمام قدر الإمكان بجوانب الموضوع.

وبناء على الطريقة المنهجية المتعارف عليها في تصميم البحوث الاجتماعية بصفة عامة والسوسيولوجية خاصة فإننا قمنا بتفريغ المحتوى الخام للمقابلات الميدانية مع الأفراد المبحوثين من خلال "تفريغ نص إجابة كل مبحث بالنسبة لكل سؤال" * قصد استخراج الفئات الرئيسية والفرعية مع التكرارات الخاصة بكل موضوع من المواضيع البارزة.

* للتعرف على أهم الفئات التحليلية البارزة ضمن معطيات الفرضية الثانية يمكن الرجوع إلى الجدول رقم 02 الوارد في الملاحق.

الجدول رقم 31: المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة

المواضيع الرئيسية	المواضيع الفرعية	رقم الفئات المدمجة	التكرار	النسبة المئوية
القيم الانتفاعية في العمل	الهدف العمالي وراء السلوك المنتهج تنظيميا	01، 02، 06، 07	04	10.00
	الأساليب المعتمدة تنظيميا في تحقيق مكاسب العمل	03، 08، 09	03	07.50
	أهم الامتيازات التي يسعى العمال لتحصيلها	11، 14، 15، 16، 18	05	12.50
	طبيعة الأسلوب العمالي المعتمد في الحصول على مكاسب الوظيفة	04، 12، 13	03	07.50
	مدى تأييد المبحوثين للوساطة في المؤسسة	17، 19، 22	03	07.50
	جهود المبحوثين حول تحقيق الموضوعية في العمل	20، 21	02	05.00
القيم الإنتاجية في العمل	مستويات الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات الابتكارية العمالية	24، 25، 26، 27	04	10.00
	نظرة المبحوثين للمهتمين بتقديم الإضافات	05، 32، 33، 35	04	10.00
	الأسباب المعرقة للإبداعات العمالية وظيفيا	10، 29، 36، 37، 38	05	12.50
	كيفية التعامل التنظيمي مع الإسهامات الوظيفية العمالية	23، 34	02	05.00
	أهم الإضافات التي يساهم بها العمال داخل المؤسسة	28، 30، 31، 39، 40	05	12.50
المجموع			40	100

توصلنا لاستخراج محورين رئيسيين بعد دمجنا لوحدة التحليل الخاصة بمعطيات هذه الفرضية والمتمثلة في القيم الانتفاعية والقيم الإنتاجية في العمل، وسنسعى لتفسيرها وتحليلها بناء على خلفيات المبحوثين وعلى الظروف التنظيمية المعاشة داخل المؤسسة والتي كشفت عنها دراستنا الميدانية لها.

المبحث الأول-القيم الانتفاعية في العمل:

تمارس تنظيمات العمل أعمالها بواسطة أفرادها لتنفيذ خططها وتجسيد أهدافها على المدى القريب والمتوسط والبعيد وهو ما يفرض عليها إيجاد الكادر الوظيفي القادر على تحقيق فعاليتها ونجاحاتها، وبما أن العاملون يسعون لإشباع حاجاتهم ورغباتهم داخل بيئة عملهم فإن التنظيم الذي يساعد على تلبية احتياجاتهم ويعمل على تحقيقها يكون مكانا مفضلا لاستقرارهم فيه وهو ما قد ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وميولهم نحو عملهم بما يدفعهم لتقديم الأداء والفعال والمدمع للأهداف العامة.

المطلب الأول- الهدف العمالي من وراء السلوك المنتهج وظيفيا:

يعد عامل الإبداع في تنظيمات العمل عنصرا ضروريا وأساسيا لنجاحها بعد أن أضحت من متطلبات ازدهارها وبقائها وقوة مدعمة لتمييزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، فإذا كانت المؤسسة المبدعة هي تلك القادرة على توفير مناخ إبداعي ملائم لطبيعة عملها لتحقيق شروط النجاح والتفوق فإن الأمر يتطلب منها جهودا مكثفة تمكنها من تدعيم قيم الإبداع التي عادة ما تبدأ من داخل بيئة عملها، وذلك بتفجير الملكات الإبداعية الكامنة لدى أفرادها وتنمية روح الابتكار فيهم، وستكشف لنا معطيات الجدول

التالي عن أهم الاستراتيجيات العمالية المحددة لسلوكهم داخل الوسط الصناعي المنتمين إليه، وعن مدى تأثيرها على المؤسسة المعنية بالدراسة.

الجدول رقم 32: الهدف العمالي من وراء السلوك المنتهج وظيفيا

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النوعية
01	السلوك العمالي في العمل يميل أكثر نحو تحصيل الامتيازات المهنية	127	71.75
02	تتباين الأهداف من الأفعال المعتمدة تنظيميا بتباين خصائص العمال	15	08.47
06	يهتم العامل بتحصيل المكاسب وتحقيق الإبداعات في نفس الوقت	07	03.95
07	يبرز بعض العاملين اهتماما كبيرا بتحقيق الإضافات في مناصبهم	28	15.82
	المجموع	177	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اتجاه الإجابات مال نحو تحصيل الامتيازات المهنية بنسبة إجابات قاربت حدود 72% مثلما بينته الوحدة التحليلية الأولى، أما الإجابات التي رجحت اهتمام العاملين بتقديم المساهمة الوظيفية فإن نسبتهم قدرت بحوالي 16% مقابل حوالي 04% من مجموع الإجابات التي اعتبرت أن الاهتمام العمالي منصب بالجانب الانتفاعي والإبداعي في العمل في نفس الوقت حسبما أوضحته الوحدة التحليلية الثالثة، وتأسيسا على هذا فإن الامتيازات الوظيفية ترتبط إلى حد كبير بأداء العاملين لأنها بمثابة مقابل تنظيمي على الجهود المبذولة في العمل، كما أنها مجموعة من الإمكانيات التحفيزية المتاحة تنظيميا والتي توفرها بيئة العمل بما يمكن العاملين من السعي لتحصيلها "واستخدامها لتحريك دوافعهم نحو سلوك معين وإشباع حاجاتهم وروغبتهم وتوقعاتهم لأداء نشاط ما أو مجموعة من المهام بالكيفية التي تشبع رغبتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم وتحقق أهدافهم"¹، فالامتيازات الوظيفية تستخدم لدفعهم نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية على حد سواء.

فاستنادا على إجابات حوالي 72% من المبحوثين فإن الاهتمام التنظيمي داخل المؤسسة أصبح منصبا أكثر حول تحقيق الامتيازات الوظيفية وإنمائها لأن العامل هو فرد طموح بطبعه ومحِب للماديات وغير قنوع، لذا نجده مهتما بكل محفز وظيفي من شأنه تعظيم مكاسبه المهنية كالتكوين والترقية والمنح والعلاوات... الخ*، ورغم تأكيد منظري العمل والفاعلين الأساسيين في التنظيمات الاقتصادية الحديثة على المكافأة العادلة لجهوده الوظيفية إلا أن طموحه المهني جعله يميل أكثر نحو تحصيل مكاسب المنصب بأي طريقة وبدعم ممارسات "السوسيال والمعرفة" وبتدخلات ذوي القرابة والجهة والنقابة رغم تناقضها مع مقتضيات المنطق الاقتصادي للعمل لدرجة أنه أصبح يطالب بهذه الامتيازات أكثر من أي شيء مهني آخر، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مدى تأثير القيم الاجتماعية عليه، فحسبما تبين لنا ميدانيا فإن العامل بات مهتما أكثر بالحقوق الوظيفية لتعزيز مكاسب منصبه إلى أقصى حد ممكن وتحقيق مصالح خاصة من أجل تسوية وضعيته التنظيمية وضمان مستقبله المهني، فبعدما كانت المؤسسة تعاقب كل عامل مقصر في عمله أضحى عمالها اليوم على غرار مستوياتهم الهرمية غير منتجين ويرفضون العمل علنا ولا يعاقبون تنظيميا على ذلك، غير أن هذا الأمر حسبما صرح به أحد المبحوثين قائلا: "لا يقتصر على العامل المنفذ فحسب بل ينطبق أيضا على المسنول والنقابي اللذين أصبحا يدخلان ويخرجان من المؤسسة كيفما يحلو لهم ويلهثون وراء تعظيم مكاسبهم الوظيفية قبل موعد تقاعدهم وهو ما قلل من النظرة المثالية إليهما عند العامل الذي أصبح يقول: أنا طيحت جهدي هنا وعندي الحق باش ندخل وليدي لهذه الشركة، خاصة وأن الشركات العمومية الجزائرية أصبحت بمثابة مؤسسات عائلية وراثية أكثر منها وطنية واقتصادية"^{**}، كما أن قيم العمال أصبحت تدور كلها حول الربح السريع وحب المال وليس العمل وأن اهتمام العاملين داخل المؤسسة دون استثناء مرتكز على الجوانب المادية فقط، وفي هذا الصدد أكد أحد المبحوثين أن: "العامل أصبح يردد كثيرا عبارات:

¹- عز الدين، بوكريوط. مرجع سابق، ص 755.

*-أنظر الملحق رقم 04 المتضمن لبعض الأمثلة من الشكاوي العمالية المتعلقة بهذا الموضوع.
**-إطار متوسط، 37 سنة من العمر، 10 سنوات أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

أعطيني أنا ماديتش حقي وزد لي وما زادوليش... ** ، كما تبين لنا أن الامتيازات المهنية التي يسعى إليها عمال المؤسسة تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية، حيث يتمحور جلها حول المناصب المريحة والمربحة وعلى الأجر وتوابعه، وابتاتوا يطالبون بمنح المردودية شهريا رغم انعدام الإنتاج، علما أن العامل أصبح يأتي للمؤسسة لتسجيل حضوره اليومي وضمان أجره الشهري كاملا، وتعد الترقية بشكليها الأفقي والعمودي من أكثر الامتيازات التي يطمح إليها، فالنسبة للترقية الأفقية فإن الكل يطالب بها لاسيما فئة المنفذين، فهي عملية إدارية آلية وتمنح سنويا شريطة إبداء الفعل الانضباطي في العمل، ونظرا للتساهل التنظيمي نوعا ما في منحها إلا أن العامل بات يسارع للمطالبة بها بمجرد وصول المدة الزمنية الرسمية لها لأنه لا يعتبرها حقا وظيفيا يستوجب تحصيله فحسب، بل أصبح من المفروض والمحتّم على مسئوله منحه إياها وإلا يعتبرها "حقرة" في حقه، أما الترقية العمودية فهي الأخرى محل اهتمام تنظيمي كبير بها أكثر من الإنتاج لأنها مرتبطة بالمناصب العليا وتتطوي على زيادة في الأجر والسلطة، وفي خضم ذلك فإن الطموح العمالي أصبح غير قادر على تقديم الإضافة الوظيفية اللازمة بقدر طموحه للترقية الوظيفي العمودي معتمدا في ذلك على قوة ومثانة علاقاته الخاصة لتحصيلها، والدليل قول هذا المبحوث: **"العامل لما يدخل هنا يكون قاري الوضع التنظيمي، ففي البداية يبدأ يقرأ بالعين أولا ثم يضع برنامجا لوضعه المهني وبعد مدة يحضر إلي معارفه لأمنحه ترقية، الشركة راهي توكل فيهم وهما يأكلوا فيها ومنها ويخدعوها، ما يضحوش عليها كيما يضحوا على جيوبهم، كايين هنا اللي الخدمة تطبع فيه والبقية يدوروا بين السوسسيال وفو سوسسيال (معريفة) وكايين اللي تم يحبس محدود في قدراته ونضطر باش نجوزوا مع المجموعة في الامتيازات، مجتمعا عيان ففي أوربا من لا يتعب لا ينال شيئا فحتى أولادنا رجعوا يقولون لنا علاه فلان ما عنده والو وطلع."** **

كما أن الامتيازات المتاحة تنظيميا تمنح في غالبية الأحيان لغير مستحقيها الفعليين وأن الفئات العمالية على اختلاف مستوياتها تميل أكثر لإنماء مكاسبها الوظيفية حتى وهي على وشك التقاعد، وهو ما ساهم في تحسين وضعيتها المهنية أمام التراجع المستمر لمستواها المهني رغم صعوبة الأوضاع الداخلية للمؤسسة، كما أن العامل بات لا يبالي بأفعاله التنظيمية (انضباطه وأخطائه المرتكبة) ولا بأدائه المهني ولا ينجز مهامه ولا يبذل الجهود الكافية لعمله ولا يملك روح المبادرة والتطوع الوظيفي ولا يهتم باكتساب الخبرات اللازمة ولا يضحى لأجل مؤسسته لأنه أصبح في نظر أحد المبحوثين: **"يحب الراحة والخدمة المريحة والشهرية المليحة، وإذا نقصت له نسبة قليلة من منحة المردودية الفردية يقوم القيامة وإذا زدت له بعض المهام يرفضها بحجة ماراهش خالص عليها وماشي خدمتوا ويقول الشاف ماشي مليح حقني وما عطاني والو، وإذا خصوا برغي صغير ما يخدمش رغم أنه لازم يبحث عليه لمواصلة عمله، والمسئولين رجعوا يغمضوا أعينهم بسبب كثرة النقائص داخل الشركة وأحيانا يضطرون للسكوت على المنكر لكسبه لصفهم أو لربح الملاحاة ويقولوا فلان مليح، ومنذ حوالي سنة الشركة لم تنتج شيئا ولم يتحرك أحدا منهم، الكل يقول الله غالب ما عندي ما ندير رغم أنه من أعطى لعمله وللشركة فقد أعطى الله أولا ثم لنفسه"** ***، وبما أن العامل فاقد للقيم المنتجة للعمل بافتقاده للكفاءة والخبرة اللازمة فإن الرداءة التنظيمية أصبحت سارية المفعول لأن المنطق المادي هو المهيمن تنظيميا، وأن النزعة الفردية الهادفة لإنماء المصالح الخاصة هي نزعة جد فاعلة، فهذا المنطق حسب هذا التصور بات يميز كل المجتمع الجزائري وليست مؤسسة (SNVI) فقط، فالمجتمع أصبح ماديا منذ أن طغت على أفرادهم قيم الربح السريع والسهل وسياسة الأخذ دون عطاء، كما أن هيمنة منطق "السوسسيال" جعل العامل يستعمل كل الأساليب التي من شأنها تعظيم مكاسبه المهنية، خاصة وأن أصحاب القرار الداخلي والسلطة التنظيمية فتحوا المجال أمامه علنا لجعل المستحيل ممكنا، الأمر الذي يطرح مسألة التوازن بين الجهد المبذول والمقابل المادي والسوق، أما العمال الجدد الحاملين لشهادة علمية أو مهنية فنجدهم حاملين لقيم نفعية باهتمامهم بتحصيل المكاسب المادية والبحث عن المناصب المريحة، ويشارك معهم العمال القدامى من أصحاب الكفاءة المهنية والخبرة الوظيفية في عدد من القيم السلبية **"كالتحاييل والتجاكر"** حسب تصور المبحوثين، والصراع حول أولوية الجيل المستحق أكثر لهذه المكاسب، غير

*-إطار عالي، 55 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 متوسط.

**-إطار متوسط، 52 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

***-إطار متوسط، 57 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

مباين تماما للوضعية المزرية للمؤسسة ولا مراعين لظروفها الصعبة أمام عدم اهتمام كبار مسؤوليها بضمان السير الحسن لإنتاجها وإهمالهم لأهدافها العامة، كل هذا جعل عنصر الإبداع فيها منعدا والعامل الكفاء والمحب لعمله مغتربا تنظيميا، فإذا كانت الخبرة المهنية هي أكبر جائزة ينالها من مؤسسته وينقلها لغيره فإن مستقبلها مرهون بمدى كفاءة أفرادها وخبرتهم، ورغم الإدراك التام لمسئولياتها بمستوى كفاءة أفرادها لاسيما القدامى منهم إلا أنهم يتجاهلون ذلك نظرا لقلة وعيهم بأهدافها ومستقبلها ومصيرها وضعف استيعابهم لقيمها الإنتاجية وقلة إدراكهم لمنطقها الاقتصادي، كما أن ضعف كفاءتهم العلمية والعملية جعلهم يتخوفون من فقدان مناصبهم لصالح الحاملين للكفاءة العلمية العالية.

وبموازاة ذلك أجاب أكثر من 08% من المبحوثين بأن الأفعال التنظيمية تتباين بتباين الخصائص العمالية كما يلي:

أ- شخصية العامل: بما أن المؤسسة تحوي عدة أنساق قيمية مضادة لنسقتها الرسمي فإن ذلك جعل العامل يفرض منطقه الخاص به داخلها على حساب منطقها الاقتصادي، وفي هذا صرح أحد المبحوثين: **"لقد تمكن العامل من تكوين محيطه المناسب له في المؤسسة، فهناك من يضحى لأجلها ويحب عمله ويحاول الإبداع فيه، وهناك من يفضل غلقها، وبعض الورش الإنتاجية تقوم بترقية عمالها بالتضامن الاجتماعي والتسوية بينهم في التقيط والتقييم".***

ب- الجيل: بعد أن تمكن عمال المؤسسة إلى حد كبير من اكتساب القيم الصناعية خلال العقود السابقة، وبعد منحهم كل طاقتهم وجهودهم لعملهم مراعين فيه كمية الإنتاج ونوعيته وقضاء يومهم بين مناصب عمل مختلفة لحوالي 08 ساعات تقريبا، وبعد أن نالوا مكاسبهم الوظيفية عن جدارة واستحقاق فإنهم اليوم متناسين لواجباتهم لأنهم مهتمين أكثر بحقوقهم وبمكاسب المنصب حسب هذا التصور، حيث لا ينتجون شيئا ويطالبون بمنح الإنتاجية كاملة.

ج- الفئة المهنية: تسود القيم الانتفاعية الفئات المنفذة في نظر بعض المبحوثين أما في نظر البعض الآخر فإن الإطارات المسيرة تتحصل سنويا على منح جد عالية رغم أن العمال المنفذين هم أولى بها لأنهم المستحق الفعلي لها.

د- طبيعة المنصب الممارس: بما أن طبيعة العمل مختلفة بين الورش فإن بعض المناصب تمكن شاغليها من تقديم أفكار جديدة وبعضها يصعب فيها ذلك إلا بعد فترة زمنية معتبرة نوعا ما.

وعلى نقيض ذلك أجاب حوالي 16% من المبحوثين بأن بعض الفئات العمالية تولي اهتماما نوعا ما بتقديم إسهامات وظيفية في عملها، فالاهتمام بالجانب الإبداعي في التنظيمات الاقتصادية أصبح معيارا فاعلا لنجاحها واستمرارها، وإنائها للقيم الإبداعية يعزز الفعل المبدع والأداء المبتكر لدى أفرادها، وأن تأثير هذه القيم يمتد ليشمل جميع الأنشطة التنظيمية بما يسهم في تحسين أساليب العمل وحل المشاكل الداخلية، الأمر الذي قد يخلصها من التفكير الاعتيادي وإنتاج أفكار جديدة مدعمة لأهدافها بأقل وقت وجهد ممكنين، وبما أن الإسهامات العمالية لا تتفصل عن القيم الإبداعية في العمل فإن الأمر يعكس احتواء ضعيف نوعا ما لمؤسسة (SNVI) للقيم الإبداعية التي رغم أهميتها إلا أنها بحاجة أكثر إلى تدعيم تنظيمي أكبر ضمانا لنجاحاتها الاقتصادية، لكن ورغم ذلك فإن تصور هؤلاء المبحوثين حمل عددا من الإسهامات العمالية الهادفة والمتمثلة في محاولة فئات عمالية ضعيفة من العمال الجدد اكتساب الخبرة العملية من أصحابها الفعليين (القدامى) وسعيهم لفهم مجريات العمل التصنيعي والتركيب للقطع الإنتاجية بمجرد انخراطهم فيها، هذه المبادرة التحسينية للعمل ستمكنهم حتما من تقديم إسهامات وظيفية نوعية، كما أن بعض الحاملين للقيم الإبداعية يميلون لتحسين أدائهم بتقديمهم لأفكار وظيفية جديدة وإبراز مهاراتهم وقدراتهم وحتى طموحاتهم لفرض أنفسهم وبذلك للجهود اللازمة والإضافية واهتمامهم بجودة المنتجات الصناعية وتهيئتهم لعمل الغد من اليوم وسعيهم لتنظيف مكان عملهم وتصريحهم على الأخطاء المهنية المرتكبة... الخ، هذه القيم وأخرى عمقت لديهم حب العمل والتعلم بمجابهتهم للمشاكل التنظيمية، وهو ما دفع أحد المبحوثين إلى القول: **"إنشاء الله هذه la Relève التي راهي حاملة المؤسسة على**

*-إطار عالي، 54 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

عائقها تكون واعية ومتحمسة للعمل والأمل فيهم كبير لأنه بفضلهم المؤسسة مازالت واقفة، الأمر الذي جعلهم يتقنون في أدائهم حتى أصبح بعضهم خبراء في مناصبهم بل خبراء على مسؤوليتهم الهرميين حسب هذا التصور، وهي حقيقة تنظيمية هامة تتفق إلى حد كبير مع جدلية هيجل الشهيرة حول العبد والسيد، وإلى جانب ذلك يقوم هؤلاء حاملون للقيم الإبداعية باقتناء بعض المستلزمات الضرورية للعمل الإنتاجي من حر مالهم الخاص لأن قدم الآلات وتآكلها وقلة أدوات العمل ووسائله جعلتهم يضجون ببعض أموالهم لأجل استمرارية العمل الإنتاجي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على إيجابية نظرهم للعمل وحسن إدراكهم لمفهومه، غير أن هذه المساهمات الوظيفية ليست وليدة الوقت الحالي لأن الأجيال الأولى أبدعت هي الأخرى في عملها الوظيفي بتقديمها للإضافات اللازمة لعملها لتترك بذلك بصمتها في المؤسسة رغم ضعف كفاءتها العلمية أمام قلة وسائل العمل وإمكاناته.**

وعلى غرار هذا سجلنا أن حوالي 4% من مجموع الإجابات اعتبرت أن العامل يهتم بتحصيل مكاسب العمل وتقديم الإسهامات الوظيفية في نفس الوقت لأن المقترح لأفكار جديدة ينتظر مقابل تنظيمي معين لقاء إسهامه هذا، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين قائلا: **"أنا أقدم كل طاقتي للشركة ولازم عليها...؟"**، وهذا ما يوحي أنه بإمكانه تقديم الإضافة اللازمة من خلال تحسين أدائه ووضع كل جهوده وخبراته تحت تصرف مؤسسته لتجسيد أهدافها وإنماء فعاليتها خاصة إذا كوفئ بعدالة على جهوده المبذولة، فالمنفعة تكون متبادلة بينهما إذا كان الجهد المبذول يساوي الأجر المحصل.

وبهذا يمكننا القول أن نجاح المؤسسة وازدهارها مرتبط بما تقدمه من مكاسب وامتيازات مهنية على مستحقيها دون تحيز أو تفضيل مقابل حصولها على مساهمتهم الوظيفية الفعلية لعملهم، فالمؤسسة المهتمة بتحقيق أهدافها هي تلك التي تسعى لاستيعاب حاجيات أفرادها ورغباتهم ودراسة أهم المكاسب المرغوبة لديهم والتي من شأنها إنماء قيمهم الإبداعية في عملهم قصد وضع الأسس الموضوعية لتوزيعها على مستحقيها خارج نطاق الاعتبارات الذاتية كالمحسوبية والعلاقات الشخصية، لأن الامتيازات الممنوحة لهم لا يمكنها أن تحقق أهدافها إلا بوجود آلية عمل ونظام محدد لعملها بالشكل المناسب لها والمتمثل في معيار الاستحقاق والموضوعية في التوزيع، خاصة إذا علمنا أن هذه الامتيازات الممنوحة هي بمثابة المقابل الحقيقي للأداء المتميز والتي تعمق شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في المعاملة التنظيمية له مقارنة مع زملائه، لذا فتراجع قيم الاندفاع الوظيفي والإقبال على العمل مرده إلى عدم فعالية نظام الاستحقاق المعمول به تنظيميا والذي أثر على القيم الإبداعية والإنتاجية في العمل، وهو ما يستوجب إعادة النظر في المنظومة التحفيزية السائدة في المؤسسة قصد تنمية القيم الابتكارية لأفرادها وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحسين عملهم.

وفيما يلي نحاول معرفة الأساليب المتبعة تنظيميا في منح الامتيازات الوظيفية لمختلف الفئات العمالية بغية معرفة ما إذا كانوا ينتجون قيمة ربحية ثابتة ويساهمون في تحقيق أهدافها وفعاليتها.

المطلب الثاني-الأساليب المعتمدة تنظيميا في تحقيق مكاسب العمل:

تعد المكاسب المهنية من أهم العوامل التنظيمية المحققة لتكيف العاملين ضمن المنطق الرسمي للتنظيم، فهي محفز فعال للأداء والسلوك الفردي والجماعي وذات انعكاسات إيجابية على قيمهم وميولهم واتجاهاتهم، وبما أنها كذلك فإن كل واحد منهم يسعى لتحصيل أقدر قدر منها لإشباع حاجته وتحقيق طموحاته، غير أن الأمر قد يتوقف على طبيعة المعايير المعتمدة في توزيعها داخليا باعتبار أن تبني مبادئ موضوعية يسمح بإدماجهم السهل ضمن منطقهم وقيم عملهم، بينما الأسس المستندة على اعتبارات ذاتية فمن شأنها تحقيق الهوة بين ثقافته وثقافة أفرادها، والجدول التالي يبين لنا بوضوح كيفية إدراك المبحوثين لأسس توزيع هذه العملية بناء على خبرتهم التنظيمية.

*-إطار مبدأ، 54 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

**-إطار عالي، 52 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم 33: الأساليب المعتمدة تنظيمياً في تحقيق مكاسب العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
03	الأسلوب غير الرسمي هو الأكثر تحقيقاً للمكاسب المهنية	86	69.92
08	تمنح الامتيازات المهنية للعاملين بالمؤسسة وفق أسلوب رسمي محض	17	13.82
09	تزاوج المؤسسة بين الأسلوبين الرسمي وغير الرسمي في ذات الوقت	20	16.26
	المجموع	123	100

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن اتجاه الإجابات يميل نحو اعتماد المؤسسة لأساليب غير رسمية في منحها للامتيازات المهنية بنسبة قاربت 70% من مجموع الإجابات حسبما أكدته الوحدة التحليلية الأولى، مقابل حوالي 14% من مجموع الإجابات التي أكدت اعتمادها على أساليب رسمية كما جاء في الوحدة التحليلية الثانية، من هذا المنطلق فإن المكتسبات الوظيفية تعد من أهم الطموحات التي يأمل العامل بلوغها تنظيمياً، فهي بمثابة مكافأة تنظيمية لجهوده المبذولة في عمله، وبما أنها أصبحت حافزاً مادياً ومعنوياً فعالاً في إشباع حاجاته وإرضاء رغباته فإن الأسلوب المعتمد في تحصيلها يتباين بتباين الأنساق القيمية المهيمنة على المؤسسة محل الدراسة، والذي يتراوح بين الذاتية والموضوعية عوضاً عن توزيعها على مستحقيها الفعليين بناءً على قيم ومعايير موضوعية محضة.

فاستناداً على إجابات حوالي 70% من المبحوثين فإن الأسلوب المعتمد على اعتبارات ذاتية هو الأكثر تحقيقاً للامتيازات الوظيفية داخل المؤسسة، هذا التوجه حسب اعتقادنا متأثر إلى حد كبير "ببيئة العمل الداخلية من حيث كيفية استيعابهم لأهم الإجراءات المعتمدة في العمليات التنظيمية والقيم المتحكمة فيها وبالبيئة الخارجية المرتبطة خصوصاً بثقافة الأفراد وقيمهم الاجتماعية، غير أن هذا التصور لا يعني أنه لا يمت بصلة للواقع التنظيمي لأن العلاقات الشخصية الهادفة للحفاظ على المصالح الخاصة وإنمائها هي حقيقة لا يمكن تجاهلها في أوساطنا التنظيمية"¹، فهناك عدد من الطرق التي تلجأ إليها الفئات العمالية للحصول على المكاسب الهادفة لتحقيق الإشباع لحاجياتهم الوظيفية، ومن المحددات المدعمة لهذا الأسلوب نجد عامل السوسيات والمعرفة والضغطات والتدخلات من قبل أطراف داخلية فاعلة في المؤسسة كأصحاب القرار والسلطة المتمركزين في أعلى ووسط الهرم التنظيمي والنقابيين، وكذا أطراف فاعلة خارجة عن المؤسسة، لأنه كل من لديه سلطة بإمكانه التدخل والتوسط حسب هذا التصور، ونظراً لهيمنة أصحاب المصالح فيها وفاعليتهم في تحقيق الأهداف الخاصة باتت الأساليب غير الرسمية المقننة والمخفية هي المهيمن تنظيمياً، ومن بين أهم التصريحات المقدمة لنا حول هذه الأساليب نذكر: "أكثر المستعملين لها هم المسؤولون غير الأكفاء والمحب للعمل أصبح غير مرغوب فيه تنظيمياً لأنه يكشف عن عيوبهم، فالكثير من القدامى تقاعدوا وهم متخصصين أو محترفين والكثير منهم ترقوا بغموض، فعون أمن مثلاً أصبح رئيس مصلحة في إ.م.ب، وعامل بسيط أصبح رئيس مصنع والعديد خلقت لهم مناصب خاصة بهم فقط، والمسئول الأعلى والنقابة يتوسطون لبعض العمال ويتحايلون علينا ليخضعوا للأمر الواقع كأن يرسلونهم هاتفياً إجراء تكوين دون علمنا، أما عملية التوظيف فتجرى خلال عطلتنا السنوية بتصرف كبار المسؤولين والأمين العام للنقابة والمناصب الشاغرة توزع هاتفياً والعمال الجديد أصبح يأتي بقرار التوظيف دون خضوعه لفترة تجريبية والعمال لديهم أرقام هواتف المسؤولين حتى يساعدونهم في نيل مطالبهم ويستعملونهم مثلاً يريدون (بني وي وي)، وأحياناً تجرى هذه الأساليب بنية حسنة لكن بعض العمال لما ينالونها يصبحون أسوأ مما كانوا عليه من قبل، هذه الأمور وأخرى لا تحدث إلا في المؤسسات العمومية الكبيرة الحجم فقط مثل هذه المؤسسة"²، فأغلبية مسئولياتها حسب هذا التصور نالوا مناصب عليا وحساسة بطرق غير رسمية وهم اليوم يمنحون ترقية لمختلف الفئات العمالية بنفس الأسلوب تدعيماً لمكانتهم وحفاظاً على مناصبهم وحماية لمصالحهم، الأمر الذي يفسر سبب منح الترقية العمودية لعدد معتبر من الأفراد غير المؤهلين

¹ -راضية، سيد. "الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية". مرجع سابق، ص 260.
* -إطار عالي، 55 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 متوسط.

تماما لشغل مناصب أعلى وما لذلك من تأثير سلبي على نفسيات أصحاب الكفاءة والاستحقاق الداخلي، فهؤلاء المسؤولون يعتقدون أنهم متوقعين لاختياراتهم باختيارهم لأحسن الخيارات لكنهم في الواقع أعطوا نتائج سلبية بإهمالهم للكفاءات العلمية والمهنية لأن اختيارهم هذا أضر مؤسساتهم كثيرا، كما أن الشريك الاجتماعي بات يدعم الأسلوب غير الرسمي بتدخله في ممارسات الترقية والتكوين وتدعيمه لمنطق **"لا بد أن تفعل لنا كذا لنمنحك كذا"**، الأمر الذي يشير إلى قوة علاقاته مع مختلف الفاعلين الأساسيين حفاظا على مصالحه الخاصة تارة ومصالح العاملين تارة أخرى في وقت ينبغي له تكثيف جهوده وصبها في مصلحة المؤسسة، وهو في الحالتين من المتسببين في انهيارها بقلة وعي أعضائه.

ومن جهة أخرى فإن منح الامتيازات المهنية لغير مستحقيها مرده عدم وجود بدائل أو خيارات عمالية أفضل من تلك المتوفرة تنظيميا نظرا لمساواتهم في القدرات والمعارف التي تعتبر ضعيفة حسب هذا التصور الذي عبر عن ذلك بالمثل الشعبي التالي: **"الأعمش في بلاد العميان سيدهم"**، بينما الأقلية القليلة من الأكفاء ورغم مكانتهم العالية فيها إلا أنهم محرومون من هذا الامتياز لأن ترقيتهم عموديا تخلق فراغا كبيرا في مناصبهم الممارس، وبما أنه يصعب كثيرا تعويضهم بأفراد مناسبين لذلك فإن الحل في نظر مسئوليتهم هو الاحتفاظ بهم دائما في نفس المنصب، وبالتالي فالحاجة الماسة لكفاءتهم وخبراتهم جعلتهم يقبعون في مناصبهم عوضا عن ترفيعهم عموديا، الأمر الذي يعكس لنا عدم وضوح المعايير المعتمدة في منح فرص الاستحقاق الوظيفي لأن المستحق الفعلي لها بات يحرم منها، وما لذلك من تأثير سلبي على اتجاهاته نحو عمله ومؤسسته بوجه عام، علما أن المقابلات الميدانية كشفت لنا أن الأكفاء من العمال القدامى باتوا يحرضون العمال الجدد من المتحمسين للعمل بعدم إبراز مهاراتهم داخل المصنع حتى لا يلغون نفس المصير، فهذا الأسلوب المعتمد في توزيع الامتيازات الذي دعمته الشرائح الهرمية العليا وغذته سياسة **"السوسيال"** والتدخلات أحدث تلاعبا كبيرا وتجاوزا خطيرا في منحها لمستحقيها وهو ما يعكس الاستغلال الكبير للمناصب والسلطات الهادف لتحقيق مصالح خاصة بالدرجة الأولى، الأمر الذي يطرح لنا مسألة الكفاءة والتأهيل في شغلها أو مدى وجود الشخص المناسب في المكان المناسب الذي أكد عليه التنظيم التaylorي للعمل، كما يطرح لنا أيضا مسألة تبنيهم للقيم الموضوعية في توزيعها والقيم العقلانية في التسيير والقيم الاقتصادية في التنظيم، كما أن هذا الأسلوب المعتمد تنظيميا غيب قيمة الشفافية في المعاملات والممارسات الإدارية التي خضعت للعمل وفق سلم غير استحقاق، فالمؤسسة التي طبعتها الفوضى بعد أن غابت فيها قيم الرقابة والمحاسبة خلت من كفاءاتها وفقدت قيمها الصناعية منذ أن صارت المصلحة الخاصة فوق كل اعتبار، وهو ما زاد من تعقيد أوضاعها الداخلية وجعل من أمورها التنظيمية مبهمة ومصيرها مجهولا، ولا يسعنا أمام ذلك إلا القول أنه لا بد من الرجوع للقوانين الداخلية والضغط على تطبيقها ولا بد للمسئول أن يقيم العامل حسب جهده ولا بد من سيادة مبدأ الاستحقاق في العمل لأن كفاءة المؤسسة من كفاءة أفرادها ونجاحها من تمسكهم بأهدافها وقيمها.

وعلى صعيد مغاير أجاب حوالي 14% من المبحوثين بأن الامتيازات المهنية تمنح وفق أسلوب رسمي محض لأنها قائمة على أساس مبدأ الاستحقاق الوظيفي المستند على معايير الكفاءة والأقدمية والإنتاجية وغيره، وأن هذه العملية موثقة تنظيميا بوثائق رسمية ومسجلة عند إدارة الأفراد، وبالتالي فهناك قوانين تردع استفادة غير المستحقين لها وتعاقب المانحين لها، فمعيار الكفاءة ناتج عن المعرفة العلمية والعملية والذي يترجم مستوى الأداء الوظيفي هو معيار موضوعي وفعال لقياس مدى تقدم الأفراد في عملهم خاصة إذا اعتبر كدافع محرك للحصول على المكاسب المهنية وبلوغ المكانة الوظيفية المرغوبة، أما معيار الأقدمية فهو ناتج عن الخبرة والمهارة الفنية اللازمة للعمل وهو مترجم فعال لمستوى الأداء باعتباره مساهم كبير في هضم قيم العمل وقواعده الرسمية من طرف حامله وما لذلك من دور كبير في تحليله بالفعل المنضبط وتنمية شعوره بالانتماء لها، بينما معيار الإنتاجية فهو هادف لتنمية قيم الإقبال على العمل وتقديم الجهد الوظيفي بالكمية والكيفية المطلوبة تنظيميا، لذا فهو مقياس أساسي للحصول على منح المردودية الفردية والجماعية والعامل الذي لا يقدم إنتاجيته كاملة سيحرم منها كما سيحرم أيضا من مكاسب أخرى كالتكوين والترقية الرأسية، أما معيار الانضباط فهو مرتبط بمدى الاستجابة لقواعد العمل، والمكاسب الوظيفية تمنح أكثر للعامل المنضبط ضمن إطار هذا التصور أكثر من غير المنضبط، وسلوك الانضباط إنما يراد به ضبط الفعل العمالي داخل بيئة العمل من خلال تعزيز الأفعال المرغوبة تنظيميا وجعلها معيارا فاعلا لنيل المكاسب الوظيفية، وبهذا يشكل إجماع المبحوثين المنتمين لهذه الوحدة التحليلية على فعالية نظام التحفيز المعمول به تنظيميا وعلى نجاح المؤسسة في

تحقيق أهدافها من جهة بترسيخها لهذه المعايير الموضوعية في توزيع الامتيازات على مستحقيها وتحقيق أهداف أفرادها بتجسيدها لحاجاتهم التنظيمية والاجتماعية المتدرجة ودمجها ضمن نفس حاجاتها الداخلية، الأمر الذي من شأنه تطوير مستويات الأداء فيها وتنمية قيم عملها، وهو ما يمكن أفرادها من الارتقاء في السلم الوظيفي والتطلع أكثر إلى تحصيل امتيازات أكبر.

وعلى غرار ذلك جاءت حوالي 16% من مجموع الإجابات بتوجه آخر مفاده أن المؤسسة تتبنى سياسة الجمع بين الأسلوبين الرسمي وغير الرسمي في منحها للامتيازات المهنية لأفرادها، فإذا كانت بعض الورش الإنتاجية تعتمد الأسلوب الرسمي فإن بعضها الآخر خلقت ولا تزال تخلق تظلمات كبيرة بين المستحقين لها باتباعها لأساليب غير رسمية والتي تسود أكثر في أوساط المسؤولين، أي عندما يتعلق الأمر بمكاسب المسؤولين أكثر من العمال لاسيما في الحصول على المناصب العليا التي تقام في الخفاء، ومن التصريحات المقدمة لنا حول ذلك: **"منح امتيازات غير مستحقة هو منكر كبير والمسئول الذي يمنحها هو حقار في نظر العامل، إننا ندعم السوسيوال مع العمال والمخير عندي ما نستغش عليه، لأنني أبحث على اللي يسلكني فالخدمة، فأحيانا يطلب مني أحد المسؤولين منح امتياز التكوين لعامل غير مستحق لكن العمال يحتجون على ذلك ويرفعون الأمر للنقابة وفي الأخير يوجهون كلهم للتكوين، وأحيانا أخرى يمنح أحد المسؤولين امتيازات للعمال حتى ما يربحش العيب معهم دون إخبارنا بالمستفيدين منها وهذا غير منطقي، كما أن المشرفين المباشرين يغمضوا أعينهم حول مسألة الاستحقاقات الوظيفية بسبب خوفهم من العمال، وأن (P.D.G) يعمل مع الذي يقول له نعم فقط وإلا يعتبر مشوشا، فالذين قالوا نعم حصلوا كلهم على ترقية (des Portes Clé)، فالمثل الشعبي يقول أهل العقول في راحة، لكن في المؤسسة رجعنا نشوفوا العوج وما نقدرنا نديرها والو**"، الأمر الذي يعكس عدم موضوعية القيم المعتمدة في هذه العملية الإدارية الهامة، كما يعكس عدم كفاءة الطامحين للمناصب العليا وتأثير ذلك على كفاءة المؤسسة، كما قد يرجع الأسلوب المعتمد في تحصيل الامتيازات إلى ضمير المسئول المانح لها وقيمه وحتى شخصيته (متساهل أو صارم)، كل هذا جعل العديد منهم لا يراعون المعايير الموضوعية للاستحقاق لأن العامل أصبح بإمكانه التوجه للتكوين وترقيته عموديا باستعمال الهاتف النقال فقط حسب هذا التصور.**

هذه الازدواجية في منح الامتيازات الوظيفية للعاملين تعكس ازدواجية القيم المعتمدة فيها من خلال جمعها بين المعايير الموضوعية والذاتية في آن واحد، كما أن ازدواجية الممارسة التسييرية القائمة على التسيير العقلاني في بعض جوانبه تنطوي في نفس الوقت على المحافظة على التقاليد التسييرية الثقافية ومورثاتها القديمة الناتجة عن "تداخل عوامل وقيم ثقافية محلية كالمحابة والمحسوبية والجهوية"¹، الأمر الذي من شأنه إحداث اختلال كبير على مستوى قواعد العمل وعلاقاته، لأن الجمع بين ما هو ذاتي وموضوعي في ذات الوقت يجعل من الممارسات الإدارية وفي مقدمتها عملية الترقية الوظيفية لا تستند على نظم قانونية فعالة تكفل استحقاقات الأفراد في الحصول على مكاسب مهنية، وهو ما أثر سلبا على مجمل الأداء وعلى الأفعال العمالية وعلى نفسياتهم أيضا، وما لذلك من انعكاسات سلبية على تكيفهم التنظيمي وتقبلهم لمنطق عمل مؤسساتهم وتقاليدها الصناعية، كما أن اعتمادها على الازدواجية المتناقضة في سياسة تحفيز أفرادها يوحى بمدى التفاعل والتداخل بين ثقافتهم وقيمهم الاجتماعية وبين ثقافتها وقيم عملها، والذي من شأنه التأثير السلبي على أهدافها وعلى نجاعة عملها.

وبالتالي فإن سياسة تحفيز الأفراد تحتاج لتخطيط تنظيمي دقيق قائم على معايير موضوعية بحتة، فلا يجب النظر للامتيازات الممنوحة على أنها مجرد أداة لتحقيق الإشباع المادي والمعنوي بل وسيلة لتحقيق الاستحقاق الوظيفي ووضع العامل المناسب في مكانه المناسب ومكافئته حسب جهوده وخبراته، وتستدعي معرفتنا لأهم الأساليب المعتمدة تنظيميا في تحقيق هذه المكاسب معرفة أهم الامتيازات التي يسعى إليها الأفراد في المؤسسة لأن هذه المسألة بمثابة رهان حاسم لمستقبلها ومصيرها الصناعي، وهذا ما سيتم تفسيره بناء على المعطيات التالية:

*- إطار عالي، 48 سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

¹-سعد، بشاينة. مرجع سابق، ص115.

المطلب الثالث- أهم الامتيازات الوظيفية التي يسعى العمال لتحصيلها داخل المؤسسة:

يشكل الاهتمام بالامتيازات الوظيفية دعما فعالا لتنمية الأداء الوظيفي الذي ينمي بدوره أداء المؤسسة ويحقق فعاليتها باعتبار أن هذه الامتيازات ذات أهمية بالغة للعامل والمؤسسة على حد سواء، وبما أنها ترتبط بدوافع الأفراد حول العمل فإنها نسبية بينهم، فمنهم من يهتم بالمكاسب الوظيفية العمودية بدافع تحسين مكانته المهنية وتوسيع دائرة سلطاته الوظيفية، ومنهم من يهتم بالمكاسب المادية بدافع تحسين وضعه الاجتماعي والمادي، ومنهم من يهتم بالمكاسب الأفقية بدافع التطلع لمهام جديدة في السلم الهرمي مع المحافظة على مكانتها المهنية... الخ.

الجدول رقم 34: أهم الامتيازات الوظيفية التي يسعى العمال لتحصيلها داخل المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
11	يسعى العمال إلى تحصيل الحوافز المهنية العمودية داخل المؤسسة	38	33.63
14	العمال مهتمون أكثر بالحوافز المادية في العمل	41	36.28
15	الحوافز الأفقية هي من بين أهم الحوافز التي يطمح العمال لنيلها	23	20.35
16	العديد من العمال منشغلون بتحصيل الحوافز الاجتماعية في العمل	06	05.31
18	تشغل الأهداف الخاصة وحرية الفعل داخل المؤسسة اهتمام العمال	05	04.42
	المجموع	113	100

تبرز معطيات هذا الجدول ميل اتجاه الإجابات نحو الاهتمام العمالي بالحوافز المادية بأكثر من 36% من إجاباتهم كما هو مبين في الوحدة التحليلية الثانية، ويتدعم هذا الاتجاه بحوالي 34% من مجموع الإجابات المؤكدة على الاهتمام بالحوافز الرأسية كما جاء في الوحدة التحليلية الأولى، واستنادا على ذلك فإن عوائد المنصب ومكتسباته تشكل مطلبا مهما عند الأفراد العاملين، وأداة فاعلة لتحقيق الأهداف العامة، وبما أن هذه العوائد تتدرج ضمن أنظمة التحفيز الداخلي فإن لكل مؤسسة سياستها الخاصة في تحفيز أفرادها نحو استيعاب قيمها والامتثال لقواعدها، إذ تؤدي الحوافز المختلفة في كثير من الأحيان دورا هاما في تعديل أفعالهم ورفع معدلات أداءهم وكفائتهم الإنتاجية، وما لذلك من آثار إيجابية على نفسياتهم وقيمهم وميولهم واتجاهاتهم نحو العمل، والواقع أن الامتيازات الوظيفية التي يطمح الفرد لتحصيلها والتي يسعى لأجلها كثيرة ومتنوعة، حيث تتراوح بين العمودية والأفقية والمادية والاجتماعية وغيرها، غير أن الأهمية النسبية لكل واحدة منها تختلف باختلاف خصائص العاملين وأوضاعهم وظروفهم المرتبطة بهم باعتبار أنه ليس كل ما هو محفز مرض.

فبالنظر إلى إجابات حوالي 34% من المبحوثين فإن العاملين يسعون إلى نيل الحوافز العمودية داخل المؤسسة كالتكوين والترقية الرأسية اللتان تعتبران من بين أهم المغريات التنظيمية المقدمة لهم لحثهم على الأداء الفعال، فالتوفيق بين رغباتهم وبين الامتيازات المقدمة لهم من شأنها تحديد مدى استجابتهم لها وزيادة فرص تمسكهم بها، لأن اعتماد المؤسسة على هذا النوع من المغريات لأفرادها يعد من الأمور الحيوية لتنمية قدراتهم وطاقاتهم وحفزهم على العمل المنتج وبلورة دوافعهم وحاجاتهم وفق ما تقتضيه مصلحتها العامة باعتبارهم مجموعة بشرية تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من الفعالية ألا وهو هدف المؤسسة بالدرجة الأولى، غير أن هذا التصور يختلف تماما عن ما وجدناه في ميدان بحثنا، لأن العامل يهتم كثيرا بالترقية الرأسية في العمل لأن هدفه الأساسي هو عوائد المنصب الأعلى وليس الارتقاء بتطبيق خبراته المهنية وتحسين أدائه، فاهتمامه بمناصب المسؤولية لا يعني توجهه نحو التكوين الهادف لرغبته في تجديد معارفه وتطوير خبراته بما يتلاءم مع التحديات التنافسية المفروضة على المؤسسة من بيئتها الخارجية بقدر ما يعكس رغبته في الترفيع الوظيفي الرأسي، لأن الحصول على هذا الأخير يستوجب ضرورة مروره عبر خطوة تنظيمية هامة وهي عملية التكوين المؤدية بدورها إلى الارتقاء بمكانته المهنية، خاصة وأن هذه العملية باتت تشكل قاعدة متينة لتولي وظائف جديدة وتبوء مواقع تنظيمية أعلى داخل المؤسسة، وهذا ما يطرح مسألة النفقات المالية الهائلة لإدماج كل الراغبين في الحصول على امتياز التكوين في المحيط التنظيمي الصناعي والتحكم في تسييره وتوجيهه بما يتناسب

ومستوياتهم في وقت تعاني فيه من عجز مالي كبير، كما يطرح مسألة استفادتهم الفعلية من البرامج التكوينية المقدمة وتوظيف المعارف المكتسبة لتجسيد أهدافها المسطرة وتحقيق فعاليتها المطلوبة.

وبما الترقية العمودية داخل المؤسسة تتضمن ترفيع وظيفي إلى منصب أعلى وتسهم في تحسين الوضعية المهنية والاجتماعية للمستفيد منها، وبما أن الشريك الاجتماعي بات يبحث عن سبل إشباع الرغبات المهنية للعاملين وتلبية طموحاتهم التنظيمية كهدف رئيسي لتحقيق مصالحه الخاصة والمتمثلة بدورها في تعظيم مكاسبه المهنية على وجه التحديد بغض النظر عن مصلحة المؤسسة في حد ذاتها، فإن الفئة المنفذة باتت تقصده من أجل تسهيله لمهمة استفادتها من التكوين المؤدي بطبيعة الحال لترقية رأسية خاصة أمام سياسة تهميش الكفاءات المعتمدة داخليا، وهو ما يكشف لنا بوضوح حقيقة دور النقابة في الحفاظ على المؤسسة وصون مصيرها الصناعي من خلال إيصال منتوج التكوين لضمان نجاحها وبقيائها، فاستفادة هذه الفئة من هذه العملية "تستجيب لعمليات تنظيمية مختلفة لتشغيلها وتحويلها لأنماط قابلة للاستخدام، بمحاكاتها ما يحدث من تصورات فكرية في تشغيل المعلومات والمتغيرات المختلفة التي يدركونها، وصولا إلى مفاهيم ومدرجات ومعان لها تأثير في تحديد أفعالهم الظاهرة والباطنية وتسهم في إنماء فعاليتها، الأمر الذي يعكس حرصهم على استيعاب مفاهيم الإنتاج وطرق أداء العمل المنتج لأنها أساس العملية الإنتاجية ومحركها، وتعد قدرة استيعابهم للمفاهيم التي تحددها الإدارة عبر قنوات ووسائل ومحتويات برامج التكوين عاملا فعالا في استرجاع واستخدام إمكانياتها في العمل المنتج"¹، وبالتالي فإن كفاءة أداء المؤسسة وفعاليتها متوقفة على مدى استخدامها الأمثل للمعايير الإنتاجية التي يسترشد بها كمؤشر فاعل للوقوف على الأصول المستمرة في الوحدة الإنتاجية وعلى مدى كفاءة هذه الأصول في تحقيق الاستخدام الأمثل لها، لذا فإن عامل التكوين بالمقاييس المعتمدة داخلها قد أبتعد تماما من تحقيق مثل هذا الاستخدام، وعليه فالاهتمام بالامتيازات الرأسية داخلها ناتج عن الاهتمام بالحصول على المناصب العليا، إلا أن الهدف من وراء ذلك لا يكمن في تحمل أعباءها ومسؤولياتها وإنما احتلال مواقع ومراكز مميزة داخلها وتوسيع دائرة الصلاحيات والسلطات وتضخيم العوائد المادية الناجمة عنها، وبالتالي فالهدف الأساسي كان منذ البداية هو الطموح نحو الترقى عبر المراكز الوظيفية والتدرج عبر السلم الهرمي للسلطة والسعي قدر الإمكان للمحافظة على كل مكسب مهني محقق، وهو ما مكن الفئات العمالية من تحقيق مشروعها الشخصي والاجتماعي وسيمكنها حتما من تأمين مستقبلها المهني، كما أن الاهتمام العمالي بنيل المناصب العليا يعكس مدى طموحهم في بلوغ المراكز المميزة تنظيميا بغض النظر عن اهتمامهم بمدى انسجام خصائص الفرد الطموح مع خصائص المنصب الطامح لبلوغه حتى ولو كان على حساب المصلحة العامة، هذا الطموح ساعد الفئات العمالية في تحقيق أهدافها الخاصة بغض النظر عن كفاءتها وخبراتها، وبالتالي فإن هرمية الوظائف داخل المؤسسة هي هرمية السلطات لأن طبيعة الترقية تنجّه أساسا نحو المناصب العليا لتحسين المواقع التنظيمية وتحقيق الأهداف الخاصة.

وبموازاة ذلك فإن أكثر من 36% من الإجابات أكدت أن الهدف المادي هو هدف أساسي بالنسبة للعاملين الذين باتوا يهتمون أكثر بنيل كل الامتيازات المادية التي تمنحها المؤسسة، لأن الاستجابة لمتطلبات الحياة الاجتماعية تقتضي مواجهتها ماديا وأن الاعتماد على الأجر الشهري فقط لا يحقق لها الإشباع الكافي لذلك، وما الأفعال السلبية السائدة فيها إلا ردود أفعال مباشرة وغير مباشرة على الضغوط الاجتماعية والنفسية التي يعانون منها والتي قللت من إمكانيات انسجامهم مع قواعد العمل وأثرت على التزامهم الفعلي بالأهداف العامة، وهنا تتجلى لنا بوضوح فكرة الرجل الاقتصادي لتاييلور خاصة وأن الحافز المادي يعد أهم حافز تنظيمي على الإطلاق، لأن النقود "تشبع كل الحاجيات تقريبا، فهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول عكس الوسائل الأخرى التي تعد مجردة وزائلة، كما أنها تتسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يتم تقديمه لقاء وسائل كالنقود التي تهئ لهم إشباع حاجاتهم الفطرية خارج نطاق العمل"²، فالاهتمام العمالي بهذا الجانب هو تأكيد على أهمية المكاسب المادية في العمل التي تعد من أهم الأدوات التحفيزية فعالية ومغريات تنظيمية غير شخصية تشبع حاجاتهم المادية على غرار مختلف الامتيازات الوظيفية المتاحة أمامهم لأنهم ماديين بطبعهم، وقد ركز تاييلور كثيرا في نظرية الإدارة العلمية على أهمية هذه الحوافز لما لها من دور بارز في دفعهم نحو العمل بكل قواهم وتحسين

¹- عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص 681.

²- شفيق، رضوان. "السلوكية والإدارة". ط2، بيروت، لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002، ص 33.

أدائهم وإنماء اعتزازهم بمؤسستهم، الأمر الذي من شأنه المساهمة في نشر ثقافة جديدة بينهم هي ثقافة العمل المنتج، وبما أن الأجر الشهري أصبح غير كافيا بالنسبة لهم وأبعد من أن يحقق لهم الإشباع المادي اللازم خاصة أمام صعوبة ظروفهم الاجتماعية، وبما أن الفرد يطمح دائما لتحسين وضعه تطويره فإنه أصبح أكثر اهتماما بالحوافز المادية للعمل كزيادة الأجر والمنح والعلاوات والساعات الإضافية وبالعامل التناوبي الذي يمكنه من ممارسة عمل إضافي خارج المؤسسة وبكل شيء يعود عليه بالمال ويحقق لديه الربح السريع، وهنا صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي: **"العمال ما يجوشش باش يخدموا لأن تركيزهم يدور حول الشهرية رغم غيابهم خاصة إذا كان مسئولهم غير نزيه، فالسوسيات جعلهم يغضون النظر عن عدة أمور تتطلب مراعاة القوانين الداخلية، العديد من العمال يباشرون عملهم على 08 صباحا عوضا عن 05 صباحا أي بغياب 03 ساعات يوميا وهو ما يجعلهم يهتمون أكثر بمناصب المناوبة الثنائية (02*08) وأحيانا يسرقون القطع التي أنتجها زملائهم وينسبوننها لأنفسهم حتى يتمكنوا من الوصول للكمية المطلوبة منهم خاصة أمام انعدام المراقبة على الإنتاج، فالأقلية فقط تعمل وتحاول تقديم جهود إضافية والبقية قاعدين فقط لدرجة أن العامل أصبح لو يجد أمامه أي شيء يعرقل سيره لما أراحه عن طريقه وأحيانا يرفض العمل بحجة أنه غير مأجور عليه"** *، وتعد منح المردودية الفردية المقدرة نسبتها بحوالي 15% من الأجر القاعدي والمردودية الجماعية المقدرة بحوالي 33% منه من أكثر الامتيازات المطلوبة من طرف العمال، إلى جانب هذا هناك اهتمام كبير بالحصول على **"منصب خفيف وسمين"** أي منصب مريح وبأجر عالي حسب تصريحات العديد من المبحوثين.

وبما أن الهدف المادي يعد من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء الفرد وسلوكه وعلى درجة خضوعه للمنطق التنظيمي فإن ضمان المستوى الكافي منه يشكل عنصرا تحفيزيا نوعا ما في إرضاء بعض طموحاته الوظيفية، خاصة وأن الأغلبية منهم باتوا لا يقتنعون بفكرة الاستحقاق في نيل المكاسب بعدما كشف لهم الواقع التنظيمي عن إمكانيات الحصول عليها بجهود أقل، فكلما حصل على مكسب وظيفي معين طمح إلى غيره، وكلما ارتفع مستوى التحفيز في نظره زادت رغبته في البقاء داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية لأن هذه المكاسب لا تتاح إلا بداخلها، وعليه فإن أغلب مشكلات التكيف والانسجام مع قواعد العمل وقيمه سببها مادي مرتبط تحديدا بعدم تحقيق الإشباع الكافي في مختلف المتطلبات الاجتماعية والتنظيمية، ذلك أن الفرد ينتقل إلى الاستجابة لحاجاته بطريقة متدرجة حسبما أكدده ماسلو، وعندما يعجز عن تحقيق الإشباع في مستوى معين يخلق لديه صعوبات في الامتثال الفعلي لقيم مؤسسته والتي تنعكس على أفعاله وأدائه لعمله، الأمر الذي يفرض عليها مراعاة أوضاعه الاجتماعية ومحاولة تخفيف الضغوط النفسية التي تعيق اندماجه الفعلي في بيئتها الداخلية من خلال محاولة احتواء أهدافه الخاصة عوضا عن السعي المستمر لتلبية طموحاته غير المحدودة وغير المنطقية أحيانا، وبما أن المكاسب المادية الممنوحة له باتت لا تشبع حاجاته فهي لا تؤثر على أدائه وإنتاجه وأفعاله لأنه في سعي متواصل لتحصيل غيرها، أما النتائج المنتظرة منها فقد جاءت عكس ما كان متوقع منها من منطلق أن التحفيز الجيد له يحقق تكيفه الإيجابي مع تقاليد العمل التنظيمي، ومن جهة أخرى فإن نظام التحفيز الذي تعتمد عليه المؤسسة يركز على الجانب المادي أكثر من المعنوي رغم أن هذا الأخير له دور كبير في التأثير على قيمه واتجاهاته نحو العمل، ذلك أن الحوافز المادية تختص بإشباع الجانب المادي لحاجياته فحسب بينما المعنوية فهي تهتم بإشباع الحاجيات النفسية والاجتماعية حسبما أكدده مايو من خلال النتائج المتوصل إليها في تجارب هاوثورن الشهيرة، وبالتالي فالاهتمام بالامتيازات المادية في العمل ناتج عن الاهتمام بتحسين الوضع الاجتماعي خاصة أمام صعوبة الظروف الاقتصادية التي تمر بها الجزائر عامة والمؤسسة بصفة خاصة، حيث أصبحت مسألة المكاسب المادية للعمل مطلبا أساسيا مقارنة بالمنصب لأن الأجر الشهري أصبح لا يلبي متطلباته واحتياجاته ولا يكفي لتغطية جميع النفقات المعيشية الضرورية اليومية نظرا لارتفاع تكاليف المعيشة أمام الغلاء المسجل على المنتجات الاستهلاكية وتدني قيمة العملة الوطنية، لذا فالعلاقة بين قيمة الأجر وارتفاع تكاليف المعيشة هي علاقة عكسية.

بينما اتجهت أكثر من 20% من مجموع الإجابات إلى أن الحوافز الأفقية هي من أهم الحوافز التي يطمح العمال لنيلها تنظيما، حيث تبين لنا أن هناك سعي عمالي كبير للحصول على منصب عمل مريح ومناسب في نظرهم كأمين مخزن أو ساعي بريد داخلي أو حارس مغسل...، وهو ما أكدده

*-إطار متوسط، 58 سنة من العمر، 38 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

المبحوث بقوله: "اهتمام العمال مرتكز أكثر حول تغيير المنصب لنيل مناصب هنيئني نهنيك وخفيف ومريح خاصة وأن الترقية رجعت سايية في الشركة وولات مثل أعياد الميلاد لأنه بمجرد مرور سنة كاملة يجي العامل للمطالبة بها بل أصبح يضغط على مسئوله لمنحها له حتى ولو كان لا يستطيع تسخير المنصب الذي سينتقل إليه، فالناس أصبحت لا تعرف أين ينتهي مستواها أو حدودها وكأنه كرنفال (مهرجان) في دشرة*، فاهتمامهم بهذا النوع من المكاسب المهنية يوحى ببحثهم عن محددات الاستقرار التنظيمي وسعيهم للمحافظة على مكانتهم الوظيفية من خلال عملية الدوران بين المناصب انطلاقاً من أداءهم للعمل المناسب لهم بكل أريحية من الناحية البدنية، حيث تعد الترقية الأفقية من أهم الحوافز الأفقية المطلوبة عندهم والتي تعني ترقية في الدرجة بطريقة أفقية، ومن خلالها يتمكن العامل من الانتقال من رتبة إلى رتبة أخرى في الاتجاه الأفقي بنفس درجة التأهيل في سلم الترتيب الوظيفي، كما يهتم أيضاً بالمناصب الخاصة (Postes Spécifiques) وبالمهام خارج المؤسسة نظراً للامتيازات التي توفرها هذه الأخيرة وعلى رأسها الذهاب للحمامات المعدنية، حيث نجد أغلبية الراغبين فيها يتقنون في التحايل للحصول عليها لدرجة أن العديد من الذين تعرضوا لحادث جسمية خارج المؤسسة صرحوا بحدوثها داخلها لتغيير مناصبهم أو للاستفادة من أي امتياز وظيفي آخر، إضافة لذلك نجد ثلة عمالية مهتمة بالإنتاج والعمل من خلال اهتمامها بجودة المنتجات وعدم التذير وقطع الغيار وأدوات العمل والمحافظة على ممتلكات المؤسسة واستمرارية العمل فيها والسعي لاكتساب الخبرة اللازمة، كما تهتم أيضاً برضاها الوظيفي وبالاستقرار في عملها، فالعامل حسب هذا التصور إذا وجد الدعم والتحفيز اللازمين له والبيئة التنظيمية التي تحتضنه وتقدر جهوده وإسهاماته الوظيفية فإنه يبدع في عمله، وأن العامل البسيط يهتم بالشركة ويفكر في مستقبلها ومصيرها أكثر من مسئوله.

بينما أقر أكثر من 05% من المبحوثين أن العديد من العمال منشغلين بالحوافز الاجتماعية التي تمنحها المؤسسة وتوفرها النقابة كالسلفيات المالية والأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية والذهاب إلى الحمامات المعدنية والاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية المتاحة تنظيمياً والتي من أهمها:

- 01- منح النقابة لمساعدات مادية على شكل قروض مالية على أن يتم تسديدها تدريجياً باقتطاعها من الراتب الشهري للمستفيد منها خلال مدة زمنية متفق عليها بين العامل والنقابة.
- 02- توفير أجهزة كهرومنزلية وإلكترونية حيث يأخذ ما يرغب منها ويسدد ثمنها بالتقسيط.
- 03- توقيع اتفاقيات مع مستشفيات عمومية لعلاج المرضى والتكاليف على عاتق المؤسسة.
- 04- إرسال المساعدة الاجتماعية إلى بيت العامل للتكفل بأحد مرضى أفراد أسرته المقربين كالزوجة أو الابن مثلاً، كأن يتم أخذه للمستشفى لإجراء الفحوصات اللازمة له أو أخذ مواعيد طبية له.

هذه المساعدات وأخرى تعد كامتيازات اجتماعية تمنحها المؤسسة لأفرادها كمحاولة منها لتحسين ظروفهم الاجتماعية وتحقيق بعض التكيف والانسجام مع محيطها الاجتماعي لضمان انسجامهم مع متطلبات عملها الصناعي، إلى جانب هذا تمنح مساعدات مادية ومعنوية معتبرة للذين وقعت لهم أحداثاً اجتماعية معينة سواء كانت منتظرة أو غير منتظرة (فرح، مرض، وفاة وغيره...)، وأن اهتمام العامل بهذا النوع من الامتيازات يوحى لنا بانشغاله بظروفه المرتبطة به حتى وهو داخل الوسط الصناعي كما يوحى أيضاً بانشغاله بالمسببات المساعدة في إشباع متطلباته الاجتماعية التي توفرها له، من منطلق أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح على البيئة الخارجية، حيث تؤثر فيها وتتأثر بها ولا يمكنها العمل بمعزل عنها، لأن الفرد يحمل التأثيرات المختلفة والمتداخلة من بيئته الاجتماعية والتي تؤثر على قيمه وتنعكس على أدائه وأفعاله، وهنا يتوجب عليها احتوائه بطريقة تجعله خاضعاً لمنطقها وفاعلاً فيها من خلال مراعاة ظروفه والعمل على مساعدته لتجاوزها، الأمر الذي من شأنه توفير فرص الاستقرار التنظيمي للاندماج الفعال مع خصائص العمل التنظيمي ومتطلباته.

وعلى غرار ذلك أجاب أكثر من 04% من المبحوثين أن الأهداف الخاصة وحرية التصرف داخل المؤسسة تشغل اهتمام العديد من عمالها، كأن يهتمون مثلاً بإنهاء مهامهم الوظيفية قبل موعدها المحدد أو البحث عن مسببات التهرب من أداءها والتحرر من سيطرة مسئوليتهم، كما تمثل مصلحتهم الخاصة من أولويات انشغالهم، بينما المسئول فقد تبين لنا أنه لا يعمل على تحسين منصبه بقدر ما يهتم

*-إطار متوسط، 51 سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

بتحسين حاشيته كإضافة وظيفية من طرفه، غير أن هذا الفعل ينطوي على أهداف خفية تستوجب متابعته تنظيمياً لمعرفة حقيقتها، كأن يقوم مثلاً بطلاء مكتبه أو إعادة تنظيمه أو إحضار باقات الورد إليه...، وهي كلها أمور شكلية لا يمكن اعتبارها مساهمة وظيفية فعلية في نظرنا.

وبهذا نستنتج أن الامتيازات التنظيمية ورغم تنوعها داخل المؤسسة فهي تعد من أهم الحوافز المقدمة لأفرادها قصد تحقيق انسجامهم مع خصائص العمل ومتطلباته، فهي تسمح بالتقدم في الحياة المهنية وتحقيق مكانة اجتماعية محترمة وزيادة في الأجر والاستقرار المهني، إلا أن هذه الامتيازات لم تقدم الحوافز الفعالة والكافية والمشجعة للأداء الفردي والجماعي والتي من شأنها دفعهم لتحسين مستوياتهم الوظيفية، وهذا ما أفرز إضعافاً لروح المبادرة لديهم باعتبار أن أصحاب القرار الداخلي لم يعملوا على تطوير أوضاع الفئات العمالية ولم يوظفوا المعايير التنظيمية الصحيحة في منح فرص الاستحقاق الوظيفي ولم يتمكنوا من الاستعمال العقلاني للطاقت البشرية المنتجة، لأنهم لم يرسخوا لقيم الكفاءة والإنتاجية، فالعامل البشري هو العنصر الحاسم لبلوغ الأهداف العامة والعمود الفقري لنجاح المؤسسة، وبالتالي فإن تفعيل القيم المنتجة للعمل هي منهاج صحيح لتحقيق فعاليتها، لكن يبقى التساؤل المحوري المطروح أمامنا حول طبيعة الأسلوب المعتمد في تحصيل الفئات العمالية لمكاسب العمل، وستجيبنا المعطيات المالية عن هذا الانشغال بطريقة مفصلة نوعاً.

المطلب الرابع-طبيعة الأسلوب العمالي المعتمد في الحصول على مكاسب الوظيفة:

يعد موضوع الامتيازات المهنية من بين أهم المواضيع التي تشغل بال العاملين، فبمجرد استكمالهم لإجراءات التعيين والمباشرة في تولية وظائفهم يبدأ اهتمامهم ينصب حول سبل التخطيط لمستقبلهم الوظيفي الذي ينتظرهم وعلى المزايا والمكاسب التي سيحصلون عليها لقاء جهودهم المبذولة، إلا أن الأساليب العمالية المعتمدة في تحصيلها مختلفة باختلاف الأنساق القيمية السائدة داخل المؤسسة، وللتوضيح أكثر نعتمد على المعطيات التالية:

الجدول رقم 35: طبيعة الأسلوب العمالي المعتمد في الحصول على مكاسب الوظيفة:

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
04	تحصيل المكاسب الوظيفية هي مطلب صعب المنال بالنسبة للعمال	16	53.33
12	يحقق العمال الامتيازات الوظيفية التي يرغبون فيها بكل سهولة	09	30.00
13	ينال بعض العمال المكاسب الوظيفية بسهولة والبعض الآخر بصعوبة	05	16.67
	المجموع	30	100

يميل اتجاه الإجابات من خلال هذا الجدول نحو وجود صعوبة تنظيمية في تحصيل الامتيازات المهنية عند العمال بنسبة فاقت 53% من مجموع الإجابات كما بينته الوحدة التحليلية الأولى، مقابل حوالي 30% من مجموع المؤكدة لسهولة نيلها حسبما أوضحت الوحدة التحليلية الثانية، وتأسيساً على ذلك فإن الامتيازات المهنية لها دور أساسي في تحسين المستوى المهني والاجتماعي للأفراد، وهي من الطموحات الهامة التي يسعون لبلوغها تنظيمياً، غير أنه كلما منحت وفق معيار الاستحقاق مالوا نحو تبني منطق مؤسستهم وقيم عملها وما لذلك من آثار إيجابية في تعزيز دوافعهم للعمل وتدعيم شعورهم بالرضا وتنمية انتماءهم لها وتعديل اتجاهاتهم نحوها والسعي لتجسيد أهدافها ميدانياً، من خلال تحسين مستوى أدائهم وزيادة وعيهم بمسؤولياتهم تجاهها، خاصة وأن العمل لم يعد اليوم مجرد أداء روتيني متخصص للوظائف والمهام التنظيمية، بل أصبح ينطوي على تأكيد الذات وفرضها تنظيمياً، عن طريق الاهتمام بسبل الارتقاء في المكانة والمستوى المهني والاجتماعي، غير أن ذلك يستوجب ضرورة إنماء مهاراتهم وقدراتهم لتأكيد أحقيتهم في الاستحقاق الوظيفي أو تلقي الدعم اللازم في تحقيق تطلعاتهم المهنية، وما لذلك من دور في إنماء شعورهم بأهميتهم داخلها.

وبالنظر إلى إجابات أكثر من 53% من مجموع المبحوثين فإن هذه المكاسب هي مطلب تنظيمي صعب المنال بالنسبة للعاملين، خاصة وأن صعوبة أوضاع المؤسسة أدت إلى خلط أمورهم الداخلية فيما

بينها وزادت في تعقيدها وغموضها، وهذا ما أثر سلباً على الفرد الراغب في بلوغها والطامح إليها، لأن نظام توزيعها بات خاضعاً لاعتبارات شخصية وعاطفية مضادة تماماً للمنطق العقلاني للتنظيم الصناعي وقيمه الاقتصادية، وهو ما جعل من نظام الاستحقاق الوظيفي غير منسجم مع قيم العمل الواجب توفرها فيها، هذه المكاسب التي هي في نظر العامل وسيلة لإرضاء طموحاته وأداة لارتقائه في المناصب قد تعود بالفائدة عليها إذا ما روعي فيها معيار الاستحقاق الوظيفي نظراً لدورها الكبير في تعزيز كفاءاتها ومهاراتها وفعاليتها بما يمكن أفرادها من خوض غمار المنافسة الاقتصادية بكل ثقة ومسؤولية بعد وضعهم لكل طاقاتهم وخبراتهم في خدمة أهدافها، وما لذلك من أثر في تدعيمهم لقيمها وتبنيهم لمنطقها، أما إذا لم تحترم فيها معايير الاستحقاق الفعلي فإن ذلك سيغذي شعورهم بالتهميش ويعدم فعاليتهم التنظيمية وبإهمال مؤسستهم لأهدافهم وبعرقلة تقدمهم المهني رغم أنهم عمادها ومستقبلها، الأمر الذي من شأنه الحد من إسهامهم الفاعل فيها بما سيؤثر سلباً على اتجاهاتهم وميولهم وعلى ارتباطهم بها.

لذا فالعلاقة بين وضوح نظم الاستحقاق في العمل ورضا العاملين عنه هي علاقة جدلية قوية، لأن اتجاه المؤسسة نحو تبني قيم الاستحقاق الوظيفي وتطبيقه بعدالة مع تحديدها لكيفيات الاستفادة منه دليل على تبنيها لمعايير عمل موضوعية، لأنها تخضع لآليات وشروط محددة وقواعد منطقية منسجمة مع قواعدها الرسمية خاصة وأن أفرادها حسب هذا الاتجاه باتوا يشاركون في وضع القوانين المحددة لنيلها، وهو ما يجعل المستفيدين منها راضين عن المعايير المتبناة فيها كونها تتفق مع البنود المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية والقواعد الرسمية للمؤسسة، وبما أنها تتسم بالموضوعية حسب وجهة نظرهم فهي تخضع لآليات وضوابط رسمية وتتمحور كلها حول قيمة الاستحقاق في العمل، وبالتالي فمعيار الاستحقاق الوظيفي هو معيار فعلي في منح مكاسب العمل ومقياس ناجع في إخضاع العاملين لقيم العمل وسعي لترسيخها بينهم، إذ أن وجودهم فيها لا يشعرهم بتأدية عملاً مأجوراً بقدر ما يشعرهم بمساهمتهم في تحقيق أهدافهم وأهدافها دونما أي تناقض بينهما، الأمر الذي من شأنه تطوير قدراتها وتنمية مهاراتها بما يمكنها من صناعة مستقبلاً مهنياً واعداً، غير أن طريقة الاستفادة منها تخضع لتقييم تنظيمي تأخذ في الحسبان المعايير الموضوعية في توزيعها على مستحقيها، وللمسئول المباشر دور كبير في ذلك باعتباره المراقب والموجه والمرشد للعامل، من خلال متابعته الفعلية والمستمرة لسلوكه وأدائه وعمله اليومي بصفة عامة ضمن عمليات تقييمه لأدائه ودرجة تحكمه في منصبه ومستوى إنتاجيته ومدى التزامه بعمله... الخ، وبما أن الواقع التنظيمي للمؤسسة يتسم بالصعوبة والتعقيد فإن تحصيل الامتيازات المرجوة من طرف أفرادها تعد عملية صعبة نوعاً ما باعتبار أنها:

01- عملية تدرج ضمن إطار برنامج تسييري وهو ما يقلل من إمكانيات توفرها في كل حين، خاصة ما تعلق منها بالترقيات العمودية، كما أن قلة المناصب يزيد من صعوبة الحصول عليها.

02- ضرورة تقديم الراغب في نيلها لتضحيات وظيفية كأن يجتهد في عمله وي بذل الجهد الكافي لأدائه ويلتزم فعلياً بقواعد العمل، وهنا أكد أحد المبحوثين أن: **"الحصول عليها يتطلب من الراغبين فيها تقديم تضحيات كبيرة للمؤسسة مثل الوشم الذي يتحقق بالدم، فحتى أعطي لعامل ما لا بد له أن يعطيني هو أولاً (يقصد جهوده وخبراته) ولا بد له أن يكون كفى حتى يسهل لي عملي"**.*

03- ارتباط هذه العملية بالتدخلات والتحايل مع أطراف داخلية تقنن فرص الاستفادة منها كطبيب العمل والنقابة مثلاً.

04- تأثرها بمدى الانسجام والتفاهم بين الراغب فيها ومسئوله المباشر من جهة ومن جهة أخرى مدى تحلي هذا الأخير بالضمير المهني وتبنيه بالمعايير الموضوعية في توزيعها على مستحقيها الفعليين.

وعلى نقيض هذا التصور سجلنا نسبة 30% من مجموع الإجابات اعتبرت أن عملية تحصيل الامتيازات المرغوب فيها داخل المؤسسة سهلة المنال، فإذا كان المنطق الاقتصادي للتنظيمات الإنتاجية الحديثة يؤكد على أن عملية توزيعها على مستحقيها يستدعي أسساً موضوعية بعيدة كل البعد عن أي تحيز أو تدخل من أجل التحديد الدقيق لموقع كل فرد فيها فإن المنطق المهيمن على المؤسسة غير منسجم معه تماماً، لأن عملية توزيع المكاسب تخضع لمعيار المفاضلة بين الأفراد بناء على اعتبارات غير

*-إطار مبتدأ، 53 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

مهنية، وهو ما أثر سلباً على تقاليدھا الصناعية ومنطقھا الاقتصادي وقيمتھا الإنتاجية، كما أن الأفعال والممارسات السائدة فيها خلقت اتجاهات وردود أفعال مضادة لفعاليتها، وهذا ما أفرز بدوره آثار سلبية متعددة عليها أهمها سيطرة جماعات المصالح والتأثير القوي للجماعات الضاغطة في العمل (النقابة) والطامحة لتحسين مركزھا التنظيمي من خلال تلبية مطالبھا الوظيفية المتزايدة وليس رغبة منها في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي الداخلي أو تدعيم قوة القواعد الرسمية، وكما لا يخفى على أحد فإن الامتيازات الوظيفية تسهم في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل المنتج والأداء الفعال لخلق روح الديناميكية والحيوية التنظيمية، وما لذلك من آثار كبيرة في تقوية انتمائهم لمؤسستهم وتحسين تفاعلهم فيما بينهم خاصة إذا احترمت فيها معيار الاستحقاق، إلا أن المقابلات الميدانية كشفت لنا عدداً من الحالات المدعمة بأمثلة واقعية حية تم فيها توظيف ممارسات القرابة والمحسوبية والجهوية خلال القيام بهذه العملية، وهو ما يؤكد أن نظم الاستحقاق لم تبنى وفق معايير موضوعية واضحة ومحددة، وهذا ما جعل من عملية تحصيلها عند الراغبين فيها تميل إلى السهولة، وما دعم سهولة تحصيلها هو ضعف كفاءة المسؤولين وسيطرة ممارسات "السوسيال" و"المعرفة" داخل المؤسسة وطغيان المصالح الخاصة وكذا التراخي في تطبيق القواعد الرسمية، وفي هذا الشأن صرح أحد المبحوثين بما يلي: **"لقد أصبحت القوانين الداخلية أكثر تساهلاً وتسامحاً مع العامل وهو ما أدى به إلى التوجه نحو النقابة أو المدير بحجة الحقرة لرفع التظلم المفروض عليه لتحقيق مطالبه، كأن يدعي مثلاً أن مسئوله حرمة من أخذ حقوقه الوظيفية، فالحصول على مكاسب المنصب أصبح في متناول الجميع، غير أنه ومنذ سنة 2012 سهلت الأمور التنظيمية أكثر خاصة ما تعلق منها بالترقيات بعد سن قوانين جديدة ووجود تشجيعات تحفيزية كثيرة كالتكوين والترقية وغيره حيث أصبح العامل يحصل على ترقية أفقية كل سنة، وهو ما هن كيان المؤسسة"**، كل هذا جعل العامل ينتقل بين المناصب ويدور حولها للوصول إلى أفضلها، مستفيداً في ذلك من شغور العديد منها بعد توجه أصحابها نحو التقاعد وفتح المجال التنظيمي واسعاً أمامه للترقية العمودية، وبالتالي فإن الظروف التنظيمية مناسبة ومواتية لنيلها بمنتهى السهولة.

وبهذا نستنتج أن سهولة تحصيل الفئات العمالية للامتيازات الوظيفية المرغوب فيها مرتبط بالسياسة التنظيمية المعتمدة في ذلك لأن الإدارة انحرفت عن تطبيق القواعد المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية وهو ما فسح المجال لبروز الممارسات الاجتماعية بمختلف أنواعها كالقرابة والجهوية والمحسوبية وغيرها، خاصة وأن توظيف هذه الآليات غير التنظيمية يعكس مدى فعالية المنطق الاجتماعي داخل المؤسسة لدرجة أنه أصبح قائماً بذاته لا سيما ما تعلق منه بتحقيق الأهداف الشخصية لنيل مكاسب العمل المتاحة تنظيمياً، هذه السهولة ناتجة عن غياب المنطق الاقتصادي في تطبيق القوانين الداخلية الذي أثر في موضوعية نظم الاستحقاق الوظيفي وما لذلك من تأثيرات سلبية على استقرار ذوي الاستحقاق الوظيفي ومنه على استقرار التنظيم ككل، وعليه فإن العلاقات الخاصة باتت محدداً فاعلاً في تحديد سبل الاستفادة من مكاسب المنصب لأن الفاعلين الأساسيين فيها على اختلاف مستوياتهم المهنية لهم دور كبير في إتاحة فرص الاستفادة منها لمختلف الفئات العمالية بطريقة مقننة وغير رسمية لتلبية طموحاتهم وتحسين مستواهم المهني كما يبدو ظاهرياً، لكن الباطن يفصح عن خدمة استراتيجيات غير معلنة لتلبية رغباتهم وأهدافهم الشخصية المحضة، كيف لا وهم أصحاب القرار والسلطة الداخلية وبإمكانهم تغيير الأوضاع التنظيمية تبعاً لما يخدم مصالحهم، وعلى هذا الأساس فإن كيفية الاستفادة من هذه الامتيازات تحدده مستويات مختلفة من الفاعلين التنظيميين، خاصة وأنها باتت تفرض معاييرها الخاصة في منح فرص الاستحقاق حسبما يخدم مصالحها وأهدافها الخاصة لكن بطريقة تنظيمية مقننة.

وبموازاة ذلك سجلنا أن حوالي 17% من مجموع الإجابات أكدت وجود تباين في كيفية تحصيل هذه المكتسبات بين الفئات العمالية والتي تتراوح بين السهولة والصعوبة في ذات الوقت، وما زاد من تباين ذلك هو طبيعة الامتيازات المرغوب فيها والأسلوب المتبع في تحصيلها من قبل الطامح إليها، فحسبما صرح به أحد المبحوثين فإن: **"المسئول هو المخول ب (les Mouvements) والترقية الأفقية ليست إجبارية لكنها أصبحت حق في نظر العامل ولا تستند على عنصر الوساطة، بينما العمودية فهي قائمة على أساس المعرفة لأنها تحتاج لخبرة وتكوين ومنصب شاغر وأقدمية وظيفية وبالتالي هناك تجاوزات كبيرة وتلاعبات كثيرة في منحها، وبما أن أغلبية العمال ترقياتهم غير مستحقة فإن ذلك خلق**

*-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

صراعات كبيرة داخل الشركة *، وتعد المنح والساعات الإضافية والترقية الأفقية من بين الامتيازات التي يسهل تحصيلها وظيفيا، علما أن الترقية الأفقية أصبحت عملية إدارية شبه آلية وتُمنح سنويا لعمال المؤسسة، بينما السلفيات المالية والترقيات العمودية فهي من المكاسب الوظيفية الصعبة التحصيل نوعا ما، خاصة وأن الترقية العمودية تتطلب خصائص فردية وشروط تنظيمية معينة قد يفتقدها الفرد الراغب في بلوغ المنصب الأعلى، والذي عادة ما يميل إلى استعمال أساليب غير رسمية لنيلها.

تأسيسا على كل ذلك فإن دراستنا للأسلوب العمالي المعتمد في تحصيل مكاسب العمل أسفرت عن أن حوالي 53% من مجموع الإجابات أكدت صعوبة حصول العاملين لمكاسب مهنية داخل المؤسسة، وإذا أضفنا إليها نصف الإجابات الواردة في الفئة التحليلية الثالثة (أي الذين أجابوا بوجود تباين) فإن الأمر سيرفع نسبة هذا التوجه إلى 62%، غير أن هذه النسبة المتوصل إليها لا تعكس مطلقا بذل الجهود في العمل وتقديم تضحيات كبيرة لتفعيل المؤسسة من قبل أفرادها بقدر ما تعكس تصورات نظرية للمبجوثين، لأن جميع النتائج المتوصل إليها ميدانيا لحد الآن أكدت هيمنة المنطق الاجتماعي عليها مقابل ضعف منطقها الاقتصادي لأنها باتت لا تولي عناية كبرى لذوي الكفاءة في العمل ولا تهتم بتحسين وضعهم المهني ولا تعمل على تطوير قدرات أفرادها للاستفادة منهم في تحقيق مشروعها الصناعي، إذ أن هذه العملية هي حاضرة وغائبة في نفس الوقت، فهي حاضرة مثل غيرها من العمليات الإدارية الأخرى لكنها غائبة عن القيام بدورها الفعلي في الرفع من كفاءة أدائها وإنتاجها، الأمر الذي يؤكد مدى اهتمام أفرادها بالمكاسب الوظيفية لتحسين وضعيتهم ومكانتهم المهنية والاجتماعية على حد سواء خاصة وأنهم أصبحوا أكثر طموحا للتقدم في مسارهم المهني والاجتماعي بعد إدراكهم لاحتمية تعظيم مكاسب المنصب في خضم الظروف الصعبة المحيطة بها، فالتنشئة المهنية للعامل وتنميته وظيفيا هي عملية غائبة تماما عن اهتماماتها وهو ما أدى لتركيزه على القيم النفعية للعمل والسعي لتعظيمها على حساب القيم الإبداعية فيه، كما أدى إلى عدم استيعابه الفعلي لقيم عمل مؤسسته ولخططها الإستراتيجية.

وبالنظر إلى تأكيد عدد من المبجوثين على دور عامل التزكية في تمكين العاملين من تيسير سبل تحقيق طموحاتهم المهنية قمنا بالبحث عن الأطراف المدعمة لها لمعرفة مدى قدرة إدارتها على ضبط الفرص المهنية المتاحة فيها وتوزيعها بعدالة على مستحقيها الفعليين وموقف المبجوثين من ذلك، وهذا ما سيتم توضيحه وتحليله في إطار المعطيات الموالية:

المطلب الخامس-مدى تأييد المبجوثين للوساطة داخل المؤسسة:

يرتبط مفهوم الوساطة بثقافة مجتمعية متأصلة ومنتشرة في كل المجتمعات العربية تقريبا وعلى رأسها المجتمع الجزائري، حيث يشاع على هذا المفهوم في اصطلاحنا الشعبي باسم "المعرفة"، كما تطلق عليه أيضا عبارات "المعارف، الكتاف، البيسطو والمحسوبية" وغيرها من الألفاظ المنحصرة حول معنى تفضيل شخص على آخر، وقد ارتبط هذا المفهوم بالتنظيمات البيروقراطية ذات التعقيدات الإدارية بغض النظر عن طبيعة عملها وبرز أكثر مع ظهور الحاجة للوظائف والمراكز التنظيمية والرغبة في تحقيق الطموحات الوظيفية عن طريق اختصار المسافة المهنية، لذا أصبحت الممارسات الإدارية تجمع في عملياتها بين مبدئي الاستحقاق والوساطة في آن واحد لتنتشر بذلك في معظم الشؤون الحياتية، والجدول الموالي يكشف لنا موقف المبجوثين من عملية التزكية التنظيمية ومدى تأييدهم لها.

الجدول رقم 36: مدى تأييد المبجوثين للوساطة داخل المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النسبية
17	لا يمكننا تدعيم الوساطة في العمل تحت أي ظرف مهني	26	45.61
19	تلقي التزكية الوظيفية داخل المؤسسة تأييدا كبيرا من قبلنا	26	45.61
22	نلجأ أحيانا إلى تبني مبدأ الوساطة في العمل	05	08.77
	المجموع	57	100

*-إطار متوسط، 37 سنة من العمر، 10 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

تبرز لنا هذه المعطيات أن اتجاه الإجابات يتساوى أمام تأييد الوساطة في العمل وعدم تأييدها بنسبة قاربت حدود 46% كما هو مبين في وحدتي التحليل الأولى والثانية مقابل حوالي 9% من مجموع الإجابات التي أكدت اعتمادها الظرفي لأسلوب التزكية كما أبرزته الوحدة التحليلية الثالثة.

ما من شك أن عبارات أنا من طرف فلان وأرسلني فلان ويسلم عليك فلان وغيرها هي من العبارات المساعدة على تحقيق الطموحات المهنية باختصارها للمسار الوظيفي لأصحاب المصالح الخاصة كونها تفتح الأبواب وتسهل الصعاب أمامه، فالوساطة هي من الممارسات المهيمنة بقوة على أوساطنا التنظيمية، وهي تعني استخدام صاحب المصلحة لفرد ما كان يكون مسئول مثلا له صلاحيات وظيفية معينة، لتحقيق أهدافه بشكل ينسجم مع القواعد الرسمية للعمل إذا كان مستحقا لذلك أو بشكل يتجاوز هذه القواعد المتبعة إذا كان لا يتوفر على المؤهلات المطلوبة منه تنظيميا لنيلها، وقد كشفت عملية اقترابنا من المبحوثين أن الوساطة على نوعين: إحداهما إيجابية تستوجب التأييد لأنها بمثابة تزكية حسنة وفعل محمود، وفيها مساعدة للفرد المستحق لنيل حقه وبلوغ طموحاته أو دفع الظلم عنه، أما ثانيهما فهي سلبية وتستدعي ضرورة محاربتها للتخلص منها كونها تزكية وشفاعة سيئة وفعل مذموم وتنطوي على توسط يؤدي إلى الاعتداء على حقوق الغير أو ظلمهم، كتقديم فرد ما على غيره في استحقاق وظيفي ما لذوي القربى والجهة حفاظا على مصالح خاصة، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالمصلحة التنظيمية العامة بالدرجة الأولى، باعتبار أن الذي يحصل على امتياز وظيفي غير مستحق عن طريق الوساطة فإنه يضر مؤسسته أكثر لأنه أخذ مكان عامل آخر أكثر كفاءة واستحقاقا منه.

واستنادا على إجابات أكثر من 45% من المبحوثين فإنه لا يمكنهم تدعيم الوساطة تحت أي ظرف مهني لأنها تعبر عن واقع مهني مؤلم بالغائها للحق وإحقاقها للباطل، أي حرمان صاحب الحق من حقه ومنحه لغير المستحق باستغلال سلطة المنصب، وهي من الممارسات السلبية التي طغت على المؤسسة وتغلغت فيها بشكل وبائي وحالت دون تحقيقها لأهدافها، لذا فهي من الظواهر غير المنسجمة مع المنطق العقلاني للتنظيم الاقتصادي القائم على مبدأ تكافؤ الفرص وذات آثار كبيرة على الوظيفة، الأمر الذي قد يهدد بناءها التنظيمي بعد أن أضعف الولاء لها وزعزع مصداقية قواعدها، ولتدعيم هذا التوجه أكثر نستحضر التصريح التالي لأحد المبحوثين: **"المعرفة في التوظيف هي للأقارب وحتى الترقية راهي بالمعارف والعامل رجع يتضارب باش يطلع ويحصل فيما بعد على مراده، هنا توجد تدخلات كثيرة ومعرفة كبيرة واللي يمارسوها همهم السلطة والمركز الوظيفي، وأنا أفضل اكتساب الخبرة على إذلال النفس، ولا أقبل بأي عامل في ورشتي حتى أغربله جيدا، وما نجيبش اللي يبيهدلني فالخدمة وأحاول منح المكاسب لمستحقها برك لأنني ضد المعرفة والتدخلات رغم أنني ابن عامل سابق ووظفت بالمعرفة، سمعت بأذاني تهديدات لمسؤولين من أجل التوسط لترقية بعض العمال، لا يمكنني تدعيمها لأن هذه المؤسسة لا مستقبل لها، قاسيت فيها كثيرا ولا أقبل إحضار أي شخص إليها باش يعاني فيها مثلي"** *، ولتأكيد هذا التصور أكثر قدم المبحوثين جملة من المبررات أهمها:

- 01-التعارض التام بين فعل الوساطة ومبدأ الاستحقاق الوظيفي، فالوساطة مضادة لقيمة الكفاءة ومناقضة لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، ورغم كل ذلك فهي السائدة في المؤسسة.
- 02-التعارض التام بين فعل الوساطة وقواعد العمل الرسمي، فهناك شروط محددة وقوانين مضبوطة ومعتمدة في مختلف العمليات الإدارية كالتوظيف والتكوين والترقية... الخ لكنها متأثرة بقوة بمنطق **"المعرفة"** في المؤسسة.
- 03-تحلي بعض المبحوثين بالوعي المهني جعلهم ينبذون فعل الوساطة في العمل، وهو ما يوحي بالارتباط العكسي بينها وبين الوعي المهني، فكلما ارتفع مستوى وعي المبحوث بخصائص العمل ومتطلباته العقلانية قل اعتماده لها.

وفي سياق مغاير تماما اتجهت أكثر من 45% من مجموع الإجابات إلى أن التزكية الوظيفية تلقى تأييدا كبيرا من طرفهم داخل المؤسسة التي باتت تعيش هذه الممارسات بشكل يومي، لدرجة أنها أصبحت ثقافة سلوكية عادية تمارس بنوع من القبول من طرف أفرادها مع جهلهم التام لآثارها السلبية وانعكاساتها عليها، فهم غير واعون بأن هذا الفعل هو من أخطر أنواع الفساد الإداري، وأن اعتماده

*-إطار متوسط، 39 سنة من العمر، 09 سنوات أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

داخلها هو شكل من أشكال حرمان الأكفاء من تحقيق طموحاتهم المهنية المشروعة، وفي هذا الصدد أدلى لنا أحد المبحوثين بما يلي: **"منذ الثمانينات إلى يومنا هذا توسّطت لتوظيف بين 300-400 عامل بالمؤسسة، واليوم صعبت الأمور كثير في التوظيف لأن الأولوية لأولاد كبار المسؤولين، ومؤخرا توسّطت لتوظيف 03 عمال ودعمت كثيرا التدخلات لما كنت في النقابة من خلال تخفيف العقوبات على العامل أو إنذاره أو توعيته وإقناعه أيضا، ففي الحالة العادية استعمل الوساطة عادي وأحيانا أتوسّط للعامل الكفاء تفاديا لأي صعوبات وظيفية وأحيانا نتعامل مع العمال بالسوسيال ونساعدهم في الحصول على كامل المنح..."**، ويضيف آخر: **"لقد أصبحنا نغض أعيننا على الباطل، فمسؤولي أعطى لأحد عمالي ترقية وأنا لا أستطيع حرمانه منها، فالعديد من العمال يحاولون التقرب من المسؤولين لأغراض شخصية، يوكلوهم ويشربوهم ويجيبولهم القفة للشركة"**،*، ويدعم مبحوث آخر هذا الرأي بقوله: **العديد من المسؤولين عديمي الضمير يتوسّطون لترقية بعض العمال المعوجين وهذا تعاون على تحطيم المؤسسة..."*****، أما عن مسببات تدعيمهم لها فيمكن حصرها في النقاط التالية:

01-تدعم الوساطة المنتجة والإيجابية للمؤسسة، حيث يتم التوسّط للعامل الكفاء بطريقة مقننة ضمن عمليات التكوين والترقية وتوزيع الامتيازات المهنية لأنه المستحق الفعلي للتدعيم، فهذا النوع من الوساطة هو إيجابي لأنه يعزز مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.

02-استعمال ممارسات السوسيال وتدعيم الوساطة نابع عن نية حسنة من طرف ممارسيها شريطة عدم إلحاق الضرر بالمؤسسة، كأن يكون التوسّط لرفع ظلم عن العامل وإنصافه علما أن العديد من كبار مسؤوليها يدعمونها بمقابل مادي دنيء (وجبة فطور مثلا) ويعتبرونها بمثابة أمرا عاديا.

03-تؤيد من باب الثقة في التوظيف وتستعمل مع الأفراد الموثوق فيهم من ذوي القرابة والجهة أو العاملين في نفس الورشة وهذا في إطار معالجة مشاكلهم اليومية ومساعدتهم على نيل مطالبهم المهنية

وبموازاة ذلك سجلنا أن حوالي 09% من مجموع الإجابات أكدت تبنيها أحيانا مبدأ الوساطة في العمل من منطلق أن هذه الممارسة أصبحت شائعة في المؤسسة وبدونها يصعب قضاء العديد من الأمور التنظيمية كما يصعب معها ضمان استمرارية العمل بشكل عادي خاصة مع انتشارها الشديد في كافة المؤسسات العمومية الجزائرية وضعف أنظمة العمل وقوانينه التي تأثرت بشدة منها، ولتبرير هذا التصور صرح أحد المبحوثين بما يلي: **"استعمل المعروفة أحيانا بسبب طول الإجراءات الرسمية ربعا للوقت خاصة عند حاجتنا لأدوات العمل ولقطع الغيار، وأحيانا أضطر لقبولها عندما يتوسّط لدينا المسؤول الأعلى حول عامل معين، ومرات أخرى يأتينا مسؤولين ونقابيين ويقولون لنا ما تنساوش فلان وتهلاو في فلان [إشارة منهم إلى تبنيهم لمنطق (Donnant-Donnant)]، فنحن على علم بأننا سنحتاجهم يوما ما لأن التعامل هنا يتم بالسوسيال وتدخلات المعروفة غالبا ما تكون في التوظيف وفي فترة التجريب واستمارات التأديب والترقية والتكوين وتوزيع الامتيازات والحوافز المادية وكذا من أجل تمكين بعض العمال من نيل حقوقهم الوظيفية لكن يبقى العامل هو وشطارته، وأحيانا نغض عينينا عن هذه الممارسات خاصة في حال عدم إلحاق الضرر بجماعة العمل وحفاظا على المصلحة العامة، ومن جهة أخرى فإن رفضنا للتوسّط حول العامل غير الكفاء قد يخلق لنا مشاكل نحن في غنى عنها داخل المؤسسة، فمكاتبنا أصبحت مثل المحكمة بسبب هذه الممارسات وعموما المعروفة هنا تقام بالمال وبالهدايا"******، وتزداد هذه الرؤية رسوخا مع ارتفاع المستوى العلمي والعملي للمبحوثين الذين أكدوا أن هذه الممارسة غير التنظيمية أصبحت حقيقة واضحة للعيان، وأن القضاء عليها يعتبر أمرا شبه مستحيلا في الوقت الراهن أمام غياب وسائل المراقبة والمحاسبة، الأمر الذي يقتضي ضرورة التعامل التنظيمي الجدي معها لمحاصرتها وتقليص تأثيراتها، فالوساطة السلبية ضمن هذا التوجه لها آثار سلبية مباشرة على المؤسسة وعلى عمالها لأن تؤدي إلى تفسخ تنظيمي ومنه تفسخ اجتماعي لما فيها من تمييز وتفضيل غير منطقي بينهم، خاصة وأن المعايير المعتمدة فيها منبثقة من اعتبارات القرابة والجهة والصداقة والزمالة على حساب قيم الكفاءة والشفافية والنزاهة...، الأمر الذي من شأنه تهديد البناء

*-إطار متوسط، 59 سنة من العمر، 35 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 ثانوي.

**-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 03 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 03 متوسط متوسط.

***-إطار مبتدأ، 52 سنة من العمر، 33 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

****-إطار مبتدأ، 38 سنة من العمر، 10 سنوات أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

التنظيمي لها من خلال تفويض مكانتها وتماسكها وتواجدها وهدر طاقاتها البشرية الفعالة، غير أن المسببات والمحددات المساعدة على انتشارها داخلها كثيرة ومتنوعة أهمها على الإطلاق غياب مبدأ الشفافية وضعف عمليات المراقبة والمحاسبة والخصائص المميزة لبيئة العمل وطبيعة النظام الداخلي رغم وجود قوانين رسمية منظمة للعمل حول مختلف العمليات الإدارية والأفعال التنظيمية، إلا أن وجود منافع وثغرات قانونية فيها مكنت أصحاب القرار والفاعلين التنظيميين من التهرب من المسائلة بإتاحة المجال واسعا لمثل هذه الممارسات، وهو ما يورث خلافا في بناءها وقواعدها وقيمتها ومنطقها.

من هنا نستنتج أن هناك تساوي في الإجابات بين مؤيدي الوساطة ومعارضيه، وبما أن إجابتهم تنصب كلها حول تدعيم الوساطة الإيجابية في العمل ورفض السلبية منها إلا أننا نشك في حقيقة ذلك باعتبار أن التعزيز التنظيمي للوساطة الإيجابية من شأنه تنمية قيم العمل، وقد أكدت لنا أغلبية المعطيات الميدانية الواردة على مستوى الجداول السابقة عن سلبية البيئة الداخلية بسبب شيوع القيم غير المنتجة للعمل، الأمر الذي يعكس عدم تعميق القيم المنتجة بين مختلف الشرائح المهنية خاصة العليا منها والتي اعتبرت في نظر المبحوثين بأنها فئة غير مؤهلة تماما لممارسة مناصب المسؤولية ولا تعمل على تفعيل بيئة العمل بما يحقق كفاءة المؤسسة ويضمن تنافسيتها كونها مهتمة بتعظيم مصالحها الخاصة وتوسيع دائرة سلطاتها الوظيفية بتوسطها لمنح امتيازات مهنية غير مستحقة وتدعيمها للوساطة السلبية في المؤسسة حفاظا على مكانتها الوظيفية المحققة.

المطلب السادس- جهود المبحوثين حول تحقيق الموضوعية في العمل:

تسعى كل مؤسسة متطلعة لبلوغ سبل النجاح والاستقرار لإحداث عدة تغييرات تنظيمية مستمرة في بنائها الداخلي، للتكيف مع التحولات التي تطبع محيطها الخارجي، إلا أن مزاجيتها بين القيم الموضوعية في العمل والقيم المضادة لثقافتها أثناء أدائها لمختلف عملياتها الإدارية من شأنه زيادة التعقيد في التوجهات والتصورات الخاصة بأداء العمل المنتج عوضا عن تفكيكه، وهذا ما سيتم توضيحه وتحديده وتفسيره بناء على معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم 37: جهود المبحوثين حول تحقيق الموضوعية في العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النسبية
20	لا يمكننا تحقيق مبدأ الاستحقاق الوظيفي داخل المؤسسة	23	47.92
21	نحاول تحقيق الموضوعية في العمل من خلال تطبيق القواعد الرسمية	25	52.08
	المجموع	48	100

يميل اتجاه المبحوثين من خلال هذا الجدول نحو محاولتهم لتحقيق الموضوعية المنبثقة من القواعد الرسمية للمؤسسة بأكثر من 52% من مجموع الإجابات كما جاء في الوحدة التحليلية الثانية، مقابل حوالي 48% من مجموع الإجابات التي أكدت عجزها التام في تحقيق الاستحقاق الوظيفي مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الأولى، فمن هذا المنطلق فإن هناك تقاربا نوعا ما في إجابات المبحوثين حول هذا الموضوع، الأمر الذي يوحي حسب اعتقادنا بالتجسيد الجزئي للأهداف التنظيمية في جانبيها التسييري والإنتاجي، وبنجاحها الجزئي في عقلنة ممارسات التنظيم والتسيير، كما يوحي أيضا بأن جهود أفرادها نحو إنجاز العمل المنتج بإتقان تبعاً لما تقتضيه المعايير الاقتصادية للمؤسسة الصناعية تعتبر غير كافية لتوجيه مسارها نحو الوجهة الملائمة لطبيعة عملها.

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الوحدة التحليلية الأولى فإن هناك إقرارا صريحا باستحالة تفويض قوة المنطق الاجتماعي المهيمن على المؤسسة عند حوالي 48% من المبحوثين بعد تأكيد عجزهم عن تحقيق مبدأ الاستحقاق في العمل خاصة وأن الوساطة باتت من أكثر الممارسات الاجتماعية تأثيرا على المجتمع ومؤسسات عمله، وهي من أهم القيم المهيكلية للتنظيم الاجتماعي الجزائري خلال الفترة الاستعمارية والتي امتدت ممارستها ضمن إطار بناء مؤسسات الدولة بعد الاستقلال، ولتأكيد موقفهم هذا قدم لنا المبحوثين جملة من البراهين والحجج أهمها:

01- استحالة تحقيق مبدأ الاستحقاق تنظيميا في الوقت الراهن نظرا للتغلغل العميق لفعل الوساطة على الأوساط التنظيمية الجزائرية وتأثيرها السلبي على نظم عملها، كما أنها من الممارسات الاعتيادية في الحياة اليومية الممارسة بطريقة ضمنية، وما الجهوية والمحابة والمحسوبية والمعروفة... الخ إلا أشكالا لها، وللاستشهاد فقط أدلى لنا أحد المبحوثين بما يلي: **"إذا كان مسؤولي المؤسسة قد عجزوا عن محاربة المعرفة في الماضي فإننا اليوم تكيفنا مع منطقتها وتعايشنا معها بطريقة عادية، ورغم ذلك لابد من وضع قوانين صارمة والتأكيد على تطبيقها للقضاء على الفوضى ولابد من مجهود جماعي لمحاربة القيم السلبية المؤثرة عليها"**.

02- الجهود التنظيمية المبدولة في هذا المجال هي جهود فردية محدودة وغير كافية نظرا لتتصل مختلف الفاعلين التنظيميين من مسؤولياتهم الوظيفية، وهنا أكد لنا أحد المبحوثين أنه: **"لا يمكننا تحقيق الاستحقاق في العمل لأنه إذا حاربنا المعرفة يحاربونا من فوق، وأي شيء بسيط يصيبنا لأننا لسنا محميين تماما داخل الشركة التي تضم أناسا نزهاء وانتهازيين، الريح التي جاء يقيسنا وكان كبار المسؤولين يقولون لنا بطريقة غير مباشرة "إذا ما تمشوش معنا تخلصوا"، فلما يأتي مسئول أعلى ويطلب التوسط لأحد العمال فإننا إما مليح أو ماشي مليح لذا أضطر إلى القبول رغما عني، وإذا كان الطلب بمثابة أمر أقبل بشروط، وأحيانا يحطوننا أمام الأمر الواقع لأن العامل على علاقة مباشرة بالمسئول الأعلى الذي يمنحه امتيازات معينة لا يمكن انتزاعها منه، إننا في حرب مع هذه الظاهرة خاصة وأن الأغلبية الساحقة غير أكفاء وليسوا مؤهلين وظيفيا، لا توجد جهود فاعلة في مسألة الوساطة لأن كبار المسؤولين هم الذين يدعمونها وإذا لن ندعمها نحن يهملونها، لأن المنطق السائد هنا هو ريقليني نريقليك (Donnant-Donnant)، بلادنا تتمشي هكذا عقلية برا داخل المؤسسة"**.

03- تقتصر الجهود الفردية على عدم ممارسة المعنى لها شخصيا، أي الرفض لها برفض تدعيمه لها في الورشة المسئول عنها، وهنا صرح أحد المبحوثين أنه **"نمنع هذه الممارسات على أنفسنا ونرفض استعمالها في ورشتنا وعلى مستوى إشرافنا ونكتفي بالقيام بواجباتنا والعمل بضميرنا وتغيير المنكر بقلوبنا، ليس لدينا الجرأة الكافية لمحاربتها لأنه لا توجد لدينا أية أداة فاعلة في أيدينا"**.

وبموازاة ذلك أكد أجاب أكثر من 52% من المبحوثين بمحاولتهم تحقيق الموضوعية في العمل بتطبيقهم للقواعد الرسمية، لأنها الأساس الذي يحكم سير العمل وإجراءاته والمنظم للمهام الوظيفية والضابط للأفعال العمالية والمحدد للروابط التي تجمع بين مختلف الفئات المهنية، وهي حسب هذا التصور تتحقق بتأكيد قيمة الاستحقاق الوظيفي من خلال منح الامتيازات لمستحقيها الفعليين دون تمييز حسبما تمليه القوانين الداخلية، كما تبين لنا أن تحقيق الموضوعية في مختلف العمليات الإدارية يتم بتفعيل قيمة الشفافية وفتح باب التواصل الإيجابي والحوار المثمر بين مختلف الفئات المهنية لتقليص حجم المشاكل التنظيمية المتعددة والمعقدة، وإلى جانب ذلك فقد أكد عدد من المبحوثين أن جهودهم تتدرج ضمن إطار التحسيس والتوعية، الأمر الذي يستدعي تفعيل دور المراقبة الوظيفية خاصة وأن العامل بات يتخوف كثيرا من التشهير به داخل المؤسسة، فالواقع التنظيمي بيّن لنا بتدعيم إجابات المبحوثين أن هذه الظاهرة هيمنت كثيرا على المنطق الاقتصادي للمؤسسة وفرضت نفسها داخلها بشدة وأصبحت من الظواهر العادية جدا، غير أن التقليص من حدة تأثيراتها السلبية يكمن من خلال قيام الشرائح التنظيمية بمستوياتها الثلاث (العليا والوسطى والسفلى) بواجباتها الوظيفية على أكمل وجه مع ضرورة تفعيل دور القانون الداخلي خاصة وقواعد العمل عامة لتجسيد الأهداف المسطرة وإنماء فعالية المؤسسة، فالنسق القيمي البرغماتي المهيم عليها ساهم في إضعاف قدراتها الإنتاجية والتقليل من فعاليتها الاقتصادية لأنها قيم موجهة نحو تعزيز الأهداف الخاصة بالدرجة الأولى والمنبثقة من الاستراتيجيات الفردية التي تعمل منعزلة عن إستراتيجيتها التنظيمية، وهو ما عرقل فعاليتها التي تأثرت سلبا بهذه القيم المدعومة من قبل الشرائح الهرمية العليا فيها، خاصة وأنها تمنح امتيازات وظيفية مادية ومعنوية لمختلف الفئات العمالية غير مستحقة في معظم الأحيان وهذا ما دفعنا إلى البحث عن أثر هذه المكاسب المهنية في نفسية العاملين وإذا ما كانت في مستوى الأهمية الإستراتيجية الوظيفية المحققة للكفاءة التنظيمية والتي تضمن

*-إطار متوسط، 54 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

** -إطار مبتدأ، 56 سنة من العمر، 28 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة متوسط.

***-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

توازنها الداخلي واستقرارها الخارجي من خلال تأهيل أدائها إلى مستوى التنافس الصناعي المطلوب اقتصاديا، وهذا ما سيتم توضيحه وتفسيره وتحليله بناء على معطيات المبحث الثاني من هذا الفصل.

نستنتج من خلال ما تقدم أن هناك فعل تدعيمي للوساطة لصالح أصحاب الاستحقاق الوظيفي داخل المؤسسة وهي وساطة إيجابية، فهذه الأخيرة تعني مساعدة شخص ما للحصول على امتياز وظيفي مستحق بغض النظر عن الوسيلة المتبعة في ذلك، لذا فالتوسط لفرد ما يكون "مؤهلا وقادرا على العمل بتقاني وإخلاص للحصول على وظيفية ملائمة لقدراته أمر مقبول، فبعض الأفراد يحتاجون إلى تعريف لعرض قدراتهم ومؤهلاتهم وتركيتهم للحصول على عمل أو تحصيل مالهم من حقوق أو متأخرات أو سرعة إنجاز معاملتهم لحاجتهم الماسة"¹، وفي منهجنا الإسلامي ما يقرر مثل هذه الممارسات ويحث عليها*، وتراثنا العربي مليء بما يحفز مثل هذه السلوكيات الهادفة لإحقاق الحق وإبطال الباطل، فإذا كانت الوساطة السائدة في المؤسسة تهدف إلى تدعيم مبدأ الاستحقاق في العمل فهي إذن تستوجب التعزيز والتدعيم، إلا أن هذه التوجه ينطوي على جزء بسيط من الحقيقة كونها تحمل إما مبالغة أو آمال لأن العامل بات لا يهتم بتقديم الإضافة الوظيفية بقدر اهتمامه بمكاسب المنصب خاصة المادية منها وكذا تعزيز موقعه التنظيمي، وبما أنه كذلك فهذا دليل على ضعف قيم الابتكار لديه، وبحاجة أكثر إلى الدعم والوساطة من طرف الفاعلين الأساسيين في المؤسسة حتى يحصل على الامتيازات المرغوب فيها تنظيميا، فالوساطة ضمن هذا الإطار أصبحت تمارس بطريقة سلبية بعد أن خرجت عن نطاقها الإيجابي لدرجة أنها أخلت بالواجبات المهنية وأثرت على الضمير المهني، حيث أصبح الفاعل التنظيمي يجد نفسه أمام "الالتزامات العائلية والقبلية ومضطرا لممارستها لخدمة أقربائه أو معارفه"²، الأمر الذي يؤكد ضعف الدور الرقابي والتساهل في تطبيق القواعد الرسمية، وما لذلك من دور في عدم تأديته لمهامه الوظيفية وعدم تقديمه لإنتاجيته كاملة بسبب تكاسله وتراخيه وظيفيا، كما يؤكد أيضا مدى ترهل الجهاز التسييري والتنفيذي من خلال اعتماد المؤسسة على أفراد غير أكفاء وظيفيا وما لذلك من دور في اتساع الهوة بين فئاتها المهنية وأثر سلبي على بيئتها الداخلية، وعليه فإن شعور الفرد بعدم فعالية كفاءته في المؤسسة مقابل فعالية عامل الوساطة فيها من شأنه التأثير السلبي على عطاءه وولائه وقيمه أيضا لأن نجاحها مرتبط بالكيفية التي تجذب وتحفز وتجند وتحتضن أفرادها للاحتفاظ بهم، فهي بحاجة أكثر إلى أن تكون أكثر مرونة في تطويرهم وتنميتهم وتوسيع مداركهم والتزاماتهم الوظيفية، وهو ما يستوجب عليها الاهتمام بالأكفاء الذين يستطيعون الموازنة في أدائهم ببسر وسهولة لتجنيب الإدارة داء الوساطة التي تتساوى فيها القدرات البشرية دون المفاخرة والتسليم بمبدأ لا عليك الوساطة في الجيب.

المبحث الثاني-القيم الإنتاجية في العمل:

لقد حققت الدول المتقدمة نجاحا علميا وتكنولوجيا باهرا نتيجة إبداعات أفرادها في المجال التنظيمي على وجه التحديد، وهي اليوم تسعى جاهدة للحفاظ على هذا التقدم وضمان استمراره من خلال تنميتها للفكر الخلاق والمبدع وتوفيرها لبيئة عمل إيجابية ومنتجة ومناخ تنظيمي ملائم للابتكار وسياسات محفزة للأداء المتميز، ومن هذا المنظور فإن القيم الإنتاجية لها دور قوي في تحقيق كفاءة التنظيم وفعاليته لأن تأثيرها مباشر وقوي على توجهاته وأهدافه وعملياته وأداء أفرادها، لذا كانت القيم الإنتاجية في العمل مطلبا رئيسيا ومؤشرا يستدل من خلاله على مدى نجاحه في تحقيق أهدافه من فشله، وستجيبنا سلسلة الجداول الموالية عن مدى تعميق هذه القيم في نفوس العاملين في المؤسسة المعنية بالدراسة وعن جهود الفاعلين الأساسيين في إنماء قدراتها الإنتاجية وموقف المبحوثين من كل ذلك.

1-أيمن أحمد، الدويك. "السلوك الانتهازي في العمل". القبة، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007، ص205.
*يقول المولى عز وجل في الآية رقم 85 من سورة النساء {من يشفع شفاعته حسنة يكن له نصيب منها ومن يشفع شفاعته سيئة يكن له كفل منها وكان الله على كل شيء مقبلا}، والرسول صلى الله عليه وسلم كان إذا أتاه سائل أو صاحب حاجة قال: [اشفعوا فلتؤجروا وليقض الله على لسان رسوله ما شاء]، كما قال صلى الله عليه وسلم أيضا [لأن أمشي مع أخ في حاجة أحب إلي من أن أعتكف في هذا المسجد شهرا (أي مسجد المدينة)].

2-أيمن أحمد، الدويك. مرجع سابق، ص205.

المطلب الأول-مستويات الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات الابتكارية العمالية:

تكمّن حيوية المؤسسة الاقتصادية وقوتها ونجاحاتها وفعاليتها في قدرتها على تحقيق التنمية المجتمعية، من خلال سعيها الدائم والمستمر لتعميق القيم الإنتاجية والاقتصادية في نفوس أفرادها، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة تطوير مفاهيم وأساليب عمل منسجمة مع طبيعة نشاطها، وتكييف استراتيجياتها وتوجهاتها تبعاً لما تملّيه التحولات المحيطة بها، وتوفيرها لمناخ تنظيمي إيجابي وبيئة عمل تفاعلية منتجة، بما يسهم في ربط ونقل المعارف والخبرات المهنية التراكمية المكتسبة لتنمية القيم الإنتاجية، حتى يتسنى المجال أمام طاقاتها البشرية لتعمل وتبدع في عملها بشكل متواصل، وستكشف لنا المعطيات المولدة عن مدى اهتمام الفاعلين الأساسيين داخل المؤسسة بالقدرات الإنتاجية العمالية، ومدى تدعيمهم لها، وهذا حسب تصورات الأفراد المعنيين بالدراسة الميدانية.

الجدول رقم 38: مستويات الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات الابتكارية العمالية

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
24	يُسمح له بدرجة كبيرة	23	50.00
25	يُسمح له بدرجة متوسطة	10	21.74
26	يُسمح له بدرجة ضعيفة	04	08.70
27	لا يُسمح له أبداً	09	19.57
	المجموع	46	100

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن اتجاه الإجابات يميل نحو تشجيع المبادرات الإبداعية العمالية بنسبة 50% من مجموع الإجابات حسبما أوضحته الوحدة التحليلية الأولى، مقابل حوالي 09% من مجموع الإجابات المشجعة لهذه المبادرات بدرجة ضعيفة مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الثالثة، رغم أن نسبة 20% منها تقريباً اعتبرت أن المهارات الابتكارية العمالية غير مقبولة تنظيمياً حسبما جاء في الوحدة التحليلية الرابعة، من هذا المنطلق فإن التنظيمات المعاصرة تسعى اليوم لخلق بيئة عمل منتجة، لإنماء الاتجاهات الإبداعية لأفرادها ضمن منهج وظيفي تحفيزي ابتكاري قائم على معايير منتجة للعمل لتحسين أدائها الفردي والجماعي، كما أن النظام الإداري الفاعل والمناخ التنظيمي الصحي هما محددان فاعلان لإنماء هذه القيم داخلها وتعزيز قدراتها الإنتاجية والتنافسية، إلا أن الواقع التنظيمي للمؤسسة كشف لنا بتدعيم نتائج الدراسة الميدانية وجود عدة مستويات مرتبطة باهتمام أصحاب القرار الداخلي بالمهارات الإبداعية العمالية والمتراوحة بين الاهتمام الكبير وعدم الاهتمام.

فاستناداً إلى تصريحات حوالي 50% من مجموع المبحوثين فإن هناك ميل تنظيمي نحو إبراز المهارات الوظيفية في العمل، من خلال حث الفئات العمالية على جعل قدراتها الفنية وخبراتها المهنية في خدمة مؤسساتها لتمكينها من تحقيق أهدافها، وقد أكد لنا أحد المبحوثين هذا التوجه التنظيمي من خلال التصريح التالي: **"المحيط المهني وجماعة العمل لا يسمحون للعامل بإبراز مهاراته لكننا كمسؤولين ندعم إضافاته إلى أقصى حد ونمنح له الحرية التامة في عمله، فإذا كانت نيته حسنة تجاهه فأحسن حل يتم أخذه في الاعتبار، فيكفي أن يقدم لنا الفكرة لنقوم بدراستها، بإمكانه المحاولة وإذا أخطأ لا يتخذ في حقه أي إجراء رسمي بل نتسامح معه حولها طمعا في تغييرها وأحياناً نتغاضى عنها"**، ومن الحجج الدالة على هذا التوجه حسب ذات التصور فإن الفئات العمالية تحوز خبرة مهنية معتبرة في المجال الميكانيكي، خاصة العمال القدامى منهم الذين لديهم قابلية لاقتراح بدائل وظيفية عملية، وطرح أفكار وتصورات مبتكرة وإيجاد حلول مناسبة لمشاكل فنية وتقنية مختلفة، وهي كلها خصائص قد لا تتوافر لدى العديد من التقنيين وكذا العاملين على مستوى مكاتب الدراسات أو قسم مناهج العمل، كما أن أصحاب الإضافات الإنتاجية قدموا إسهامات كثيرة تشهد لها المؤسسة، التي استفادت من خبراتهم كثيراً في أوقاتها العصيبة ببذلهم جهود إضافية معتبرة فيها إلى جانب مهامهم الرسمية ومساهماتهم الفاعلة في

*-إطار مبتدأ، 28 سنة من العمر، 01 سنة و06 أشهر أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

تجسيد أهدافها العامة، وهذا شيء إيجابي ومثال للتفاني والتضحية، وعلى غرار ذلك فإن بعض المناصب الوظيفية في الإنتاج الصناعي المتواجدة بورشة الميكانيكا لا يسمح فيها للفرد العامل بإبراز مهاراته الإبداعية، لأن الإنتاج فيها نمطي وموحد، وهو محاسب على كمية الإنتاج فحسب، غير أنه بإمكانه المساهمة في عمله من خلال الرفع من حجم إنتاجه.

إلى جانب هذا سجلنا أن نسبة 22% تقريبا من مجموع الإجابات اعتبرت أن هناك اهتمام تنظيمي متوسط نوعا ما بإبراز المهارات الوظيفية العمالية، وحجتهم في ذلك أن طبيعة العمل التنظيمي تفرض العمل بالسلسلة التي تستوجب احترام خصائصها والعمل وفق متطلباتها، لكن هذا لا يمنع أحيانا من تبني مسؤولي الورش الإنتاجية للاقتراحات والأفكار العمالية المتعلقة بأساليب العمل ومستلزماته، والعمل على دراستها ومحاولة توسيعها نوعا ما، خاصة وأن مكتب الدراسات بات يعجز أحيانا عن إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل التي يحلها العامل البسيط بمنتهى السهولة، وبما أن هناك توجه داخلي نوعا ما نحو غرس قيم التطوع والتنوع في المهام الوظيفية من طرف بعض الفاعلين التنظيميين، فإن الإضافة في العمل أصبحت مسموح بها في إطار المنصب الممارس فقط.

وبموازاة ذلك أجاب حوالي 09% من مجموع المبحوثين أن درجة الحرية الإبداعية المتاحة للعامل داخل مؤسسته ضعيفة، لأن مسؤوليته في ذلك هي جد محدودة، وقد برهنوا على توجههم هذا أن العمل داخل الورش الإنتاجية يميل نحو الطابع الأوتوماتيكي، والعامل فيها هو مجرد منفذ للأوامر والتعليمات المقدمة له من قبل مسؤوليه المباشرين وحتى التقنيين، أما اقتراحاته الوظيفية فإنه يقدمها إلى العامل المختص بالمجال التقني لأنه المسؤول الأول على جودة المنتجات الصناعية، كما أن طريقة العمل ومنهجه محددة من قبل قسم المناهج حسبما يفرضه العمل بالسلسلة (la Gamme) والتي تلزمه على التقيد الحرفي بها، لأن هذا القسم هو بمثابة وسيط بين الورش الإنتاجية ومكاتب الدراسات، ونظرا لكل هذا فإن الإضافة التي يقدمها هي مرفوضة تماما، ونادرا ما تؤخذ اقتراحاته بعين الاعتبار لأنها غير رسمية، لكن هذا لا يمنعه من تقديم إعانة أو مساعدة أو تطوع وظيفي لمؤسسته.

وعلى نقيض التصور الأول أكدت أكثر من 19% من مجموع الإجابات أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال إعطاء هامش من الحرية الإبداعية لأي عامل منفذ لأن التعديل في أساليب العمل في إطار العمل بالسلسلة يعد من الأمور غير المقبولة تماما داخل المؤسسة، كما أن مخالفة معايير العمل وإجراءاته يعد أمرا غير قانونيا ويحاسب فاعله لأن العامل المنفذ مطالب بأداء واجباته الوظيفية فقط، وأية مساهمة إبداعية من طرفه لا تؤخذ في الاعتبار لأنها تندرج ضمن إطار الفوضى التنظيمية حسب هذا التوجه، فكيف يمكنه أن يبدع في عمله ويتخذ قرارات فردية حول منصبه بمعزل عن قسم المناهج المخول بذلك.

نستنتج من خلال دراستنا لمستويات الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات الابتكارية العمالية أن هناك تأكيد على أن التبريرات المقدمة لنا من قبل المبحوثين (الذين تجاوزت نسبتهم حدود 28%) ضمن إطار الوحدة التحليلية الثالثة والرابعة وإن كانت منطقية إلى حد كبير إلا أنها تؤكد التوجه التaylorي في العمل والتنظيم القائم مبدأ الفصل بين العمل التخطيطي والتنفيذي، غير أن هذا الطرح أصبح غير صحيحا بالنسبة للتنظيمات الاقتصادية المعاصرة التي باتت تولي أهمية بالغة لعنصر الإبداع الوظيفي لدى أفرادها، خاصة وأن اهتمامها بعامل الإبداع يتطلب حرص مسؤوليها على تعزيز القيم الابتكارية، كما يتطلب أيضا حرص كافة مدخلاتها البشرية على نمو مقدراتهم الإبداعية، وهو ما يجعل توجهاتها الإبداعية مكونا هاما في نسيجها القيمي والثقافي، كما أن هذا التوجه المعتمد تنظيميا يتنافى تماما مع تصورات مدرسة العلاقات الإنسانية المؤكدة لدور الفرد في التنظيم وأهميته في تفعيل الأهداف التنظيمية، من خلال الاعتناء به والاعتراف بجهوده، إلا أن إهمال مشاركته في عمله حسب الطرح الذي جاء به مايو من شأنه كبح أدائه وما لذلك من تأثيرات سلبية على قيمه الإنتاجية في العمل، وعليه فإن ضعف مستوى الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات العمالية يعكس ضعف الاعتماد عليهم كطاقة مبدعة ومنتجة وخلاقة للعمل، الأمر الذي يجعل من مشاركتهم الوظيفية محدودة نوعا ما، وهذا دليل على استحواذ أصحاب القرار الداخلي (من مدراء مركزيين وفرعيين) على مبدأ إصدار كل القرارات والتعليمات واللوائح الداخلية مقابل التزام مختلف الشرائح العمالية بتنفيذ ما تم إقراره من قرارات إستراتيجية مصيرية، وما تضمنته الإجراءات التنفيذية من متابعة سير العمل الإنتاجي، الأمر الذي يجعل من العاملين متجاهلين للقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ومشروعها المستقبلي، ومتجاهلين أيضا

لمصيرهم الصناعي والاجتماعي المرتبطين بمصير المؤسسة في حد ذاتها، وبناء على هذا التصور فإن المنصب الذي يشغله العامل البسيط يجعل منه منفذا للعمل فقط ولا يؤهله لتقديم المساهمة الوظيفية اللازمة لأن صلاحياته محدودة وروتينية العمل لا تمكنه من ذلك.

المطلب الثاني- نظرة المبحوثين إلى المهتمين بتقديم الإضافات في العمل:

يرتبط دور الإبداع الوظيفي في المؤسسة بمدى إدراكها لحاجتها إلى التطور والارتقاء بأداء وسلوك أفرادها وعملياتها الإدارية وأهدافها التنظيمية وقيمتها عملها، فحتى تتمكن من بلوغ ذلك ينبغي لها تقدير أهمية الإبداع الوظيفي في إنماء كفاءتها وتعزيز بقائها واستمرارها من خلال توجيه جهود أفرادها نحو بيئتها الداخلية بإيجابية لخلق مناخ عمل منتج يمكنهم من إظهار خبراتهم وقدراتهم الإبداعية قصد استغلالها بفاعلية، وستجيبنا المعطيات المجدولة أدناه عن نظرة المبحوثين إلى الفئات العمالية المهمة بتقديم الإضافات الإبداعية في العمل عبر الفئات التحليلية المتوصل إليها ضمن إطار البيانات التالية:

الجدول رقم 39: نظرة المبحوثين إلى المهتمين بتقديم الإضافات في العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
05	المقدم للإضافة الوظيفية يشجع ماديا ومعنويا	43	58.11
32	العامل الإيجابي هو الذي يسهم بإبداعاته الابتكارية	18	24.32
33	المقدم للإسهامات الوظيفية في العمل يعتبر مستقبل الشركة	08	10.81
35	العامل المبتكر في منصبه يعد قدوة ومثالا لغيره	05	06.76
	المجموع	74	100

بناء على هذه المعطيات فإن اتجاه الإجابات يميل نحو التشجيع المادي والمعنوي للمساهمين بابتكاراتهم الوظيفية في العمل بنسبة فاقت 58% من مجموع الإجابات كما هو مبين في الوحدة التحليلية الأولى، مقابل حوالي 07% من مجموع الإجابات التي ركزت على العامل المعنوي فقط مثلما جاء في الوحدة التحليلية الرابعة، فمن هذا المنطلق فإن التنظيمات الحديثة للعمل تشهد حركة تغييرية واسعة لتعظيم أدائها وتجنب تراجعها وفق متطلبات العولمة الاقتصادية والمنافسة التجارية والتوسع في التقنية والمعلوماتية والتنافس على جلب أكفاء وأمهر الأفراد العاملين لتفعيل دورها، وهذا ما حتم عليها ضرورة تكيفها واستيعابها ومواكبتها لهذه التغيرات تقاديا للأفول والفسل.

فبناء على إجابات أكثر من 58% من مجموع المبحوثين فإن العامل المساهم بإبداعاته يستحق تحفيزا تنظيميا وتشجيعا ماديا ومعنويا من قبل أصحاب السلطة والقرار الداخلي، وحول هذا قدم أحد المبحوثين التصريح التالي: "من يبرز لي مهاراته أشجعه على أعلى مستوى ونظّلوا للسماء، يكفي فقط أن يبرز لي القليل حتى أمنحه الكثير وأبرز له بدوري الكثير من الخبرات والمهارات، فصاحب النية الحسنة في عمله يستحق التشجيع، فهو بهذه النية وكأنه أعطاني كل شيء وما عليه إلا العمل وعلى تحمل مسؤولية الخسارة ولو كان الأمر بيدي لبحثت عن غيره حتى أرتاح في عملي وأشجعهم بطريقتي وأقدر عملهم، أحيانا أحضر لهم رزنامة توزيع الوقت (Calendriers) كأبسط شيء من خارج المؤسسة لأن هذا الفعل لديه تأثير إيجابي على أنفسهم"، فاهتمام العامل المساهم بإبداعاته الوظيفية بترك بصمة مميزة في عمله يجعله في المستوى المطلوب وظيفيا، كما يجعله من الأفراد المرغوب فيهم تنظيميا، الأمر الذي يستوجب تنمية أفكاره الإيجابية التي يحملها والمرتبطة بتحسين سير العمل كما يستوجب أيضا تقييم المردودية الفردية الداخلية على أساس مستوى إسهامه الوظيفي ودرجة استيعابه لمهامه ولمجريات العمل التنظيمي، فالعامل المنتج وغير المنتج حسب هذا التصور لا يستحقان نفس المعاملة التنظيمية ولا ينبغي المساواة بينهما خلال توزيع مكاسب العمل لأن ذلك يعد إجحاف في حق العامل الأول، وعليه فإن التشجيع المادي لصاحب المساهمة الوظيفية يتم من خلال منحه أولوية التحفيز

*-إطار مبتدأ، 54 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

المادي خاصة ما تعلق منها بمنحة المردودية الفردية والجماعية إلى جانب استفادته من التكوين والترقية... الخ، ولعل الهدف من وراء تشجيعه هذا هو تحسين وضعيته المهنية وتطويرها بما ينسجم مع قواعد العمل الرسمي لأنه اجتهد في إيجاد حلول فاعلة لمشاكله الوظيفية، بينما التشجيع المعنوي فإنه يتم من خلال تنمية حظوظه في الترقية الرأسية أو التشهير الداخلي به للثناء عليه أو إشعاره بأهميته ومكانته الوظيفية أو السماح له بالتغيب عن العمل ليوم مأجور عليه أو إرساله في مهمات خارج المؤسسة أو إعطائه كل المعلومات التي يحتاجها وظيفيا والتي تمكنه من ممارسة مهامه بكل أريحية، إضافة إلى مساعدته على تجاوز مشاكله التنظيمية والاجتماعية على حد سواء، وإلى جانب كل هذا هناك توجه تنظيمي داخلي بمحاولة تنمية القيم الإيجابية للعمل لديه حسب هذا التوجه.

وعلى غرار ذلك حملت إجابات أكثر من 24% من المبحوثين لحقيقة أن المقترح لأفكار جديدة هو عامل إيجابي لأنه يساهم بإبداعاته الوظيفية لتحسين عمله، فاقترح أفكار جديدة في العمل هو من الأمور التنظيمية التي تستوجب دعمها من طرف القائمين على مهمة تسيير المؤسسة لجعل أفرادها منتجين ومساهمين بإبداعاتهم في خلق حيوية لبيئتها الصناعية وإنماء أهدافها وإثراء فعاليتها، كما أن صاحب الإضافة حسب هذا التوجه دائما هو عامل مهم فيها ووسيط فاعل في العمل بينه وبين زملاءه ويستحق ثقة محيط عمله عامة ومسئولية على وجه التحديد خاصة إذا كان عاملا بسيطاً، كما أنه "وسيط عمل بينه وبين زملائه وعامل للمستقبل ومستقبل الشركة بل هو فاعل خير ويمكن الاتكال عليه لأنه وليد فاميليا"* حسبما صرح به أحد المبحوثين، وبالتالي فالنظرة إليه تكون إيجابية لأن أفكاره تكون أحيانا إيجابية وجيدة وهو ما يمنحه الأفضلية والأولوية داخل المؤسسة مقارنة مع زملائه غير المنتجين.

ونفس المنطق تقريبا ساد تصورات حوالي 11% من المبحوثين حينما اعتبروا أن المقدم للإسهامات الوظيفية هو مستقبل المؤسسة وأملها، لأنه عامل كفاء وجدي، بل هو عامل للمستقبل ومربي للأجيال التنظيمية القادمة، وبما أنه كذلك فإن الضرورة تقتضى المحافظة عليه داخل مؤسسته.

وفي ذات السياق أجاب حوالي 07% من المبحوثين أن العامل المبتكر في منصبه هو بمثابة قدوة ومثالا يحتذى به وظيفيا بين زملاءه وحتى مسؤوليه.

نستنتج من خلال ما تقدم أن تشبع العامل بقيم مؤسسته له دور كبير في تنمية أدائه الوظيفي، خاصة وأن لعملية التكوين دور كبير في تعزيز إضافاته لعمله، إلا أنه إذا لم يراعي القائمون على إعداد هذه العملية الخصوصيات الفردية للفرد المعني بالتكوين من مؤهلات وقدرات واستعدادات فإنها تبقى مجرد عملية جافة، الأمر الذي يخلق عددا من المشاكل الفنية والتسييرية التي من شأنها كبح فعالية المؤسسة والاتجاه بها نحو الهاوية، لأن التكوين الفعال هو الأساس في دعم القيم الإبداعية للعمل وتعزيز الثقافة الإنتاجية المتخصصة، التي تنمو بسبب الاحتكاك الإيجابي بالميدان الصناعي، وتسهم إلى حد كبير في التحكم الفعلي في المهام الوظيفية والسعي لتحسين أداءها باستمرار، لذا فاعتراف الفاعلين الأساسيين بجهود العامل في التنظيم خاصة الفئة المبحوثة منهم، من خلال تشجيعهم له واعتباره عنصرا إيجابيا ومثالا يحتذى به وظيفيا وله شأن ومستقبل مهني واعد داخل مؤسسته وغيرها من العبارات المثمنة لدوره، يوحى باندماجه الإيجابي ضمن متطلبات العمل الصناعي وخصائصه وبتحليه بقيمها الإنتاجية الإيجابية، الأمر الذي يدعم رغبته في بذل المزيد من الجهود لتأكيد دوره التنظيمي ومشاركته المميزة في تحقيق أهدافها العامة، خاصة وأن إدراك مسؤوليه لمساهمته الفعلية في الأداء لا يتم اكتشافها إلا وفقا لما أنتجه من عمل كما ونوعا، فهناك ثلة عمالية هي فقط من تشارك في تجسيد الأهداف العامة وتعمل على تنفيذها، كما تسهم أيضا في تنمية القيم الإبداعية للعمل، الأمر الذي من شأنه مساعدة الفاعلون المحوريون داخل المؤسسة (المسؤولين) على اكتشاف التفكير الابتكاري المبدع لهذه الفئة العمالية، وتمكينها من تعزيز خبراتها وتدعيم تجاربها العملية بما يحقق ذاتها وينمي توجهها نحو خدمة الأهداف العامة وتحقيق فعالية المؤسسة التي يشكلون فيها طرفا فاعلا وأساسيا.

وعموما يمكننا القول أن تشبع العامل بقيم مؤسسته له دور كبير في تنمية أدائه، لاسيما وأن لعملية التكوين دور كبير في تعزيز إضافاته لعمله، إلا أنه إذا لم يراعي القائمون على إعداد هذه العملية

*-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

الخصوصيات الفردية للعامل المعني بالتكوين من مؤهلات وقدرات واستعدادات فإنها تبقى مجرد عملية جافة، الأمر الذي يخلق عدد من المشاكل الفنية والتسييرية التي من شأنها كبح فعالية المؤسسة والاتجاه بها نحو الهاوية، ذلك أن التكوين الفعال هو الأساس في دعم القيم الإبداعية للعمل وتعزيز الثقافة الإنتاجية المتخصصة، التي تنمو بسبب الاحتكاك الإيجابي بالميدان الصناعي، وتساهم إلى حد كبير في التحكم الفعلي في المهام الوظيفية والسعي لتحسين أدائها باستمرار.

المطلب الثالث- الأسباب المعرقة للإبداعات العمالية وظيفيا:

يعتمد تفعيل العملية الإنتاجية على مدى تساند الوظائف الإنتاجية، من خلال توجيه الجهود العمالية وعلى عوائدهم في المؤسسة من قواعد عمل ونظمه وإجراءاته وسياساته ومختلف العلاقات التي تحكم سير هذه العملية حسبما يحقق كفاءة الأداء ويدعم المصلحة العامة، حيث تشكل حاجتها لقوة اعتمادها على جهود أفرادها توجهها إستراتيجيا يحمل أهدافها في المحافظة على توازناتها الداخلية التي يجب أن تنمي عوائدها وأرباحها، أو يحدث خلا في توازناتها التقديرية المرتبطة بالجانب التسييري والتنافسي، بما يؤثر على استقرارها الداخلي ومكانتها السوقية وصورتها الاجتماعية، وستكشف لنا المعطيات المولية عن طبيعة المحددات المعرقة لتقديم المساهمة الوظيفية اللازمة لتنظيمها، والتي سنحاول تشخيصها وتفسيرها بناء على المرجعية الثقافية للمبحوثين، وعلى تجربتهم المهنية أيضا.

الجدول رقم 40: الأسباب المعرقة للإبداعات العمالية وظيفيا

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
10	الأسباب شخصية مرتبطة بخصائص العمال	11	14.86
29	الأسباب قيمية	11	14.86
36	الأسباب تنظيمية	28	37.84
37	الأسباب نفسية	21	28.38
38	الأسباب اجتماعية	03	04.05
	المجموع	74	100

بناء على هذه المعطيات فإن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو عرقة المسببات التنظيمية للمهارات الابتكارية العمالية بنسبة قاربت حدود 38% من مجموع الإجابات كما هو مبين في الوحدة التحليلية الثالثة، مقابل حوالي 04% فقط من الإجابات التي ركزت على تدخل عوامل اجتماعية محضة كما جاء في الوحدة التحليلية الخامسة، فبعيدا عن المنظور التaylorي وتصوره الميكانيكي للعامل، فإن تنمية مشاركة هذا الأخير في التنظيم بات يمثل رهانا حقيقيا لضمان فعاليته عند الشرائح الهرمية العليا فيه، نظرا لدوره الكبير في إنماء كفاءة أفرادها على اختلاف مستوياتهم المهنية، فالقيم الإنتاجية في العمل أوضحت من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد والثقافة التنظيمية بصفة عامة، بسبب دورها المحدد لمدى نجاح تنظيمات العمل من فشلها، ذلك أن توجيهها نحو تعزيز هذه القيم لديهم كالكفاءة والجدية والإتقان والإبداع والمشاركة والانضباط والالتزام والصرامة وتشجيع الاقتراحات... الخ من شأنه دفعهم إلى تحقيق الإبداع الوظيفي بما يحقق كفاءتها وفعاليتها.

فبالنظر إلى إجابات حوالي 15% من المبحوثين فإن الأسباب المعرقة للإسهامات الوظيفية مرتبطة بخصائص العاملين أنفسهم باعتبار أن هناك تفاوتاً بينهم في الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والعلمية والمهنية والنفسية والثقافية وغيرها من الفروق السائدة في مختلف التجمعات البشرية، غير أن هذا التنوع هو في الحقيقة تنوع في مجموعات عمالية ذات سمات وخلفيات متنوعة ومتفاوتة في القيم والتصورات والآراء المتشكلة من المواقف الاجتماعية والمهنية المختلفة، كما أن هذا التباين ساهم بشكل أو بآخر في تنشئتهم المهنية وأكسبتهم صبغة خاصة في العمل من خلال بلورة قيمهم داخل المصنع بطريقة لا تتسجم مع الأهداف العامة، خاصة وأن هذا التباين دائما يوحى بالتباين في الدوافع والأهداف والطموحات والرغبات والاتجاهات والقيم، وهو ما عرقل تكيفهم مع المنطق الاقتصادي للمؤسسة وتقاليدها الصناعية وضعف انسجامهم مع بناءها التنظيمي، وعليه فإن آثار هذا التنوع على المستوى

التنظيمي متوقف على مدى فعالية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ولقيم وثقافة عملها وعلى مدى إيجابية التفاعل المتعدد المتغيرات بين هذه الخصائص أيضا، فإذا أكدت قيم المؤسسة مثلا على الأسس المعيارية لعملها أو الاعتقاد بأن هذا التنوع هو عامل حاسم في تحقيق كفاءتها فإن التنوع في الخصائص العمرية والجنسية والعلمية والعملية يصبح مؤشرا فعالا على القدرة الابتكارية لفريق العمل، غير أن ذلك لا ينسجم مع الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة خاصة وأن المقابلات الميدانية كشفت لنا أن هذا التنوع أثر سلبا على القدرة الإبداعية للعاملين، وبالتالي فالتباين في خصائصهم ومكتسباتهم بات لا يخدم مشروعاتها الصناعي ولا يدعم أهدافها والصناعية والإنتاجية لأنه أنتج عدم اهتمام كبير بعنصر الإبداع الوظيفي المطلوب لمثل هذه التنظيمات الاقتصادية، وعليه فإن قراءتنا السوسيولوجية حول ذلك تركز على عدم كفاءة أفرادها ونقص تكوينهم ومحدودية خبراتهم وضعف مهنتهم واحترافيتهم في العمل، والدليل الفعلي على ذلك هو إهمالهم للقيم الإبداعية للعمل، وهو ما جعلها تتحرف عن متطلبات العمل الاقتصادي الصناعي، فأغلبيتهم باتوا لا يهتمون بتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم بقدر اهتمامهم بمكاسب المنصب، والبعض منهم يفضلون الانعزال عن الجماعة بسبب لرفضهم للعمل الجماعي، وبعضهم قدم إضافة لعمله لكنه سرعان ما تراجع عن ذلك بعد أن نال مسئوله المباشر أو التقني المنتمي لجماعة عمله ثمرة ذلك (الشهرة)، ومنهم من يرفض تقديمها بسبب شعوره بتهميش مسئوليته الذين يستصغرون مستواه العملي، ومنهم المحدود الخبرات والمهارات، ومنهم البطيء الوتيرة... الخ، وهي كلها مؤشرات معرقة لتقديم المساهمة الوظيفية اللازمة للعمل.

وبهذا نقول أن التنوع في خصائص المبحوثين يعد عاملا شخصيا مهما في تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية من خلال إيجاد نوع من القبول لقواعد العمل وخلق بعض التوازنات في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة قصد توحيد جهودها الفردية والجماعية وضمان انسجامها وتكاملها، الأمر الذي يفرض عليها الرفع من قدراتها في مجال تنمية طاقاتها الإنتاجية، خاصة وأن إدارة أفرادها باتت مسئولة عن تدعيم شعورهم بالولاء والثقة وتقوية التزامهم بعملهم وتحسين أداءهم ومشاركتهم الفعالة في مناصبهم، وقد لوحظ على مستوى المؤسسة أن هناك ضعفا كبيرا في هذا المجال بعد أن تبين لنا أن التنوع في خصائصهم أثر سلبا على إسهامهم الفاعل فيها، الأمر الذي أحدث اختلالات كبيرة في قدراتها الإنتاجية والتنافسية بما ينعكس على مستوى أدائها الذي يتطلب وبصفة حاسمة تساندا وظيفيا وتلاحما كبيرا بين مختلف فئاتها العمالية، كما يتطلب أيضا زيادة وعيهم بقيمتها الإنتاجية المحققة للإبداع التنظيمي.

وعلى غرار ذلك أجاب حوالي 15% من المبحوثين بأن إعراض العامل عن تقديم المساهمة اللازمة لعمله مرده أسباب قيمية محضة، خاصة بعد أن هيمنت على المؤسسة قيما اجتماعية وثقافية وفردية مضادة لقيمتها الاقتصادية ومؤثرة على فعاليتها، وهذا ما ساهم إلى حد كبير في انتشار عقليات جديدة وغريبة على منطق عملها أو كما أسماها عدد من المبحوثين "بعقلية الشارع"، غير أن هذه الوضعية أفرزتها عدة ظروف مجتمعية أهمها تدهور الأوضاع التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية على حد سواء في الجزائر، وهي كلها أوضاعا جعلت المسئول يرضخ للعامل البسيط داخل المصنع خوفا من تعرضه لأي خطر محتمل من قبله خارج أسوار المؤسسة، كما جعلت العامل لا يندفع بحماسة نحو عمله ولا يسعى لتحسين أدائه ومستواه الوظيفي ولا يسهم بإيجابية في تحقيق أهدافها لأنه لا يعي بأنه عنصر فاعل فيها ولا يشعر بأنه جزء منها ولا يدرك بأنه معني بتجسيد أهدافها بعد أن سيطر عليه شعورا كبيرا بعدم الاطمئنان والراحة للبيئة المهنية التي لم تشجعه على أداء مهامه برغبة صادقة ولم تحفزه على الاجتهاد لبلوغ الأهداف الإنتاجية، ولتبرير هذا الموقف حصر لنا المبحوثين حججهم في ذلك حول ثلاثة مستويات من القيم هي: **قيم العامل والقيم السائدة في المؤسسة والقيم الاجتماعية**، حيث يرتبط المستوى الأول بعقلية الفرد نفسه والذي تسيطر عليه عقلية برغماتية مادية بالدرجة الأولى وهي عقلية لا تخدم أهداف المؤسسة ولا قيم عملها بأي حال من الأحوال، وفي هذا صرح أحد المبحوثين أن: **"العامل يعتقد بأنه دابر فينا مزية كبيرة بعمله هنا، فهو يرفض أداء المهام غير المأجور عنها علانية لأن له ذهنية مادية ولا يحاول التعلم ولا يبذل الجهود اللازمة للعمل، فهنا لا توجد قيم تحفيزية للرفع من الأداء بقدر وجود صراعات بين الأفراد وعقليات عمالية متباينة، فالبعض نطلب منهم إراحة أنفسهم من كثرة العمل المتواصل والبعض الآخر يرفض أداء مهامه كاملة، أما الإضافة فهي غير**

واردة في قاموسه خاصة وأنه لا ينسجم مع محيط عمله أو أنه يعتقد أنه يعمل للجماعة أو للمسئول متجاهلاً تماماً أن الإضافة التي يقدمها تبرز مهاراته**، بينما يتعلق المستوى الثاني بالقيم السائدة في المؤسسة خاصة وأن النسق القيمي المهيمن عليها والمصالح الضيقة لمسئوليها باتت ترفض التغيير التنظيمي الذي أصبح يهدد استراتيجياتها وأهدافها الخاصة بقوة، وهنا قدم لنا أحد الباحثين التصريح التالي: "إذا أردنا التغيير لابد أن يكون في الشاب الجامعي لأنه متعلم أما العامل القديم فلا يستطيع تقديم المزيد لعمله لأنه أعطى كل ما لديه، فهنا تسود سياسة ضعف الخبرة وعدم المعرفة بالعمل، وفي هذا الصدد يخدموه دائماً ولتفادي ذلك يلجأ لانتهاج سياسة ضعف الخبرة وعدم المعرفة بالعمل، وفي هذا الصدد تحضرني عبارة شهيرة [القطار في السكة اركب واسكت وما تتفلسف كثير] هنا تبعهم واسكت**"، أما المستوى الثالث فهو مرتبط بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة مجتمعياً والتي أفرزتها جملة التحولات الحاصلة في المجتمع في جميع المجالات تقريباً (السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والأمنية... الخ)، خاصة وأن ظروف الأزمة الأمنية في الجزائر تركت مخلفات كبيرة وجراح عميقة لدى مختلف شرائح الشعب الذي دفع فاتورتها جد غالية، وبما أن عمال المؤسسة هم جزء من المجتمع فإنهم تأثروا بذلك كثيراً، وعليه فالوضع التنظيمي الداخلي لا يمكن إصلاحه دون الاحتواء الفعلي لقيم أفرادها وتحسيسهم بأهميتهم وبدورهم الفاعل فيها وبارتباط مستقبلهم بمستقبلها ومصيرهم بمصيرها.

وبموازاة ذلك سجلنا أن حوالي 38% من مجموع الإجابات اعتبرت أن الأسباب التنظيمية تقف حائلاً أمام تمكين العاملين من تقديم الإسهامات الوظيفية اللازمة لمؤسستهم التي تعد تنظيمياً اقتصادياً ذو طابع صناعي منتج والتي يفترض أن تكون أكثر تطوراً وافتتاحاً على محيطها الاقتصادي الخارجي خاصة وأنها تنشط في بيئة جد تنافسية، لذا فاندماج أفرادها الفعلي مع طبيعة نشاطها ومتطلباته وضمان خضوعهم لقيم عملها يعد الحل الأنجع أمامها في خضم الظروف الحالية من خلال إعادة نظرها في عدد من الأفعال والممارسات الداخلية المحكّمة لاعتبارات واتجاهات ومعايير مضادة لمنطقها الاقتصادي المنتج ومغذية للميول السلبية تجاهها والمتجلية في نقص الدافعية للعمل وضعف الأداء والإنتاجية وقلة الكفاءة وسوء التسيير وهيمنة العلاقات الشخصية والمصالح الخاصة على العلاقات الصناعية وغيرها من الآثار السلبية المنعكسة عليها، وقد كشفت مقابلاتنا الميدانية أن المسببات التنظيمية المعرّقة للإبداعات العمالية كثيرة ومتنوعة لكنها كشفت لنا عن تصوراتهم للواقع التنظيمي ودواعي التكيف والانسجام في وسطه، وتتلخص هذه المسببات في ثقل مناخ العمل وسلبية محيطه من خلال عدم التشجيع الرسمي للإبداع الوظيفي وضعف دعم المبادرات الفردية وعدم اختبار الأفكار والحلول الجديدة لمشاكل العمل وكثرة الصراعات الداخلية وضعف الولاء للمؤسسة وانعدام الثقة بين مستوياتها الهرمية العمودية والأفقية وقلة الوعي المهني وعدم كفاءة مسؤوليها وضعف تأهيل عمالها وعدم موضوعية المعايير المعتمدة في ممارسات التوظيف والتكوين والترقية والتحفيز وسوء التسيير ونظام الاتصال وعدم ملائمة ظروف العمل للأداء الفعال وقلة الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية اللازمة للعمل ورفض التغيير التنظيمي بمحاولة الحفاظ على الوضع الراهن...، كما تركزت إجابات الباحثين حول النقاط التالية:

- 01- غياب المنافسة الوظيفية وضعف الاهتمام الداخلي بالأهداف العامة وبمصير المؤسسة، وعدم ترسخ قيم الإبداع لدى مختلف الشرائح المهنية فيها عبر المستويات العليا والوسطى والسفلى.
- 02- محدودية المسؤولية الوظيفية للعامل جعلته يتهرب منها ويتخوف من التغيير.
- 03- عدم اهتمامه بالعمل جعله يتحايل عليه، لأن هدفه مادي بالدرجة الأولى.
- 04- قلة أدوات الإنتاج جعلت بعض العمال يبحثون عنها عبر أرجاء الورشة الإنتاجية والبيعض الآخر يهدر ما هو متوفر منها، كأن يلجأ مثلاً لتكسير الآلة أو تضييع وسائل الإنتاج تهرباً من العمل.

إضافة إلى ذلك سجلنا أن سوء توزيع الامتيازات بين العاملين عظم شعور أصحاب الاستحقاق الوظيفي بعدم التناسب بين الجهد المبذول والمكاسب المحققة وظيفياً، وباستفادة غير المستحقين من ثمار جهودهم، وهو ما عمق لديهم فكرة "أنا نخدم والناس تطلع ما نخدمش خير لي"، كما أن شعوره "بالحقرة" والتهميش وقلة اعتباره تنظيمياً غذى شعوره بالاستياء والتذمر، وهنا صرح أحد الباحثين

*-إطار مبتدأ، 52 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

**-إطار مبتدأ، 48 سنة من العمر، 27 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثانية ثانوي.

بما يلي: "أغلبية العمال يرفضون تقديم المساهمة الإبداعية لأنهم محقورين أو رأوا بأعينهم تهمة الذين قدموها ولم يستفيدوا منها شخصياً، ومنهم من يرفض تقديمها بسبب تهمة مسئولية له واستصغار قدراته أو صراعه معهم، ومنهم من لم يمنحوه الفرصة اللازمة لتقديمها، ومنهم من لم يتمكن من تحقيق طموحاته الوظيفية وأهدافه الخاصة ويريد الثأر من الشركة، ومنهم من لديه خبرات علمية عالية لكنه يفتقد للخبرة العملية، ومنهم من لديه أقدمية في العمل لكنه يفتقد للمعرفة بسبب وضعيته في السلم المهني... الخ" *، وإلى جانب كل هذه العراقيل التنظيمية اعتبر هؤلاء المبحوثين أن نظم العمل ولوائحه الرسمية ضيقت مجال المشاركة الوظيفية للعامل وجعلت بعضهم يقدمونها سرا خوفاً من استغلال مسئوليتهم لجهودهم وقدراتهم، وأن قيم أصحاب القرار الداخلي والسلطة الرسمية تفتقد للقيم الإنتاجية والأداء الفعلي للواجبات الوظيفية، كما أن العامل القديم حسب هذا التصور يرفض التغيير، بينما العامل الشاب فهو محب للتغيير وديناميكي، وأن عدد كبير من العمال باتوا يؤجرون خلال أيام تغيبهم عن العمل بسبب الإهمال التنظيمي وعدم الاهتمام بمصلحة المؤسسة وأهدافها العامة.

وبناء على ذلك فإن تشخيصنا لنوعية المشكلات التي تعترض تحقيق الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة انصب حول ثلاث جوانب أساسية، حيث يرتبط بعضها بالوظيفة ذاتها من حيث عدم تلاؤمها مع المكتسبات الشخصية للعاملين من استعدادات ورغبات وقدرات ومؤهلات... الخ، وعدم إشباعها لمتطلباتهم وطموحاتهم وما ينتج عن ذلك من تأثيرات نفسية وفيزيائية غير مرضية لهم، ومنها ما هو متصل بالجانب الإداري الذي أنتج ثقلاً كبيراً في محيط العمل وعرقل عملية الأداء والمشاركة الفعلية في العمل، بينما يرتبط الجانب الأخير منها مباشرة بعلاقات العمل من خلال تزايد شعورهم بالتهمة من طرف مسئوليتهم وسيطرة العلاقات الخاصة والمصالح الضيقة على المصلحة العامة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عدم تعميق القيم الإنتاجية في نفوسهم هو عبارة عن سياسة تخدم الأهداف الخفية للمسؤولين واستراتيجياتهم لأنها تصون امتيازاتهم وترعى مكاسبهم وتعزز مكانتهم وتحافظ على نفوذهم باعتبارهم أصحاب القرار الداخلي والسلطة الداخلية والقيادة التنظيمية والتسييرية، فالأهداف الخاصة المهيمنة على المؤسسة هي مجرد تضاد للأهداف الحقيقية المعقولة لها ولتنظيمها الصناعي كونها تجسد ممارسات سلبية لفعل الأداء المنتج والمؤثر على قيم ومنطق عملها، لذا فإن تحقيق الأهداف الخاصة غير الأهداف التي يقررها التنظيم الرسمي هو تأكيد صريح على فشل منظومة القيم الإنتاجية في العمل بما يستوجب ضرورة إعادة النظر في ذلك بطريقة إيجابية، لذا فإن هذه العوامل التنظيمية جعلت أغلبية العاملين يعجزون عن التكيف مع أوضاعها الصعبة ومشكلاتها المستعصية وأثرت على انسجامهم مع قواعدها الرسمية وعلى استيعابهم لتقاليدها الصناعية، لذا فكثر المعوقات التي أفرزتها بيئة العمل عرقلت اندماجهم مع خصائصها وقيدت مشاركتهم الوظيفية، وبالتالي فتتحقق الإضافة في العمل ضمن هذه الظروف المستعصية يعتبر تضحية كبيرة في نظر المبحوثين بالنسبة للفئات العمالية في سبيل تحقيق الإنتاج والإنتاجية، غير أن هذه المشاكل حسب اعتقادنا لا تختلف عن أوضاع ومشاكل باقي المؤسسات العمومية الجزائرية، لكنها تتطلب سياسات واستراتيجيات فاعلة من الجانب الحكومي للقضاء عليه.

كما كشفت لنا أكثر من 28% من مجموع الإجابات عن إجماع العاملين من تقديم الإسهام اللازم في العمل نظراً للاعتبارات التالية: عدم الرغبة في ممارسة المهنة ذاتها وحب احتكار الخبرة بسبب أنانية العامل وبخله وكذا كرهه للمسؤولين الهرمين أو نكايه فيهم، حيث يعكس العنصر الأول عدم حبه للمهنة الممارسة أو التي يمارسها مؤقتاً أو أنه أجبر على ممارستها في المؤسسة من طرف والده الذي كان عاملاً فيها، وهو ما قلل من إمكانية اندماجه مع خصائص عمله، في حين يعكس السبب الثاني عزة نفس صاحب الخبرة الوظيفية وبغوره وتكبره وحسده وغيرها من الصفات النفسية التي تمنعه من إبراز مهاراته اللازمة لعمله علماً أن هناك عمالاً أكثر تقاعدوا ورفضوا ترك خبراتهم ليستفيد منها غيرهم، بينما يرتبط السبب الثالث بعدم ارتياحه لمحيط عمله من زملاء ومسؤولين والذي يشعره بالإرهاق النفسي ويحول دون قيامه بمهامه كما ينبغي وأفرز لديه ردود فعل سلبية نكايه في مسئوليه لأن محيط عمله رسخ فيه عقلية "لا تعمل لهم ولا تعلمهم ولا تكشف لهم عن مهاراتك الحقيقية" ** حسبما صرح به أحد المبحوثين، كما كشفت هذه الفئة التحليلية دائماً عن مسببات نفسية أخرى أهمها: الخوف من الفشل وعدم

*-إطار متوسط، 54 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

**-إطار مبتدأ، 49 سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

الثقة في القدرات الفردية وقلة الكفاءة والمعرفة والخبرة وضعف الطموح الوظيفي وانعدام الهدف المهني والشعور باليأس والتشاؤم والاعتمادية والخوف من التغيير والتراجع والانسحاب... الخ، وهي كلها مسببات ذات تأثير سلبي على الأداء العمالي والإنتاجية وعلى قيم العمل أيضاً، كما أن شعور العاملين بأنهم جزء ثانوي من المؤسسة قلل حماسهم واندفاعهم نحو العمل وثبط عزيمتهم وأضعف معنوياتهم، إلى جانب هذا فإن التجاهل التنظيمي لآرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم وملاحظاتهم وإضافتهم أثر سلبي على أدائهم وإنتاجيتهم وقلل من شأنهم لأنهم أصبحوا ضمن هذا التصور أعضاء ثانويين غير فاعلين تنظيمياً وعديمي الكفاءة والتأهيل المهني وليسوا على دراية كافية بمتطلبات العمل الممارس وما لذلك من تعظيم شعورهم بالنقص وعدم القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المواقف الصعبة واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة ومن ثمة زيادة شعورهم بالتهميش والاعترا ب، فالتجاهل التنظيمي للمشاركة الإبداعية العمالية يقتل فيهم روح الإبداع والمبادرة وينمي لديهم الاتجاهات والميول السلبية تجاه العمل، وهي كلها محددات مؤثرة سلبي على القيم الإنتاجية ككل، وبناء على هذه التصورات الميدانية فإن جو العمل السائد تنظيمياً تطبعه المشاعر السلبية تجاه العمل والمعرفة لتحقيق المشاركة الوظيفية الفعالة، فالمناخ السلبي للعمل ضعف من معنويات الأفراد وخلق روح الإبداع والإقدام لديهم، وهو ما خلق بيئة تنظيمية ثقيلة غير محفزة على الأداء وغير باعثة على الراحة والرضا.

وعموماً يمكننا القول أن الاهتمام التنظيمي بالإبداعات العمالية له دور بارز في تحسيسهم بالثقة التنظيمية الموضوعية فيهم وبالمسؤولية الملقة على عاتقهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طريقة إدراكهم لمتطلبات عملهم وعلى تقبلهم لمنطق التنظيم الصناعي، فإذا كانت مساهمة العامل إيجابية فإنها ستترك في نفسيته انطباعاً جيداً يشعره بأهميته التنظيمية، أما إذا همشت إضافته حتى ولو كانت في المستوى المطلوب فإنها ستنعكس سلبي على نفسيته وتجعله لا يجرأ مرة أخرى على المحاولة لأنه يدرك تماماً أن أصحاب القرار الداخلي لا يأخذون مساهمته الوظيفية بعين الاعتبار، الأمر الذي قد يحبط معنوياته ويعظم شعوره بالإحباط والنكوص داخل بيئة عمله، حيث تتأثر بذلك القواعد الرسمية من حيث قلة تمسكه الفعلي بها، كما تتأثر أيضاً العلاقات الصناعية من حيث خلق هوة بين طرفي التنظيم القمة والقاعدة وإيجاد مسافة اجتماعية فاصلة بينه وبين مسؤوليه وهي كلها مؤشرات معرقة لاستقراره الوظيفي، وما لذلك من تأثير سلبي على قيمه الإبداعية وقيم عمله ككل.

والى جانب هذا حصر حوالي 04% من المبحوثين إجاباتهم حول الأسباب المعرقة للإبداع الوظيفي العمالي في جانبها الاجتماعي خاصة ما تعلق منها بالظروف المرتبطة بهم، فالبيئة الخارجية للمؤسسة لها دور كبير في التأثير على بيئتها الداخلية نظراً للتباين الكبير بين خصائص كل منهما، والظروف الاجتماعية وما تحتويه من تغيرات وتناقضات معقدة وما ينتج عنها من ظواهر متعددة تؤثر بشكل مباشر على الفعل العمالي والأداء الوظيفي بما ينعكس على كفاية الإنتاج وكفاءته، فتواجه العامل ضمن محيط اجتماعي معقد ودائم التغيير يفرض عليه أحياناً ظروفًا معينة تفوق قدرته في تكيفه معها، حيث أن شدة تأثيرها تشغل باله أثناء أدائه الوظيفي، الأمر الذي يؤثر على درجة انسجامه مع متطلبات منصبه بالشكل اللازم وعلى تكيفه مع تقاليده الصناعية، وبما أن مقدرة الأفراد في التعامل مع معطيات البيئة الاجتماعية داخل بيئة العمل هي مقدرة متفاوتة فإن محاولة المؤسسة في التكيف مع بيئتها المحيطة تبدو صعبة نوعاً ما لأن الأمر متعلق بانشغالات العامل وظروفه الخاصة لاسيما وأن الذين يعانون من تأثيرات ظروفهم الاجتماعية داخل بيئة العمل هم الأكثر عرضة لتذبذب أداءهم الوظيفي في حال تذكرها بما يؤدي بهم إلى التغييب الذهني عن العمل أين يبدو العامل وكأنه آلة تعمل وفق عدد من الحركات المبرمجة، فضمن هذه الحالة نجده حاضراً جسماً لأنه يقوم بعدة حركات متكررة تعلمها بالتعود لكنه في ذات الوقت غائب ذهنياً لأنه يفكر في أمور آنية شخصية لاسيما ما تعلق منها بسبل تلبية احتياجاته الأسرية والاجتماعية غير المشبعة وإمكانات تحقيق التوازن والتوافق لتجاوز مختلف الصراعات مع وسطه الاجتماعي، الأمر الذي يعيق مسيرته لمجريات عمله وما لذلك من تأثير كبير على استيعابه الفعلي لقيم مؤسسته ومنطق عملها، فالبيئة الخارجية تنتج عدداً من الظروف والحوادث ذات التأثيرات المتفاوتة بالنسبة للأفراد حيث تشغل المشاكل الشخصية والأسرية والاجتماعية أهم اهتماماتهم داخلياً، فالأولى هي مشاكل مرتبطة به ومتصلة بسبل تحقيقه للاستقرار النفسي والارتياح الفيزيقي خاصة ما تعلق منها بالأمراض العضوية والإرهاقات البدنية، بينما ترتبط الثانية بحالته العائلية والتأثيرات الناجمة عن تعايشه ضمن عائلة ممتدة من ضيق المسكن وسوء توزيع الأدوار الاجتماعية بين أفراد الأسرة

الواحدة والصراعات الناتجة عن ذلك، أما الثالثة فهي متعلقة بوضعيته الاجتماعية، وتتمحور في معظمها حول عدم الإشباع المادي الناتج عن غلاء المعيشة وتدهور العلاقات الاجتماعية في وسطه الاجتماعي.

وبالتالي فإن التفاعل المتبادل بين البيئة الداخلية والخارجية أنتج أثرا سلبية على الفعل العمالي وعلى أدائه وقيم عمله أيضا، حيث عرقل الجهود البدنية والذهنية للعامل وشتت إدراكه الفعلي لمتطلبات منصبه وما لذلك من انعكاسات على معنوياته وميوله واتجاهاته نحو عمله، فمشاغل الحياة الاجتماعية كثيرة ومتطلباتها صعبة للغاية والسبيل أمام هذه الحالة هو توجه المؤسسة لاحتواء ظروفه الاجتماعية ومن ثمة احتواءه بإيجابية لتحقيق بعض الانسجام والتوافق بين متطلباته الشخصية ومتطلبات عمله التنظيمي من خلال تغيير اتجاهاته السلبية التي أفرزتها البيئة المحيطة وتعديلها لعوامل إيجابية تخدم سياستها وأهدافها، وكذا ضرورة وجود وعي تنظيمي على المستوى العمودي والأفقي لكشف أي اتجاه أو سلوك سلبي واحتوائه في حينه مع ضرورة تهيئة بيئة العمل بالشكل المناسب، الأمر الذي من شأنه تكريس جهوده نحو خدمتها من خلال حصر تفكيره وتركيزه نحو أهدافها وقيمها بما يسهم في رفع كفاءتها الإنتاجية وزيادة اجتذابه نحوها، وعليه فإن الفئات العمالية تم إقصاؤها وتهميشها من الإبداع الوظيفي والمشاركة في العمل لأسباب متعددة ومتداخلة، منها ما هو مرتبط بالعامل نفسه ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل ومنها ما هو مرتبط بالبيئة المحيطة، فالإبداع في العمل كأسلوب حضاري في المؤسسة الاقتصادية الحديثة وعاملا محركا في تفعيل المنطق الصناعي الإنتاجي يتنافى تماما مع ما تحمله الشرائح الهرمية العليا من قيم وقناعات ومعتقدات واتجاهات وأفكار وممارسات غير معقنة مع الواقع الصناعي والإنتاجي المحلي، وهو ما يوحي بعدم وعيهم بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والتحديات المحيطة بها كونهم يفتقدون للمعايير العقلانية للعمل الاقتصادي والتي تؤمن بممارسات الفعل الإبداعي المنتج وتؤسس لمنظومة قيم عمل محققة لفعالية المؤسسة وتطورها، فالتنظيمات الاقتصادية المعاصرة الهادفة لبلوغ مستويات عالية من الأداء الإنتاجي المبدع هي تلك التي تبذل جهودا كبيرة في إيجاد منظومة قيم مؤكدة للمشاركة والإبداع لدى أفرادها وتوظيف قدراتهم بما يحقق أهدافها على المدى القريب والمتوسط والبعيد، فالاهتمام بالجانب الإبداعي فيها بات مطلبا جديا هاما لنجاحها لأنه يمكنها من إيجاد حلول ناجحة لمشكلاتها الداخلية وتحسين أساليب عملها بطرق مبتكرة يخلصها من التفكير الاعتيادي من خلال إنتاج عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد ممكنين.

المطلب الرابع- كيفية التعامل التنظيمي مع الإسهامات الوظيفية العمالية:

يفرض التسيير الحديث للتنظيمات الاقتصادية المعاصرة ضرورة الاحتواء الإيجابي الفعلي للفرد العامل ودمجه ضمن إستراتيجيات عملها نظرا لما ينتجه من آثار ملموسة في دور الفاعلين فيها وفي أهدافها التنظيمية، باعتبار أن هذا التوجه يسهم في تقليص مستوى الميول والاتجاهات السلبية في العمل وإعادة بلورتها بطريقة إيجابية بجعلها ملتفة حول قيم المبادرة وتنشيط الجهود والمهارات الفردية وفقا لمميزات الإبداع والاستقلالية والقدرة على التعاون بما يحقق كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وفيما يلي ننفق حول مدى تجسيد ذلك داخل المؤسسة المستهدفة بالدراسة.

الجدول رقم 41: كيفية التعامل التنظيمي مع الإسهامات الوظيفية العمالية

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
23	لا تأخذ الإسهامات العمالية داخل المؤسسة بعين الاعتبار	11	21.57
34	تضمن الإضافة الوظيفية للعامل وتأخذ الإيجابية منها في الاعتبار	40	78.43
	المجموع	51	100

يتضح من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو تثمينهم للإسهامات العمالية بنسبة إجابات تجاوزت 78% كما هو موضح في الفئة التحليلية الثانية مقابل نسبة لم تتجاوز 21% من مجموع الإجابات المؤكدة لعدم أخذ الفاعلين المحوريين للإبداعات العمالية بعين الاعتبار مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الأولى، فمن هذا المنطلق فإن اعتماد أصحاب القرار الصناعي الداخلي على الجهود والخبرات العمالية يرتبط بمدى إدراكهم للتحديات المفروضة على مؤسستهم، لأن إغفالهم لعملية إدماج

العاملين في العملية الإنتاجية يعد خطأ إستراتيجيا مضادا لأهداف تنظيمها وتسييرها وأولوياتها في كسب رهانات التحدي من أجل البقاء، لذا فالاعتماد الداخلي على القدرات والمهارات العمالية من خلال الأخذ في الاعتبار لإسهاماتهم الوظيفية الهادفة لإنماء أهدافها ومن ثمة فعاليتها يعد حتمية إستراتيجية تنظيمية، لأنها تضمن قيمة قدرتها في مواجهة محيطها الخارجي ومقاومة التأثيرات التي يفرضها، وقد كشفت لنا عملية اقترابنا من المبحوثين عن وجود موقفين متناقضين حول مدى الاعتماد الداخلي على الإسهامات العمالية الفعلية، أحدهما مثنى لها والآخر غير مؤمن بها.

فاستنادا إلى الموقف الأول فقد كشفت إجابات أكثر من 78% من المبحوثين أن الإسهامات الوظيفية للعامل تثنى تنظيميا وتأخذ بعين الاعتبار رغم قلتها، حيث تلقى الأفكار الإيجابية قبولا كبيرا نوعا ما من طرف مسؤولي المؤسسة رغم أن طبيعة العمل في بعض الورش المخصصة لتصنيع القطع الإنتاجية تتخذ صيغة أو أسلوب نمطي موحد، وهو ما يقلص من مسؤولية العامل ويحد من تقديم الإضافة اللازمة لعمله، وقد كشف لنا عملية مساءلة المبحوثين عن أخذهم للإسهامات العمالية الإيجابية بعين الاعتبار، خاصة إذا كانت من عند رئيس الورشة أو عامل التحكم أو رئيس الفرقة أو التقني أو أي عامل خاضع لإشرافهم لأنه أحيانا يأتي العامل في أدنى مرتبة بأفكار أحسن من العامل في أعلى مرتبة، لذا فهم يعملون بهذه الأفكار والحلول العمالية المقدمة لاسيما إذا كانت تعديلات وتتمت للعمل، علما أن العامل في الماضي كان يأتي بأفكار جديدة ويقدمها لمكتب الدراسات الذي يقوم بتطويرها وتجسيدها ميدانيا، فحسب هذا التصور فإن صاحب الإسهام الوظيفي الإيجابي يشجع ماديا ومعنويا من طرف مسؤوليه بتعاملهم الجاد معها أثناء تقييم أدائه الفعلي وتسيير مساره المهني، فالتشجيع المادي يتم بمكافئته بمختلف المنح المتاحة تنظيميا كاملة ومنحه أولوية الاستفاد من فرص التكوين والترقية في حال توفرها تنظيميا، أما التشجيع المعنوي فيتم بمدح مساهمته والتشهير بها لتحفيزه بطريقة رسمية أو غير رسمية كمنحه رخصة الغياب ليوم ماجور عليه أو التساهل معه في مسألة انضباطه ومواظبته أو التجاوز عن بعض أخطائه المرتكبة، من منطلق أن المسئول لابد أن يكون سياسي وبسيكولوجي في تعامله معه حتى لا ينفره من العمل، وعليه فهناك مباركة تنظيمية إن صح التعبير على الإسهامات الوظيفية الإيجابية ولكل حركة عمالية من شأنها تحقيق الأهداف العامة وإنمائها كالتطوع في العمل أو تقديم أفكار جديدة أو حلول وظيفية بديلة وغيره، خاصة وأن المؤسسة فتحت المجال أمام الإبداع الوظيفي من منطلق أن حب المهنة طريق مؤدي للنجاح، لذا لا بد لها من تعميق القيم الإنتاجية في نفوس أفرادها وتنمية إسهاماتهم الوظيفية لأن إهمالها لهذا الجانب هو أمر غير منطقي لما له من تأثير سلبي على فعاليتها وعلى استمرارها.

وعلى نقيض ذلك أجاب حوالي 22% من المبحوثين برأي مخالف للتوجه السابق حينما أكدوا أن الإسهامات العمالية لا تأخذ بعين الاعتبار داخل المؤسسة، لأن الأفكار اليومية للعامل هي أفكار عادية ولا يمكن اعتبارها بأي حال من الأحوال مساهمة وظيفية لأن هذه الأخيرة ممنوعة منعا باتا عليه كونه عنصرا منفذا لمختلف التعليمات الصادرة إليه فقط، وأن مكتب الدراسات هو المخول الرسمي على عمليات التغيير والتعديل والتجديد، فالمسئول يأخذ في الاعتبار العامل كشخص ولا يأخذ أفكاره وإسهاماته الوظيفية ولا يعطيها الأهمية الكافية بسبب نمطية الإنتاج (la Gamme)، وهذا ما يوحي بأن أفكاره ضمن هذا التوجه المنسجم مع المنظور التaylorي للتنظيم هي مشتتة وغير ناضجة بما فيه الكفاية وغير محفزة على العمل المنتج، وضمن هذا التصور صرح لنا أحد المبحوثين أن: "الإضافات هنا وكأنها لا حدث لأنه لا تعطى الأهمية الكافية لأصحابها، ففي المصلحة التي أشرف عليها نحط ناس أكفاء ومسئولي الأعلى لا يقبل بهم ولا يأخذ رأيي بعين الاعتبار لأنه يختارهم حسب مصالحه، فأنا مسئول كفاء ولا أحد يأخذ شكواي بعين الاعتبار ولا يسمعون لي، فهم يريدون سحب السلطة مني لأنهم كلهم معارف، فأحد الأشخاص اتصل بهذه المؤسسة لأن لديه فكرة جديدة حول المحرك لكن مسئولها استهزأوا به كثيرا، ثم اتصل بمؤسسة أجنبية وقدم لهم فكرته ثم قاموا بتجسيدها ميدانيا وأصبحوا يبيعون لنا منتوجهم هذا الذي هو في الأصل فكرة هذا المواطن الجزائري الذي تعامل معه دعاة الوطنية بمنتهى الاستهزاء*"، ويدعمه آخر بقوله: "الإضافة الوظيفية أحيانا تكون خطر على (le

*-إطار متوسط، 52 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

(Service) بسبب عواقبها الوخيمة خاصة إذا جاءت من عند المسؤول، حيث تصبح تسوده عقلية أفعّل ما أشاء داخل هذه المصلحة، لذا لا بد من وضع حد لها منذ البداية *.

وهنا نستنتج أن أغلب الاتجاهات حول هذا الموضوع جاءت إيجابية بتأكيد لها مبدأ أخذ المشاركة العمالية المبدعة في الاعتبار، وهي نتيجة تتفق مع النتائج السابقة للمعطيات المشابهة لهذا الموضوع وتؤكد مدى صدق تصوراتهم ظاهرياً، ورغم إيجابية هذا التوجه إلا أنه بحاجة لتدعيم تنظيمي أكثر تأكيداً للدور الوظيفي للفرد حسبما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم الحديث من جهة ومن جهة أخرى خدمة للأهداف العامة، لأن اعتبار الفرد العامل في التنظيم عنصراً فاعلاً ومبدعاً في العمل من شأنه تنمية القيم الإنتاجية لديه باعتبارها قيم أساسية للتنظيمات الاقتصادية المعاصرة، والجدير بالذكر أن هذه الإسهامات صادرة من فئات عمالية مختلفة منها فئة الفنيين الذين يشكلون صلب العملية الإنتاجية، لذا فإسهاماتهم لا يمكن للمسؤولين تجاهلها أو الاستغناء عنها لأنها تزودهم بعدد من المفاهيم والتصورات والآراء العملية الخاصة بالجانب التقني والفني للعملية الإنتاجية، فضلاً عن ذلك فإن المساهمة المميزة لعدد من العاملين المنفذين هي مساهمة فاعلة ولا يمكن التغاضي عنها نظراً لما يتميزون به من خصائص مهنية متعددة كالأقدمية المهنية وتراكم الخبرات الميدانية الهائلة والمرتبطة بالمجال الصناعي وغيره، كما لا يمكن أيضاً إغفال المساهمة المقدمة من قبل عدد من المسؤولين المباشرين في مختلف ورش الإنتاج من عمال تحكم ورؤساء فرق وغيرهم عن مدى توفر الإمكانيات المادية الفعلية ومدى استغلالها والواجب توفرها وعن الطلبات المستقبلية المتعلقة بالمنتجات الميكانيكية، لذا فالمساهمات ورغم قلة عدد المهتمين بتقديمها داخل المؤسسة إلا أنها مساهمات هامة ولا يمكن الاستهانة بها في تحديد إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها من خلال استغلال مختلف طاقاتها البشرية المبدعة والتوظيف الفعال لجهودهم وخبراتهم ومعارفهم وإقحامهم في السياسات التنظيمية التي يرسمها أصحاب السلطة الداخلية.

وبما أن أغلب الإجابات ثمنت سعي العاملين في تقديمهم للمساهمة الوظيفية اللازمة لعملهم وباركت الاعتماد التنظيمي للإسهامات الإيجابية فإن هذا التوجه الاستراتيجي حسب تصورنا بالإمكان تعزيزه أكثر في حال استهداف المؤسسة للتوظيف الأمثل لجميع طاقاتها البشرية المتخصصة في هيكل مستوياتها التنظيمية الداخلية العليا والوسطى والسفلى كأساس لديناميكية أدائها المنتج وسلوكها الموجه نحو تعظيم قدراتها على استيعاب تأثيرات بيئتها المحيطة واستغلال فرصها الخارجية بما يمكنها من مواجهة منافسيها الفعليين والمحتملين ويساعدها على التمتع المناسب في محيطها الخارجي المتمسم بالتغيير والتجديد المستمر، لأن نجاعتها مرهونة أكثر باندماجها الفعلي ضمن بيئتها المحيطة وبكيفية استيعابها لتغييراتها وتحدياتها المختلفة وآليات التحكم فيها بفضل اعتمادها على كفاءة أفرادها كقوى فعلية في تحقيق تراكم رؤوس أموالها، وستفوقنا المعطيات المادية نحو معرفة أهم الإسهامات الوظيفية المقدمة من طرف العاملين في سبيل إنماء أهداف المؤسسة والمشاركة في تدعيم فعاليتها ونجاعتها.

المطلب الخامس- أهم الإبداعات الوظيفية التي يساهم بها العمال داخل المؤسسة:

يعد الإبداع في العمل عنصراً أساسياً لنمو التنظيم واستمراره خاصة أمام تزايد مستوى التنافس بين التنظيمات الأخرى، وتعد البيئة الداخلية بكل ما تتضمنه من إمكانيات مادية وتقنية ومعلومات وقدرات بشرية وخبرات فنية ومرونة تنظيمية وغيرها محددات فاعلة في تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي يسهم بفاعلية في إنماء الفعل الإبداعي داخل المؤسسة، وبما أن الفرد يعد عنصراً تنظيمياً خلاقاً ومبدعاً، فإن الضرورة تقتضي الاهتمام التنظيمي به، من خلال الاعتراف به وتقدير جهوده وتزويده ببعض الصلاحيات الوظيفية كالاستقلالية والحرية في العمل وإثراء مهامه، ومساعدته على تحقيق طموحاته وأهدافه، وستعرفنا المعطيات المادية عن أهم الجهود الإبداعية التي يساهم بها الفرد لإنماء أهداف مؤسسته وتجسيد خططها وتوجهاتها الكبرى حسب وجهة نظر المبحوثين.

*-إطار مبدأ، 38 سنة من العمر، 10 سنوات أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

الجدول رقم 42: أهم الإضافات التي يساهم بها العمال داخل المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
28	تقتصر الإضافات العمالية على الجوانب المعرفية والفنية في العمل	33	41.25
30	ترتبط الإسهامات الوظيفية العمالية بالمجال التقني	09	11.25
31	الأعمال التطوعية هي أهم الإبداعات الابتكارية التي يقدمها العمال	13	16.25
39	يقدم العامل الإسهامات الإنتاجية كإضافات وظيفية في عمله	22	27.50
40	يساهم العامل بسلوكه المنضبط في تقديم الإضافات الوظيفية	03	03.75
	المجموع	80	100

يميل الاتجاه العام للإجابات من خلال هذه المعطيات نحو اقتصار الإضافة العمالية على الجوانب المعرفية والفنية للمنصب بأكثر من 41% من مجموع الإجابات كما أوضحت الوحدة التحليلية الأولى مقابل حوالي 04% من تلك المؤكدة على اقتصارها على الجانب السلوكي في العمل كما جاء في الوحدة التحليلية الأخيرة، وبالتالي فالإبداع الوظيفي لم يعد من العناصر الكمالية في التنظيمات الاقتصادية الحديثة بل أصبح ضرورة حتمية لتحقيق بقاءها وتميزها، فالإبداع هو كل فكرة جديدة وهادفة وسلوك مبتكر في بيئة العمل وابتكار فكرة جديدة وتطبيقها بطريقة مبدعة لتحقيق التميز، وهو الجانب المجرد للفكرة المبتكرة، والابتكار هو الجانب الملموس المرتبط بتنفيذها، وبمعنى أصح فإن الابتكار هو تحويل الفكرة إلى منتج إبداعي فعلي، إلا أن هذا الأخير لا يمكن تحقيقه إلا في وجود العناصر التالية: البيئة الإبداعية والشخص المبدع والعملية الإبداعية لأن عدم توفير البيئة الملائمة للإبداع وإهمال تنمية مستوياته لدى الأفراد مع عدم الاهتمام بتلقينهم لسبل إنجاز العمليات الإبداعية من شأنه عرقلة المؤسسة عن التكيف الفعلي مع تحديات محيطها الداخلي والخارجي وما يفرض عليها من منافسة قوية، وللوقوف على حقيقة الإبداع الوظيفي لدى عمال المؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية من خلال وجهة نظر الباحثين طرحنا سؤال حول أهم تجليات الإبداع العمالي في عملهم فكانت الإجابات كما يلي:

تقتصر المساهمة الوظيفية للفئات العمالية حسب أكثر من 41% من مجموع الإجابات على الجوانب المعرفية والفنية (الخبرائية) في العمل من خلال سعيها لتطوير المنتجات الصناعية بأفكار عملية إبداعية مبتكرة وخلاقة واقتراحات وظيفية جديدة قائمة على معارف علمية نظرية وأخرى مكتسبة من داخل الوسط الصناعي وهادفة لإيجاد طرق جديدة للعمل ومريحة للأداء كمحاولة منها لتبسيط الطرق الأدائية المعتمدة حالياً لتخفيف الأعباء الوظيفية على الممارس لها، إلى جانب محاولتها لإعادة توظيف الموارد الأساسية للعمل والمتمثلة في الوقت والجهد والتكلفة، كما أن المشاركة الفعالة في تسير المنصب الممارس من خلال ابتكار حلول فعالة لمعالجة المشاكل الوظيفية وحب المهنة عند بعض الفئات العمالية مع منحها لفرص تقديم إضافات حول تقويم طرق العمل تعد مساهمات وظيفية مميزة حسب هذا التصور، ليس هذا فحسب بل أن التضحية من أجل استمرارية النشاط الإنتاجي من خلال بذل جهود وظيفية أكبر لتعزيز أهداف المؤسسة والتطوع من أجل تدعيم نشاطها الإنتاجي خاصة أمام الظروف الصعبة التي تعيشها حالياً تدرج ضمن المساهمات الوظيفية العمالية، كما أن توظيف الخبرات المكتسبة في العمل من طرف الفرد الحامل لها هو إبداع وظيفي من طرفه لأنه وظف قدراته وكفاءته خلال أداءه لعمله، فدرجة تحكمه في منصبه الناتجة عن تراكم معلوماتي وخبراتي مكتسب من وسطه الصناعي نمت مشاركته الوظيفية بأفكار جديدة ومبتكرة يسرت له أدائه بما يمكن للمؤسسة من الاستفادة منها.

وبموازاة ذلك أجاب حوالي 11% من مجموع الباحثين أن الإسهامات الوظيفية العمالية تقتصر على المجال التقني كونها لا تتعدى مجرد تعديلات تقنية بسيطة وروتوشات فنية صغيرة وتدخلات وظيفية متواضعة مدرجة ضمن التعديلات البسيطة للعمل والتي تجعل العامل المنفذ يتجاوز مشاكله الوظيفية دون حاجته إلى التقني، كأن يتمكن مثلاً من إصلاح قطعة غيار معينة بها خلل بسيط أو تقديمه لبعض الحلول لمشاكل تقنية في حال توفره على المعارف والمعلومات المساعدة لذلك أو إصلاحه لعطب ما في آلة ميكانيكية معينة في حال تحكمه فيها واعتياده على العمل فيها خاصة أمام تقادم الآلات

وتأكلها ونقص الكفاءة الفنية في العمل نظرا لتقاعد عدد كبير من الأكفاء، الأمر الذي أدى بأصحاب السلطة الداخلية للاستثمار في الطاقات البشرية الفنية المتموقعة في الورش الإنتاجية بفتحها لمجال المشاركة الوظيفية أمامها كمحاولة منهم للمحافظة على استمرارية النشاط الإنتاجي.

كما سجلنا أيضا أن أكثر من 16% من مجموع الإجابات اعتبرت أن الجهود التطوعية والتضحية من أجل المؤسسة هي أهم الأعمال الإبداعية التي تقدمها فئاتها العمالية، كأن تستغل أوقات فراغها في أداءها لبعض المهام الوظيفية أو تعمل لساعات إضافية أو تواصل أداءها خارج إطار الوقت الرسمي الفعلي أو تقوم بأعمال إضافية خارج إطار المهام الرسمية (كنزع الحشائش الضارة على أطراف الورش وسقي النباتات) أو تساعد زملاء العمل في أداء مهامهم أو تعويضهم خلال فترة تغيبهم أو تنظيف مكان عملها أو تنازلها عن بعض حقوقها الشخصية من أجل المصلحة التنظيمية أو شراءها لبعض أدوات العمل لصالح المؤسسة وغيرها من الإسهامات التطوعية.

وعلى غرار ذلك أجاب حوالي 28% من المبحوثين أن الإسهامات العمالية مرتبطة بالجانب الإنتاجي فحسب لأنها مقتصرة على الجانب الأدائي للعمل من حيث تحقيق كمية الإنتاج وجودته وتحسين طريقة أدائه ومردوديته والحرص على إنجازه وبذل الجهود الكافية لضمان استمراره.

وفي سياق مغاير اتجهت حوالي 4% من مجموع الإجابات إلى أن العامل يساهم بسلوكه الإيجابي في تدعيم الفعل الإبداعي في المؤسسة من خلال تحليله بقيم عملها وخضوعه لقواعدها الرسمية والتزامه بعمله وتصريحه عن الأخطاء السلوكية المضادة لأهدافها العامة وغيرها.

وبهذا يمكننا القول أن تصورات المبحوثين ثمنت أهمية القيم الإنتاجية في الرفع من كفاءة العمل، بتثمينها للدور الإيجابي للفرد العامل، وأكدت أن تقديمه للإسهامات الوظيفية كفيل بترشيد الطاقات المنتجة والمبدعة لإنماء فعالية المؤسسة، وبناء عليه فإن الفرد العامل هو عماد المؤسسة والقلب النابض لجهازها الإداري والنواة الصلبة لجهازها التنفيذي، خاصة وأنه المسطر للتوجهات التنظيمية الكبرى والمنفذ لأهدافها العامة ولاستراتيجياتها الصناعية ولمحتويات أفكاره التي يجب أن تتسجم مع التوجهات الرسمية المسطرة من قبل أصحاب القرار الصناعي الداخلي حفاظا على توازنها الداخلي واستقرار نسقها الاقتصادي، فالمشاركة الوظيفية الهادفة له من شأنها تفعيل العملية الإنتاجية، كما أن اجتهاده في تقديم أداء محكم يدعم لا محالة الطموحات التنظيمية لإدارتها العليا ضمن أهدافها ومخططاتها وتوجهاتها العامة، وعموما فإن إغفال عملية إدماج العاملين غير المبدعين في العملية الإنتاجية خطأ إستراتيجيا مضادا لأهداف تنظيمها وتسييرها وأولوياتها في كسب رهانات التحدي من أجل البقاء والاستمرارية.

استنتاج الفرضية الثانية:

يتضح لنا من خلال معالجتنا لجميع المواضيع الرئيسية والفرعية الخاصة بالفرضية الثانية المتمحورة حول "وجود علاقة عكسية بين القيم الانتفاعية للعاملين والقيم الإنتاجية في العمل"، أو بعبارة أخرى كلما ارتفعت قيمهم الانتفاعية تراجعت إسهاماتهم الإبداعية والابتكارية، يتضح لنا أن القيم البرغماتية في العمل طغت كثيرا على القيم الإبداعية داخل المؤسسة، ذلك أن السلوك العمالي أصبح يميل أكثر نحو تحصيل الامتيازات المهنية وتعظيمها من منطلق أن الفرد طموح بطبعه محب للماديات ويهتم أكثر بكل المحفزات التي من شأنها إنماء مكاسبه الوظيفية كالتكوين والترقية والمنح والعلاوات... الخ، ويعد الأسلوب غير الرسمي ضمن هذا الإطار أسلوبا مثاليا لتحصيل المكاسب المرغوب فيها بتدعيم المنطق الاجتماعي في العمل والمجسد في شكل ممارسات "السوسيل" و"المعرفة" وبتدخلات المسؤولين والنقابيين وأشخاصا فاعلين من ذوي القربى والجهة.

أما فيما يتعلق بتأييد فعل الوساطة داخل المؤسسة فإن إجابات المبحوثين جاءت متساوية بين التأييد وعدم التأييد، رغم أن هذه الممارسة باتت من أكثر الممارسات الاجتماعية تأثيرا على المجتمع ومؤسسات عمله، كما باتت جد شائعة في المؤسسة لدرجة أنه أصبح يصعب بدونها قضاء الأمور التنظيمية الداخلية كما يصعب معها ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي، وبالتالي فالقضاء عليها أضحى أمرا شبه مستحيلا في وقتنا الراهن بسبب غياب وسائل المراقبة والمحاسبة والمساءلة التنظيمية.

إلى جانب هذا فقد ساهم النسق القيمي البرغماتي المهيمن على المؤسسة في إضعاف قدراتها الإنتاجية والتقليل من فعاليتها الاقتصادية لأنها قيما موجهة نحو تعزيز الأهداف الخاصة بالدرجة الأولى والمنبثقة من الاستراتيجيات الفردية التي تعمل منعزلة عن إستراتيجيتها التنظيمية ومضادة لها.

كما تبين لنا دائما أن هناك ميل تنظيمي نوعا ما نحو إبراز المهارات الوظيفية في العمل من خلال حث العاملين على توظيف قدراتهم وخبراتهم لصالح الأهداف العامة، وهو ما جعل العامل المساهم بإبداعاته الوظيفية يحظى بدعم وتحفيز مادي ومعنوي كبير من طرف رؤسائه في العمل، لكن رغم ذلك تقف الأسباب التنظيمية الداخلية حائلا أمام تمكنه من تقديم الإسهامات الوظيفية اللازمة والتي عملنا على تلخيصها حول ثلاثة جوانب أساسية هي: الوظيفة في حد ذاتها والجانب التسييري الإداري وعلاقات العمل، ومع ذلك فقد تبين لنا أن هناك مباركة تنظيمية للإسهامات الوظيفية الإيجابية، ولكل حركة عمالية من شأنها تحقيق الأهداف العامة وإنمائها.

الفصل الثامن

الممارسات الإدارية محدد فاعل في إعادة إنتاج القيم السائدة
تنظيما

- تمهيد
- الممارسات الإدارية
- إعادة إنتاج القيم السائدة
- استنتاج الفرضية الثالثة

تمهيد:

يشكل الاهتمام التنظيمي بتصميم إستراتيجية مستقبلية لتسيير الأفراد عاملا حاسما لتنمية المؤسسة وتطويرها على المدى القريب والمتوسط والبعيد، خاصة وأن التراث السوسيو تنظيمي كشف عن مدى تركيز الجهود داخل تنظيمات العمل خلال المراحل التصنيعية الأولى على الجانب الإنتاجي فقط مع تهميش شبه كلي لوجود الأفراد فيها عن طريق عدم الاهتمام بتنمية قدراتهم أو السعي لتوفير مناخ تنظيمي لائق بهم وإقصاء دورهم ومكانتهم الوظيفية داخلها.

وبما أن الفرد العامل عند رواد المدرسة الكلاسيكية في التنظيم هو مجرد آلة ميكانيكية لتنفيذ ما تم إقراره رسميا عبر الفئات الهرمية العليا للتنظيم من أوامر وتعليمات وقرارات رأسية فقط فإن هذا التصور أغفل حقيقة أن إنتاجية المؤسسة وحيويتها وكفاءتها وفعاليتها مرتبطة عضويا بما تحققه من استثمار في أفرادها بغض النظر عن مستوياتهم المهنية وتحقيق الشروط المادية والمعنوية المساعدة على تحفيزهم وإنمائهم وتطويرهم قصد التوظيف الأمثل لطاقتهم ومهاراتهم وخبراتهم في الأنشطة الداخلية المنتجة للعمل وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق إدماجهم تنظيميا وضمان تكيفهم مع منطق مؤسستهم وتقاليد عملها.

وتأسيسا لذلك فإن العنصر البشري يشكل مصدرا حقيقيا لبلوغ الأهداف التنظيمية العامة وتحقيق رهانات المؤسسة المتعلقة بالتطور والنجاح والاستمرارية، ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير بيئة عمل صحية وتهيئة الجو المناسب للإنتاج وخلق محيط عمل فعال ومنتج، إلى جانب ضمان عدد من العوامل الداخلية الملائمة لنجاحها كالعامل على تصميم نظم تسيير موضوعية لاستقطاب الأفراد وتحفيزهم وتنميتهم بما يضمن تمسكهم بقيم عمل مؤسستهم وخضوعهم لمنطق عملها.

لذا سنحاول في هذا الفصل دراسة واقع الممارسات التسييرية داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وتأثيرها على قيم عملها، من خلال تركيزنا على تحليل عمليات استقطاب الأفراد العاملين وتحفيزهم ودورها في إعادة إنتاج قيم المؤسسة أم القيم السائدة فيها، وهذا عبر مبحثين اثنين صمما لهذا الغرض، وسنعمل على تفسيرهما بناء على عدد من الأبعاد المناسبة لذلك والمتمثلة أساسا في الممارسات الإدارية وكذا إعادة إنتاج القيم السائدة في المؤسسة.

واستنادا إلى المنهجية المشار إليها في الفصلين السابقين، فإننا سنتبنى نفس المنهجية في هذا الفصل، لذا سنعمل على تفريغ المحتوى الخام للمقابلات من خلال تفريغ نص الإجابات الخاصة بكل سؤال*، لاستخراج المواضيع البارزة المتعلقة بهذه الفرضية في جانبها الرئيسي والفرعي قصد تسهيل عملية تأويلها وتحليلها فيما بعد.

*-الوحدات التحليلية المستخرجة من معطيات هذه الفرضية تمت جدولتها في جدول مخصص لذلك، وهو جدول ورد في الملاحق تحت رقم 03.

الجدول رقم 43: المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة

المواضيع الرئيسية	المواضيع الفرعية	رقم الفئات المدمجة	التكرار	النسبة المئوية
الممارسات الإدارية	المعايير المعتمدة في عملية التوظيف	01، 02، 04، 05	04	16.67
	المعايير المعتمدة تنظيمياً في عملية التحفيز	06، 13، 14، 17	04	13.33
	مسببات اعتماد المعايير الذاتية في العمل	07، 08، 09، 10	04	13.33
	طبيعة تأثير المعايير الذاتية على سير العمل	03، 11، 12	03	10.00
	مدى قدرة المبحوثين على تحقيق الموضوعية في الممارسات الإدارية	18، 19	02	06.67
	مستوى الانسجام بين الجهود العملية المبدولة والحوافز التنظيمية الممنوحة	20، 22، 23، 24	04	13.33
إعادة إنتاج القيم السائدة	طبيعة الولاء السائد في المؤسسة	15، 25، 26	03	10.00
	مساهمة المبحوثين في تقوية الولاء للمؤسسة	16، 21	02	06.67
	مصدر المكانة العملية المكتسبة تنظيمياً في نظر المبحوثين	27، 28، 29	03	10.00
المجموع			29	100

تأسيساً على المنهجية المعتمدة في دراستنا الميدانية هذه فإننا تمكنا من التوصل إلى موضوعين رئيسيين هما: الممارسات الإدارية وإعادة إنتاج القيم السائدة في العمل والذين سنتعرض لهما بالمناقشة والتحليل من خلال سلسلة الجداول المصممة لهما.

المبحث الأول-الممارسات الإدارية:

تستأثر الدراسات المرتبطة بإدارة الأفراد في وقتنا الحالي باهتمام الكثير من المهتمين بالشأن التنظيمي، بعدما تأكد جلياً للعيان مدى حجم دورها في رفع كفاءة أداء تنظيمات العمل وفعاليتها، لمواجهة التحديات المختلفة التي تفرضها بيئتها المحيطة، ذلك أن نجاحها في تحقيق أهدافها مرتبط إلى جانب توظيفها الأمثل لمواردها المالية والمادية والتقنية، استخداماً لأكفاً طاقاتها البشرية وتنميتها وتحفيزها على إبراز كل قدراتها ومهاراتها الوظيفية، للوصول إلى أداء محكم، من شأنه تحقيق ما تطمح إدارتها العليا لبلوغه ضمن مخططاتها وتوجهاتها العامة.

المطلب الأول-المعايير المعتمدة تنظيمياً في عملية التوظيف:

إن الإغفال التنظيمي عن إدماج الأفراد العاملين في العملية الإنتاجية بناء على معايير غير موضوعية داخل التنظيمات الاقتصادية، يعد خطأ إستراتيجياً مضاداً لأهداف تنظيمها وتسييرها وأولوياتها في كسب رهانات تحديها من أجل البقاء والاستمرار، لذا فتبنيها لإستراتيجية توظيف فاعلة من شأنها المساهمة في تفكيك التعقيد حول التصورات المتعلقة بالأداء المنتج، والذي قد يدمجهم في علاقة تنظيمية صناعية مميزة، بما يسهم في زيادة فرص استقرارهم الداخلي، غير أن الدراسة الميدانية كشفت لنا أن المؤسسة مجال الدراسة تتبنى سياسة متناقضة في معايير الانتقاء والتوظيف لا تتلاءم مع شروط العقلنة المفروضة، ومضادة لأهدافها وخططها ومساراتها وتوجهاتها.

الجدول رقم 44: المعايير المعتمدة تنظيمياً في عملية التوظيف

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
01	تميل إجراءات التوظيف السائدة في المؤسسة نحو طابع غير رسمي	81	77.14
02	المعايير المعتمدة في عملية التوظيف هي معايير رسمية	11	10.48
04	تتخذ إجراءات التوظيف السائدة تنظيمياً طابع رسمي وغير رسمي	09	08.57
05	لا يمكن الحكم على مصداقية عملية التوظيف	04	03.81
	المجموع	105	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو اعتماد المؤسسة على الطابع غير الرسمي في عملية التوظيف بنسبة فاقت 77% من مجموع الإجابات مثلما بينته الوحدة التحليلية الأولى مقابل حوالي 10% من مجموع الإجابات المؤكدة على ميل هذه المعايير نحو الطابع الرسمي حسبما أوضحته الوحدة التحليلية الثانية، فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز عدد من الممارسات الإدارية كالاستقطاب والاختيار والتعيين، لذا فهي عملية أساسية لإنجاح المؤسسة وأداة فاعلة تضيف عليها ميزة إضافية وقيمة تنافسية كبيرة من خلال كفاءة أداء أفرادها، خاصة وأن الناتج الحقيقي منها يكمن في مدى تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان والزمان المناسبين، لأن المعيار الأساسي المعتمد فيها يؤثر على بقية العمليات الإدارية الأخرى، وفيما يلي نقوم بتوضيح الطريقة المعتمدة في المؤسسة في توظيف أفرادها للكشف عن حقيقة الإجراءات المتبعة في هذه العملية وأثر ذلك على تحقيق أهدافها العامة باعتبار أنها من المحددات الرئيسية في خلق تجانس في قيم عمل أفرادها من عدمه.

فاستناداً على أكثر من 77% من مجموع الإجابات فإن الإجراءات السائدة تنظيمياً حول هذه العملية تتخذ طابعاً غير رسمياً لأن العمال الجدد التحقوا بالمؤسسة بطرق ترسخ لممارسات الوساطة (والرأس المال الاجتماعي العلاني)* لأفرادها باعتبار أن كل واحد منهم له نصيبه من هذا الرأس المال الاجتماعي الناتج عن التفاعلات العلائقية المختلفة في المجتمع، لكن الشيء المؤكد هو أنه ليس لديهم نفس الحظوظ والتحفيزات من هذا المكسب الاجتماعي وفعاليتها، فهناك من التحق بها بوساطة إطار أو مسئول أو عامل بسيط الأمر الذي سيكون لهذه الاستنتاجات أثرها الكبير على مختلف العلاقات الأفقية والعمودية الناشئة بين مختلف الفاعلين فيها، فإذا كانت عملية التوظيف تهدف أساساً لانتقاء يد عاملة ذات خصائص مهنية عالية لتدعيم الأداء المنتج بما يمنح العمل معناه الحقيقي فإن تبني الفاعلين الأساسيين لهذه المعايير غير الموضوعية أثر بشكل مباشر على نوعية أداء أفرادها من حيث تدني كفاءتهم ومؤهلاتهم، وما لذلك من انعكاس على إنتاجيتهم وإدراكهم لخصائص مهامهم واستيعابهم لمتطلبات العمل الصناعي وانسجامهم مع المنطق التنظيمي وتقاليده، لأن التوظيف الخاضع لهذه الاعتبارات يجلب يد عاملة دون المستوى المطلوب تنظيمياً، فرغم تعارض هذه المعايير مع نظم العمل الرسمي ولوائحها إلا أنها أضحت من تقاليد المؤسسة العمومية الجزائرية في ممارساتها لعملياتها الداخلية، وهو ما أثر على كفاءتها من حيث تدعيمها للسلبية في بيئة عملها كاللامبالاة والانتكالية وخلق كل إبداع... الخ، خاصة وأن أغلبية أفراد المجتمع باتوا يفضلون العمل في هذا النوع من المؤسسات بسبب المزايا التي تتيحها لهم كديمومة العمل وضمان منصب دائم وحماية مهنية أبدية كضمان اجتماعي وتأمين صحي وراتب شهري مضمون وثابت تقريباً وأمان وظيفي... وغيره، ولتبرير هذا التوجه قدم لنا المبحوثين الحقائق التالية:

01- يتخذ التوظيف طابعاً اعتباطياً عشوائياً غير مدروس في كل المؤسسات العمومية تقريباً نظراً لاعتماده على أسس غير رسمية منبثقة في أصلها من ذاتية القائم بها بالدرجة الأولى، فإجراءات التوظيف باتت تطبعها ممارسات الرشوة والمعرفة والسوسيل والتدخلات من داخل المؤسسة وخارجها وتزوير الدبلوم والشهادات المدرسية... الخ لضمان الحصول على منصب دائم، فحسب هذا التصور فإن

*-يمثل هذا المفهوم حسب اعتقادنا مجموع الروابط الشخصية التي تربط الأفراد فيما بينهم للحصول على مزايا اجتماعية ومهنية مختلفة تحقق طموحاتهم وأهدافهم، لذا فهو واحد من رؤوس الأموال الفاعلة اجتماعياً لأنه يهدف لتعزيز شبكة العلاقات النافعة والرامية لبلوغ أهداف خاصة.

أغلبية الفئات العمالية استغلت هذه الممارسات للظفر بالمنصب الدائم خاصة وأن هذه العملية باتت تقام خارج أسوار المؤسسة (أي في المنازل والمقاهي والحانات وغيرها)، الأمر الذي أدى لتوظيف عدد معتبر من الأفراد غير المؤهلين وظيفيا وغير المقبول بهم تنظيميا كالمرضى نفسيا والمتعاطين للمخدرات والسكران... الخ، وهو ما جعل أغلبية عمالها لا يتجاوبون بفعالية مع متطلبات المنصب الممارس، كما جعل المؤسسة تعجز عن القيام بدورها المنوط بها بكل كفاءة وفعالية.

02-تعتمد إجراءات التوظيف على عامل الوساطة المقننة بالدرجة الأولى بحجة تقاليد المؤسسة لأن الأولوية فيها تمنح لذوي القربى والجهة، أما المتحكم الفعلي فيها فهم كبار المسؤولين من أصحاب القرار الداخلي ومسؤولي إدارة الأفراد والنقابيين ومسؤولي الوكالة المحلية للتشغيل أو مكتب التشغيل الكائن مقره في مدينة روية خاصة في حال محدودية المناصب الشاغرة، الأمر الذي يوحي أن المتحكم الفعلي فيها هو صاحب السلطة التنظيمية وأن مكتب التشغيل أضحى بمثابة مركز عبور لحماية مصالح مشتركة بين المتحكمين فيها في كل من المؤسسة والوكالة، وهو ما جعل المستفيدين من شغل هذه المناصب يفقدون لعامل الكفاءة اللازمة للعمل الصناعي المنتج، وهنا أكد لنا أحد المبحوثين بأن: **"التوظيف ولى صعب بزاف وداخلي، فأحد العمال لما تقاعد خرج من هنا والنار تاكل فيه لأن ما قدرش يدخل وليدو يخدم هنا، أنا أدخلت جاري هنا منذ عامين واليوم ما قدرتش ندخل وليدي وما نتقاعدش حتى ندخلوا هدرت لهم كثير ووعودني يدخلوه والآن ما بان والو ولنا نشوف واحد خدام زوالي أعاونه في سبيل الله وهو يدبر رأسه من بعد، هنا كل واحد عنده الكوطة تاعو من المعارف، فكل واحد من المسؤولين والنقابيين ومكتب التشغيل (A.N.E.M) عنده الكوطة تاعو، والمعرفة تخليه ما يجوزش اختبارات التوظيف اللي تكون أحيانا شكلية أو غطاء لهذه الأفعال الاجتماعية والمسئول يقول له جيب لي البطاقة الزرقاء وأنا ندبر رأسي، ومرات يصرحوا بتجميد التوظيف لكن نشوفوا خداما جدد يدخلوا ومرات يدخل 05 جدد و04 منهم من عائلة واحدة، فالأغلبية دخلوا بالمعرفة ويقولوا هذا دخلوا فلان، والمعرفة ولات عيناتي ودارت القرون هنا وولينا ما نعرفوش شكون تدخل لصالحه باش جاء يخدم هنا".***

إضافة لذلك فإن مكتب التشغيل استحدث معيار جديد للتوظيف حين جعل من عامل القرب المكاني شرطا أساسيا للعمل في المؤسسة، إلا أن هذا المعيار حسب اعتقادنا هو تدعيم لمبدأ الجهوية في التوظيف لأن الأولوية فيه تكون لسكان المناطق المجاورة خاصة مدينتي روية وרגاية، وهو ما جعل عدد كبير من القاطنين بعيدا عنها والراغبين في الالتحاق بها يلجئون إلى تزوير وثائق الإقامة إلى إحدى هاتين المدينتين، وبمجرد حصولهم على المنصب المرغوب يسارعون في تغيير وثائقهم الإدارية حسب إقامتهم الأصلية، وهذا ما يفسر لنا الاستعمال الكبير لمختلف خطوط النقل الحضري التي تربط المؤسسة بعدد كبير من المناطق البعيدة عنها في الولايات المجاورة عوضا عن تقليصها كولايات بومرداس وتيزي وزو والجزائر العاصمة وبويرة والبلدية وتيبازة.

وعلى نقيض ذلك سجلنا أن أكثر من 10% من مجموع الإجابات أكدت أن المعايير المعتمدة في هذه العملية هي رسمية موضوعية لأنها عملية تقام حسب احتياجاتها بالاعتماد على مكتب التشغيل، فالتقاليد المعمول بها تنظيميا في هذا المجال تقوم على بعث رئيس الورشة باحتياجاته من التوظيف لمدير الإنتاج ليرسلها إلى إدارة الأفراد لتقوم هي بدورها بالاتصال بهذا المكتب الذي يتولى مهمة إرسال جميع احتياجات المؤسسة بناء على الشروط المطلوبة في شغل المناصب الشاغرة، وبعدها يمر الفرد المنتقى على طبيب العمل قبل خضوعه لاختبار بسيكو تقني قبل أن يدخل في فترة تجريبية داخل الورشة الإنتاجية ليوضع بعد ذلك تحت المراقبة الوظيفية الفردية لمدة شهرين على الأقل.

إلى جانب هذا سجلنا أن أكثر من 08% من الإجابات اعتبرت أن إجراءات التوظيف السائدة تنظيميا تتخذ طابع رسمي وغير رسمي في ذات الوقت لأن المؤسسة تعتمد معايير موضوعية ظاهريا لكن الباطن يخفي خضوعها لاعتبارات شخصية من طرف المتحكمين فيها خاصة على مستوى الإدارة والورش الإنتاجية، أما اختبارات القبول حسب هذا التصور فهي مجرد إجراءات شكلية فقط.

*-إطار متوسط، 57 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

كما سجلنا أيضا أن حوالي 04% من الإجابات أقرت بعدم قدرتها على الحكم على مصداقية الإجراءات المعتمدة في هذه العملية بسبب تجميدها ومن جهة أخرى بسبب عدم وضوح الطرق المعتمدة فيها، وحبثهم في ذلك هو عدم الاعتراف العلني للمنخرطين الجدد حول كيفية التحاقهم بالمؤسسة.

واستنادا على كل ذلك فإن الدراسة الميدانية كشفت لنا أن الاتجاه السائد حول عملية التوظيف يغلب عليها الطابع غير الرسمي بنسبة إجابات تجاوزت 81%، وهذا بعد إضافة نصف تصريحات الفئة التحليلية الثالثة إلى الفئة الأولى، وبالتالي فالتوظيف الخاضع لمعايير رسمية يعبر عن مرجعية ثقافية ذات طابع صناعي ويعكس نمودجا فعليا للعقلانية الإدارية والتنظيمية والاقتصادية، كونه يجسد مبادئها الرامية لتأكيد منطقها الرسمي والمحافظة على أهدافها العامة ويدعم قيم عملها في المدى القريب والمتوسط والبعيد، إلا أن هذا النوع من التوظيف يوحي بأن ما تخفيه الإجراءات الرسمية تتجسد عبر قنواتها غير الرسمية للمؤسسة والمحقة لأهداف مرتبطة بأفرادها والحامية لمصالحهم الخاصة وهي الحالة الملثمة أيضا لتحقيق مختلف التوازنات التنظيمية المكرسة لاستمرارية التنظيم الرسمي المتأثر بعراقيل داخلية وخارجية مؤثرة سلبا على كفاءتها وفعاليتها الناتجة عن طبيعة التحاقهم بها، خاصة وأنهم انخرطوا فيها باحتكامهم لقيم الوساطة القائمة على مبدأ قوة القرابة والعصبية الجهوية والمحسوبية، لذا فالنمط غير الرسمي من التوظيف هو الشائع فيها لأنه يدعم مبدأ استغلال الوساطة لنيل منصب دائم وما لذلك من دور كبير في إفراز التأثيرات التنظيمية المعرقة لأهدافها العامة والتي من شأنها إنتاج فعالية مضادة لمنطق عملها من خلال إحباط كل محاولة إبداعية هادفة للتطلع التنظيمي الاقتصادي والارتقاء بأداء أفرادها وجودة منتجاتها، الأمر الذي أكدته أغلبية الإجابات عن استغلال المسؤولين لمبدأ الوساطة كطريقة فاعلة للالتحاق بالعمل وتدعيمهم له بعد استقرارهم فيها، وهذا ما يوحي بأن الطريقة السائدة في التوظيف ليست قائمة على إستراتيجية إدارية رسمية بحجم وصورة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وأهميتها في المشروع التنموي الوطني خاصة في جانبه الاقتصادي بقدر ما هي قائمة على إجراءات غير رسمية مقننة تتحكم فيه ثلة معتبرة من فئاتها الهرمية العليا وتسيره حسب منطقها الخاص بها والمنسجم مع مراكزها الداخلية وحتى الخارجية، وبهذا فإن شكل التوظيف السائد فيها يتميز بطابع غير رسمي وقائم على أساس عصب القرابة والجهة والمحسوبية، لأنه يخضع لمنطق فئاتها المسيرة في انتقاء الأفراد واختيارهم على أساس إعادة إنتاج المبدأ السائد في ذلك والمتمثل في تأكيد قيمة الوساطة وتدعيمها، وهذا ما يوحي بأن التوجه الظاهري للمتحكمين فيها منسجم مع القيم العقلانية للتنظيمات الاقتصادية المعاصرة ومبادئها العقلانية في تسيير عملياتها الإدارية الداخلية بما يحقق الأهداف العامة، إلا أن هذا التوجه متشعب برواسب قيمية لثقافة اجتماعية مكرسة لعصبية القرابة والجهة بالدرجة الأولى على حساب الانتقاء وفق قيم الكفاءة العلمية والعملية، وبعبارة أخرى فإن توجه المتحكمين الأساسيين في هذه العملية من داخلها أو خارجها يحملون توجهها متسقا مع ثقافة التنظيم الحديث ظاهريا بتبنيهم الشكلي للمعايير الرسمية أما باطنيا فإن توجههم في ذلك مضادا تماما لخدمة أهدافها العامة كونهم يحملون رواسب ثقافية تركز لهيمنة المنطق المضاد لمنطقها الرسمي والمناقض لمبادئ التسيير والتنظيم الأكثر تميزا وفعالية، وبالتالي فالانتقاء القرابي والجهوي للأفراد عرقل مساراتها الإستراتيجية وأثر سلبا على أهدافها وبرامجها الإنتاجية وعلى قيمها المنتجة خاصة وأن هذه الرواسب القيمية التي طبعت تسييرها الداخلي ودعمه الفاعلين الأساسيين فيها متناقضة تماما مع شروط العقلنة الاقتصادية المفروضة أمامها ضمن محيط عولمي شديد المنافسة، وسنحاول فيما يلي معرفة حقيقة الأسس المحككة داخل المؤسسة حول عملية أخرى لا تقل في أهميتها عن الأولى والمتمثلة في عملية الترقية.

المطلب الثاني-المعايير المعتمدة تنظيميا في عملية التحفيز:

تعد الحوافز من أهم الإمكانات المتاحة تنظيميا، والتي يمكن للتنظيم توظيفها لتفعيل دوافع أفرادها ورغباتهم وتوقعاتهم نحو متطلبات العمل، لأنها أداة فاعلة لتحقيق إشباع حاجياتهم المهنية والاجتماعية، لذا فالتحفيز الوظيفي هو من العوامل التنظيمية المساعدة على إدماج الأفراد في بيئة العمل نظرا لانعكاساته الإيجابية على أفعالهم ونفسياتهم غير أن تأثير هذه الحوافز على إدماجهم الفعلي ضمن منطق مؤسستهم وقيمها مرتبط بمدى فعالية المعايير التنظيمية المعتمدة في توزيعها، والجدول الموالي يبين لنا بوضوح كيفية إدراك المبحوثين لأسس هذه العملية.

الجدول رقم 45: المعايير المعتمدة تنظيميا في عملية التحفيز

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
06	تميل عملية التحفيز نحو الطرق غير الرسمية بدرجة عالية	59	65.56
13	عملية التحفيز تجمع بين المعايير الرسمية وغير الرسمية معا	16	17.78
14	تعتمد المؤسسة معايير موضوعية في عملية تحفيز أفرادها	14	15.56
17	لا يمكن الحكم على مصداقية عملية التحفيز داخل المؤسسة	01	01.11
	المجموع	90	100

يميل الاتجاه العام للإجابات من خلال هذه المعطيات نحو تبني المؤسسة لأساليب غير رسمية في تحفيز أفرادها بنسبة فاقت 65% حسبما أوضحتها الوحدة التحليلية الأولى مقابل حوالي 16% من مجموع الإجابات المؤكدة لاعتمادها لأساليب موضوعية كما جاء في الوحدة التحليلية الثالثة، وتأسيسا لذلك فإن حوافز العمل تختلف باختلاف أهميتها النسبية من فرد لآخر ومن وقت لآخر، وتبعا لأوضاعه المرتبطة به من ظروف اجتماعية واقتصادية وحالة نفسية ومعنوية وغيرها، وبما أن المؤسسة المعنية بالدراسة هي ذات طبيعة اقتصادية فإنها تتوفر على نظام تحفيزي ثري، كونه يضم حوافز مادية ومعنوية وفردية وجماعية واجتماعية، فالمادية منها تشمل الأجر وتوابعه، والمعنوية تخص فرص الترقية والتكوين والنمو الوظيفي والاعتراف والتقدير بالجهد والأداء والمشاركة في تسيير المنصب ومسؤوليات الوظيفة وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات وغيره، لذا كان نظام التحفيز يشكل مطلبا تنظيميا هاما وأداة فعالة لتحقيق الأهداف العامة لما له من دور كبير في تحسين معدلات الأداء والكفاءة وتحقيق الانسجام مع القواعد الرسمية وتعديل اتجاهات الأفراد نحوها، فكلما مال توزيعها نحو منطقتها الرسمية باستنادها على مبدأ الاستحقاق والكفاءة اتجهوا نحو خدمة أهدافها العامة، غير أن الدراسة الميدانية كشفت أن نظام التحفيز السائد فيها غير منسجم مع ثقافة التنظيمات الصناعية.

فاستنادا على أكثر من 65% من مجموع الإجابات فإن الأساليب المعتمدة في هذه العملية داخل المؤسسة تميل نحو الطرق غير الرسمية مؤكدة بذلك استعمالها مرة أخرى لمعايير غير مقبولة تنظيميا ومضادة لقيم عملها، الأمر الذي يوحي بافتقادها للخصائص التنظيمية للمؤسسة الصناعية الناجحة لأنها انحرفت بشكل كبير عن المقومات التنظيمية المتسمة بعقلانية التسيير وموضوعيته، ولعل الأفراد المستجوبين هم أكثر الفئات المهنية إدراكا لهذه المعايير لأنهم ينتمون إلى القيادات الإدارية الوسطى متدرجين بذلك عبر سلم وظيفي عمودي للوصول إلى مناصب المسؤولية، حتى أن عددا منهم اعترف بتوظيفه لمبدأ الوساطة في وصوله لمنصبه هذا وبعضهم أكد لنا تدعيمه لمبدأ العلاقات الخاصة في تفعيل نظام الحوافز، الأمر الذي يشير إلى أن هذه الممارسات المنتبذة من قبلهم لا تنسجم تماما مع طبيعة العمل الصناعي لأنها منافية للقواعد الرسمية الهادفة لإرساء وتنمية قيم المؤسسة ومنطقها الاقتصادي.

لقد حدد لنا هؤلاء المستجوبين أهم المبررات المرتبطة بتصوراتهم حول مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة وممارساتها غير الرسمية والتي بلورتها الروابط الإنسانية والصناعية فيها ودفعتها لتبني مختلف الأفعال غير المرغوبة تنظيميا، هذه العلاقات المجسدة أكثر في علاقات القرابة والجهة ساهمت كثيرا في تأسيس اتجاهات لدى الفاعلين التنظيميين حول فعالية المنطق الاجتماعي فيها ودوره في بلوغ الامتيازات التي يطمح إليها أي فرد في حياته المهنية، حيث يلجأ الفاعلين الأساسيين لتبني أفعالا مناقضة للمحتوى الحقيقي لدورهم الوظيفي، والذي يفرض عليهم عقلنة أفعالهم وممارساتهم وقراراتهم وتوجهاتهم واتجاهاتهم وقيمهم بطريقة تنسجم مع التوجه الصناعي للمؤسسة الاقتصادية فقط وليس المشروع الموازي لها والمتمثل في المشروع الخاص بهم والقائم على قيمة تعظيم المصالح الخاصة بتدعيم علاقات القرابة والجهة وكذا قيمة تعميق علاقات المصالح الخاصة وتعزيزها على مختلف الاتجاهات الهرمية (رأسية-رأسية ورأسية-أفقية)، والتي عملت على إعادة هيكلة نظم العمل الرسمي تبعا لما ينسجم مع هذه العلاقات المعرقة لأهدافها العامة والمضادة لمنطقها الصناعي خاصة وأن هذه العلاقات أصبحت بمثابة حوافز غير رسمية تحرك التفاعلات الداخلية فيها بطريقة سلبية، فبناء على

تصريحات أحد الباحثين فإن المؤسسة تسودها 'سياسة شغل المنصب المرغوب فيه بأي طريقة بغض النظر عن المستوى العلمي أو المهني أو الكفاءة، الناس هنا ترسمت في إطار غير عادي ولا تتوفر فيهم المعايير اللازمة، شفتنا ناس كيف كانوا وكيف راهم وكيف لحقوا، اللي يطلع يغلق الباب وراءه أو اللي يطلع يطلع معه محيطه باش يعمل مرتاح، والأولوية للي يتصنوا لهم ويخدم معهم من أجل مصالحهم الخاصة بطبيعة الحال، إننا نعيش في سياسة واحد بيعث الآخر وكلاهما لا يصلحان ورجعنا ننحي فلان ونجيب فلان وهي رايحة، لا توجد لدينا ثقافة صناعية، يتحايلون بطرق غير مباشرة، نحن نعرف مستواهم التعليمي الضعيف لكنهم لما يتوجهون للتكوين يحصلون على أعلى النقاط بتدعيم أساتذة التكوين المهني للحصول على الترقيات، حاليا تتدخل النقابة على الجماعة والمسئول الأعلى على واحد، فالخلاف بين الناس عيب كبير ويتنافى مع أخلاقيتنا، وأخذ أماكن الغير إجرام وإرهاب كأن يصبح الممرض مثلا طبيباً أو عاملة التنظيف تصبح طبيبة**، فما يفهم من هذه التصريحات الكلامية ذات المحتوى العميق أنها تنطوي على دلالات سوسيو تنظيمية عميقة بدورها، فهناك إقرار صريح بأن الوساطة والمحسوبية فاعل محوري في معظم الممارسات الإدارية والتي يتم من خلالها تأطير مختلف أنظمة العمل وعلى رأسها نظام الحوافز، خاصة وأن هذه الدلائل هي عبارة عن تصورات وليدة سنوات طوال من العمل التنظيمي المتواصل والمصادق على تفعيل هذه الطرح وأن هذا الأخير هو وليد معطيات شكلت مساهمات لمخرجات صيغت على النحو السالف الذكر باعتبار أن الباحثين اعتبروا أن أصحاب القرار والسلطة الداخلية ينساقون نحو منطق البيئة الاجتماعية من خلال امتثالهم لتقاليد النسق القرابي ومعطيات المصلحة الخاصة، وبالتالي فالنظام التحفيزي المعمول به في المؤسسة لا يخضع لقواعدها الرسمية ولا ينسجم مع لوائح التنظيمات البيروقراطية بقدر ما يخضع لاعتبارات شخصية خاصة وأن علاقات القرابة والجهة لها دور حاسم في ذلك، وما لهذا من آثار سلبية على الأداء والرضا والأمن الوظيفي للعامل، وحسبما أفاد به مبحث آخر فإن النظرة السائدة في المؤسسة هي أن: "الذي يؤدي عمله على أكمل وجه يبقى دائماً في نفس المنصب ولا يتطور مهنياً، فمن المفروض أن الحوافز تمنح حسب الاستحقاق والأولوية في ذلك للعامل الكفء، لكن ما يحدث هنا هو أن هذا الأخير أصبح لا يستطيع الحصول على تحفيز أو ترقية بكفاءته ولا يرقى حتى يحتفظ به مسئوله لنفسه ويبقى دائماً في خدمته لأنه يعلم جيداً أنه إذا ما ترقى يأتي عامل آخر في مكانه ولا يملك نفس كفاءته، لذا يكافئه بطرق غير مباشرة وبالمناح العالية وبغياب يوم واحد عن العمل، فالمسؤولين يخافون كثيراً من أصحاب الكفاءات والضمائر الحية لذا يتجنبون ترقيةهم وظيفياً".**

بينما يتجه التصور الثاني المخالف للإجماع السابق إلى اعتبار أن عملية التحفيز السائدة تنظيمياً تجمع بين المعايير الرسمية وغير الرسمية حسب إجابات حوالي 18% من الباحثين، أي أن السياسة التحفيزية المعمول بها داخلياً تتبنى ازدواجية متناقضة تماماً في معاييرها لأنها تتضمن في ثناياها مقاييس موضوعية كالكفاءة والخبرة والأقدمية وأخرى ذاتية تركز لقيم الوساطة والمحسوبية، وهنا أجمع عدد منهم أن كل مسئول يتبنى المعيار المناسب لمنطقه، والعمال على إدراك تام أن بعض زملائهم لا يستحقون حوافز معينة خاصة الترقيات ويشعرون بمشاعر سيئة تجاه ذلك لذا نجدهم يلجئون للتحايل أو القيام بإضراب بسبب ظلم رئيس الورشة لهم، ومن بين التصريحات المندرجة في هذا الإطار: "هنا كائنة معرفة كبيرة في منح الحوافز وأحياناً ما عندناش البديل المناسب للمستحق لها لذا نضطر للاختيار بين المتوفر لدينا من العمال، وأحياناً نستعمل السوسياتل في توزيعها عليهم بناء على ظروف اجتماعية خاصة، وأحياناً نتأثر جداً بالتدخلات الخاصة بهذه المسألة من قبل كبار المسؤولين وأعضاء النقابة والتي تلزمنا بالخضوع لها أو من تهديدات بعض العمال لنا خارج المؤسسة، وعموماً هنا يوجد المستحق وغير المستحق ها، فإذا احترمنا المعايير الحقيقية لمنحها نجد أنه لا أحد يستحقها***"، هذه الازدواجية القائمة على مبدأ التسيير الموضوعي في بعض جوانبه تقوم في نفس الوقت على مبدأ الحفاظ على القيم التسييرية ومورثاتها التقليدية الناتجة عن تدخل قيم ثقافية واجتماعية وما لذلك من تأثير سلبي على منطق المؤسسة من حيث علاقات عملها وقواعدها الرسمية، خاصة وأن عملية الجمع بين هذه

*-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

**-إطار مبتدأ، 48 سنة من العمر، 27 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثانية ثانوي.

***-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

المعايير يجعل من ممارساتها الإدارية وفي مقدمتها سياسة التحفيز لا تستند على نظم قانونية فعالة تكفل استحقاقات الأفراد في الحصول على مكاسب المنصب وهو ما يؤثر سلباً على أفعالهم وأداءهم ونفسياتهم وعلى خضوعهم لخصائص العمل التنظيمي بوجه عام، كما أن الإدارة من جهتها ستفقد حتماً تمتعها بميزة احترامهم وتقديرهم لها بعد تعاضد مشاعرهم بالتهميش والتجاهل من طرفها، إضافة لذلك فإن معايير التحفيز السائدة تنظيمياً حسب هذا التوجه دائماً يشوبها نوع من الغموض لأنها تميل نحو تبني مبدأ معين خلال فترة معينة وسرعان ما تنتج لاعتقاد مبدأ مخالف تماماً للأول وبطريقة مبهمه، وأحياناً أخرى يعجز المبحوث عن استيعاب المعيار الفعلي الذي استندت إليه هذه العملية، فحسبما أكده أحدهم فإن: **"النظام التحفيزي داخل المؤسسة أصبح بمثابة نظام آلي وغير مستند على وساطة تنظيمية، فهو متاح لجميع العمال المنتجين وغير المنتجين بسبب سوء تطبيق الشبكة الأجرية المعتمدة في الوقت الحالي والتي ساوت بينهم في المزايا المادية بناءً على الانتماء لنفس الفئة المهنية وليس الجهد المبذول وهو ما خلق عراقيل تنظيمية كثيرة أمام مختلف العاملين وزاد من حدة تعقد أوضاعها"**،*، وعليه فإن اعتمادها على الازدواجية المتناقضة في سياستها التحفيزية يوحي لنا من الناحية السوسيو تنظيمية بأن هناك تفاعل قوي بين ثقافة أفرادها وقيمهم الاجتماعية وبين ثقافة عملها وقيمه وما لذلك من تأثير سلبي على كفاءة عملياتها الإدارية ونجاعة عملها التنظيمي وعلى فعاليتها ككل.

وعلى نقيض ذلك أجاب أكثر من 15% من المبحوثين بأن المؤسسة تتبنى معايير موضوعية خالصة في تحفيز أفرادها خاصة وأن نظم عملها ولوائحه الرسمية وعلى رأسها الاتفاقية الجماعية تقر جهودهم وتكافئهم عليها بطريقة تضمن امتيازاتهم المادية والمعنوية دون أي تمييز بينهم حماية لحقوقهم وصوناً لمصيرهم المهني داخلها، كل هذا جعل إدارتها العليا تراعي المعايير الموضوعية في تأطيرها لهذه النظم لأن فعالية هذه الأخيرة تخضع لتأثير سلطة كبار مسؤوليها الذين استأثروا مهمة تنظيم شؤونها الداخلية وفرضوا نموذجاً تسييرياً خاصاً لمتابعة حركة العمل المنتج وضمان استمراره، غير أن سلطتهم هذه مكنتهم من رسم سياسة تحفيزية خاضعة لمعايير تتسجم مع خصائص العمل الصناعي وتتضمن في محتواها مختلف المحددات التحفيزية المساعدة على تحقيق الإنتاج وتفعيل الأهداف العامة، وضمن هذا التصور دائماً فإن النظام التحفيزي يأخذ في الاعتبار قيم الكفاءة العلمية والعملية كقيم أساسية في توزيع الامتيازات على مستحقيها خاصة ما تعلق منها بعملية الترقية لمنصب أعلى، فالكفاءة ضمن هذا الإطار تعتبر مطلوبة لشغل مثل هذه المناصب والفرد الذي يتمتع بها غالباً ما يتجه نحو التصرف بمهارة وفعالية في المواقف الطارئة للتكيف مع الأوضاع المستجدة لأن الفرق بين المؤسسة المنتجة وغير المنتجة أو التي تكفي بالبقاء يكمن في نوعية تسييرها لأفرادها، فالتسيير المنكفي يسمح بتجنيدهم الكامل في إطار مشاريعها وخدمة لأهدافها، حيث لا يعتبرون موارد بل هم فاعلون حقيقيون ذوو موارد يمكن تعظيمها.

وعلى صعيد مغاير لذلك تماماً فإن حوالي 01% تقريباً من مجموع الإجابات صرحت بعدم إمكانيةها على الفصل في مصداقية هذه العملية، ليس بسبب نقص إدراكها لطبيعة وخصائص تسييرها وتنظيمها وإنما تستر على قول الحقيقة، وهو ما يعكس عدم وعيها بأهمية الدور الوظيفي المنوط بها والذي يتطلب منها المساهمة الجادة في تحسينه ومن ثمة المشاركة في تحسين الوضع التنظيمي، وكقراءة سوسيولوجية لذلك فإن هناك خلافاً تنظيمياً عميقاً تريد هذه الفئة المبحوثة التستر عليه، وأن تستر هذا على حقيقة الأوضاع الداخلية وأمام أعين أهم الفاعلين الأساسيين دليل عجزها على استخدام سلطاتها ومسؤولياتها لضعف شخصياتها ونقص كفاءتها، وأن خطورة هذا التستر تنعكس سلباً على فعالية المؤسسة على المدى القريب والمتوسط والبعيد بدءاً من فتح المجال واسعا أمام هذه الأفعال والممارسات غير المقبولة تنظيمياً، فهناك عدداً كبيراً من المسؤولين الذين تبوءوا مواقع تنظيمية هامة لا يستحقونها أصلاً حسبما تبين لنا ميدانياً لأنهم وجدوا أنفسهم أمام مسؤوليات أكبر من قدراتهم وكفاءاتهم، وعموماً فإن هذه الفئة المبحوثة هي فئة شاذة ولا يمكنها بأي حال من الأحوال التأثير على اتجاهات الأغلبية بمحاولة إخفاءها للأوضاع السلبية للمؤسسة والنتيجة عن شدة تأثرها ببيئتها الاجتماعية ورواسبها القيمية الثقافية.

وبناءً على ذلك فإننا توصلنا إلى أن أكثر من 65% من مجموع الإجابات أكدت عدم رسميتها، وإذا أضفنا إليها نصف نسبة الإجابات الواردة في الوحدة التحليلية الثانية فإن الأمر يرفع نسبة هذا التوجه

*-إطار عالي، 55 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة متوسط.

لأكثر من 75% لأن الأقلية من المبحوثين جسدوا مبدأ الكفاءة في التحفيز والأغلبية عبروا عن خيار الوساطة كمعيار فاعل فيه، وهذا مرده لكون أن هذه الأغلبية تبنت فكرة تحقيق الطموح الوظيفي بمحاولة اختصارها للمسافة المهنية في المؤسسة وما لهذا التناول من تجانس في المعنى المرتبط بتحقيق الأهداف الخاصة المندرج في إطار نسق قيم الفاعلين ضمن النسق التنظيمي، وبهذا يمكننا الجزم مرة أخرى أن المؤسسة تدعم المنطق الاجتماعي داخلها بتدعيمها للمعايير غير الرسمية في تحفيز أفرادها، فالفاعلين الأساسيين فيها لم يعملوا على تطوير أوضاعها لأنهم أهملوا قيم عملها ولم يوظفوا طاقات أفرادها بعقلانية وهو ما عرقل مواكبتهم للطريقة الصحيحة في تسييرهم وأعجزهم عن التأسيس الفعلي لمعايير موضوعية في تأطيرهم، فكلما كانت طريقة تسييرهم عقلانية كانت تصرفات العمال منطقية تجاهها وكلما خرجت عن هذا الحيز كان الرفض وعدم الخضوع لذلك رد فعل طبيعي من قبلهم، وبما أن نظام التحفيز يعد من أهم أنظمة العمل إلا أنه أصبح يحتكم للمنطق غير الرسمي المبني على اعتبارات شخصية وعوامل عاطفية مضادة للمعايير العقلانية للتنظيمات الاقتصادية باعتبارها مبادئ أساسية وموضوعية وحقائقية لشرعية السلطة الداخلية، لذا فسياسة التحفيز في العمل كعملية تنظيمية تحتاج لتخطيط إداري دقيق قائم على أسس موضوعية بحتة، فلا يجب النظر إليها على أنها مجرد أداة لتحقيق الإشباع المادي والمعنوي للفرد بل هي وسيلة لتحقيق تكيفه مع خصائص منصبه وضمان إخضاعه لقواعد العمل وامتثاله للمنطق الرسمي، وبما أن الحوافز ترتبط بمساره المهني فإنه يجب مراعاة معايير توزيعها على مستحقيها والتي من أهمها قيمة الاستحقاق الفعلي بما يضمن تحقيق الأهداف العامة، ومهما يكن إدراك هؤلاء المبحوثين حول الأسس المعتمدة في توزيع الحوافز بين الأفراد فإن البعض من هذه التصورات متأثرة ببيئة العمل الداخلية من حيث مدى قدرتهم على استيعاب أهم العمليات التنظيمية والأسس المتحركة فيها، والبعض الآخر متأثر بالوسط الخارجي والمتمثل في البيئة الاجتماعية والمرتبطة على وجه الخصوص بثقافة الأفراد وقيمهم الاجتماعية، ولكن هذا لا يعني أن هذه التصورات لا تمت للواقع التنظيمي بصلة، بمعنى أن العلاقات الشخصية والهادفة للحفاظ على مصالح معينة داخل المؤسسة هي حقيقة لا يمكن تجاهلها، فهناك عدد من الأساليب المختلفة التي يلجأ إليها بعض الأفراد للحصول على حوافز معينة بغرض إشباع حاجيات معينة لديهم، وهنا يتعين على المؤسسة الإسراع في إرسائها لتقاليد عمل قوية بهدف محاصرة التأثيرات السلبية للقيم الاجتماعية المضادة تماما مع قيم عملها ضمانا لاحتوائهم ضمن خصائص عملها وحفاظا على منطقتها وحماية لأهدافها.

المطلب الثالث-مسببات اعتماد المعايير غير الرسمية في العمل:

من بين الإشكاليات المطروحة على المؤسسة الاقتصادية إشكالية تحقيق التوافق بين خصائصها التنظيمية وخصائص أفرادها ضمن إطار منظومة قيمية فاعلة تستوعبهم كافة، باعتبارها المحرك الأساسي لطاقتهم وقدراتهم، كما أن دمج أهدافهم الخاصة ضمن أهدافها العامة من شأنه تفعيل سير عملها وتحسين أدائه، لأن تحقيق كفاءتها التنظيمية وضمان فعاليتها وحيويتها متضمن في قيمهم كما هو متضمن أيضا في أنظمة عملها وأساليب تسييرهم، فكلما اتجهت نحو تبني أساليب موضوعية في التسيير ضمنت احتواء أفرادها ضمن تقاليدها عملها الرسمي وتمكنت من بلورة قيمهم بطريقة إيجابية بما يحقق أهدافها العامة، وكلما خرجت عن هذه الأطر العقلانية زاد تأثيرها بعدد من المحددات الداخلية والخارجية المعرقة لكفاءتها وفعاليتها، والمعطيات الميدانية التالية تفسر لنا ذلك أكثر:

الجدول رقم 46: مسببات اعتماد المعايير غير الرسمية في العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
07	مسببات تنظيمية	13	25.49
08	مسببات اجتماعية	26	50.98
09	مسببات سياسية	08	15.69
10	مسببات قيمية	04	07.84
	المجموع	51	100

بناءً على معطيات هذا الجدول فإن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو تدخل العوامل الاجتماعية في التقليل من موضوعية العمليات الإدارية الرسمية بنسبة قاربت 60% من مجموع الإجابات كما هو مبين في الوحدة التحليلية الثانية مقابل حوالي 08% من الإجابات التي أرجعت ذلك لأسباب قيمية كما هو مبين في الوحدة التحليلية الرابعة، من هذا المنطلق فإن المسببات المعرقة لتدعيم القيم الموضوعية في التنظيمات الاقتصادية تختلف باختلاف الأنساق القيمية الفاعلة فيها، لأن هذه التنظيمات هي بمثابة نسق مفتوح على بيئتها الخارجية وهو ما جعلها كـمجال لتفاعل هذه الأنساق المتباينة، فهناك تأثير متبادل بين القيم المتبناة تنظيمياً وقواعد السلوك المنتهجة، فقيم الأفراد واتجاهاتهم وتصوراتهم ومفاهيمهم ومواقفهم وأهدافهم ودوافعهم ورغباتهم وأوضاعهم وظروفهم المرتبطة بهم وغيرها هي كلها متغيرات مؤثرة بشكل كبير على ممارسهم وأفعالهم داخل بيئة العمل، وأن تأثير ذلك في سلوكهم متوقف على مدى قدرتهم على إشباع حاجاتهم، كما هو متوقف أيضاً على مدى قوة التأثيرات الخارجية عليهم، لذا فالفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه ظروفه الخاصة.

وبالنظر إلى المعطيات المجدولة أعلاه أرجعت أكثر من 25% من مجموع الإجابات مسببات اعتماد المؤسسة على معايير غير رسمية في عملياتها الإدارية لعوامل تنظيمية، وحجتهم في ذلك هو انتشار عدة قيم مضادة لمنطقها الاقتصادي كالمحابة و"السوسيال" والتسيب وغياب الوعي المهني وطغيان القيم المادية في العمل وهيمنة المصالح الخاصة وضعف الكفاءة المهنية، وأن المسؤولين حسب اعتقادهم هم السبب الحقيقي لذلك لأنهم جعلوا منها فضاء لانتشار السلبيات داخلها بدلاً من مدرسة تنظيمية اقتصادية وصناعية محكمة، فالمؤسسة تتميز بتنظيمها البيروقراطي القائم على تسلسلها الهرمي الشديد للمراكز الوظيفية والتوزيع الكبير للأدوار والمهام باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية، وهذا ما جعلها تتأثر بكبر حجمها وكثرة عدد أفرادها وخلق بداخلها عدداً من التعقيدات كغموض القوانين وتذبذب العلاقات الإنسانية والصناعية وتعاضل المشاعر السلبية لأفرادها... الخ بما يعكس صعوبة انسجامهم الفعلي مع خصائصها الصناعية ومتطلبات عملها، كما أن عدم إشباعها لحاجياتهم الوظيفية خاصة العليا منها كالتقدير والترقية والمشاركة عرقل تجاوبهم الفعلي مع مهامهم الوظيفية وما لذلك من دور في تضيق سبل التفاعل الإيجابي داخلها والحد من التواصل الهادف بينهم، فتضخم حجمها خلق بيروقراطية تنظيمية متميزة بطابعها المَرَضِي والتي تجسدت بقوة في مختلف عملياتها الرسمية ورسخت بقوة للقيم البيروقراطية داخلها، لذا نمت فيها مختلف الأعراض المَرَضِيّة للبيروقراطية في جانبيها الإداري والسلوكي، ورغم تعاضل دور الدولة في تسييرها إلا أن ذلك حصن أجهزتها البيروقراطية من المساءلة والحساب رغم مظاهر الاختلال فيها كالجُمود ومقاومة التغيير والتمركز حول الذات، لتزداد بذلك أعراضها السلبية مع تزايد الجهود والموارد الموجهة لتنمية عملياتها الإدارية من حيث ضعف الأداء المرتبط بجانبه التسييري والإنتاجي، لأن الأول متأثر بروتينية إجراءاتها التنظيمية المتسمة بالجُمود والتعقيد وهو ما عمل على استفحال مختلف المظاهر السلبية كإهدار الموارد العامة واستغلال المنصب وانتشار التبذير والاختلاس وطغيان الإهمال والتسيب والتراخي وشيوع المحسوبية والمحابة وتبادل المنافع الخاصة وغيرها، الأمر الذي يفسر مدى افتقارها لاستراتيجيات فاعلة موجهة نحو تنمية القيم المنتجة للعمل لدى مختلف الفئات المهنية المنخرطة فيها، فالقيم السائدة فيها هي نتيجة صراع متواصل بين فئات مهنية متباينة في قيمها، وهذا ما أوجد تحالفات طبقية مدعومة للعلاقات الخاصة المنافسة تماماً لعلاقاتها الصناعية، فكل فرد غير منتمي لهذه التحالفات تهمش مصالحه بغض النظر عن كفاءته العلمية والعملية، الأمر الذي من شأنه تغذية القيم السلبية عوضاً عن التوظيف العقلاني للقيم البيروقراطية التي تطمح لبلوغها، كما أن القيم السائدة فيها هي نتيجة تواجـد ثقافتين متناقضتين هما: ثقافة الفئات المسيرة والمنفذة، فالأولى أسست لقيم هشة وعلاقات متذبذبة وقواعد جامدة رغم حداثة وارتباطها بالفكر الغربي، بينما الثانية فقد أثبتت تمسكها الشديد بمنصبها باعتبارها تحمل ثقافة تقليدية محلية، أما الفئة الهرمية الوسطى المتمركزة بينهما فإنها تتواجد بين هاتين الثقافتين المتناقضتين، أي ثقافة النخبة العليا والفئة السفلى، محاولة بذلك تحقيق الانسجام القائم بين عقلية الفئة الأولى ومنطق الثانية.

وبما أن المؤسسة تعاني من عدة انحرافات داخلية فإن ذلك سمح بانتشار قيم غير منتجة للعمل ترجمت في شكل أفعال فردية وممارسات تنظيمية ومواقف واتجاهات وأهداف ودوافع... الخ مضادة لتوجهات عملها، وهذا من حيث تذبذب العلاقات الإنسانية فيها وتراجع مستوى أدائها وقلة تساندها بالكفاءة المطلوبة تنظيمياً وصعوبة تعاملها مع مشكلاتها الداخلية وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات

وقصور قنوات الاتصال وغياب الدور الفعلي للنقابة وتدني المعنويات وضعف الإنتاجية وعدم ملائمة ظروف العمل وشروطه والتوزيع غير العادل للأدوار وعدم الالتزام بالأهداف العامة والإخلال بالالتزامات المهنية واختراق قواعد العمل... الخ، وهي كلها مظاهر عرقلت سير عملها الإنتاجي وأثرت على نموها وتطورها، فرغم تعاقب السياسات الإصلاحية عليها إلا أن استراتيجياتها الداخلية ركزت على الجوانب المادية والتنظيمية في المقام الأول ولم تؤسس لثقافة عمل فاعلة وقائمة على احتواء القيم المتناقضة لأفرادها بدليل استمرارية السلبات المتصلة بالأفعال والاتجاهات والمواقف والمؤكد على تبني نفس المنظومة القيمية التي أثبتت سلبيتها باستمرار، الأمر الذي حكم على مصير سياساتها التنظيمية بالفشل خاصة وأنها عجزت عن استيعاب أهمية البعد القيمي في العمل وتأثيره على فعاليتها، كما عجزت أيضا عن وضع معايير ضابطة للقيم الواجب تأكيدها عند أفرادها باستمرار.

وعلى صعيد مغاير أجاب حوالي 51% من المبحوثين بأن تأثير المؤسسة ببيئتها المحيطة وسيادة الذهنية الاجتماعية داخلها هي السبب الحقيقي في نظرهم في ابتعادها عن تسيير أفرادها بموضوعية، وهو ما أوجد صعوبة كبيرة في تجاوبهم الفعلي مع متطلبات عملها الصناعي وقيمه الاقتصادية رغم السياسات الإصلاحية الكثيرة التي عرفتها والهادفة جلها لتجسيد أهدافها ميدانيا، فاحتكاك قيم عملها مع قيم بيئتها المحيطة ساهم كثيرا في تشكيل قيم أفرادها لأن "بعض مقومات قيم البيئة المحيطة لا تخدم عملها التنظيمي العقلاني ولا تتفق مع تطلعاتها التنموية وجهودها الحديثة نحو التطور"¹، الأمر الذي أنتج إخلالا كبيرا بتقاليدها الصناعية وقيمها الاقتصادية وما لذلك من دور مباشر في تنامي مختلف الاتجاهات والأفعال المضادة لتطلعاتها، وهو ما عظم معاناتها من أوضاعها الداخلية المعقدة، والتي تبقى في كل الأحوال غير منسجمة مع تطلعاتها الهادفة لتحقيق الاستقرار التنظيمي والنمو الاقتصادي، وهنا لخص لنا أحد المبحوثين أهم الأسباب الاجتماعية التي أدت لانحرافها عن تبنيها للقيم الموضوعية في عملياتها الإدارية والتركزة خاصة حول نقطتين أساسيتين هما: "تذبذب سوق العمل في الجزائر أحدث نقضا كبيرا في فرص العمل في كل مؤسسات المجتمع خاصة العمومية منها التي يعد العمل فيها استقرارا وثباتا بسبب قوانينها المضبوطة، فثقافة الشركة الوطنية قائمة على منطق السوسيل والنقابة والامتيازات وغيرها، هذه القلة في المناصب المتاحة ناتجة عن قلة العرض أمام كثرة الطلب وهو ما خلى الخدمة عزيزة، وما توفر منها تدرج في إطار عقود ما قبل التشغيل، فلو كانت فرص العمل متاحة لجميع طالبيه لما كانت هناك تجاوزات، حتى أن مكتب التشغيل أصبح شكليا فقط مع تركيزه على الجانب الإحصائي للتوظيف فقط، أما النقطة الثانية فهي متعلقة بكثرة التدخلات الاجتماعية من خارج المؤسسة للتوسط لعدد من الأفراد حول نيل بعض المطالب المهنية أو التوسط للراغبين في العمل فيها، وتأتي هذه التدخلات من مختلف الرتب العسكرية خاصة العليا منها أو مدراء لإدارات عمومية أو محلية كمدير البنك الفلاني أو رئيس الدائرة أو رئيس البلدية وغيرهم كثر، فالمحيط الاجتماعي هو الذي سمح بانتشار مثل هذه الظواهر والمؤسسة هي جزء من هذا المجتمع".*

ورغم أن القيم الاجتماعية والثقافية المنتشرة محليا هي امتدادا للقيم الإسلامية المتسمة بإيجابية طابعها والمؤكد على دور الفرد والجماعة في تماسك البناء الاجتماعي للمجتمع ورغم الصلاحية الزمنية والمكانية لهذه القيم أيضا مع انسجامها الفعلي مع كل نظام اجتماعي واقتصادي وسياسي وغيره، إلا أن تأثير المجتمع الجزائري بقيم أجنبية مناقضة تماما لقيمنا المحلية خاصة تلك المؤكدة على تبني النزعة الفردية من حيث تعظيم القيم المادية والمصالح الخاصة أحدث شرخا عميقا في منظومة القيم الاجتماعية والثقافية والأخلاقية، وهو ما أدى للتحلل من المعايير الدينية والضوابط الاجتماعية والأخلاقية "فمصير المجتمع يتأثر بثقافته ولا تبقى الاعتقادات المشتركة وقواعد السلوك الاجتماعي والأفعال العرفية والسمات المادية للمجتمع ثابتة بل تتغير حيث تثرى ثقافات أخرى وربما تفسدها، فالثقافات مفتوحة على بعضها وتمثل كلا متقلبا"²، وبما أن المجتمع يتكون من عدة نظم اجتماعية متصلة "بنظام القيم والعقائد والتقاليد والمثل العليا والعادات المنتشرة فيه"³، فإن إهمال المؤسسة للبعد الاجتماعي والثقافي انعكس

¹-ابن سبيل عبد الرحمن، حلواني. مرجع سابق، ص 04.

*-إطار مبدأ، 38 سنة من العمر، 10 سنوات أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

²-سيد عبد المطلب، غانم. مرجع سابق، ص 38.

³- لحسن، بو عبد الله. مرجع سابق، ص 188.

سلبا على سلوك وأداء أفرادها وإنتاجيتهم، خاصة وأنها تضم فئات عمالية غير متجانسة في خصائصها الشخصية، وهذا ما يبرز لنا مدى تباينهم في درجة الإدراك الإيجابي للدور الوظيفي من حيث الاستجابة الجادة لقواعده والامتثال الفعلي لثقافته ومنطقه الصناعي، فالإهمال التنظيمي للانعكاسات القيمية الفردية على قيم عملها ساهم كثيرا في "احتدام الصراع بين الفئات المهنية خاصة العليا والسفلى، والمتمحورة في مجملها حول سبل الحصول على مقومات الإشباع المادي والمعنوي، لكن هذا الصراع هو في حقيقة الأمر صراع بين القيم المتبناة عند كل فرد من أفرادها أو فئة من فئاتها المهنية"¹، وهو ما يعكس مدى التناقض القيمي القائم داخلها، فالقيم الاجتماعية السائدة فيها كان لها دورا بارزا في تغيير عددا من المفاهيم المرتبطة بالعمل، حيث توارت أهمية تقديم الواجب عند أفرادها وحلت محلها قيمة الحصول على الحق وغيببت القيم الإيجابية لمفاهيم الوقت بعد أن تعمقت القيم المتسببة في إهدار الموارد وأخرى متصلة بالعوائد المادية للمنصب، غير أن هذه المفاهيم وأخرى سيطرت على المجتمع الجزائري في كل المجالات تقريبا وعلى رأسها المجال التنظيمي وأنتجت قيما سلبية وتعاضمت في نفوسهم، وأثرت بدورها بطريقة مباشرة على فعاليتها ونجاعتها.

والى جانب هذا أجاب أكثر من 15% من المبحوثين أن المسببات الحقيقية في ابتعاد المؤسسة عن المعايير الموضوعية في عملياتها الرسمية تنحصر في عوامل سياسية بحتة لأن القيم السائدة فيها هي محصلة تطور المجتمع عبر مسارات تاريخية متعددة أهمها: مرحلة الاستقلال وما تضمنته من تشريعات منظمة لسير العمل المؤسساتي كالنسيير الذاتي والتصحيح الثوري والنسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة والاستقلالية ثم الخصوصية، إلا أن هذه التغيرات التنظيمية المصاحبة لتطورها طغى عليها الطابع السياسي الإيديولوجي بالدرجة الأولى أكثر من التنظيمي، وهو ما سمح بانتشار اتجاهات سلبية جعلتها تواجه لوحدها نتائج إهمالها لمختلف الأبعاد المرتبطة بالجانب الإنتاجي والأدائي والتي يجب أخذها في الاعتبار عند صياغة مختلف الاستراتيجيات التنظيمية، فالمؤسسة العمومية الاقتصادية التي كانت محورا بارزا في اهتمامات الدولة وإستراتيجيتها التنموية ورغم تعاقبت السياسات الإصلاحية عليها إلا أن النتائج المحققة لم تكن في مستوى التطلعات المنتظرة لأن تلك الإصلاحات ميزتها ممارسات وأفعال غير عقلانية من قبل الأطراف الفاعلة فيها بعد أن تعمقت ثقافة خاصة تجاه العمل في نفوسهم وطبعتها اتجاهات ومواقف مضادة لتوجهاتها، هذه الثقافة هيكلتها الخيارات الكبرى للاستراتيجيات التنموية المتبناة من قبل النخب السياسية المسيرة وغذتها تناقضات البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع وهو ما حال دون انسجامها مع التطورات التنظيمية الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية المتطورة وجعلها تفتقد للشروط الموضوعية الواجب توفرها في المؤسسة الناجحة، وهنا صرح أحد المبحوثين بما يلي: **"بما أننا في الجزائر فكل شيء عادي في بلادي والعوج جاء من فوق (السلطة)، فغياب دور الدولة وعدم تحركها الإيجابي لاحتواء الوضع التنظيمي على الحالة سلبية، الأحزاب مسئولة أيضا عن وصولنا لهذه الأوضاع السلبية، فخلال مرحلة الحزب الواحد خدمنا وأكلنا الخبز ومع التعددية الحزبية رجعنا ما نخدموش والمسئولين ولاو يسايسوا الحالة برك، كما أن غياب الرقابة خلق فيروس خطير على العمل ومرض قاتل للمؤسسة وتغلغل كثيرا في عقلية الجزائريين، هذه المؤسسة أصبحت بمثابة ملكية خاصة بسبب توريث العمل فيها من الأجداد إلى الأبناء مرورا بالأباء وهذا مثال حي على فساد النظام السياسي وعدم كفاءة كبار المسئولين في الدولة، لذا لابد للإصلاح أن يبدأ من السلطة العليا للدولة وينزل إلى الأسفل وليس العكس، فالمؤسسة هي صورة مصغرة عن المجتمع الجزائري وما هو حاصل فيه نجده فيها"**، فالقيم السائدة فيها هي نتيجة للثقافة المتبناة داخلها عبر المراحل المختلفة لتطورها وما تميزت به من نظم تسييرية وتشريعات منظمة للعمل، حيث عرفت تحولات تنظيمية مميزة طبعتها موافيق النسيير الذاتي والاشتراكي وصولا للمراحل الإصلاحية، وهي كلها تحولات خلقت عدم الانسجام بين قيم فئاتها الهرمية العليا والسفلى، إضافة لذلك فإن الطابع الإيديولوجي والتشريعي طغى أكثر على الطابع الأدائي في كل مرحلة من مراحل تطورها بعد أن تركز اهتمام النخب الإدارية العليا على الجانب الاجتماعي مع تغييب شبه تام للجانب الاقتصادي ودوره في تعزيز الأهداف المسطرة وتحقيق فعاليتها،

¹ -راضية، سيد. "قيم العمل وعوامل تشكلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: تحليل نقدي". مجلة دراسات اجتماعية، 13ع، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، القبة القديمة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 67.
* -إطار مبتدأ، 56 سنة من العمر، 28 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة متوسط.

كما تركز الاهتمام أيضا باستيراد عدد من النماذج الأجنبية في التسيير وتجريبها محليا، وهي كلها نماذج لم تنسجم تماما مع خصائص بيئتها المحيطة ولا بالثقافة العمالية المتسمة ببساطتها وبأصولها الريفية وبقيمها الاجتماعية التقليدية وبافتقادها الكبير للقيم الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات الصناعية*، فحسب بوفلجة غياث فإن الجزائر "ورثت بعد استقلالها نمطا غربيا في تسيير التنظيمات ثم تحولت لتطبيق نمط اشتراكي لتعود مؤخرا للتفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق، في حين بقيت قيم واتجاهات المسيرين على حالها ولم تساير التغير في أسلوب التسيير"¹، وهي كلها معطيات عرقلت فعاليتها ونجاحاتها وأعجزتها عن ترسيخ منظومة قيم فاعلة ومؤكدة للقيم المنتجة للعمل في نفوس أفرادها.

وبما أن الخطابات الرسمية للنخب السياسية ذات التوجهات الاشتراكية أكدت مرارا على مركزية تسييرها فإن هذه الأخيرة ساهمت في خلق قيم بيروقراطية غير مدعمة لأهدافها المسطرة ولا لتوجهات المؤسسة الاقتصادية، خاصة وأن "سلوك كبار مسؤوليها والمستمد من جذور البيروقراطية الممتدة في الوزارات والمديريات المركزية المنتمين لها مثل إغراء لبناء إمبراطوريات جديدة بعد تركيز كل الاختصاصات والقرارات والأعمال لديهم، لتصبح هذه الأخيرة خاضعة لهم وليس لمقتضيات اللوائح والنظم العامة"²، فالمرحلة التنظيمية التي ميزت مسارها التنموي تطلبت التغير المستمر للذهنية السائدة فيها مع تغير أساليب تسييرها والإستراتيجيات المتبعة لتحقيق التكيف مع الظروف الجديدة، غير أن ذلك تم دون مراعاة القيم المهنية لأفرادها واتجاهاتهم نحو العمل، فخلال مرحلة التسيير الاشتراكي أولت العناية السياسية أهمية كبرى للتسيير المركزي حيث سعت جاهدة لإحلال المبادئ الاشتراكية وترسيخها في كل خلايا المجتمع، وهو ما ساهم إلى حد كبير في تنامي عقلية "البابليك" وما صاحبها من مظاهر سلوكية سلبية متعددة ومؤثرة على كفاءتها وفعاليتها، وخلال مرحلة إعادة الهيكلة "اكتفت بتنظيمها داخليا فقط من خلال تطهيرها ماليا دون اهتمامها بتنمية القيم المنتجة للعمل، وهو ما فسخ المجال واسعا لتنامي الفعل السلبي داخلها كالإهمال والتكاسل والتطفل والانتكاس واختراق قواعد العمل والتمركز حول الذات والاهتمام بالشكليات وطغيان المصالح الخاصة والاعتماد على الدولة وإهدار الوقت وانخفاض الإنتاجية... الخ، غير أن الإعلان الرسمي عن التوجه نحو الخصوصية لم يحسن من وضعها التنظيمي لأن هذه السياسة أوجدت قيما مؤثرة على أفعال أفرادها، كونها فرضت نمطا تسييريا تسلطيا في بعض الأحيان بإلغائه لدور العامل في تسيير منصبه، وهو ما أحدث مسافة اجتماعية فاصلة بين فئاتها الهرمية العليا والسفلى معمقة شعور الفئة الثانية بالتهميش، وبالتالي فإن محدودية قنات التأثير الرسمي على قرارات أجهزتها الإدارية التنظيمية وضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والعاملين وشبوع الولاءات الحزبية على حساب الحس الوطني وغياب الأنظمة الرقابية الصارمة والفعالة وغيره أفرز بؤرا للانحراف التنظيمي وخلق ممارسات وأفعال مهنية مخلة بالأهداف العامة.

وبموازاة ذلك أجاب حوالي 08% من المبحوثين بأن مسببات اعتماد المعايير الذاتية في العمليات الرسمية للمؤسسة هي قيمة بالدرجة الأولى، فالقيم هي خاصية ثقافية في جوهرها وتتبلور ضمن إطار التفاعل الحاصل بين الفرد والمجتمع ومن ثمة بينه وبين مؤسسته، فإذا اتخذت هذه العملية التفاعلية اتجاه إيجابي اعتبر ذلك دعما أساسيا لاستمرارها وبقائها لأن ذلك يضمن كفاءة عملها ونجاحه، أما إذا اتخذت منحى سلبي انجر عنها عدة عراقيل داخلية تظهر جليا في اتجاهات وأفعال ومواقف أفرادها"³، وبما أن القيم الاجتماعية والثقافية تؤثر على أداءها، وبما أنها تستقطب أفرادها من المجتمع فإنهم سينتقلون إليها بكل خصائصهم ومكتسباتهم، وبالتالي فالمشكلات السائدة فيها لا يمكن فصلها عن تعدد الأطر القيمية المتفاعلة مع ثقافة عملها التي امتزجت بها وشكلت منظومة قيم تفتقد كثيرا للجوانب الإيجابية بعد أن سيطرت عليها معايير ذاتية وانتشرت فيها ممارسات مؤثرة سلبا على كفاءتها ونجاحاتها، كما انتشرت أيضا قيم خاصة لدى أفرادها ترسخ لاستمرارية السلبية في المعايير والممارسات والاتجاهات والمواقف والتصورات والأفعال والتي تعكس قلة مسؤوليتهم المهنية وضعف وعيهم بمحتوى الدور الممارس ومتطلباته، وهنا صرح لنا أحد المبحوثين بما يلي: **"بما أن هذه المؤسسة وطنية فقد كانت فريسة سهلة**

* - للاستفادة أكثر حول هذه النقطة يمكن الرجوع إلى: جمال، غريد. مرجع سابق.

¹ بوفلجة، غياث. مرجع سابق، ص 52.

² يومدين، طاشمة. مرجع سابق، ص 08.

³ -راضية، سيد. "قيم العمل وعوامل تشكلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: تحليل نقدي". مرجع سابق، ص 51.

لعقلية بن عيسى (القاربة) والمحسوبة والجهوية منهم وإليهم، والعقلية أصبحت مبرجة لهذا الأمر، والدليل هو أن إدارة الأفراد حاكميتها أولاد جهة واحدة وهي من المؤشرات التي دعمت كثيرا لعقلية المعرفة والسوسيات والتدخلات¹، فالوضعية الصعبة التي آلت إليها ناتجة عن غياب الآليات التنظيمية الفعالة لمعالجة مختلف السلبات الصادرة من طرف أفرادها وافقها لنسق تصوري متكامل ومنسجم في مكوناته وخصائصه وجاد في تطبيقه وقادر على فهم واحتواء القيم غير المنتجة للعمل وبلورتها بطريقة إيجابية بما ينسجم مع متطلبات التنظيم الصناعي الحديث ومقتضيات عمله.

وبهذا فإن الدراسة الميدانية أكدت لنا أن العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية هي مسببات رئيسية في تبني مسؤولي المؤسسة لهذه المعايير في مختلف عملياتها الرسمية لأن أكثر من 74% من المبحوثين أكدوا توظيفهم لها، وهي نتيجة تدعم أغلب النتائج السابقة المتوصل إليها والمتعلقة بانحرافها عن القيم المطلوبة في تسيير التنظيمات الحديثة، ومهما كانت طبيعة المحددات المؤثرة على عقلانيتها إلا أن تأثيراتها كانت سلبية عليها، فنوعية الأفعال المتبناة من قبل أفرادها وطبيعة العلاقات الإنسانية فيها ومدى كفاءة ممارساتها الإدارية ومدى كفاية أدائها وإنتاجيتها هي كلها مؤشرات تأثرت سلبا بالقيم السائدة فيها، وبما أن العوامل المشار إليها أعلاه أحدثت خلا عميقا في قيم عملها فإن هذا الأخير بات وكأنه "عبئا كبيرا لا يمكن للفرد التجاوب معه إلا بالتحايل فيه والمراوغة أثناء أدائه"¹، وهنا يبرز دور إدارة الأفراد في احتواء العاملين وإخضاعهم للخصائص التنظيمية للمؤسسة لأنهم أهم العوامل المؤثرة على مدى انسجامها مع تلك المتغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة وما لذلك من دور كبير في تعزيز قيمها وتأكيد منطقتها، والدور الأساسي في ذلك يقع على عاتق أصحاب السلطة الداخلية من خلال تفعيل الأهداف التنظيمية وانهاج السياسات المحكمة لتقوية ثقافة عملها التي قد تعزز قيمة العمل عند مختلف فئاتها المهنية، إلا أن ذلك لن يتحقق بمجرد تدعيم الترسانة القانونية باستصدار المزيد من اللوائح والتعليمات وإجبار العاملين على الامتثال الحرفي لها، فالارتقاء بمستوى القيم المنتجة يتطلب وعي مشترك بينهم جميعا، قوامه الإيمان العميق بها والتمسك الشديد بها تحت أي ظرف داخلي أو خارجي حفاظا على مصالحها العامة وصونا لمصيرها الصناعي لأن الاقتناع بقيم عملها يدفعهم لعقلنة أفعالهم وممارساتهم الداخلية بما ينسجم مع التقاليد الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الناجحة، وبناء على ذلك يمكننا القول أن غياب ثقافة عمل تقوم على تعميق القيم المنتجة فيها هي من بين أهم أسباب الأزمة التنظيمية التي عرقلت التكيف الفعلي للمؤسسة مع مختلف التحديات المفروضة عليها، لأن الثقافة الإيجابية من شأنها الاستيعاب السريع للتطورات الحاصلة في محيطها وضمان انسجامها مع التغيرات التي قد تعترضها خاصة وأنها تنشط في بيئة اقتصادية جد تنافسية، وهو ما يفرض عليها ضرورة تحقيق الانسجام الفعلي مع متطلبات العمل الاقتصادي المنتج من خلال إعادة النظر في منظومة القيم الشائعة فيها والتي أكدت ارتباطها بالنسق القيمي للمجتمع، والسبيل الفعلي لتدارك ذلك هو تنمية القيم الإيجابية للعمل لدى جميع أفرادها دون استثناء.

المطلب الرابع- طبيعة تأثير المعايير غير الرسمية على سير العمل التنظيمي:

في ظل الارتباط الموجود بين التنظيم الاقتصادي والمجتمع المحلي، وفي إطار تباين أنساق القيم والمعايير السائدة في كليهما تتواجد في أحدهما ثقافة اقتصادية عقلانية إن صح التعبير متسمة بقيمتها المنتجة للعمل، بينما تتواجد في المجال الثاني ثقافة مجتمعية محلية متسمة بمعاييرها الاجتماعية والثقافية، وفي إطار التفاعل الحاصل بينهما تنتج ثقافة معينة تجاه العمل تحمل بعضا من عناصر الثقافة الأولى لكنها في نفس الوقت تحافظ على جزء من عناصر الثقافة الثانية، الأمر الذي من شأنه التأثير على قيم العاملين واتجاهاتهم ومفاهيمهم نحو مختلف الظروف والأوضاع والمواقف التنظيمية، وهو ما ينعكس على ممارسة العمليات الإدارية وتشكيل أنماط السلوك كما هو الحال في مؤسسة (SNVI)، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال المعطيات المولية بشيء من التفصيل.

*-إطار مبدأ، 28 سنة من العمر، أقل من سنتين أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

¹ نفس المرجع، ص 59.

الجدول رقم 47: طبيعة تأثير المعايير غير الرسمية على سير العمل التنظيمي

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
03	تؤثر المعايير المعتمدة في العمليات الإدارية سلباً على سير العمل	85	96.59
11	المعايير المعتمدة في الممارسات الإدارية لها تأثير إيجابي وسلبى معا	02	02.27
12	الإجراءات المعتمدة في العمليات الإدارية ليس لها أي تأثير	01	01.14
	المجموع	88	100

يميل الاتجاه العام لهذه المعطيات نحو التأثير السلبي للمعايير المتبناة في الممارسات الإدارية على سير العمل بنسبة قاربت 97% من مجموع الإجابات حسبما أوضحت الوحدة التحليلية الأولى مقابل أكثر من 01% من مجموع الإجابات المؤكدة لعدم وجود أي تأثير لذلك مثلما هو مبين في الفئة التحليلية الثالثة، واستناداً لذلك فإن واقع تسيير الأفراد يتجسد ضمن طريقة ممارسة العمليات الإدارية الداخلية وفي مدى تطبيق المعايير الموضوعية فيها، فكلما ابتعدت المؤسسة عن معاييرها الرسمية شهد نسق التسيير بوظائفه الإدارية والتنفيذية تناقضات واضحة المعالم والأبعاد وطبيعتها كثرة الأفعال السلبية وتذبذب العلاقات الصناعية والإنسانية التي لا تخدم مصلحتها وأهدافها العامة بأي حال من الأحوال.

فبناءً على حوالى 97% من مجموع الإجابات فإن المعايير المتبناة في العمليات الرسمية خاصة ما تعلق منها بسياسات الاستقدام والتحفيز وتنمية الأفراد تؤثر سلباً على سير العمل التنظيمي، فمن ضمن أهم الاهتمامات التي ينبغي أن ينشغل بها الفاعلين الأساسيين فيها هو تهيئتهم لمناخ عمل محفز للأداء وممارسة المسؤوليات التي يفرضها الدور الممارس بكل ما تعنيه هذه الكلمة تنظيمياً ودينياً وأخلاقياً وقانونياً من خلال تنمية القيم المنتجة حسبما تمليه القواعد الرسمية في الأفعال والممارسات الداخلية وبما يعزز العلاقات الصناعية، وتزداد أهمية ذلك خاصة إذا ما كان هؤلاء المسؤولين أمثلة تستوجب الاقتداء بها في تأكيد القيم المهنية وفرض المنطق الصناعي للمؤسسة، لكن السؤال المطروح في هذا الصدد هو هل هناك فعلاً دور من هذا القبيل داخلها؟، فواقعها التنظيمي كشف لنا مدى عدم اللامبالاة بالدور الوظيفي خاصة لدى القائمين على تسييرها وهو ما خلق تأثيرات سلبية على مستويات متعددة أهمها:

01- الممارسات الإدارية الرسمية: تستمد هذه التأثيرات السلبية منابعها من ضعف القيم الإدارية السائدة في المؤسسة، خاصة وأن معظم الفاعلين فيها هم مجرد رؤساء في العمل وليسوا مديريين تنفيذيين عصريين، وهو ما جعل الخلل في معظم العمليات التنظيمية مكشوفاً لدى أفرادها حتى أنه أصبح من الأمور الطبيعية والعادية داخلها، فالمؤسسة تراجع اهتمامها كثيراً بالقيم الإدارية ممارسة وتطبيقاً بسبب ضعف قيم العمل المنتمية لقدرات أفرادها، وهو ما أثر على كفاءة عملياتها الداخلية ابتداءً من سياسة استقدامهم إلى غاية تنميتهم مروراً بنظم تحفيزهم، ومن بين المسببات الأساسية لذلك هو تأثيرها الكبير بمختلف القيم التقليدية والمواريث الاجتماعية والثقافية السلبية كالقربة والجهة والمحسوبية والولاءات الضيقة والرشوة والتسيب والفساد والانتكالية... الخ، فالمقابلات الميدانية بينت لنا مختلف التأثيرات السلبية المرتبطة بعملية التوظيف والتحفيز، لأن العملية الأولى أصبحت تفتقر كثيراً إلى الاعتماد الفعلي للعديد من العناصر القيمة الهامة لخصائص طالب العمل بسبب نقص التحكم في النظام الرسمي للتوظيف من طرف القائمين على هذه العملية داخلياً (المؤسسة) وخارجياً (مكتب التشغيل)، وهو ما غيب العناصر الحقيقية لقيمة الاستحقاق في العمل كالجدارة والكفاءة لدى طالب المنصب الدائم، كما غيب لدى إدارتها قيم النجاعة والموضوعية والشفافية والإنصاف، فغياب المعايير الانتقائية الموضوعية في عملية التوظيف فتح المجال واسعاً لتنامي العديد من القيم غير الرسمية، وجعل من المحسوبية محل قيمة الكفاءة والجدارة كأساس لتولية الوظائف الدائمة فيها، ومن ثم كانت التعيينات في مثل هذه المناصب تتحكم فيها ولاءات القربة والجهة والمصالح الضيقة أكثر مما تتحكم فيها المعايير الرسمية، غير أن هذه الوضعية السلبية لم تقتصر على عملية التوظيف فحسب بل مست عمليات أخرى كالتحفيز التكويني وتقييم الأداء وغيرها والتي تأثرت كلها بغياب المعايير الموضوعية في العمل، وما لذلك من دور كبير في تهميش الكفاءات خاصة أمام غياب الدور الفعلي للفاعلين الأساسيين فيها.

02-الأفعال التنظيمية: بما أن هذه الأخيرة هي مبعث الحركة والنشاط في العمل فهي تضبط رسميا بواسطة قواعد تنظيمية ولوائح داخلية محددة للمهام والصلاحيات والأدوار الخاصة بكل فاعل تنظيمي، وبما أن الممارسات الإدارية السائدة أثبتت عدم كفاءتها في فرض منطق عمل المؤسسة وتأكيد له أفرادها فإن الأفعال التنظيمية الشائعة فيها تأثرت سلبا بذلك، وما زاد من حدة تأثيرها هذا هو انبعاث مصادرها من ضعف قواعدها الرسمية وعدم فعالية نظم عملها ولوائحها الداخلية عوضا عن مساهمتها الجادة في ترقية هذه الأفعال وفق ما ينسجم مع الثقافة الاقتصادية للمؤسسة الناجحة، فحسبما تبين لنا ميدانيا فإن الأغلبية العمالية تفتقد كثيرا للمتطلبات اللازمة لممارسة العمل التنظيمي من كفاءة وانضباط والتزام... الخ، وهو ما جعلهم يتبنون السلبيات في سلوكهم اليومي كسبيل لتهربهم من العمل، كأن يقلصون من حجم الإنتاج عن طريق تهاونهم وتحايلهم ولا مبالاتهم وظيفيا خاصة أمام ضعف تطبيق الإجراءات التأديبية للمخالفين للنظام الداخلي وعدم صرامة عمليات المراقبة والمحاسبة التنظيمية، ويدأبون رسميا ويوميا في العمل حتى يضمنون أجر شهري وليس مساهمة منهم في تجسيد الأهداف العامة، كل هذه العوامل جعلت كفة المؤسسة تميل أكثر نحو الاتجاه غير الصحيح لها، وبالتالي فإعادة هذه الكفة لوضعها الطبيعي أصبح من الأمور الصعبة جدا في الوقت الحالي، وحول هذا صرح لنا أحد الباحثين أن: **"الخدام هنا رجع يتصرف كيما يجب لأنه تاكل على والده أو معارفه الذي هو مسئول في المؤسسة، والمسئولين ولاو يدخلوا المافيا باش يخدموا هنا ويقتلون أصحاب الكفاءات، وكي يجيبوا واحد ماشي مليح يخسر قاع الناس الملاح، وهنا رجعا نلقاو واحد برك مليح في وسط ناس بزاف ماشي ملاح، فأولادنا ما قدرناش عليهم كيفاه نقدروا على هاذ المدمنين على الخمر والمخدرات والمهلوسات".***

03-العلاقات الإنسانية في العمل: من المفروض أن هذا النوع من الروابط هو من المجالات التنظيمية الهامة لأنها ترمي لإدماج الأفراد في مواقف وظيفية محفزة للأداء بما يلبي رغباتهم ويشبع حاجاتهم خاصة النفسية والاجتماعية منها، فإذا نمت هذه العلاقات في الاتجاه الاجتماعي تعززت روابطها أكثر لأنها قامت على أهداف معينة ومبادئ ضرورية لتحقيق التكيف والتفاعل المطلوب بين الأطراف المشكلة لهذه العلاقة، إلا أن الواقع التنظيمي للمؤسسة كشف لنا مدى التأثير السلبي للعلاقات الإنسانية فيها والنتائج عن الشبوع السلبي لممارسات الوساطة والسوسيال والمحسوبية والجهة، وهنا صرح لنا أحد الباحثين: **"وين يكونوا المعارف تكون غير السلبيات، فلما أريد معاقبة أي عامل لازم نعرف واش يكون أولا، ما لازمش تعاقب وليد فلان أما وليد الشعب دير فيه واش تحب".****

04-أداء العمل: رغم أن الأداء يعد هدفا جوهريا وحيويا في دورة حياة المؤسسة لأنه يكفل لها الاستمرارية والارتقاء والتطلع خاصة وأنه بواسطته تحيي وينتعث نشاطها، ومن خلاله تحدد وجهتها التنظيمية وتطلعاتها المستقبلية، وبسببه أيضا يترجع دورها وتخفق في تجسيد مشاريعها المسطرة، إلا أن أدائها السلبي كان سببا في فشلها بعد تأثره هو الآخر بالقيم السائدة فيها خاصة ما تعلق منها بالمعايير غير الرسمية المعتمدة في عملياتها الرسمية والتي تبين لنا شدة خضوعها للاعتبارات الشخصية وما لذلك من دور في التأثير على علاقات العمل وقواعده ومنطقه، فاستنادا إلى هذا التصور فإن التأثيرات السلبية للأداء الوظيفي والنتيجة عن تبني أفرادها لمثل هذه المعايير مست عدة جوانب أهمها الجانب الإنتاجي كما ونوعا والمستوى المهني كفاءة وتأهيلا، كما مست الجانب النفسي لأفرادها بما عرقل حماسهم الوظيفي وقلص من معنوياتهم، كما صرح أحد الباحثين أن: **"العديد من العمال في غير مناصبهم والعديد منهم لا علاقة لهم بالمهنة وليس لديهم الدبلوم المطلوب لشغل الوظيفة، يوظفونهم ويفرضونهم علينا بالسيف، لديهم صفة عمال خدامين فقط، كابين اللي راه يجي وما علابالوش واش راه يدير، يدخل هنا وهو تاكل على معارفه ويخلق المشاكل وما علابالوش المؤسسة وين راهي رايحة، يبحث أكثر عن الامتيازات ولا يقدم أية إضافات ويقول المؤسسة ماشي تاع بابا، فالإقبال على العمل نقص والمعنويات تراجع والناس هنا كرهت وأصبحت تتمارض والعامل رجع يحس وكأنه جاء للحبس، الواقع يتكلم على نفسه، الإنتاج ماكاش والناس قاعدة وكأن الأمر عادي، الخطورة هنا وصلت للخطوط الحمراء والسياسة تقول المهم أنكم تتقاضون أجوركم، ونحن كمسؤولين ما قدرنا ندير والو".*****

*-إطار متوسط، 58 سنة من العمر، 38 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

**-إطار متوسط، 52 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، تقني سامي.

***-إطار متوسط، 57 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

05- على مستوى المؤسسة: ما من شك أن هذه الأخيرة أصبحت متمركزة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر لأنها المصدر الرئيسي للتنمية المجتمعية، فهي المكان المثالي للعمل عند مختلف الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين والمجال الذي تتفاعل فيه مختلف الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والفضاء الذي تلتقي فيه الأفكار المؤدية لابتكار تصورات وصفية تفسيرية حول مختلف التطبيقات الإدارية والنماذج التسييرية، إلا أن الدراسة الميدانية كشفت لنا مدى معاناة مؤسسة (SNVI) من عدة تأثيرات داخلية عميقة ومعقدة ومرتبطة بالمجال السلوكي والإنتاجي والتسييري والعلانقي انعكست سلباً على سير عملها وهو ما أثر على استقرارها وهدد استمرارها وبقائها، فإعمارها بمجتمع عمل ضعيف الخبرة وفقد للحماس وعديم لروح العمل هي سياسة تستهدف مستقبلها ومصيرها الصناعي، الأمر الذي جعلها تمر بوضعية صعبة تتراوح من السيئ للأسوأ رغم ريادتها المشهودة في مجال الصناعة الميكانيكية خلال العقود الماضية واكتسابها خبرة كبيرة وتكنولوجيا عالية في هذا المجال على المستوى المغربي والعربي والقاري والعالمي لاسيما عند مقارنتها بمثيلاتها في العديد من دول العالم الثالث وحتى المتقدم بدون مجاملة، وللاستشهاد فقط قدم لنا أحد المبحوثين التصريح التالي: **"هذا التأثير السلبي أصبح مثل القنبلة الموقوتة التي ستفجر في أية لحظة وتؤدي لجريمة كبيرة خاصة وأن أغلبية عمالها الذين وظفوا بالمعرفة ليسوا في محلهم والمسؤولين متساهلين كثيراً معهم، فالك هنا عنده كلمة "أنا ومن بعدي نهاية العالم"، وأخذ منصب عمل ليس من حقه يخلق عبئ وعائق كبير للشركة، والأمر من ذلك أنه يطالب بحقوقه أكثر ما يقدم واجباته، لأن هنا تمشي بزاف عقلية هات هات وماكاش اللي يمدلها، هذا كله خلى الحالة هاملة وسايية والشركة راحت ضحية"**.*

06- على المستوى القيمي: تعد المؤسسة نسفاً تنظيمياً واجتماعياً مفتوحاً على بيئة دائمة التغير وقابل للتأثر بها، وهو ما يجعلها مجالاً لتفاعل مختلف الأنساق القيمية، وبما أن المؤسسة تأثرت كثيراً ببيئتها المحيطة خاصة بعدما تأكد لنا مدى هشاشة المرجعية القيمية المرتبطة بأفرادها بسبب عمق الروح القبلية فيهم والتي خلقت لديهم صعوبة في الخضوع لمنطقها، لذا فقد باتت ملزمة على تطوير أساليب عملها لتجسيد أهدافها وتأكيد قيمها خاصة وأن الضرورة تقتضي منها التعجيل في مراجعة الأنساق القيمية الفرعية المهيمنة عليها لاستئصال الجوانب السلبية المتضمنة فيها بعد أن أثبتت القيم السائدة فيها عجزها عن تحقيق كفاءتها ونجاعته وعرقلت مواكبتها للتغيرات التنظيمية الحاصلة، وهي هذا صرح لنا أحد المبحوثين: **"رجعنا ما نحبوش الشاف المليح واللي يخدم خدمته مليح هو ماشي مليح ورجعت سياسة المساييس (المجاراة) وبومهمل والسبيبة (التسييب) فالخدمة والإنتاج والتسيير والتخطيط، ففي الكثير من المرات يتشري المسئولون وسائل عمل جد باهضة ولا يحتاجونها أصلاً كالألات الرقمية (Les Commandes Numériques) والعمال يكسروها زكارة (نكاية) فيهم ويخلوا الآلات شاعلة ويروحوا لبيوتهم، فالمتكاسلين وأصحاب (les Bras Cassées) هما اللي راهم عايشين هنا، حرارة العمل راحت والحماس نقص والعزيمة انطفات أمام كثرة المشاكل اللي رانا نعانين منها، المسئولين رباو فينا عقلية جواز نهارك وروح تروح والعمال ماشي واعيين بذلك رغم كثرة الأمثلة الحية التي يمكن أن يتأثروا بها، بقينا في دائرة التسوييف سنعمل وسنفعل عوضاً عن واش درنا وواش لازم نديروا والتستتر على الأخطاء أصبح من الرجولة وهذه بعض مؤشرات الهشاشة التي أثرت على سمعة الشركة"**.*

كما سجلنا أن أكثر من 02% من مجموع الإجابات اعتبرت أن المعايير المعتمدة في الممارسات الرسمية لها تأثير إيجابي وسلبي في نفس الوقت، فرغم الجوانب السلبية المشار إليها أعلاه إلا أن هناك عدة إيجابيات لا يمكن تجاهلها من منطلق أن المؤسسة تضم أفراداً متباينين في الخصائص والمكتسبات كما تضم عدداً من الفاعلين الموزعين عبر مختلف فئاتها الهرمية والمتسمين بكفاءاتهم ونزاهتهم والمتحلين بوعي مهني كبير وبفضلهم لازالت تحقق بعض الإيجابيات في عملها، فالمسئول حسب تصور أحد المبحوثين **"إذا أراد أن يحرك العمل حركه وإذا أراد توقيفه أوقفه وإذا قدم إضافات فإن العامل سيقدمها، وإذا لاحظ العامل أن مسئوله مهتم بالعمل فإنه سيهتم هو أيضاً، فالمسئول كلمة كبيرة لأنه مسئول على العامل وعلى الورشة وعلى العمل وعلى المؤسسة أيضاً"**.*

*-إطار مبتدأ، 50 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.
**-إطار متوسط، 58 سنة من العمر، 38 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.
***-إطار مبتدأ، 48 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

وعلى نقيض هذا سجلنا أن أكثر من 01% من مجموع الإجابات أكدت أن الإجراءات المعتمدة في العمليات الإدارية الوُسْمية ليس لها أي تأثير سلبي على سير العمل، وحسب اعتقادنا أن هذه الفئة لا تريد الإدلاء الحقيقي برأيها حول الموضوع، لذا فهي تريد التهرب منه من خلال اتخاذها لموقف تكتيكي، وبالتالي فهي فئة شاذة خاصة بعد أن تركزت الأغلبية الساحقة للإجابات في الفئة التحليلية الأولى والتي تعكس حسب تصورنا حقيقة الأوضاع السائدة في المؤسسة من منطلق تواجدها اليومي فيها، وبالتالي فإن رأي هذه الفئة لا يعبر عن الواقع التنظيمي للمؤسسة بقدر ما يعبر عن رأي شخصي.

نستنتج أن القيم الإدارية لها تأثير بليغ في تشكيل قيم الأفراد حول العمل حيث تكون الميول والاتجاهات عرضة للتنشئة وإعادة التنشئة بعد أن تتخضع عنها تفاعلات وتوجهات مؤثرة على مصير المؤسسة لتقدم لنا تصورات ومفاهيم جديدة حول البيئة التنظيمية بصفة عامة، غير أن المؤسسة ومن خلال عملياتها الداخلية فإنها عملت على إعادة تنشئة أفرادها اجتماعيا وثقافيا مقدمة لنا نسقا قيميا مؤثرا بالسلب على كفاءتها وفعاليتها، فعوضا عن إشاعتها لعمليات موضوعية تنبثق عنها أفعالا منضبطة فإنها دعمت المعايير غير الرسمية فيها متجاهلة تماما تأثيرها على نجاعتها*، لذلك اصطبغت ثقافتها الإدارية بصبغة سلطوية تقليدية، فالنغرات المتضمنة في قواعد عملها وغياب المحاسبة والمراقبة التنظيمية أمام هشاشة قيمها الإدارية ساهمت بشكل كبير في خلق منافذ للوساطة والمحسوبية وغيرها من القيم المضادة لتقاليد عملها، لذا تعمقت قناعة لدى مسئوليتها بعدم جدوى إصلاح الوضع التنظيمي وإبقاء أمورها الداخلية على حالها، كما أن التناقض بين محتوى النصوص الرسمية المنظمة للعمل وواقع تطبيق العمليات الإدارية أحدث خلا عميقا في علاقات العمل في جانبيها الإنساني والصناعي بما صعب عملية الاحتواء الفعلي للقيم العمالية ضمن قيم عملها بطريقة منسجمة، وبهذا يمكننا القول أن المؤسسة ومن خلال عملياتها الإدارية عملت على إعادة تنشئة أفرادها ثقافيا واجتماعيا وليس تنظيميا واقتصاديا، لتقدم لنا بذلك نسقا قيميا مميذا انعكس سلبا على كفاءتها وفعاليتها، فعوضا عن إشاعتها لعمليات موضوعية تنبثق عنها أفعالا وممارسات إيجابية فإنها دعمت المعايير غير الرسمية في عملياتها الداخلية الرسمية متجاهلة تماما التأثيرات السلبية لمثل هذا التوجه غير العقلاني على نجاعتها، وستبين لنا المعطيات المالية بوضوح مدى قدرة الفاعلين الأساسيين فيها على تجسيد المبادئ الموضوعية في العمل.

المطلب الخامس-مدى قدرة المبحوثين على تحقيق الموضوعية في الممارسات الإدارية:

تعد الموضوعية في ممارسات العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أصبحت تستخدم على نطاق واسع في التنظيمات المعاصرة بعدما تكشف لها بوضوح بأنها قيمة أساسية للعمل ومعيارا فاعلا للحكم على مدى مصداقية نظم العمل وعملياته، وهي تعني وضوح القوانين الداخلية وسهولة استيعابها والالتزام الفعلي بها من طرف مختلف فئاتها الهرمية بما يمكنها من أداء مهامها بدقة وبمنتهى الشفافية، فكلما تبنت المؤسسة هذا المعيار اتجهت أكثر نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وبما يضمن نموها وتطورها.

الجدول رقم 48: مدى قدرة المبحوثين على تحقيق الموضوعية في الممارسات الإدارية

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
18	تحقيق الموضوعية في العمليات الإدارية أمرا يمكن تحقيقه	31	56.36
19	يستحيل تحقيق الموضوعية في هذه الممارسات	24	43.64
	المجموع	55	100

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو إمكانية تحقيق الموضوعية في العمل بنسبة فاقت 56% كما هو موضح في الفئة التحليلية الأولى، مقابل حوالي 44% من مجموع الإجابات التي أكدت استحالة تحقيق ذلك تنظيميا مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الثانية، تأسيسا لذلك فإن قيمة الموضوعية تكتسي أهمية بالغة في الحياة التنظيمية بسبب دورها البارز في الحفاظ على

* - أنظر الملحق رقم 05 المتضمن لبعض الأمثلة من الشكاوي العمالية التي تحصلنا عليها حول هذا الموضوع.

استقرار المؤسسة وضمان استمرارها، حيث تسهم في مواجهة تحديات تحسين نتائجها الفردية والجماعية وتدعم توازناتها الداخلية ومواجهة التحديات التنافسية المفروضة عليها من بيئتها الخارجية، فالتجاهل التنظيمي لهذا المعيار من شأنه إفقاده السيطرة على مجريات أمورها الداخلية وعرقلة سير عملها وما لذلك من تأثير سلبي في زعزعة كفاءتها ونجاحاتها، وستجيبنا المعطيات التالية عن أهم الوقائع السوسيولوجية حول مدى اعتماد الفاعلين الأساسيين فيها لقيمة الموضوعية من خلال ممارستهم للمهام المكلفين بإنجازها رسمياً حسب وجهة نظر الفئة المستهدفة بالدراسة الميدانية.

فاستناداً إلى أكثر من 56% من مجموع الإجابات فإن تحقيق الموضوعية في العمليات الإدارية أمر يمكن تحقيقه لأن المؤسسة عبارة عن تنظيم رسمي منظم بشكل عقلاني وموضوعي لتحقيق أهداف محددة وواضحة، لذا فاحتكام جميع أفرادها لقواعدها من شأنه الوقوف في وجه أي تجاوز أو انحراف يعرقل سير عملها أو يؤثر على تحقيق أهدافها، وكقراءة سوسيولوجية لذلك فإن تبني المبحوثين لهذا المعيار في مهامهم الوظيفية هو تبني لقيمة الرسمية فيها والمنطوية بدورها على قيمة الالتزام بنظم عملها ولوائحه الداخلية الموجهة نحو مختلف الممارسات الإدارية والسلوكيات التنظيمية، فاحترامهم لهذه القوانين يجعلهم يقرون بأهدافها العامة ويسعون لتحقيقها كمحاولة منهم لإرساء تقاليد التنظيمية، وهو ما يوحي بوعيهم بمتطلبات عملها الإنتاجي ومستوى استيعابهم لقيمها الاقتصادية المنتجة، الأمر الذي قد يبلور تكيفهم في بيئة عملها بطريقة إيجابية وهيكلية استقرارهم التنظيمي بفاعلية، كما أن احترامهم لهذه لقوانين دليل على حسن انسجامهم مع خصائصها وخضوعهم لمنطقها من خلال سعيهم الدائم لتنفيذ محتويات توجهاتها المختلفة والمنسجمة في ذات الوقت مع أهداف سير إنتاجها وعملها لاسيما في الوقت الراهن والمتميز بعجزها عن الاحتواء الفعلي لأفرادها، فتبنيهم لقيمة الموضوعية في العمل هو شكل من أشكال وعيهم بالتحديات المحيطة بالمؤسسة والرهانات المفروضة عليها داخلياً وخارجياً، فالرهان الداخلي حسب هذا التصور يكمن في إعادة التنظيم الشامل لأدائها الإنتاجي وضبط التسيير الداخلي بالموضوعية التنظيمية، أما الخارجي فيقتضي فرض قوتها من الناحية الاقتصادية بتبنيها لقيم عملها، الأمر الذي من شأنه تأكيد وجودها وإنجاحها في مهامها الصناعية، إلا أن هذه الخصوصيات المعيارية الفاعلة تفرض بدورها تحلي مسؤوليتها بهذا المعيار لإخضاع مختلف فئاتها العمالية لمنطقها وتقاليد عملها خاصة إذا علمنا أن هذا الخضوع هو أكبر نجاح لها في وقتنا الراهن، لذا فاحترامهم لقواعدها يجسد بالفعل مدى التزام هؤلاء المبحوثين بأهدافها العامة وتمسكهم بقيمتها لتجاوز الظروف الصعبة المحيطة بها، لأن مضامين لوائحه الداخلية تفرض الموضوعية في أداء العمل خاصة في جانبه التسييري.

كما أن احترام اللوائح الداخلية المصممة من قبل المسؤولين والهادفة لتحقيق الانسجام بين مختلف المهام الوظيفية في جانبيها التسييري والإنتاجي ينم عن شفافية العمل الداخلي ومصادقته، حيث تشكل الدلالات التنظيمية لإقرار هذه اللوائح ضرورة احترام نظم العمل وشروطه ومقاييسه والالتزام بنسق القيم والمعايير المعتمدة في إنجازها وأهمية الانسجام والتوافق بين كل من تصميم النظم وتسيير العمليات وتنفيذ المهام ضمن ضوابط نظامية وموضوعية وصارمة، لأن التكامل الوظيفي يتحقق حين تتناسق الجهود التخطيطية والتسييرية المعقلنة والهادفة لأصحاب القرار الداخلي والاستجابة الموضوعية للعمال وتنفيذها بناء على ممارسات واعية وملزمة بالفعل المرغوب فيه تنظيمياً، كما يهدف احترام هذه القوانين والالتزام بها لتحقيق الموضوعية في أداء المهام الموكلة لمختلف الشرائح الهرمية بابتعادهم عن الممارسات غير الرسمية وتوجيههم للأفعال العمالية بإخضاعها للقواعد الرسمية، لذا فتأكيد المبحوثين على إمكانية تحقيق معيار الموضوعية في العمليات الرسمية من خلال احترامهم للقوانين الداخلية يترجم وعيهم باحترام الأهداف العامة للمؤسسة وتأكيد قيم عملها الذي تقننه معايير الالتزام والانضباط والكفاءة والإخلاص والمصادقية وتجسده نصوص تشريعية ولوائح قانونية وتعليمات إدارية من جهة ووعيها بالدور الوظيفي الممارس وعقلنته معيارياً من جهة ثانية، وبالتالي فاحترام أفرادها لهذه القوانين وتطبيقه بصورة عادلة من شأنه تعميق مفهوم الموضوعية والشفافية الإدارية لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتعميق ولائهم لها، كما أن ترسيخ مثل هذه القيم داخلها يمكنها من محاصرة مختلف الممارسات والأفعال السلبية في العمل بما يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى جودة وأقل كلفة ممكنة.

وعلى غرار ذلك أجاب حوالي 44% من المبحوثين باستحالة تحقيق الموضوعية في الممارسات الرسمية بسبب ميل الفاعلين الأساسيين (المسؤولين) والفرعيين (العمال) على حد سواء لإعلاء أهدافهم الخاصة وسعيهم لتجسيدها ميدانياً على حساب الأهداف العامة، فتعاضد اهتمامهم بها ساهم في ميلهم أكثر

نحو البحث عن البدائل الممكنة التي من شأنها الحفاظ على ديمومة تواجدهم داخل النسق الرسمي حتى أن شدة ولاء العديد من الفاعلين الفرعيين للفاعلين الأساسيين دعم ديمومتهم بطريقة ضمنية، وهو ما مكنهم من تحصين مواقعهم ومكاسبهم المهنية خاصة أمام نقص كفاءاتهم العملية والعملية في تسيير العمل الإنتاجي، وهنا أدلى لنا أحد المبحوثين بما يلي: **'مصلحة الشركة رجعت في آخر الأولويات والمصلحة الخاصة فوق كل اعتبار والصرامة أصبحت عيب ورجعنا ما نقدر نضرب ما نقدر نمد، إننا اليوم نبكي على الشركة لأننا نشوفوا المنكر وما نقدروش نغيروه بسبب الفوضى وسوء التسيير والصعوبات والعراقيل في كل شيء وهو أمر محير، وكأنها سياسة تستهدف تسييرها، لازم ثورة لتغيير هذه القيم ولا بد من همة ووعي ومسئولية كبيرة لذلك من طرف الجميع'**،*، كما يرتبط ذلك من جهة أخرى حسب هذا التصور دائما بشدة الروابط العلائقية خاصة ما تعلق منها بالجانب القرابي والجهوي التي حبكتها متانة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها في جميع الاتجاهات، حيث أكد أغلبية المبحوثين بفاعلية هذه العلاقات داخل المؤسسة وبتوظيفها في مختلف العمليات الإدارية خدمة لأهداف خاصة بعيدا عن الأهداف الرسمية وهو ما جعل من ممارسات التوظيف والتحفيز تخضع لاعتبارات شخصية بالدرجة الأولى، ويمتد هذا الاعتقاد وصحته إلى "بداية السبعينيات حينما كان الطلب على سوق العمل مرتفعا والتوظيف قائما على سياسة وطنية لمحو البطالة، وبموازاة ذلك تمت ممارسة التقية على أساس جهوي استجابة لهذه السياسة المضادة لأهدافها الوطنية ومشروعها الاجتماعي الصناعي وحتى بعد مرحلة تنفيذ الجانب الاجتماعي فيها لم تخلو ممارسات المسؤولين وإيديولوجيتهم بتكريس المعيار الاجتماعي الجهوي في العلاقات الصناعية"¹، لذا فقوة هذه العلاقات ومتانة روابطها أثرت سلبا على مختلف التوجهات المعقنة والممارسات الرسمية والسلوكيات الإيجابية فيها وحبكتها بأخرى تفتقد لمعايير العقلانية والموضوعية لأن سوء أدائها محكوم بالفعل الخاضع للمنطق العلائقي الذي طغى على المسار الوظيفي التسييري والإنتاجي ووجهه تبعا لمقتضياته الاجتماعية والشخصية.

كما أن استحالة تحقيق الموضوعية في الأداء التسييري سببه أن القرارات التي يصدرها الفاعلين الأساسيين لا تتسجم مع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، فهم لا يحملون مشروعها الاقتصادي بمسئولية ويجهلون تماما مصيرها الصناعي، لذا فقراراتهم داخلية شكلية ولا تتبعها عقوبات فعلية حين مخالفتها، وبما أن هذه القرارات تحمل أمورا داخلية تستوجب أولوية احترامهم لها ثم فرضها على بقية أفرادها إلا أن هؤلاء المسؤولين لا يخضعون لقراراتهم ولا لقواعدها الرسمية، وهو ما جعل من تحقيق الموضوعية في العمل مطلباً صعب المنال، وهذا ما جعل أحد المبحوثين يصرح بما يلي: **'لا أستطيع تطبيق القانون وإلا اعتبر مشوشاً فمحاولاتي الكثيرة جعلتني ضحية ممارسات غير عقلانية وأعجزتني عن تحقيق الموضوعية بمفردي بسبب كثرة الضغوطات العليا، لا بد للتغيير أن ينبع عن إرادة داخلية عليا'**،*، وبما أن الممارسات الإدارية باتت تخضع لمنطق الفئة الهرمية العليا فهذا دليل على عدم صونها لتوازنات سير المهام الداخلية الأفقية والرأسية، والجدير بالذكر أن هذه الفئة المبحوثة أقربت بعدد من التجاوزات التي يرتكبها المسؤولون والمخلة بنظامها الداخلي، كما ترتبط عدم الموضوعية في إنجاز المهام الإدارية بالفاعلين الإداريين أنفسهم لأسباب قيمية مرتبطة بهم منعتهم من تحقيق مساعيها التنظيمية وتأكيد منطقتها الصناعي، وهنا أدلى أحد المبحوثين أن: **'المعرفة تتجاوز صلاحياتي مع كبار المسؤولين، فلما يحبوا يطلعوا أي واحد يطلعوه بأي طريقة ورغما عني ومرات يجينا المسؤول الأعلى أو المسؤول النقابي ويفرض علينا إضافة أسماء بعض العمال ضمن قائمة المتوجهين للتكوين أو الحائزين على ترقية ورغم رفضنا لذلك إلا أننا نكتشف فيما بعد أن هؤلاء المتوسط لهم نالوا مرادهم الوظيفي رغم عدم كفاءتهم وبدون موافقتنا، ومرات يطلبون منا التوسط لبعض العمال غير الأكفاء ولما نقبل بالأمر نولوا معهم في مشاكل كبيرة ومرات يطلبوا منا عدم تقديم إضافات في العمل خوفاً على مناصبهم العليا'*****.

كما أن واقع عدم تحقيق الموضوعية في العمليات الإدارية من قبل المكلفين رسميا بممارستها تكمن في نسجهم لعلاقات حميمة بمسؤوليهم أبعدهم عن المساءلات الرسمية للإدارة، وبما أن العلاقات

*-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

¹-عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص738.

**-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

***-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

غير الرسمية القائمة بينهم تتخذ طابعا اجتماعيا وشخصيا في نفس الوقت فإن مسؤوليهم يلجئون لحمايتهم تنظيميا بتبنيهم لفعل التدخل والتوسط من أجلهم في حال الانحراف عن المعايير التسييرية الرسمية حفاظا على استقرارهم التنظيمي، فكلما تعمقت العلاقات غير الرسمية بين العاملين اتسعت الرواسب التقليدية للفعل غير العقلاني بينهما وكلما اتسعت هذه الرواسب التقليدية تراجعت المؤسسة عن أداء دورها الإنتاجي والتسييري بفعالية، وبالتالي فإن مثل هذه المحددات غير التنظيمية أنتجت ممارسات غير موضوعية وأفعالا غير منطقية لأنها مضادة لعقلانياتها الاقتصادية ودورها الصناعي ومكانتها الاجتماعية، وهو ما عرقل أدائها الإنتاجي والتسييري في نفس الوقت، وعليه فهي بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى لإدارة فعالة لتسيير أفرادها قائمة على عقلنة ممارساتها لضمان كفاءة عملياتها الرسمية، لأن الإدارة الحالية وابتعادها عن المعايير الموضوعية أنتجت تناقضات تسييرية متعددة ومعقدة كما أنتجت أيضا طبقة عمالية واسعة وهزيلة في أدائها وهشة في قيمها المهنية وضعيفة الاتساق مع متطلبات عملها التنظيمي وصعبة الانسحاق لتقاليدها الصناعية الرسمية وهو ما أفقدها توازنها الداخلي واستقرارها الخارجي نظرا للأساليب التقليدية والتلقائية التي ميزت تنظيمها وتسييرها والإجراءات غير الرسمية التي هيمنت على موضوعيتها وشفافيتها وسطحية التوجهات التي طبعت سياساتها واستراتيجياتها، حدث كل ذلك في سياق ضعف كفاءة أغلبية أفرادها وتهميش الفئة المؤهلة منهم وغياب آليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعدم فعالية نظم استقدام الأفراد وتنميتهم وغيرها من الاختلالات التي أعادت إنتاج القيم السائدة في العمل والتي جسدتها التوجهات غير الموضوعية لأصحاب السلطة الداخلية في مستوياتها العليا والوسطى والسفلى، وبهذا يمكننا الإقرار العلني أن سياسة التسيير المتبناة داخل المؤسسة لم يراع فيها مطلقا الشروط الموضوعية لإدماج العاملين فيها ضمن مسار العمل التنظيمي وتكيفهم مع متطلباته الإنتاجية رغم الإدراك الفعلي للقائمين على أمورها التسييرية والإنتاجية بمدى التباين والاختلاف الذي تحمله أنماطها الثقافية والأنماط الثقافية لأفرادها.

المطلب السادس-درجة الانسجام بين الجهود العمالية المبذولة والحوافز التنظيمية الممنوحة:

تتوفر التنظيمات الاقتصادية على عدد من العناصر المادية والتقنية الضرورية لضمان سيرها ونشاطها العادي والطبيعي، غير أن ذلك لا يعتبر مقياسا كافيا لتحقيق كفاءتها وفعاليتها بمعزل عن كفاءة وفعالية العنصر البشري الذي يعمل ضمن قواعدها الرسمية ويخضع لمنطقها التنظيمي العقلاني، بغية تجسيد أهدافها المسطرة وضمان نموها وتطورها، لذا فتحقيق الانسجام بين الجهود العمالية المبذولة والحوافز الممنوحة لهم من شأنه احتواء خصائصهم الفردية ضمن خصائصها الاقتصادية وأن توفير المحفزات الوظيفية المرضية والمحفقة لإشباعهم المهني يساعدهم إلى حد كبير في تحريك دوافعهم نحو الأداء المنتج، وسنحاول في هذا العنصر معرفة مدى توافق الجهود المبذولة في العمل مع الحوافز الوظيفية الممنوحة تنظيميا حسب وجهة نظر الباحثين، بناء على المعطيات المجدولة أدناه:

الجدول رقم 49: مستوى الانسجام بين الجهود العمالية المبذولة والحوافز التنظيمية الممنوحة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
20	الحوافز الممنوحة تفوق الجهود المبذولة	38	64.41
22	الجهود المبذولة تفوق الحوافز الممنوحة	05	08.47
23	يوجد تناسب بين الجهود العمالية والحوافز التنظيمية	09	15.25
24	المكافأة التنظيمية للجهود العمالية المبذولة هي عملية غير عادلة	07	11.86
	المجموع	59	100

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن اتجاه الاجابات يميل نحو مكافأة المؤسسة لجهود أفرادها بدرجة قاربت نسبة 65% كما جاء في الوحدة التحليلية الأولى مقابل نسبة لم تتعدى 09% من الإجابات المؤكدة لضعف التحفيز التنظيمي للجهود المبذولة في العمل مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الثانية، فالدلالة السوسيولوجية لهذه القراءة الإحصائية توحى لنا بأن العامل يحتاج في تقدمه الوظيفي إلى سبيل لإشباع حاجاته الوظيفية وتحقيق طموحاته المهنية، وما يدفعه لذلك هو حوافز العمل التي تعد بمثابة

إجراءات تتخذها الإدارة بشكل مادي أو معنوي أو كليهما معا لدفعه لتحسين أدائه وزيادة إنتاجه كما ونوعا، وقد كشفت لنا عملية مساءلتنا للمبحوثين عن وجود تباين واضح بين الجهود المبذولة في العمل والحوافز المحصلة لقاء ذلك في المؤسسة.

فبناء على أكثر من 64% من مجموع الإجابات فإن الحوافز الوظيفية الممنوحة تفوق الجهود المبذولة بكثير لأن الوظائف الإنتاجية تعتمد أساسا على ما تقدمه مختلف الفئات العمالية من جهود وظيفية، كما تعتمد أيضا على ناتج أدائهم الوظيفي والمتمثل في طرق تنظيم العمل وسبل إعداد نظمه التشريعية وطبيعة العلاقات المحددة لمساره الإنتاجي، وهو ما يفسر ضرورة تحفيزهم ماديا ومعنويا لضمان سير العملية الإنتاجية وإنجاحها، لذا تشكل حاجة المؤسسة لجهود أفرادها وحسن الاعتماد المتبادل بينهم مطلبا تنظيميا وتوجها إستراتيجيا يحمل أهدافها في المحافظة على توازنها الداخلية والاستعداد الفعلي لمواجهة تحديات بيئتها المحيطة خاصة وأن نجاحها بات مرهون بحسن تكيفها مع محيطها الخارجي، وترتبط محددات الاعتماد التنظيمي على الجهود العمالية أساسا بتوجيهها نحو تنفيذ جزءا من مهامها الإنتاجية خاصة أمام عجزها الكبير في إتمام برنامجها الإنتاجي السنوي الذي تأثر سلبا بعدد من العراقيل غير أن أصل هذا الاعتماد لم ينبع عن قناعة أو اهتمام تنظيمي بتفضيل تقديم المهارات المطلوبة واستغلالها وظيفيا للتسريع في وتيرة سير برنامجها السنوي وتلبية أقصى حد ممكن من طلبات زبائنها على منتجاتها الصناعية بل أن الفاعلين الأساسيين والمتمركزين عبر مستوياتها الإدارية الثلاث العليا والوسطى والسفلى يعتقدون أن اعتمادهم على جهود العمال المنتجين من شأنه رفع التحدي الوظيفي بما يخلق حيوية إنتاجية كبيرة داخل ورش الإنتاج، وهو ما يفسر سبب تحفيزهم الكبير للجهود المنتجة، كما شكلت الخبرات الفنية المتعددة للعاملين رغم قلتها محددات أخرى ضمن محددات الاعتماد التنظيمي على مهاراتهم الوظيفية التي يفرضها العمل الصناعي خاصة وأن هذا الاعتماد على جهودهم بات يشكل حتمية إستراتيجية للرفع من أدائها لأنها تضمن قدرتها في مواجهة محيطها الخارجي.

وعلى الصعيد التنظيمي فإن هذا التصور الميداني يندرج ضمن إطار المدرسة الكلاسيكية في التنظيم، فبينما أكد التوجه الإمرسوني والتايلوري في العمل على ضرورة التحفيز المادي للرفع من كفاءة الإنتاج أصر التوجه الإنساني في التنظيم على تحفيز الجهود العمالية بطريقة معنوية لتعزيز مردوديتهم وتفعيل إنتاجيتهم، وفي سياق غير بعيد عن ذلك بنيت فرضية (X) لماك غريغور على فكرة أن التحفيز المادي هو أهم حافز لتحريك دوافع الفرد وتنشيط دافعيته باعتباره كسول ولا يرغب في العمل ويميل لأداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازهم تنظيميا، أما على الصعيد الاقتصادي فإن الإنسان ضمن هذا التوجه هو رجل اقتصادي وطموح بطبعه ومحب للمادة ويبحث دائما عن محددات النمو والتطور المهني لتحسين وضعه الاجتماعي، فالحافز المادي هو الباعث الحقيقي لسلوكه الإنتاجي والمحقق الرئيسي لمصلحته المتضمنة تحصيل أكبر منفعة ممكنة، فما يبذله من جهد يرتبط سلبا مع مستوى أجره أي زيادة الأجر يقابله قلة الحافز على العمل، وهنا تبرز العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين لأن زيادة الجهد مرهون بزيادة الأجر حتى يصل بالإنتاج إلى مستوى معين لا تكون بعده منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات عمل أخرى، فبعد هذا الحد تصبح العلاقة بينهما سلبية وارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصاحبه زيادة في تفضيله لوقت الفراغ على الجهد المبذول، وتعود فرضية الرجل الاقتصادي المنطقي لنظرية أدام سميث الاقتصادية، حيث اعتبر أن "الإنسان يسعى دوما لتحقيق مصلحته الخاصة وتعظيم مكاسبه في العمل من خلال حاجاته الاقتصادية"¹، فبما أن المكافأة الطبيعية هي نتاج العمل فإن الحافز المادي في نظره يعد "كافيا لمعيشة العامل وأسرته وارتفاع الأجر سببا في زيادة كفاءته ونشاطه وإنتاجه، فأجور الطبقة العاملة هي التي تشجع الصناعة التي تتقدم كأى نشاط إنساني بزيادة التشجيع الذي تتأله،.. لذا نجد العمال حيث الأجور العالية أكثر نشاطا وكفاءة من ذوي الأجور المنخفضة"²، كما يعد تابلور من أوائل الذين وضعوا مفهوم الرجل الاقتصادي في التنظيم والذي يضع مفهوم العقلانية الإدارية موضع التنفيذ والمستفاد من تجاربه الهادفة لتعظيم الإنتاج، فالعامل وفق هذا المنظور هو رجل اقتصادي وقراراته عقلانية لأن دافعه للعمل هو تحصيل أكبر عائد مادي، فإذا كان بالإمكان زيادة إنتاجيته وربطها بنظام سليم للأجور التشخيصية فإنه يمكن زيادة دافعه للعمل والتحكم فيه، أما على

¹ صبحي جبر، العتيبي. مرجع سابق، ص 51.

² أحمد مبشر، جالو. ج 01، مرجع سابق، ص 275-276.

الصعيد الاجتماعي فإن ظروف العامل نمت فيه الروح المطالبية وجعلته يهتم أكثر بحقوقه المهنية أكثر من الواجبات المنتظرة منه بعد أن تعمقت لديه كثيرا القيم المنفعية كما سبق لنا توضيحه ضمن معطيات الفرض الثاني، فرغم انتعاش تشريعات العمل بقوانين لصالحه إلا أنه سرعان ما تأثر بعدد من المشاكل الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث ثقلت أعبائه المهنية والاجتماعية رغم تواجده في محيط عولمي اقتصادي مرتكز أساسا على المنفعة المادية المنبثقة من القيم الفردية ومكرسا للامتيازات المادية والمعنوية داخل بيئة العمل، لذا ترسخت في نفسه القيم المطالبية وأخذ الفعل المطلبي بقناعة حقيقية وتحدي كبير هادفا من خلاله لتحصيل امتيازات أكثر في العمل لتحسين ظروفه المهنية والاجتماعية، وفي هذا الصدد صرح لنا أحد المبحوثين أن: **"الأغلبية نال أكثر من حقه أكلوا حق المؤسسة وأخذوا امتيازات لا يستحقونها، الشركة راهي تسال لهم والعامل ما تلعللوش في مسألة الحقوق رغم أن الواجبات عنده شبه منعدمة، فهو يحصل على الحوافز بالزيادة وبدون بذل الجهود الكافية، السوسيال خلاه يتقرب منا وخلصنا نعطي له كل حقوقه رغم أنه لا يقدم إنتاجه كاملة وإذا خدم خدمة يخدمها معوجة، وصلنا لدرجة أننا نحصل على منحة المردودية الجماعية (P.R.C) والإنتاج ماكاش والمركبة ما تخرجش، الترقيات أصبحت عادة سنوية لأن المسئول المباشر يسهل له الحصول عليها، الإنتاج شبه منعدم والأجر والمنح مستمرين شهريا والشركة مستمرة في تقديمها لعمالها".***

لقد طغى الجانب المادي لنظم العمل على نظام العلاقات الاقتصادية والاجتماعية وخلف وضعا مزرريا على الطبقة العاملة وتناقضا وصراعا في قيم العمل ومفاهيمه، والسبب الأساسي في ذلك هو نظم العمل الجديدة وقوانينه التشريعية من جهة وهشاشة الكفاءات والقدرات المعرفية للبنى التحتية من هياكل وقوى عاملة من جهة أخرى، فالتطور التنموي للمجتمع الجزائري الذي أفرز هذه الهشاشة انتقل تدريجيا من نظام عمل اشتراكي ومركزي في التسيير إلى نظام الاستقلالية ثم الخصخصة التي تزامنت مع طرح جملة من الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسة العمومية لتجد هذه الطبقة نفسها أمام خيارين أساسيين: إما البقاء فيها بأجور متواضعة أو التسريح بشكليه الطوعي والإجباري، وهو ما هدد مصيرها التنظيمي بالحرمان من جميع الامتيازات والحقوق الاجتماعية كالضمان الاجتماعي وإلغاء المنح والعلاوات... الخ، كما تم رفع الدعم على أسعار المواد الاستهلاكية الأساسية بسبب ضغوطات المؤسسات المالية الدولية الكبرى كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي لإعادة تشكيل الاقتصاد بفرض تحرير الأسعار الوطنية الذي أنتج تضخما كبيرا وانخفاضا محسوسا في القدرة الشرائية، كل هذه المعطيات عملت على تراكم أعباء الطبقة العاملة مهنيا واجتماعيا ونمى فيها الروح المطالبية كسبيل لتحسين ظروفها وأوضاعها المرتبطة بها، فالأهداف الاقتصادية للعولمة نزعت الجانب الإنساني عن قيمة العمل فأضحى الهدف هو الكسب الوفير والسريع، وكان تأثير ذلك مباشرا وكبيرا على علاقات العمل عامة وعلى الفعل المطلبي العمالي خاصة، وبالتالي فالطبيعة المطالبية العمالية الراهنة تعكس مصداقية الواقع الذي يعيشونه.

وعلى نقيض ذلك أجاب أكثر من 08% من المبحوثين بأن الجهود العمالية المبذولة تفوق الحوافز الممنوحة لهم، الأمر الذي يطرح لنا مسألة التوازن بين هذين المتغيرين، فبيئة العمل وفق هذا التصور تعتبر غير مجهزة تماما لاحتواء أفرادها بإيجابية ضمن خصائصها الصناعية، وبالتالي فهي غير محفزة على الأداء المنتج الذي يسهل عمليات تكيفهم مع النسق الرسمي والاستجابة لتقاليد الاقتصاد، ولعل هذا التصور يندرج ضمن إطار نظرية (Y) التي اعتبرت العامل إيجابيا ومحب للعمل ومجتهد فيه، لذا فبذل الجهود فيه حسب هذا التوجه دائما أمر طبيعي خاصة وأن قدرة الابتكار موزعة بين الأفراد توزيعا طبيعيا، وهو ما يفسر سبب محاولتهم لبذل قصارى جهدهم لأداء أكبر حجم ممكن منه، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تفتقر كثيرا لمقومات إنجاح العمل الاقتصادي وتحقيق الإنتاجية العالية، كما أن مناخها التنظيمي متميز بعدم التوظيف الأمثل للجهود الفردية والجماعية لاسيما تلك المتميزة بخبرتها الفنية وكفاءتها العملية، لذا فبيئة العمل لا تعمل على الاستخدام الإيجابي لطاقتها البشرية المنتجة ولا تدفعهم لإبراز مهاراتهم الوظيفية بتأسيسها لنظام تحفيزي عادل وتطبيقه بفعالية عليهم بغية التمييز بين الجهود المنتجة للعمل والمشاركة في تحقيق الأهداف العامة وبين الجهود المتواضعة فيها والهادفة نحو تحقيق أهداف خاصة بأفرادها، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على مشاعر الفئة الأولى (أي الفئة المنتجة والمستوية للتحفيز) ومفاهيمها وتصوراتها ومواقفها واتجاهاتها وميولها وقيمها بوجه عام تجاه العمل

*-إطار مبتدأ، 52 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

باعتبار أن هذه المؤشرات وأخرى تسهم مباشرة في إضعاف دافعيّتها نحو الأداء وتقلل من إمكانيات إقبالها نحو مهامها بما يعرقل جهودها في تقديم الإسهامات الوظيفية وقتل روح الإبداع لديها وما لذلك من دور في اضطراب العملية الإنتاجية والتأثير السلبي على الأهداف التنظيمية، إضافة لذلك فإن العلاقة بين الجهود العمالية المبذولة والحوافز الممنوحة هي علاقة عكسية، لأن مستوى المتغير الأول حسب هذا التصور دائماً مرتفع مقارنة بالثاني، لذا فإن عدم تهيئة البيئة الداخلية بما يحفز الجهود الفردية والجماعية من شأنه تشيبتها وإهدارها في وقت تحتاج فيه المؤسسة أكثر إلى توحيد هذه الجهود خدمة لمشروعها الصناعي وتطلعها الاقتصادي، فالجهود العمالية المبذولة تنظيمياً لا تهدف لتحقيق البرامج الإنتاجية السنوية في أجالها المحددة أو تلبية أكبر قدر ممكن من طلبات زبائنهم على منتجاتها الصناعية بل هي جهود تحاول الحفاظ قدر الإمكان على السير العادي للإنتاج رغم صعوبة الظروف الفيزيائية للعمل وتأثيرها المباشر على صحة العاملين المهنية والنفسية، ففي خضم هذه الوضعية التنظيمية يميلون لرفع التحدي على ظروف عملهم حفاظاً على استمرارية الإنتاج وضماناً لبعض الحوافز الوظيفية التي قد تشبع حاجاتهم المهنية، غير أن ذلك قد يحمل في ثناياه تأثيرات غير مرغوبة تنظيمياً لأنه يخلق عدد من الصراعات الخفية والمعلنة بينهم لاسيما العاملين في الورش الإنتاجية باعتبارهم أكثر المتضررين من هذه الوضعية التي ستؤثر بدورها سلباً على علاقات عملها في جانبها التنظيمي والاجتماعي.

كما أن مناخ العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدافعية الأفراد نحو الأداء الجيد، فتهيئته بالشكل التحفيزي المناسب والمُرضي لهم يعتبر أمراً ضرورياً لبعث مشاعر الارتياح والرضا الوظيفي وما لذلك من دور كبير في توفير فرص تكيفهم السريع مع خصائص البيئة الداخلية والاندماج ضمن متطلبات عملها، غير أن الفئات العمالية المنتجة للعمل أو المباشرة للإنتاج تعد من أكثر الفئات المهنية رفضاً لظروف عملها الفيزيقي الصعب لأن التفاعل المباشر واليومي مع هذه الظروف أنتج عدم تكيف عمالي واسع معها خاصة وأنها تحد من إبداعاتهم الوظيفية وتقف حائلاً كبيراً في وجه كل أداء هادف نحو بلوغ المساعي التنظيمية، لكن رغم ذلك نجد أن بعض الفاعلين التنظيميين واقفون أمام مواجهة حتمية لبذل الجهود اللازمة وظيفياً رغم قلة الحوافز الممنوحة لذلك من أجل خلق جو ديناميكي وعملي يخفف على زملائهم مشاعر التوتر والاستياء والاغتراب الناجم عن ذلك، فظروف العمل التي تطبع المؤسسة خاصة في مصانعها الإنتاجية غير ملائمة تماماً على إبراز المهارات العمالية وغير محفزة على تحقيق الأهداف العامة، فالعامل حسب تصور أحد الباحثين: **"يقدم لعمله أكثر من طاقته خاصة أمام نقص الإمكانيات المادية وقلة أدوات العمل وقدم الآلات وصعوبة الظروف داخل الورش الإنتاجية وعلى رأسها ورشة البوليسيتير التي تعد غير مناسبة تماماً ومخاطرها كبيرة على صحته والمسؤولين مهتمين أكثر بكمية الإنتاج دون جودته ويعالجون المشاكل بناءً على سياسة الترقيع فقط والأغلبية لم يحصلوا على كامل حقوقهم المهنية، حيث يستأفون أحياناً ويتهاونون أحياناً أخرى لكن ضميرهم المهني يدفعهم مرة أخرى للعمل، لذا فهم يستحقون حوافز أكثر لأنهم يبذلون الجهود الكافية والعمل الذي ينجز في 04 سنوات أنجزوه خلال سنة واحدة"**، وعليه فالبينة الفيزيائية للعمل كانت سبباً آخر في بذل العمال للمزيد من الجهود غير المنتجة رغم قلة الحوافز التنظيمية المتاحة أمامهم، فهي لا تمكنهم من الانسجام الفعلي مع متطلباتها الصناعية والإنتاجية لأنها تعرقل أدائهم الوظيفي وتؤثر على مشاعرهم تجاه العمل، فالعاملين يرغبون بطبيعتهم أن يؤديوا عملهم بأريحية ضمن مناخ ملائم وبيئة صحية وبعيدة عن المخاطر، كما اتضح لنا أيضاً أن المستوى المعيشي الصعب لهم يجعلهم يشعرون بضعف الحوافز الممنوحة لهم خاصة المادية منها أمام الجهود المبذولة من طرفهم، فالحاجة الاقتصادية للعمل جعلت من هذا العنصر يرتبط أكثر ببعده الاقتصادي أكثر من الاجتماعي كما أن الحاجة المادية لهم ركزت مفهومهم للعمل على أنه وسيلة لتأمين المتطلبات الشخصية والأسرية والاجتماعية وإشباعها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال سعيهم لوضع طاقاتهم ومهاراتهم في خدمة مؤسستهم للحصول على أجر مضمون، فالاستجابة لمتطلبات الحياة الاجتماعية تستوجب مواجهتها مادياً واعتماد العامل على مرتبه الشهري فقط في تلبيتها قد لا يحقق له الإشباع الكافي لذلك وهو ما يزيد من حجم ثقل أعبائه المادية، وضمن هذا الإطار أصبح الأجر المحصل عليه لا يشبع متطلباته واحتياجاته المرتبطة به ولا يغطي نفقاته المعيشية

*-إطار مبتدأ، 48 سنة من العمر، 26 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

خاصة أمام انخفاض القدرة الشرائية وارتفاع تكاليف المعيشة، فالعلاقة العكسية بين الحافز المادي ومستوى المعيشة جعلته يبذل الجهود الكافية في العمل بغية ضمان استقراره التنظيمي.

وبموازاة ذلك أجاب أكثر من 15% من المبحوثين عن وجود تناسب بين الجهود العمالية والحوافز الممنوحة، ولعل الدلالة السوسيولوجية لذلك توحى بأن هذا التناسب يعكس حسن اندماج الفرد ضمن خصائص مؤسسته والاستجابة لتقاليدها والخضوع لمنطقها وهو ما شكل عاملاً ديناميكياً في تكيفه مع متطلبات عملها وخصائصه حيث تتحدد طبيعة هذا التكيف من خلال تحكمه الإيجابي في منصبه الذي تحقق بحسن استيعابه لكيفية أدائه وإدراكه لنوع المهام المطلوبة منه وحجم المسؤوليات المفروضة عليه والأدوات المستخدمة في إنجازه، لذا فالتحكم في المنصب مرتبط منطقياً بضرورة اكتمال العلاقة بين الأداء الفردي للوظيفة والأداء التنظيمي العام باعتبار أن القنوات الرسمية للمؤسسة قائمة على المحافظة على توازناتها الداخلية من خلال خلق التوافق بين الجهود الفردية والجماعية من جهة وبين النظم التحفيزية للعمل من جهة ثانية، أما القنوات الرسمية العلائقية فهي مصممة لهيكلة جهود الأفراد وفقاً للأهداف العامة الرامية لتحقيق نموها وتطويرها وتفعيل دورها ومكانتها الاقتصادية، كما أن الخبرة العملية لبعض العاملين جعلتهم يكتسبون قيماً إنتاجية تؤكد قيمة المشاركة من خلال اجتهدهم في إبداء الرأي والمبادرة بأفكار جديدة من شأنها تسهيل إمكانيات إيجاد حلولاً لعدد من المشاكل الفنية والتقنية العالقة وفقاً لضرورات المؤسسة وحاجاتها الآنية، فحجم تدخلاتهم في حل المشاكل الوظيفية للعمل أكسبهم مكانة تنظيمية عالية وجعلهم محط اهتمام رؤساءهم المباشرين وغير المباشرين الذين سارعوا إلى تحفيزهم معنوياً عرفاناً بجهودهم وطاقتهم الموجهة لتفعيل الأهداف العامة، إلا أن هذا التصور حسب اعتقادنا ينسجم إلى حد كبير مع النظرية الإدارية لفايول ونظرية التنظيم البيروقراطي لفيلبر، فكليهما ركزتا على ضرورة التوافق بين الجهود المبذولة والحوافز الممنوحة وجعلها مبدأً أساسياً من مبادئها التنظيمية، فالأولى أكدت ضرورة المكافأة العادلة للجهود والثانية نادى بالمكافأة وفقاً لمعايير موضوعية خالصة من منطلق التوازن بين الجزاء والاستحقاق، وعليه فإن حوافز العمل المتاحة تنظيمياً حسب هذا التصور هي مناسبة تماماً لحجم الجهود العمالية المبذولة كونها تشبع حاجياتهم وترضي طموحهم وأهدافهم، وبما أنه هناك انسجاماً كبيراً بين الشروط الموضوعية لتحفيز الأداء العمالي والجهود المبذولة فإن ذلك من شأنه إنباء المشاعر تجاه العمل بطريقة إيجابية من حيث رفع المعنويات وزيادة الشعور بالرضا وتقوية مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة والعمل وفق أهدافها وإستراتيجيتها التنظيمية، وما لذلك من دور في تدعيم خضوع الفرد لقواعدها الرسمية وتقبل قيمها الصناعية.

وعلى غرار ذلك أجاب حوالي 12% من المبحوثين أن المكافأة التنظيمية للجهود العمالية هي عملية غير عادلة نظراً للتباين الكبير بين حجم الجهود المبذولة في العمل ومستوى المكافآت المناسبة لذلك، وقد أكد لنا أحد المبحوثين أنه: **"لا توجد عدالة في توزيع الحوافز لأن المزروعات يحصدها من لا يغرسها، فالعامل يتعب وغيره يستفيد من جهوده، فمن يعطي أكثر يكافأ بالقليل ومن يقدم القليل ينال أكثر، فمنهم من تعرض للحقيرة ولم يأخذ حقه كاملاً ومنهم من تقاعد ولم يحصل حتى على ترقية ومنهم حصل عليها بكل سهولة"**، فالحوافز المرضية والكفيلة بتحقيق إشباعات العاملين تعد من أهم العوامل التنظيمية لاجتذابهم وظيفياً وضمن انسجامهم مع خصائص المنصب الممارس وشروطه، إلا أن الدراسة الميدانية كشفت لنا أن الشروط الموضوعية للعمل غير محفزة بما فيه الكفاية للقيام بالدور الوظيفي على أكمل وجه لأن المبحوثين أكدوا عدم التلاؤم بين الجهود المبذولة والحوافز الممنوحة، وبالتالي فالعلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة عكسية لأنه كلما حدث عدم تناسب بينهما قلت الدافعية نحو العمل وضعف مستوى الإقدام عليه، فالفئات العمالية المنفذة حسب هذا التصور تعد من أكثر الفئات المهنية رفضاً لحوافز العمل الصناعي خاصة ما تعلق منه بجانبه المادي الذي أصبح لا يلبي احتياجاتهم الاجتماعية مقارنة مع ارتفاع تكاليف المعيشة وانخفاض مستوى الأجور، الأمر الذي من شأنه إضعاف تركيزهم وظيفياً وتشتيت جهودهم تنظيمياً، وفي خضم ذلك تتأثر نفسياتهم ومعنوياتهم داخل المؤسسة وما لذلك من انعكاسات سلبية على توجيه جهودهم نحو أهدافها العامة، وعليه فشروط العمل بالنسبة لهم غير محفزة مقارنة مع الدور الوظيفي المنتظر منهم والذي يتطلب منهم مسؤوليات كبيرة ومهارات عالية لإنجاح العملية الإنتاجية وتفعيل العمل التنظيمي، الأمر الذي يفرض عليها مراعاة ذلك عند تحديدها

*-إطار متوسط، 52 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

لأنظمة العوائد المادية وشروط الحوافز المعنوية للرفع من معنويات أفرادها وضمان اهتمامهم أكثر بالعمل والالتزام بمتطلباته التنظيمية والصناعية، فحسب هذا التصور دائما فإن المسؤولين المباشرين في العمل لا يقيمون الجهود العمالية بطريقة موضوعية خاصة أمام النقص الكبير في الإمكانيات المادية المتوفرة داخل الورش الإنتاجية، وهو ما يزيد من عرقلة سير العمل الإنتاجي واضطرابه في وقت تحتاج فيه المؤسسة لتجميع جهودهم وجعلها تصب في خدمة أهدافها العامة.

إلى جانب هذا فإن لطبيعة المنصب الممارس دور في التأثير على جهود العاملين ومنه على حصولهم على حوافز العمل بما يشبع طموحاتهم وأهدافهم، فقد يعتبر المنصب غير مناسب في نظرهم بسبب التباين بين خصائصهم الشخصية وخصائصه الوظيفية، خاصة وأن هذا التباين قد ينتج آثار سلبية على درجة تمسكهم بقواعد العمل وقيمه وعلى مستوى خدمتهم للأهداف العامة لأنه لا يعتبر مصدر إشباع لهم، لذا فمن الضروري أن يمارس العامل المنصب الملائم لقدراته "وأن يحتل مكان العمل الذي يناسبه من حيث الكفاءة والمقدرة والرغبة والإقبال، فهذا حقه ولا يجوز تجاهله خاصة إذا كان الهدف رفع كفاءة العمل كما ونوعاً"¹، فالعمل هو المجال الذي يطمح أن يحقق فيه أهدافه الخاصة ومن الضروري أن يكون بمثابة الفضاء الذي يفجر فيه طاقاته وملكاته الإبداعية، وتعد فئات التحكم من أكثر الفئات المهنية غير المتكيفة مع طبيعة عملها بسبب صعوبة ممارستها لدورها الوظيفي بشكل فعال، خاصة وأن منصب التحكم يتطلب منها قدرات ومهارات وخبرات إشرافية عالية وأن نجاحها الوظيفي متوقف على كيفية أدائها لدورها، ويرجع عدم تكيفها هذا إلى عدم تفهم العاملين تحت إشرافها لها بسبب عدم تمكنها من تلبية بعض رغباتهم أو توفير بعض الامتيازات الوظيفية لهم، وهو ما خلق لها عددا من الصراعات الخفية والمعلنة أفقيا وعموديا، كما تعاني فئات التنفيذ بدورها من عدم ملائمة قدراتها مع مناصبها نظرا لطبيعة عملها الذي يتطلب منها عددا من الاستعدادات الخاصة بكثرة التركيز وكثرة الوقوف أثناء التعامل مع الآلة ونقل القطع الفولاذية بين أرجاء الورشة وغيره، كما أن قلة الإمكانيات المادية يفرض عليها تغطية نقص الأدوات المطلوبة في العمل بأي وسيلة ممكنة تفاديا لأي اضطراب محتمل في العملية الإنتاجية وهو ما يزيد من إرهاقها بدنيا ونفسيا، كما أن تغيير منصب العمل بين الشاق والمتعب وبين السهل والبسيط بصفة مستمرة والشعور بالرتابة والملل الوظيفي أثر سلبا على مشاعرهم تجاه العمل وعلى جهودها الوظيفية، فهي لا تجد في ممارستها متعة ولا تشعر بالراحة النفسية بسبب تباين حاجات أفرادها وطموحاتهم ودوافعهم مع ما يوفره لهم المنصب من إشباع مادي ومعنوي، ورغم احتكاكهم المباشر بالعملية الإنتاجية إلا أنهم يواجهون عدة صعوبات معرقة في أغلب الأحيان لأدائهم الإنتاجي خاصة عند غياب تدعيم هذه العملية بالحاجات اللازمة من القطع الميكانيكية المستوردة، فالندرة الظرفية للمادة الخام تعيق أداء العمل المنتج والمباشر لدرجة توقفه التام، هذا الانقطاع المتكرر في توفير المواد اللازمة للعمل يقلل من صورة المؤسسة وسمعتها وفعاليتها المطلوبة اقتصاديا ويخلق صعوبات داخلية كبيرة في الأداء الإنتاجي لأن بيئة العمل غير مناسبة لطموحاتهم وغير محفزة على الإنتاج.

وبهذا نستنتج أن مستوى الانسجام بين الجهود المبذولة عماليا والحوافز الممنوحة تنظيميا ضعيف، لأن حوالي 85% من مجموع الإجابات أكدت عدم تناسبها، فكل العوامل المشار إليها أعلاه لها تأثيرات مباشرة على درجة تكيف العاملين مع المنصب، حيث أن وتيرة العمل وسرعته وكمية الإنتاج وجودته وقلة وسائل الوقاية الصحية واختلال ظروف العمل وشروطه وقلة الإمكانيات المادية والفنية شتتت جهودهم وزاد من توترهم وما لذلك من انعكاسات سلبية على مستوى التزامهم بالأهداف العامة وعلى درجة خضوعهم لتقاليد العمل الصناعي، فالصعوبات الإنتاجية أدت إلى هدر المهارات والجهود التسييرية والتقنية والفنية والإنتاجية وإلى تغييب التعاون الداخلي بين الفئات العمالية، فعلى المستوى النظري فإن الإداريين كفئة مهنية لهم نظرة شاملة حول تسيير العمل ونظمه وأهدافه وخطته وحول بيئة النشاط الصناعي ككل لأنهم يجيدون مهام السلطة وتنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين ويستوعبون القرارات وأبعادها وآثارها، أما التقنيين فهم أدركوا بالمهام التقنية المرتبطة بهم من حيث طبيعة الأعمال التي يؤدونها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها فضلا عن قدرتهم على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك معرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، بينما المنفذين فهم أساس النشاط الإنتاجي وتكامله وتحقيقه، فهم على دراية بمتطلبات العمل

¹ - طاهر، أجيم. بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، مرجع سابق، ص 51.

الإنتاجي وبخلفيات السلسلة من حيث مستويات التحكم في بعض أجزائها خاصة بعد تكوينهم المستمر الذي أكسبهم خبرات ميدانية عملية ونمى معارفهم حول حيثيات العمل الإنتاجي، لذا فهدر هذه المهارات والجهود الإنتاجية يعني عرقلة بلوغ أهداف العمل والإنتاج والأداء، وعليه فإن هذه العراقيل أنتجت صراعات داخلية بين الفئات العمالية والمسيرة على أساس أن المسؤولين لم يفكروا في بدائل تنظيمية تمكن من التوظيف الأمثل للجهود الفردية والجماعية وجعلها تصب في المصلحة العامة مع ضرورة تحفيزها بما يحقق الإشباع المادي والمعنوي المرضي للفاعلين الذين يحاولون إبراز مهارات أدائية وإنتاجية كافية نوعا ما في مناصبهم بما يعزز مكانتهم تنظيميا واجتماعيا، ويعكس اهتمام جماعات المصالح داخل المؤسسة بتحقيق الأهداف الفردية الخاصة بأنه مجرد تناقض للأهداف المعقنة والحقيقية لها ولا تجسد إلا ممارسات سلبية لنظم العمل وعملياته، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على سلوك العاملين وعلى إنتاجيتهم، وبالتالي فتحقيق أهدافا غير تلك التي يقرها تنظيمها الرسمي لدليل واضح على عدم موضوعية سلم معيار الممارسات الإدارية الداخلية، وهو ما يفرض ضرورة ضبطه وفقا لشروط الكفاءة والإنتاجية، وهنا يتوجب عليها إعادة النظر في الشروط المحددة للعمل والإسراع في تسطير سياسة تحفيزية قائمة على أسس موضوعية ومناسبة تماما مع حجم الجهود المبذولة في العمل والبحث عن أكثر السبل الاتصالية فعالية لشرحها حتى يتمكنوا من استيعابها ضمانا لقبولهم لهم واقتناعهم بها، فإذا كانت ثقافة المؤسسة هي "مجموع المعتقدات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والتوقعات والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون إدراك"¹، فإن قوتها تكمن في قدرتها على إنتاج مجموعات بشرية بما تحمله من علاقات عمل تنظيمية وإنسانية، حيث تلقى قبولهم لتضمن تحقيقهم للأهداف العامة من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعات من جهة أخرى، هذه الثقافة تسمح لها بأن تتشكل بواسطة إنتاج الآليات التنظيمية اللازمة لضبطها ودمجها، ثم إنتاج الحلول التي من شأنها تعبئة جهودها ومهاراتها وتوحيد أهدافها لضمان استقرارها.

المبحث الثاني: إعادة إنتاج القيم السائدة

انتهجت الجزائر منذ فجر الاستقلال سياسة صناعية طموحة وهادفة لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، إلا أنها سرعان ما تأثرت بثقافة لا تتماشى مع ثقافة تنظيمات العمل الاقتصادية القائمة على أساس عقلاني موضوعي ومستندة على قيم منتجة للعمل، خصوصا وأن أغلب الفاعلين فيها من أصول غير صناعية وثقافتها محلية بسيطة، الأمر الذي جعلها تحافظ على قيمها داخل وسطها التنظيمي وتنسج روابطها الاجتماعية على أساس اجتماعي، لذا فطبيعة العلاقات التقليدية النابعة من عمق الثقافة المحلية أصبحت متحكما فاعلا في السلوكيات والممارسات والعلاقات داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول-طبيعة الولاء السائد في المؤسسة:

تتطوي قيمة الولاء على قيم الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، وهو في المجال التنظيمي يعني الجهد الواعي من طرف العامل لتحقيق الأهداف العامة من خلال التزامه الوظيفي وتحسين علاقاته مع محيط عمله وتقوية روابطه بمؤسسته إلى مستوى يشعره بالانتماء لها ولدرجة أنه يربط أهدافه بأهدافها ومصيره بمصيرها، فالولاء التنظيمي الفعلي كان ثمرة جهود متواصلة دأبت على تحقيقه مختلف تنظيمات العمل في سلوكيات أفرادها قصد حصولها على ملكات وظيفية قادرة على الاستقرار التنظيمي وتنمية العمل وتطويره، هذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المحصل عليها وقابلية الصبر على مختلف الأزمات التنظيمية المحتملة وبمدى مقاومة إغراءات المنظمات المنافسة الرامية لاستقطاب الكفاءات البشرية، إلا أن ولاء الفرد العامل لا يكون دائما لمؤسسته وإنما قد يكون لأطراف معينة ناشطة فيها والتي غالبا ما تحتل موقعا حساسا فيها، حيث يسعى لإبراز إخلاصه لوليها داخل مؤسسته عرفانا بجميله أو طمعا في مكاسب وظيفية معينة، ولمعرفة طبيعة الولاء السائد داخل المؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية جدولنا المعطيات التالية:

¹-هارولد، ليفيت. مرجع سابق، ص237.

الجدول رقم 50: طبيعة الولاء السائد في المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
15	يميل الفرد في ولائه داخل المؤسسة نحو النسق غير الرسمي	47	73.44
25	يوجد ولاء تنظيمي نحو النسق الرسمي	09	12.50
26	يسود ولاء نحو النسق الرسمي وغير الرسمي في ذات الوقت	08	14.06
	المجموع	64	100

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن اتجاه الإجابات يميل نحو ولاء العاملين للنسق غير الرسمي بنسبة فاقت 73% حسبما أكدته الوحدة التحليلية الأولى مقابل 12.50% من مجموع الإجابات المؤكدة لميله نحو النسق الرسمي كما هو مبين في الوحدة التحليلية الثانية، وبناء على هذا فإن الولاء التنظيمي يعد من أهم القيم التي تسعى جل التنظيمات لبلوغها لما لها من دور بالغ في استقرار الأفراد وتنمية رضاهم وتحريك دوافعهم تجاه العمل، فهو اعتقاد قوي بتوجهاتها وأهدافها وقبولهم لقيم عملها بما يدفعهم لبذل أقصى الجهود في سبيلها ويرغبهم في الاستمرار في عضويتها والاستقرار داخلها، وفيما يلي نحاول معرفة مدى شعور العاملين في المؤسسة بالولاء تجاهها حسب وجهة نظر المستجوبين.

لقد أكدت لنا نسبة 73% تقريبا من مجموع الإجابات أن ولاء الفرد يميل نحو النسق غير الرسمي أو النسق الاجتماعي القائم داخل المؤسسة وهذا ما يوحي بضعف قيم عمله خاصة وأن الاستراتيجيات الخاصة "تعمل بمعزل عن إستراتيجيتها العامة بعد أن تمردت عليها لأن الإستراتيجية الفردية منبعثة من أنا الفرد أو المصلحة الذاتية وليس من أنا الجماعة أو أنا المؤسسة وأضحت قوة محركة لأفعالهم التي تتحكم فيها هذه الإستراتيجيات وتتم بدافع الزبونية، لذا فهي بمثابة حافزا لشراء الخضوع والاستسلام للفرد الذي تتمركز في يده السلطة وليس للتنظيم ككل"¹، وهو ما عظم من مشاكلها الداخلية وعرقل تحقيقها لأهدافها، غير أن هذا التوجه كان قد أشار إليه ميشال كروزيه من قبل حين اعتبر أن نجاعة المؤسسة متوقفة على طبيعة استراتيجيات أفرادها الذين "يتصرفون تبعا لأهدافهم الخاصة ولمصادر السلطة التي يراقبونهم وليس بصورة آلية حسب الوظائف التي يمارسونها بالتزام، فالحلول التنظيمية المقترحة حول عوائق المحيط تبقى غير فعالة إذا ما تناقضت مع أهداف أفرادها لأنهم ينفذونها حسب أهدافهم وبمستوى درجة السلطة والحرية التي يتمتعون بها داخلها، فكلما زادت حريتهم واستقلاليتهم عن النمط المؤسسي التقني أو البيروقراطي غابت الموجهات الثقافية التي تمنحه تماسكه لتحقيق الأهداف العامة، وكلما استحوذوا على مصادر السلطة تشرذمت إستراتيجياتهم الخاصة وانحرفت المؤسسة عن أهدافها كما انحرف الفعل عن دوره الوظيفي"²، فاستغلال العامل لمنطقة نفوذ ما وسلطة خاصة يمكنه من فرض نفسه على التنظيم الرسمي بناء على ولائه للنسق غير الرسمي المستمد من علاقاته الخاصة بالأطراف الفاعلة فيه والتي أصبحت بمثابة تحالفات شخصية بينه وبينها بعد أن وفرت له آليات الحصانة التنظيمية التي تحمي وجوده داخله، وهنا صرح أحد المبحوثين أن: "العامل يسب في منتجات الشركة لأنه موالٍ كثير لأطراف بارزة أي المسؤولين التي رباوه هكذا وعلموه يجري ورائهم بالقفة طمعا في رضاهم أو ترقيته أو مسامحتهم لأخطائه لأنه يبحث عن مصالحه بأي طريقة ووفروا له الحماية اللازمة وأصبح يخدم لهم وهم تاكلين عليه، والمسئول ما يحاسبوش لأن بينهما مصالح خاصة يروندي لهم ليسيرفيس (يقضي لهم مصالح) برا وهذه العقلية دخلت في تقاليدنا، فهنا توجد جماعات أصبحت تفرض رأيها على كل المؤسسة كما توجد عروشية (des clans) ولكل حاشيته الخاصة به، هنا لازم تكون موالٍ لهم وإلا ستبقى حابس في مكانك"، فاستغلاله لهذه السلطة يفسر على أنه دفاع عن مكاسب وظيفية أو سعي للحصول على امتيازات مهنية أو حماية لمصالح خاصة أو بمعنى آخر

¹-المهدي، مستقيم. "سيطرة شبكات الزبونية...المقالة المغربية ومعوقات الحداثة". (دراسة على الشبكة). بتاريخ 2017/02/06 على 13:00.

<http://badil.info>

²-محمد المهدي، بن عيسى. مرجع سابق، ص360.

*-إطار متوسط، 52 سنة من العمر، 25 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

حفاظا على إستراتيجيات خاصة حسب التصور التحليلي الذي وضعه كروزبي، لذا فالمحافظة على هذه الأهداف في المؤسسة طغت على تفعيله وتقويته شدة الروابط الاجتماعية والولاءات الخاصة والقيم الثقافية بين العاملين على المستويين الأفقي والعمودي، وبالتالي فالولاء لغير النسق الرسمي تحركه إستراتيجيات فردية وخاصة للأطراف الفاعلة فيها والتي تسعى لتعظيم مصالحها بالدرجة الأولى.

لقد أقر جل المبحوثين بولاء مختلف الفاعلين في المؤسسة لقيم النسق غير الرسمي من خلال امتثالهم لمعطيات شخصية ذات روابط قرابية أو ولاءات اجتماعية غير خاضعة تماما لتأطير رسمي مقنن، فارتفاع نسبة الإجابات حول هذه الوحدة التحليلية دليل على أهمية هذا النسق عندهم وأهمية الولاء له، هذا الأخير حسب اعتقادنا يعكس مدى عمق القيم الاجتماعية والثقافية والروح العشائرية السائدة فيه والتي أصبحت بمثابة رأسمال اجتماعي تتحدد من خلاله مكانة الفرد وهيبته وسلطته وانتمائه للجماعة وليس رأسمال اقتصادي، لأن النسق غير الرسمي يخضع أفراد لقيمه وأعرافه بصورة شبه مطلقة وهو ما يجعلهم يتقبلونها بمنتهى الطوعية لتصبح هذه القيم هي المحدد الفعلي لاتجاهاتهم وتصوراتهم ومفاهيمهم وأهدافهم وأرائهم ومواقفهم وأفعالهم التنظيمية، الأمر الذي يدعم استمرارية هذه القيم داخلها، وبهذا فالأفراد المنتمين لها يعيدون إنتاج القيم الشخصية والثقافية والاجتماعية فيها وما لذلك من تأثير كبير على فعاليتها ونجاحاتها، فالولاء لقيم النسق غير الرسمي هو ولاء لا يقره التنظيم الرسمي ولا يوافق عليه لأنه يعمل على تدعيم القيم الجماعية داخله والتي غدت شدة العلاقات الشخصية والاجتماعية المتسمة بالثبات والاستمرارية طالما أن الأفراد ضمن هذا التوجه متشبعين بالمعايير الجماعية القائمة على أساس ولاءات القرابة والجهة والمحسوبية أو (الزبونية)*، والمعززة للقيم الفردية بالدرجة الأولى.

وبهذا يمكننا الإقرار أن المؤسسة تسودها شبكات قوية للتحالف الشخصي، لأن المنتمين لهذه الشبكات يستهدفون مصالح خاصة وأن تحالفهم هذا يعزز قوتهم وموقعهم ويجعلهم بمثابة كتلة واحدة يصعب إضعافها وتصبح إستراتيجياتهم أكثر فعالية وتأثيرا من إستراتيجيتها العامة والكلية، فالمسألة إذن مرتبطة بأهداف مصلحة طموحة وأخرى دفاعية تستهدف دمج جماعات هامشية داخل بيئة عملها، لذا فالولاء لقيم النسق غير الرسمي من شأنه إضعاف وظائفها وأدائها وإنتاجيتها وأهدافها وقيم عملها ككل، خاصة وأن الفعل الاجتماعي داخلها تجاوز قواعدها وضوابطها الرسمية بسبب احتكامه لأطر مرجعية غير رسمية نابعة من الخصوصية الاجتماعية والثقافية لأفرادها وهو ما أعجزهم عن الخضوع لمعاييرها الصناعية، وهذا ما يطرح إشكالية ترسيخ قيم عملها أمام هيمنة شبكات التحالف الاستراتيجي داخلها والمرسخة لقيم الولاء لجماعات القرابة والجهة والمحسوبية...، هذه الشبكات تسييرها الأطراف الفاعلة فيها لفرض نسقها القيمي الخاص بها وتدعيم قوتها ومركزها، ولعل ضعف قيم نسقها الرسمي يعد أهم محدد في تفعيل دور هذه الشبكات والذي بات حاجزا منيعا أمام انتقالها لمؤسسة حديثة ومنتجة، كما أن ضعف قيم نسقها الرسمي دليل على فعالية قيم النسق غير الرسمي أو النسق الموازي لها إن صح التعبير والذي أصبح يوجه مختلف الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها لأن القواعد الرسمية لا تؤكد على قيم الانتماء لها ولا تركز للدور الوظيفي وفق معايير الكفاءة والموضوعية، وهو ما جعل الأفعال الفردية للفاعلين الأساسيين تتحكم فيها إستراتيجياتهم الجزئية المنطلقة من أهدافهم الخاصة والمستقلة عن إستراتيجيتها الكلية، فغياب ولاء أفرادها لها يعكس واقعا متدهورا فقدت فيه المؤسسة مقومات نموها وتطورها لعدم قدرتها على إنجاز أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فالنسق الثقافي الفرعي أصبح "غير قادر على تحقيق آليات الدمج والضبط الاجتماعي في توجيه أفعالهم وفق متطلبات النسق الفرعي للأهداف، حيث أصبحت الزبونية آلية سلطوية موجهة لأفعالهم ومؤشرا على انتقال وعيهم من مستوى أنا المؤسسة إلى مستوى أنا الفرد"¹، وبما أن شبكات التحالف الاستراتيجي محصنة تنظيميا من أي تهديد لمصالحها فإنها لا تنفي الترابط الاجتماعي القائم على المعاشرة لكنها تنفي توجيهه بقيمة وظيفية، فوجود مثل هذه الروابط ضروري لتحقيق أهداف خاصة بالدرجة الأولى وحمايتها، فإذا حصل تعارض بين المصلحة الخاصة والعامة فإن الفرد يميل للمحافظة على مصلحته بأي طريقة لأن الأمور التي تخدم مصلحته الخاصة أكثر أهمية في نظره من تلك المرتبطة بالمصلحة العامة ضمن هذه الحالة، فشبكات

*في تعريفه للزبونية بين Jean François Medard "أنها علاقة تبعية شخصية غير مبنية على القرابة، تقوم على التبادل غير المتكافئ بين طرفين هما الزبناء والوجهاء أو الشفعاء، للاستفادة أكثر يمكن الرجوع إلى: المهدي مستقيم، مرجع سابق.

¹- المهدي، مستقيم. مرجع سابق.

التحالف الاستراتيجي متجاهلة تماما لدورها الوظيفي ولقيم الولاء نحو المؤسسة وقيم عملها ولمقومات عقلنتها الاقتصادية التي تقتضي التضحية بكل ما هو مصلحة وشخصي، والفاعلين الأساسيين فيها وقعوا في تناقضات بين متطلبات تكريس السلطة الذاتية ومتطلبات القيم الاقتصادية الحديثة لأن اهتمامهم بأهدافهم الخاصة حسم الأمر لصالح الحالة الأولى لتراجع بذلك قيم الولاء نحوها خاصة وأن قيم عملها لم تعد المتحكم الفعلي في أفعال أفرادها ولم يعد النسق الفرعي للقيم في خدمة النسق الفرعي للأهداف بعد ضعف العلاقة الوظيفية بينهما كما غابت أيضا العلاقة المتصلة بين المجالات الإستراتيجية والثقافية والتنظيمية بعد أن سيطر المجال الأول على بقية المجالات الأخرى لأنه مستمد من المصلحة الذاتية، وبالتالي فالولاء للنسق غير الرسمي يعكس ولاء عميق لشبكات التحالف الإستراتيجي المكرسة لعلاقات شخصية فيها والمرسخة لقيم ثقافية لا تخدم أهدافها الحقيقية، لذا فانتشار هذه الشبكات داخلها من شأنه التأسيس لبناء اجتماعي على أساس الحافز المادي المباشر أو غير المباشر والذي غالبا ما يكون من أجل شراء الخضوع والاستسلام للفرد الذي تتمركز في يده السلطة وليس للتنظيم ككل.

وعلى نقيض هذا التصور أجاب أكثر من 12% من مجموع المبحوثين بأن ولاء الأفراد داخل المؤسسة يميل نحو نسقها الرسمي لأن هناك ميلا من طرفهم نحو إبراز الفعل المنضبط واهتماما بالعمل وبأداء الدور الوظيفي والإنتاجي ضمن ظروف تنظيمية صعبة ومعقدة وسعيا نحو تحقيق الأهداف العامة كمحاولة منهم لضمان استقرار أكبر داخلها، فالشعور بالانتماء لها يعكس الانتساب والاعتزاز والفخر لها كما يعكس أيضا الاقتناع بقيمتها والخضوع لمنطقها الرسمي، فالذين يشعرون به اعتبروا أن بيئة عملها احتوت طموحاتهم وأهدافهم بإيجابية وهو ما يدعم بقوة إلى تمسكهم بها، إننا والحالة هذه نميل للاعتقاد بأن هذه الفئة الموالية للنسق الرسمي والمؤدية لدور وظيفي فعال ومنتج هي واعية بأهمية دورها وقادرة على المساهمة الوظيفية وفق ما يتطلبه منها دورها لأن هذا الاعتقاد يندرج في سياق الإستراتيجيات الوظيفية الهادفة لضمان الاندماج التنظيمي ضمن متطلبات العمل الصناعي وتحقيق التكيف داخل بيئة العمل، فالشعور بالولاء للمؤسسة ناتج عن اعتبار هؤلاء الأفراد كعناصر تنظيمية أساسية فيها وأجزاء فاعلة داخلها لأن هذا الشعور هو عامل محدد للارتباط بنسقها الرسمي لأنه يعكس سهولة اندماجهم مع خصائصها التنظيمية كما يعكس أيضا التناسق بين الاستراتيجيات الخاصة (الجزئية) والإستراتيجية العامة والكلية، أي أن الاستراتيجيات الفردية تنطلق من الأنا الفردي نحو الأنا المؤسساتي الذي من شأنه تحقيق الأهداف الكلية، وبالتالي فالأفعال المنبثقة عن هذه الحالة تكون محفزة على الخضوع للنسق الرسمي والامتثال لقواعده، فالإجابات في هذه الفئة التحليلية تنوعت بين عدد من الاعتبارات المتراوحة بين العوامل التنظيمية والشخصية والنفسية والتي غدت شعورهم بالانتماء للمؤسسة ومنها:

01-لمكانة الفرد وأهميته ووظيفته دور حاسم في تنمية شعوره نحو المؤسسة لأن هذا الشعور محدد هام في توحيد الجهود التنظيمية وتكاملها لإنجاز الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وتحقيق التوازنات الداخلية، فكل مؤسسة تحتاج لمزيد من التساند والاعتماد المتبادل بين أفرادها لرفع مستوى أدائها إلى أقصى حد ممكن.

02-شعوره بالحرص التنظيمي لخدمة أهدافها العامة يدعم شعوره بحيوية دوره الوظيفي في هذه العملية ويغذي انتسابه لها ويجعله أكثر تقبلا لقيم عملها.

03-شعوره بالانتماء لها دليل على اكتسابه قيم عمل مغايرة لتلك السائدة فيها والمكرسة للقيم الفردية، لأن الانتماء التنظيمي يرسخ للقيم الجماعية المؤكدة على التساند الوظيفي والمشاركة الجماعية وروح الفريق... الخ، الأمر الذي من شأنه ترغيبه في البقاء داخلها كعضو فاعل فيها.

04-شعوره بالارتباط نحوها دليل على حصوله على فرص تنظيمية لتطوير مهاراته الوظيفية، لأن تنمية طاقاته وخبراته حول العمل من شأنها تنمية استقراره التنظيمي ككل.

05-تفاعله الإيجابي مع محيط عمله تشعره بالجو العائلي وتعمق انتمائه لجماعة عمله ومنه لمؤسسته، فسيادة الجو العائلي بين العاملين يعد مؤشرا هاما في تدعيم المعايير الجماعية المرسخة لقيم التضامن والتعاون في العمل والتي من شأنها تسهيل إمكانيات اندماجه مع خصائص العمل الصناعي.

06-شعوره بارتباطه نحوها يعكس تقارب قيمه الخاصة مع قيمها العامة والذي من شأنه تسهيل إمكانيات تكيفه الوظيفي وتنمية إحساسهم بالثقة والأمان في وسط تنظيمي تسود فيه قيم مشتركة بما

يجعلهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة، فتشبعه بقيم عملها يبعث لديه إحساسا بأنه جزء من جماعة مهنية كبيرة تقدر جهوده وتضمن مساهمته الوظيفية بما يعزز رغبته في الاستقرار فيها.

07-لطموحاته وأهدافه المرتبطة به تأثير كبير على ولائه لها، فالانسجام بين أهدافه الخاصة وأهدافها العامة دليل على أن مستقبله المهني مرهون ببقائه فيها وعلى ربطه لمصيره بمصيرها، الأمر الذي يعكس خضوعه لمنطق عملها بما يعزز رغبته في البقاء فيها.

08-شعوره بالإشباع في الجوانب المعنوية المرتبطة بالعمل يجعله يحسن من أدائه له، لذا فاهتمامه بالقيم المعنوية داخلها من شأنها تدعيم ولائه لها وزيادة ارتباطه بها.

وبالتالي فإن مستوى الانسجام بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية ونوعية المكاسب التي يحصل عليها الفرد داخل المؤسسة ذات تأثير قوي على درجة ارتباطه بها وبقائه فيها وما لذلك من انعكاسات مباشرة على قيمه واتجاهاته ومشاعره وأفعاله ومواقفه تجاهها، وهي كلها عوامل رئيسية مؤثرة على ولائه لها وتمسكه بها، فتكريس القيم الصناعية للنسق الرسمي يكمن في قدرتها على إنتاج مجموعة بشرية موالية لها بما تحمله من علاقات رسمية وإنسانية تحقق الخضوع لهذا النسق وتعمل من أجل تجسيد الأهداف المشتركة وإعادة إنتاج هذه المجموعة البشرية حسبما تقتضيه عملية تشكيلها أو تكوينها ضمن هذه القيم الصناعية من خلال إنتاج الآليات اللازمة لدمجها وانتماءها وإنتاج الحلول الكفيلة بتعبئة قدراتها ومهاراتها وتوظيف جهودها وتوحيد أهدافها ومصالحها ضمنا لاستمرارها واستقرارها، ذلك أن قيم العمل تعبر عن الكيفية التي تنتج بها هذه المجموعة نفسها وتحقق اندماج أعضائها فيها، كما تعبر أيضا عن قدراتها على العمل لتحقيق أهدافها ومشاريعها.

وعلى غرار ذلك أجاب أكثر من 14% من المبحوثين بأن مؤسستهم يسودها ولاء نحو نسقها الرسمي وغير الرسمي في ذات الوقت من طرف أفرادها الذين يحملون ولاء مزدوجا في ثناياهم، حيث يتجه أحدهما نحو النسق الرسمي متخذا في ذلك طابعا شكليا أو ظاهريا، بينما يتجه الشعور الثاني نحو النسق غير الرسمي متخذا في ذلك طابعا خفيا، ورغم أهمية الشعور الأول في إرساء تقاليد العمل الصناعي وتنمية قيمه وانسجامه مع متطلبات العمل الاقتصادي إلا أنه يمثل قيمة ثانوية فقط مقارنة مع الشعور الثاني الذي استحوذ على القيمة الأساسية لدى حامليها، هذه الحقيقة تعكس إستراتيجية دفاعية عند المتظاهر بانتمائه للمؤسسة ويخفي في باطنه ولاء لأطراف فاعلة داخلها، فالذين يشعرون بانتماء سطحي نحوها دليل على ضعف تأقلمهم مع متطلبات العمل الصناعي وضعف تقبلهم لمنطقها الرسمي لأن المؤسسة لم تحتويهم بفاعلية ولم تحقق طموحاتهم الشخصية التي سعوا لتجسيدها مهنيا، ومن بين التصريحات الواردة في هذا الشأن: **"في كل المجالات هناك ميل للقوة أو السلطة وفي نفس الوقت نجدهم ينقادون للقوانين الإدارية، والعامل إذا خالفها لا يكون في مأمن، وإذا لقي مشكلا فيها يتجه نحو الطرق الملتوية، وعموما يوجد ولاء للشركة وآخر للأصحاب السلطة فيها، فحوالي 90% من فئة التقنيين السامين فما فوق موالين للمسؤولين ومحبيين من طرفهم وحوالي 90% من الفئات المتبقية موالية للقوانين، فمنهم من يريد تحطيم مسئوله ومنهم من يريد تحطيم الشركة من أجل مصالحه الخاصة ومنهم المحب للعمل وللشركة"** *، لذا فالاستراتيجيات المتباينة داخلها تصبح محددا رئيسيا للولاء والمواقف والاتجاهات والاستراتيجيات الخاصة، وضمن إطار هذه الوحدة التحليلية تعمل منسجمة مع الإستراتيجية العامة في سياقها العلني لكنها في حقيقة الأمر تخفي إستراتيجية منفصلة عنها وغير منسجمة معها، وأن الأفعال المنبثقة عنها تحركها أهدافا خاصة وخفية وتترجمها أفعالا رسمية شكلية فقط، كما تبين لنا أن الدور التنظيمي في تدعيم قيمة الولاء نحو النسق طغى على تفعيله شدة الروابط نحو الجماعات غير الرسمية الفاعلة في المؤسسة، ونتج عن ذلك أن القنوات العلنية غير الرسمية هيكلت قوة العمل وفقا لأهدافها المتناقضة مع أهداف التنظيم العقلاني الذي يسعى لتحقيق فعاليتها ودورها ومكانتها الاقتصادية وصورتها الاجتماعية، وعليه فإن أغلبية أفرادها يتبنون قيمة الولاء نحو الجماعات غير الرسمية الفاعلة داخلها لأنها تعتبره فعل طبيعي وحالة عادية تستحق الدعم، فلا غرابة إذن بأن شدة الولاء نحو النسق الموازي أثر كثيرا على التوجهات والسلوكيات المعقلنة في تسييرها وتنظيمها وحبكها بممارسات غير عقلانية لأن عجزها عن تحقيق أهدافها ناتج عن طبيعة القيم السائدة فيها وأن ضعف

*-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

الشعور بالولاء نحوها متستر وراء مصالح شخصية وأن قيمة الانتماء لجماعات المصالح داخلها هيمن على مسارها الوظيفي الإنتاجي ووجهه تبعاً لأهدافه، وفي هذا الصدد أكد لنا أحد المبحوثين أن: **"الناس اللي يهتموا مصلحة الشركة ضعاف وفاقدون للكفاءة ولهم أهداف خاصة وأصحاب ليزافيرات (مصالح) واللي يحاول يغير الوضع هنا للأحسن يولي ماشي مليح، أنا راني رايح تقاعد وراني حاب نربح الملاحه فالشركة، راني هارب من هنا لأن الشركة ما قعدتش شركة، الفساد دخل إليها وتغلغل فيها، ولا بد من التعاون بين الجميع للقضاء عليه ولا بد من الإسراع في التغيير الجذري من الأعلى للأسفل"**، وبالتالي فتدعيم الولاء نحو النسق الموازي لنسق المؤسسة مرده إلى تفضيل مسئوليتها لفعل المحافظة على مصالحهم الخاصة بدل التوجه لخدمة أهدافها العامة التي يعتبرون جزءاً من تواجدها وبقائها، هذه المصالح المجسدة في شكل امتيازات مهنية مختلفة أوجدت الآليات اللازمة لصونها وتنميتها ودوامها ضمن النسق الصناعي حيث يشكل شدة ولاء العاملين لهم ضمناً أحد أشكال حماية هذه المصالح ودوامها لقلّة كفاءاتهم وضعف تشبعهم بقيمتها الصناعية، وجهلهم لرهاناتها وتحدياتها ومصيرها.

وعليه فالجوانب المشار إليها أعلاه عرقلت المبحوثين في تنمية قيمة الولاء نحو المؤسسة كما أعاقّت هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها العامة بسبب متانة الروابط الشخصية وشدة الولاء للجماعات غير الرسمية، وهي قيم غير عقلانية لأنها أنتجت حركية مضادة لحركية المؤسسة وفعاليتها ودورها ومكانتها الصناعية والاقتصادية لتصبح بذلك مكاناً لإنتاج هذه الأفعال السلبية المنبثقة عن هذه القيم غير التنظيمية لأنها أعادت إنتاج النسق الاجتماعي المشكل لها بواسطة الفعل الاجتماعي وهو ما وقف حاجزاً منيعاً أمام انتقالها لمؤسسة اقتصادية حديثة، وبناء على ذلك نستنتج أن الولاء للنسق غير الرسمي هو السائد في المؤسسة بعد أن أكدت أغلب الإجابات ضعف انتماء أفرادها لنسقتها الرسمي، وبالتالي فهذه النتيجة تؤكد مرة أخرى ضعفها في فرض منطق عملها عليهم وهو ما جعل انتسابهم لها ضعيف نوعاً ما.

المطلب الثاني-مدى مساهمة المبحوثين في تقوية الولاء نحو المؤسسة:

يؤسس نسق التنظيم الرسمي وأهدافه المتجانسة بفضل تعميق قيم الانتماء له شروط تأهيله وفعاليتها لأن هذا الشعور يقلل حدة الفوارق والصراعات بينهم وينتج خضوعاً لقيم عمله وتقاليده ووعياً برهاناته وتحدياته خاصة وأن السعي التنظيمي المتواصل لتعميق قيم الولاء نحوه يعكس حقيقة الفعل العقلاني والممارسة الإدارية المنطقية المدعمة لكفاءته وفعاليتها كما يعكس أيضاً حقيقة العلاقة الارتباطية والتكاملية بين الأداء الفردي للوظيفة والأداء التنظيمي المجسد للأهداف العامة، والجدول التالي يوضح مدى فعالية دور المبحوثين في تدعيم قيم الولاء نحو النسق التنظيمي الرسمي للمؤسسة.

الجدول رقم 51: مساهمة المبحوثين في تقوية الولاء نحو المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المنوية
16	بالإمكان تقوية الولاء نحو النسق الرسمي للمؤسسة	23	25.27
21	يستحيل تقوية الولاء نحو النسق الرسمي	68	74.73
	المجموع	91	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن اتجاه الإجابات يميل نحو استحالة تقوية ولاء العاملين نحو النسق الرسمي بنسبة قاربت 75% كما هو موضح في الفئة التحليلية الثانية مقابل 25.27% من مجموع الإجابات التي أكدت إمكانية تحقيق ذلك تنظيمياً مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الأولى، فلو نتساءل عن أهمية الولاء التنظيمي للفرد بشكل خاص وللمنظمة بصفة عامة لرأينا أنه يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي له ولمنصبه ويرفع معنوياته وثقته بنفسه وشعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها ويساعده على امتلاك دافعية للعمل تشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى لنموه المهني، أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي ينمي إبداع

*-إطار مبتدأ، 54 سنة من العمر، 33 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

أفرادها لها ويخلق تعاوناً فيما بينهم وحسن المبادرة بما يسهم في تحقيق الأداء المتميز ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الإهدار الناتج عن سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار فيها، وقد كشفت لنا المعطيات الميدانية عن وجود اتجاهين متناقضين حول ولاء العاملين للمؤسسة، وفيما يلي عرض وتوضيح وشرح لهما.

فاستناداً على أكثر من 25% من مجموع الإجابات فإنه بالإمكان تقوية ولاء العاملين نحو النسق الرسمي للمؤسسة لأنها فضاء للتنشئة المهنية ومجالاً لاكتسابهم الهوية التنظيمية، ففيها يمارسون واجباتهم وأدوارهم ويحققون أهدافهم وطموحاتهم بما يمكنهم من اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة والمؤهلة لتحمل التزاماتهم الوظيفية، ولتحقيق ذلك تم تقنين العمل بضوابط تنظيمية ملائمة له استمدت قوانينها ونظمها من القواعد الرسمية وأصبحت بمثابة ميثاق ينظم سير عملها ويسهل فرص تكيف أفرادها مع مقتضيات مهامها بما يحقق غاياتها وأهدافها، لذا كان احترام قواعدها يعد احتراماً لقيمها وتعبيراً صريحاً عن الانسحاب لها والإخلال بها هو إخلالاً بأهدافها، فالالتزام بقوانينها يوفر الوقت والجهد ويولد الدافعية للإنجاز والأداء الفعال بما ينمي قيمة الولاء نحوها، ومن المستحسن أن ينبثق مصدره مما لديهم من التزام قائم على الاقتناع والرغبة في العمل وأن يكتسب الالتزام عن طريق التأثير فيهم لزيادة ولائهم نحوها حتى يتمكنوا من التكيف مع خصائصها لأن الولاء التنظيمي هو آلية فاعلة للتحكم في السلوكيات الفردية والجماعية، فكلما زاد شعورهم بانتمائهم لها زادت قدرتها على التحكم فيهم بما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهدافها، وقد استدلل المبحوثين في هذا الصدد بمختلف القوانين الإلهية التي سنّها الله سبحانه وتعالى في مخلوقاته لتنظيم حياتهم وضمان بقائهم، حيث أعطى لكل نظام خلقه قوانينه الخاصة به والتي تضمن ديمومته وكيانه، فالنظام الكوني مثلاً قائم على نظام لا متناهي في الدقة والانتظام، حيث تشرق الشمس وتغرب دائماً في موعداً المحدد لها، وتدور الأرض حول محورها دونما أي انحراف، ويعقب ذلك ظواهر كونية مسيرة وفق نظام زمني جد مضبوط، كما أعطى للبشر قوانين متعددة في كتابه الكريم وسنة نبيه الأمين لتنظيم سير حياتهم، وأن الخروج عنها هو بمثابة خروج عن الطبيعة البشرية، لذا كان الانتظام والالتزام بالقوانين الحياتية أساس البقاء والاستمرارية، والمؤسسة كنسق تنظيمي واقتصادي واجتماعي لها ثقافة صناعية وقيم إنتاجية ومنطق عمل وقواعد رسمية تعلو جميع أفرادها، لذا كان الاحتكام التنظيمي إليها من الأمور المنطقية والعقلانية والانحراف عنها يخلق لديها صعوبات داخلية متعددة الجوانب والأبعاد، هذا الاتجاه منسجم إلى حد كبير مع التصور الإيمرسوني الخاص بالالتزام في العمل من منطلق أن إيمرسون كان معجباً بالالتزام مجتمع النحل داخل خلاياه، وهو ما يبرز تقانيه في عمله من أجل إنجاز روح الخلية، الأمر الذي جعله يستوحي مفهومه للالتزام في العمل من التزام النحل، معتبراً أن الالتزام هو "الأساس في العمل من أجل ضمان إرساء قيم مشتركة في المنظمة والمحافظة على روحها"¹، فأسس الالتزام في نظره يمكن اكتسابه من "خلية النحل أفضل مما يؤخذ من مرجع مطبوع، فلا يبدو أن نحلة تطيع أوامر نحلة أخرى ولكن روح الخلية عظيمة لدرجة أن كل نحلة تبذل كل طاقتها بإخلاص ومراعاة للآخرين من أجل خير الخلية وعندما تكف الذكور عن أن تكون ذات فائدة فإن الشغالة أو العاملة تتخلص منها...، فلو وجدت روح الخلية في المنظمات لسهلت مهمة إدارتها كثيراً وكانت أكثر إتباعاً"²، ولو أدى كل فرد فيها دوره بجدية والتزام ومسؤولية وإتقان لنمي ولائه نحوها من جهة، ومن جهة أخرى فإن غرس قيمة الانتماء الوظيفي لدى العاملين لا يتأتى عن طريق فرض القوانين التي تحكم المصلحة المشتركة بينهم وبين مؤسستهم فحسب وإنما تأتي من خلال انسجامها وتكاملها مع منظومة القيم التي تتبناها وتسعى جاهدة لتطبيقها بينهم بمنتهى الشفافية.

كما أن لعامل النوعية التنظيمية دور كبير في تنمية قيمة الانتماء نحو المؤسسة، فحسبما توجه إليه عدد من المبحوثين ضمن هذا التصور فإنه بالإمكان زيادة ولائهم نحوها بناء على عامل التحسيس والنصح لمحاولة حصر اهتمامهم داخلها وإدراك المعوقات التي تواجهها داخلياً وخارجياً المفروضة عليها وزيادة مستوى استيعابهم لأهدافها وتحسيسهم بمصيرها المبهم لأنهم يحملون أهدافاً وقيماً خاصة بهم قد لا تتفق كثيراً مع أهدافها وقيمتها، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على أهدافها العامة، وقد جاءت إجاباتهم في هذا الشأن أنهم يعملون ما بوسعهم لذلك حيث يحاولون إقناع العاملين بأن

¹- عبد المعطي محمد، عساف. "نظرية I للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم، الطريق إلى العالمية". مرجع سابق، ص318.

²- جاك، دنكان. مرجع سابق، ص61.

"المؤسسة هي بيتهم ومستقرهم حتى يدركوا بأنهم عمالا لها وليس لمسئولياتها"، وبالتالي فهي ملك لجميع أفرادها دون استثناء، وكنتيجة لذلك أظهرت فئة عمالية خاصة عمال التصنيع منهم مثلا تضحيتها لها وفئة أخرى تعمل على اقتناء بعض أدوات العمل من مالها الخاص وغيرها من الأمثلة الحية التي تضحي من أجل بقاءها، لذا كانت عملية التوعية الهادفة حلا أمثلا لتدعيم قيمة الولاء لها وربط مستقبلهم بمستقبلها ومصيرهم بمصيرها، فالمؤسسة الاقتصادية الحديثة حسب هذا التصور تحاول جاهدة كسب ولاء أفرادها للمحافظة عليهم قدر الإمكان لأن هذه العملية هي مهارة تنظيمية يمكن اكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتنمية وبإمكان مسؤولي المؤسسة تطويرها وتعميقها حتى تصبح أمرا طبيعيا وتلقائيا يمارسه أفرادها بشكل عفوي ودون تكليف، ورغم صعوبة إرغامهم على إظهار ولاءهم لها إلا أنه يمكن كسب ولاءهم بتهيئة الجو المناسب في بيئة العمل وبالتوعية المستمرة حول أهميتهم ودورهم تجاهها.

وعلى نقيض ذلك أجاب قرابة 75% من المبحوثين أنه يستحيل تقوية ولاء العاملين نحو النسق الرسمي للمؤسسة بسبب عدم التوافق بين أهدافها العامة وأهدافهم الخاصة وهو ما عمق من الهوة بين أفراد النسق غير الرسمي وغذى انتماءهم بسبب استراتيجيات خاصة بهم، وتوجه قراءتنا السوسيولوجية نحو عجز بيئة العمل في احتواء أهدافهم وجعلها منسجمة مع الأهداف العامة التي لم تلامس تطلعاتهم ولم تطور مفهومهم للعمل ولم تكسبهم القيم المنتجة له والتي من شأنها إنماء إحساسهم بالثقة والرضا، فالعاملين لديهم أهدافا وقيما خاصة بهم وهي من الخصائص التي لا تتفق كثيرا مع خصائص المؤسسة، فكلما ابتعدت هذه الأخيرة عن احتواء أهدافهم وقيمهم ضعف ولائهم نحوها وقل ارتباطهم بها، الأمر الذي من شأنه الإيقاع بهما كطرفي نقبض متعارضين في المبادئ والقيم والاستراتيجيات والمصالح وما لذلك من دور كبير في تراجع الولاء نحو النسق الرسمي بعد إضعاف الطرف الأول (المؤسسة) وتنمية الانتماء نحو النسق الموازي أو غير الرسمي بتقوية الطرف الثاني (الأفراد) الذين يتجهون نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرتبطة بهم لأن الشعور بالانتماء نحو النسق الرسمي ضمن هذه الحالة لا يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد ومؤسسته باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما والذي يترتب عليه أن يسلك سلوكا تنظيميا يفوق ما هو متوقع منه من جانبها مع رغبته في تقديم كل طاقاته وخبراته الوظيفية من أجل الإسهام الفاعل في نجاحها واستمرارها، وفيما يلي يمكننا التركيز على عدد من الجوانب التي ساهمت مجتمعة في إضعاف قيم ولاء العاملين نحو المؤسسة حسب توجهات المبحوثين كما يلي:

01- الجانب السلوكي: يعد التزام العاملين بالفعل المنضبط شكلا من أشكال الانتماء للمؤسسة الذي يعكس وغيهم برهاناتها التي يجب أن تنجح في مهامها الصناعية بفرض وجودها وقوتها من منطلق أن نجاحها من نجاحهم لأن التكامل الوظيفي يستقر حينما تتناسق جهود الفاعلين الأساسيين في التسيير العقلاني للأفراد مع الخضوع العمالي الطوعي والأني لاستيعاب وتنفيذ مختلف اللوائح المنظمة للعمل من خلال استجابات فاعلة قائمة على الالتزام بالفعل المنضبط، غير أن الدراسة الميدانية كشفت لنا ضعف وعي مختلف أفرادها برهاناتها وتحدياتها وتطلعاتها لأن جهودهم لم تتناسق بالشكل المودي للتنمية ولاءهم نحوها، وما الأفعال السائدة فيها إلا دليل كاف على عدم هضمهم التام لخصائص عملها الصناعي المنتج وعدم استيعابهم لمنطقها الاقتصادي، وفي هذا صرح أحد المبحوثين أن "الحالة راهي سايبة بزاف غير الراحة والتقياس (التحليل) برك، والعمال رايعين جايعين ودايرين رايعهم فيها، يذكروا في مسئوليتهم ويحرقوهم وما يحترموهمش، ولقولهم هكذا كلمة زوج يجيبوا النقابة، ما علابالهم لا بالعمل ولا بالشركة ولو يتمكنون من حرقها لأحرقوها، ولما نلتقي بأحدهم خارج الوحدات الإنتاجية لازم ندور رأسي عليه حتى ما يقولش راني نعس فيه وجايبها مورا، أعاقبه باستمارة تأديب لكن الكل يأتي في صفه من عمال وكبار المسئولين والنقابيين ويقولوا انعل ابليس وجابها الشيطان، إنهم يغطوا الشمس بالغربال، المشكل جد عميق وكل هذا سببه بعدنا عن ثقافتنا وأخلاقنا وديننا".*

02- الجانب الرسمي: يعكس توجه العاملين نحو التقيد بالقواعد الرسمية انتمائهم للمؤسسة وخضوعهم لقيمها لأن هذه القواعد تهدف لتحقيق الانسجام بين مختلف المهام الموكلة لهم لتحقيق التوازن الداخلي فيها، لذا تشكل الدلالات التنظيمية لإقرار هذه القواعد على احترام معايير أداء العمل والالتزام بمتطلباته وعلى ضرورة الانسجام بين مفهومه وتنفيذه ضمن ضوابط نظامية رسمية، لذا يجسد الالتزام

*-إطار مبتدأ، 52 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

الفعلي بها توجهها نحو خدمة أهدافها لأن مضامينها تضبط أفعالهم وتوجه علاقاتهم وتعمق ارتباطهم بها، وهو ما يفسر وعيهم بالفعل الممارس من خلال عقلنته معياريا كما يفسر أيضا وعيهم بتجسيد أهداف التنظيم الرسمي الذي تقننه ضوابط رسمية ومعايير انضباطية مختلفة، إلا أن عملية مساءلتنا للمبحوثين كشفت لنا مدى ضعف التزام العاملين بالقواعد الرسمية بسبب شدة ولائهم لفئات فاعلة داخلها وصراعهم الضمني والعلمي مع فئات فاعلة أخرى، حيث تؤدي طبيعة الصراع وديمومته لعدم اهتمامهم بتنفيذ اللوائح والتعليمات الصادرة إليهم أو تماطلهم في تنفيذها، وفي المقابل توجه مسؤوليهم نحو التبنى الشكلي للقوانين الداخلية بعد إدراكهم التام بضعف صرامتها، وقد تلخصت إجاباتهم في هذا الشأن حول مدى شكلية القوانين الداخلية التي أصبحت مثل "الريح فالتشبك" على حد قولهم، ونادرا ما يتم الرجوع إليها، فالعامل يجهلها ويتجاوزها في حال ما إذا كان مسئوله غير كفء خاصة بعدما عزز وجوده التنظيمي بترسانة قانونية لصالحه وشريك اجتماعي يصون مصالحه، وبالتالي فإن هذه الفئة العمالية التي تبنت قيمة الولاء للنسق غير الرسمي واعتمدت فعل الصراع الداخلي المضاد للأهداف العامة لا تعي أن سبب تواجدها داخل المؤسسة هو من أجل ممارسة الأداء الإنتاجي المندمج الحلقات ضمن المجال الصناعي.

03- الجانب العلائقي: تشكل العلاقات التنظيمية الرسمية في أي مؤسسة قناة اتصالية فاعلة لتنمية الولاء نحوها لما لها من دور في إكساب الفرد قيم عملها بعد اقتناعه أن كفاءته هي أداة فاعلة لمواجهة مشكلاته الوظيفية، فشعوره بالولاء لها يشكل حافزا هاما لتفعيل علاقات صناعية متماسكة وهادفة لتحقيق الفعالية المطلوبة خاصة في حال اندماجها مع الأهداف العامة، إلا أن اقترابنا من المبحوثين كشف لنا مدى عمق العلاقات غير الرسمية ودورها في تدعيم علاقات القرابة والجهة وفي نسج مختلف الأواصر المتميزة التي من شأنها الاقتراب من المسؤولين لأغراض شخصية محضة، الأمر الذي يوحي بمدى تفوق التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي في تلبية الطموحات المهنية الفردية، فالاحتكام لمبدأ العصبية لجماعات المصالح داخل المؤسسة أنتج عائقا كبيرا في مواجهة أهدافها العامة خاصة وأن هذا الفعل هو تكريس صريح لإنتاج فعالية مضادة لأهدافها، والجدير بالملاحظة هو ميل أغلب أفرادها لإظهار ولاءهم لمختلف الفاعلين الأساسيين فيها وفي مختلف الإجراءات التنظيمية المتخذة، إلا أن ولائهم هذا عادة ما يفرز صعوبات لدى الأقلية العمالية التي تؤمن بقيم العمل المنتجة من منطلق أن كفاءة المؤسسة من كفاءتهم وفعاليتها من فعاليتهم، وهنا أكد أحد المبحوثين أنه "لا يمكن تجاهل العلاقات الاجتماعية في الشركة لأنها أصبحت عامل رئيسي لمكانة العامل داخلها، فصاحب المعرفة ما يطبقش عليه القانون وأبناء المسؤولين يستصغروننا قراراتنا وسلطاننا، هذه الشركة هي عينة من المجتمع ونحن ندعم هذه العلاقات في إطار قانوني ضمن مهامنا التسييرية وفي إطار اجتماعي لخلق جو عائلي ولربح الملاحه مع العمال وكسبهم لصالحنا، والحالة راهي تمشي هكذا لدرجة أن الغياب ولي مأجور، كما نستعمل السوسيال معهم في معظم الحالات خاصة فالسلوك لأن الشركة أعطتنا صلاحيات في ذلك"،*، وعليه فالولاء لغير المؤسسة حسب تصورنا يعد تشويه للعقلنة الاقتصادية وهو من القيم المتناقضة مع خصوصيات الفعل العقلاني لأنه مشبع بالرواسب القيمية التقليدية.

04- الجانب القيمي: هو جانب يتعلق بعدد من المبادئ والمعايير التي تتبناها المؤسسة وتلقنها لأفرادها والتي من خلالها تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى بما يشعرهم بالفخر لانتمائهم لها، لأن تعميقها لقيم عملها في نفوسهم من شأنه مساعدتها على تحقيقها لأهدافها المسطرة خاصة الإنتاجية منها من خلال توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو إنجاز العمل المنتج وفقا للشروط والمعايير التي يحددها مسؤوليها والاستراتيجيات التنظيمية الموجهة لمساراتها، وهو ما يعكس قدرتها على احتواءهم ونجاحها في ممارسة عقلنة التنظيم والتسيير، إلا أن توجهات المبحوثين في هذا الجانب جاءت سلبية تماما لأن قيم عملها لم تتعمق بما فيه الكفاية في نفوسهم، وأن الشعور بالانتماء لها هو شعور ضعيف خاصة وأن الواقع الصناعي والإنتاجي لها أثبت من الباطن أن عدم الفعالية هي المكروسة فيها، لأن المنطق الاجتماعي والثقافي هو السائد داخلها، أما عن مساهمة المبحوثين في تنمية الولاء للمؤسسة فإن إجاباتهم جاءت سلبية بسبب التأثير القوي لمنطق "السوسيال"، الأمر الذي يعكس بعدها الفعلي عن تحقيق أهدافها وفشلها في إخضاع أفرادها لمنطقها وعجزها عن ضمان استقرارهم فيها.

*-إطار متوسط، 54 سنة من العمر، 31 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة أولى ثانوي.

أما عن مساهمة المبحوثين في تقوية الولاء نحوها فقد تبين لنا أن الدور التنظيمي في تدعيم هذه القيمة طغى على تفعيله شدة الروابط نحو الجماعات الفاعلة تنظيمياً ونتج عن ذلك أن القنوات العلائقية غير الرسمية هيكلت قوة العمل وفقاً لأهدافها المتناقضة مع أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيق فعاليتها ودورها ومكانتها الاقتصادية، لذا فأغلبية أفرادها يتبنون هذه القيمة نحو هذه الجماعات الفاعلة فيها لأنها تعتبره فعلاً طبيعياً وحالة عادية تستحق الدعم، فلا غرابة إذن أن شدة الولاء لها أثر بشدة على التوجهات والسلوكيات المعقلنة في تسييرها وتنظيمها وحبكها بممارسات غير عقلانية لأن عجزها عن تحقيق أهدافها ناتج عن طبيعة القيم السائدة فيها وأن ضعف الشعور بالولاء لها متستر وراء مصالح شخصية، وأن قيمة الانتماء لجماعات المصالح هيمن على مسارها الوظيفي الإنتاجي ووجهه تبعاً لأهدافه، وبالتالي فتدعيم الولاء نحو النسق الموازي لنسق الرسمي مرده لتفضيل مسئوليتها لفعل المحافظة على مصالح الخاصة بدل التوجه لخدمة أهدافها العامة التي يعتبرون جزءاً من تواجدها وبقائها، هذه المصالح المجسدة في شكل امتيازات مهنية مختلفة أوجدت الآليات اللازمة لصونها وتنميتها ودوامها ضمن النسق الصناعي، حيث يشكل شدة ولاء العاملين لهم ضمناً أحد أشكال حماية هذه المصالح ودوامها لقلة كفاءاتهم وضعف تشبعهم بقيمتها الصناعية وجهلهم لرهاناتها وتحدياتها ومصيرها.

وعليه فالجوانب المشار إليها أعلاه عرقلت المبحوثين في إنماء قيمة الولاء للمؤسسة كما عرقلت هذه الأخيرة عن تحقيق أهدافها بسبب متانة الروابط الشخصية وشدة الولاء للأطراف غير الرسمية وهي قيم غير عقلانية لأنها أنتجت حركية مضادة لحركية المؤسسة وفعاليتها ودورها ومكانتها الاقتصادية لتصبح بذلك مكاناً لإنتاج الأفعال والممارسات السلبيه المنبثقة عن مثل هذه القيم وأعدت إنتاج النسق الاجتماعي المشكل لها بواسطة الفعل الاجتماعي وهو ما حال دون انتقالها لمؤسسة اقتصادية حديثة، وبهذا يمكننا الجزم أن الدور التنظيمي في تدعيم قيم الولاء نحو النسق الرسمي طغى على تفعيله وتقويته شدة الروابط نحو الجماعات غير الرسمية من أصحاب القرار الداخلي الأفقي والعمودي ونتج عن ذلك أن القنوات العلائقية غير الرسمية هيكلت قوة العمل وفقاً لأهدافها المضادة لأهداف التنظيم الرسمي الذي لا يسعى إلا لتحقيق فعالية المؤسسة ودورها ومكانتها الاقتصادية وصورتها الاجتماعية، وستعرفنا المعطيات الموائية عن مصدر المكانة العمالية المكتسبة تنظيمياً أو بمعنى آخر إذا ما كانت أهمية العامل تتحدد بناء على كفاءته المهنية أم على شدة مواراته للأطراف الفاعلة تنظيمياً.

المطلب الثالث- مصدر المكانة العمالية المكتسبة تنظيمياً في نظر المبحوثين:

تكمن المهمة الرئيسية لأية مؤسسة في تحقيقها لأهدافها العامة التي قامت من أجلها، ولتجسيد ذلك عليها توفير مختلف الموارد التنظيمية اللازمة لهذه العملية والتنسيق فيما بينها، وبما أن المورد البشري يأتي في مقدمة ذلك باعتباره رأس مال تنظيمي حيوي ومحرك أساسي للموارد الأخرى فإن كفاءة أداءها التنظيمي متوقف على مدى كفاءة وفعالية طاقاتها البشرية، وللوقوف على هذه الحقيقة داخل المؤسسة اعتمدنا على المعطيات الميدانية التالية:

الجدول رقم 52: مصدر المكانة العمالية المكتسبة تنظيمياً في نظر المبحوثين

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النوعية
27	الكفاءة المهنية هي المحدد الرئيسي لمكانة العامل	22	47.83
28	المكانة تتحدد بالعلاقات الاجتماعية	17	36.96
29	المكانة تتحدد بكليهما	07	15.22
	المجموع	46	100

تظهر هذه المعطيات أن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو اعتبار الكفاءة المهنية محدداً أساسياً للمكانة العمالية بنسبة قاربت 48% كما جاء في الوحدة التحليلية الأولى، بينما أرجعت حوالي 37% من مجموع الإجابات مصدر هذه المكانة المكتسبة إلى العلاقات الاجتماعية، فمن هذا المنطلق فإن إدراك أهمية الفرد في التنظيم يرجع لعدد من العوامل المتفاعلة والمتداخلة أهمها على الإطلاق تطور الفكر التنظيمي ونمو النقابات العمالية، فبعد أن اقتصر مهمة إدارة الأفراد على عملية توظيفهم وتحفيزهم

وفصلهم وغيره امتدت لتشمل مختلف العمليات الأخرى المرتبطة بهم، وأصبحت بذلك أهميته في مؤسسته حقيقة تفرض نفسها بقوة وإلحاح شديدين خاصة وأنه أصبح بمثابة قوة محرك لتفعيل أهدافها بما يضمن نجاعتها وكفاءتها، وبما أننا حاولنا من خلال هذه المعطيات معرفة مكانة الفرد في المؤسسة وأصل هذه المكانة فإن الدراسة الميدانية كشفت لنا ثلاثة مؤشرات هامة مرتبطة بذلك.

واستنادا على ذلك فقد أجاب حوالي 48% من مجموع المبحوثين أن الكفاءة في العمل هي المحدد الرئيسي لمكانة العامل داخل المؤسسة، وكقراءة سوسيولوجية لذلك فإن الاعتماد على هذا المبدأ في إكساب المكانة المهنية له يعد نموذجا فاعلا من العقلنة التسييرية والتنظيمية نظرا لدوره الكبير في المحافظة على الأهداف العامة في المدى القريب والمتوسط والبعيد وتدعيمها من منطلق أن هذه القيمة تقتزن بعدد من القيم الأساسية المنتجة للعمل كالخبرة والمهارة والتأهيل والجهد والمسؤولية والجدية والإتقان والتفاني وحب العمل وغيرها والتي تجعل حاملها يحوز على تجربة مهنية وتراكم معرفي خبراتي (علمي أو عملي) يؤهله لأن يكون أحد أهم العناصر الفاعلة في إنماء الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وتنمية قدراتها وكفاءتها، فالعامل الكفاء يشارك في إنجاح عملياتها الإنتاجية بناء على مهاراته وخبراته وقدراته ويتفاعل مع تحديات العمل ومشاكله بإيجابية ويسهم بفعالية في تجسيد أهدافها العامة لأنه جزء أساسي فيها وجهوده هامة وضرورية لبقيائها واستمرارها، فهذا التوجه يوحي بأن الكفاءة هي معيار فاعل لأداء المهام الوظيفية بأكثر إنتاجية ووفقا لحاجيات المؤسسة وأهدافها العامة خاصة وأن هذا المبدأ ينطوي على زيادة المهام وتنوعها وتوسيع المسؤوليات كما ونوعا والاعتراف بالجهد والتقدير إلى جانب الاستقلالية الوظيفية وإمكانية تطوير أساليب العمل وإشباع الحاجات النفسية والطموحات... الخ، كل هذا يجعل من العامل الكفاء النواة الصلبة داخل المؤسسة على المستوى التسييري والإنتاجي لأن الكفاءات التسييرية تتولى مهمة الإشراف على المخططات الإستراتيجية أما الإنتاجية منها فتضطلع بمهمة تنفيذها بكل دقة وإتقان ومسؤولية وبطريقة منسجمة مع التوجهات الاقتصادية الكبرى والمحددة مسبقا من قبل أصحاب القرار الداخلي، الأمر الذي يعكس بدوره أهمية المحافظة على نسقها الاقتصادي وتبني الفعل الهادف لعدم تجاوزه، فالاعتماد التنظيمي على هذا المبدأ في منح المكانة المهنية للفرد داخلها يوحي بتحكمها الفعلي في تصميم الأداء المتلائم مع حاجياتها وأهدافها العامة لأنه يعتمد على كفاءاتها الداخلية المتمركزة في سلمها الهرمي الرأسي والأفقي وفعالية تسييرها لجميع حلقات العمل المنتج والمعرز لانسجام جهودها الفردية والجماعية والهادفة لتوثيق العلاقة بين الأداء الفردي للوظيفة والأداء التنظيمي لتطوير قدراتها وزيادة كفاءتها، كما يوحي أيضا عن وعي كفاءاتها الداخلية وظيفيا وحسن إدراكها لدورها التنظيمي، وبهذا فإن هذا التوجه أكد أن جدارة هذه الفئة العمالية المتميزة بكفاءتها وخبرتها العالية قد مكنها من اكتساب مكانة واحترام وهيبة كبيرة داخل المؤسسة، حيث نالت احترام رؤسائها بسبب حجم تدخلاتها في حل القضايا الإنتاجية العالقة ومساهماتها الفاعلة في المبادرة بأفكار جديدة أو مسهلة لإمكانية إيجاد حلول لعدد من المشاكل الفنية والتقنية في العمل ووفقا لضرورات المؤسسة وحاجاتها الأنية، هذا التصور يشير أن العامل الصناعي الكفاء قد اكتسب احترام زملاءه ورؤسائه كما اكتسب مكانة مهنية وهيبة تنظيمية واجتماعية ومعنوية زادته شرفا وفخرا كبيرين داخل المؤسسة وعززت شعوره بالانتماء لها والتمسك بها وعمقت لديه قيم عملها، فارتباط الكفاءة الوظيفية بالمكانة والهيبة التنظيمية هو عنصرا بارزا في التنظيمات الاقتصادية الحديثة وفي الثقافات العقلانية للعمل، وعليه فمساهمة الفرد الكفاء في إرساء قيم المؤسسة واندماجه ضمنها لا ينحصر في امتثاله لقواعد عملها وقبوله لقيمها وإنما أيضا في مساهمته الفاعلة فيها.

وعلى نقيض ذلك أجاب حوالي 37% من المبحوثين بأن مكانة العامل داخل المؤسسة تتحدد بقوة علاقاته الاجتماعية لأن العلاقات التنظيمية الصناعية فيها اتخذت طابعا غير رسميا كونها مبنية على أساس القرابة والجهة والولاء الشديد تجاهها، هذا النوع من العلاقات ساهم بشدة في تدعيم قوة الروابط الاجتماعية الهادفة لتحقيق مصالح خاصة بالدرجة الأولى، وهنا صرح أحد المبحوثين أن: **"المعرفة ولات هي الكفاءة داخل الشركة لأن مكانة العامل مبنية على قوة علاقاته الاجتماعية، فالكفاءة ماتت وحلت محلها المعرفة في كل المؤسسات الجزائرية، والتي يحترق هنا وتتطفر فيه ويبقى دائما حرا، ويستحيل للعامل الحالي أن يكون ركيزة أساسية فيها لأن علاقاته الاجتماعية ولات تسهل له حياته المهنية والاجتماعية، حتى أنه رجع يقول شكون هو (P.D.G) تاع (V.I.R) حتى يرسم موقعه مليح في الشركة خاصة وأن مصادره المعلوماتية قوية، بدليل أننا نسمع في غالب الأحيان بالكثير من**

المعلومات من القاعدة وليس من المسئول الأعلى**، فالتعارف المسبق فيما بين العاملين الصناعيين حتى قبل التحاقهم بالمؤسسة من أهل وأقارب وجيران وأصدقاء وزملاء... الخ مكنتهم من خلق جو عمل غير رسمي داخلها وساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة، فكلما وطد العامل علاقاته مع الأطراف الفاعلة فيها وكلما توسعت هذه العلاقات نحو المسؤولين المتمركزين على مستوى السلم الهرمي الأعلى والأوسط وحتى الأدنى حظي بمكانة مهنية كبيرة داخلها، لذا فالتنظيم الاجتماعي وعلاقات العمل غير الرسمية الناشئة بين أفراد المؤسسة مهمان جدا في تحقيق الأهداف والإستراتيجيات الخاصة، ولعل الدلالة السوسيولوجية لذلك توحى حسب اعتقادنا بأن ما تخفيه العلاقات الصناعية للمؤسسة تتجسد عبر قنواتها الاجتماعية باعتبارها الحالة الملائمة لتحقيق اندماج واستقرار أفرادها الذين احتكوا بقوة الروابط الاجتماعية المترجمة في شكل عصبي تجاه عامل القرابة والجهة والمحسوبية، الأمر الذي يفرض عليهم استغلال هذه العلاقات وتوسيعها لخدمة مصالحهم الخاصة، فالاحتكام لمنطق العصبية يعد عاملا أساسيا لتفعيل المنطق الاجتماعي في العمل والمترجم في شكل علاقات اجتماعية قوية وهادفة لتأكيد وجود العامل، وفي كل الأحوال فإن ترسيخ هذا المنطق المضاد للمنطق الاقتصادي في العمل شكل عائقا كبيرا في مواجهة الأهداف العامة للمؤسسة وعارض كل المبادرات التنظيمية الرامية لتكريس فعاليتها، وبما أن قوة العصبية الاجتماعية داخلها أصبحت المحدد الفعلي لتأكيد وجوده فيها فإن هذا المنطق طغى على تفعيله شدة الرابطة الاجتماعية الناشئة في الاتجاه الأفقي والعمودي داخلها، وبالتالي فالقنوات العلانية غير الرسمية فيها هيكلت أفرادها وفق أهدافها الخاصة والمتناقضة تماما مع تطلعاتها التنظيمية في تجسيد أهدافها العامة وتحقيق فعاليتها وتنميين دورها ومكانتها الاقتصادية وتعزيز صورتها الاجتماعية.

وعلى غرار ذلك أجاب أكثر من 15% من المبحوثين أن مكانة العامل الصناعي داخل المؤسسة تتحدد بكفاءته وبقوة علاقاته الاجتماعية في ذات الوقت، أي أن المكانة المهنية للعامل تتميز تقريبا بتوازن ما بين مبدأ الكفاءات والمهارات الوظيفية والاعتماد على النفس في فرض الوجود التنظيمي من جهة وعلى مبدأ العلاقات الاجتماعية القائمة على معيار العصبية للقرابة والجهة والمحسوبية والزمالة من جهة أخرى، وفي هذا الصدد أكد لنا أحد المبحوثين أن: **"الكفاءة والعلاقات الاجتماعية رجعوا محدد أساسي لمكانة العامل في الشركة، فالإنسان بطبعه اجتماعي واقتصادي في نفس الوقت إلا أن العامل الكفء هو شخص محترم وقيمه كبيرة وعالية ودائمة أما صاحب المعرفة مكانته بسيطة وسطحية وزائلة بزوال الأطراف التي تدعمه، وهو في حقيقة الأمر منبوذ من طرف محيط عمله"**، الأمر الذي يعكس حقيقة التوجه الفعلي للمسؤولين في خدمة الأهداف العامة الذي يحمل ظاهريا قيما وثقافة تسيير عقلانية أما باطنيا فهو مشبع ببقايا ورواسب سوسيو ثقافية هادفة لتحقيق مصالح فردية والمحافظة عليها، وهو توجه متناقض تماما مع التوجهات الحديثة للمؤسسات الاقتصادية.

وعليه فإن تحليلنا لمختلف جوانب هذا الموضوع كشف لنا وجود تقارب نوعا ما بين المؤشرات المحددة لذلك باعتبار أن معيار الكفاءة شمل 55.44% من مجموع الإجابات بينما احتل الجانب العلائقي في العمل نسبة 44.56% فقط، علما أننا توصلنا لهاتين النسبتين بإضافة نصف مجموع إجابات الفئة التحليلية الثالثة الواردة في صيغة **"كليهما"**، فرغم ارتفاع نسبة الإجابات المرتبطة بالحالة الأولى (الكفاءة) عن الثانية (العلاقات الاجتماعية) إلا أن هذا التصور الحامل لنزعة إيجابية هو تصور نظري أكثر منه واقعي، لأن مساهمة العامل الصناعي الكفء داخل المؤسسة من شأنها تجسيد هدفها الاقتصادي المحقق لاستمرارها وبقائها خاصة وأنها تملك المحددات المعرفية المساعدة لذلك من مؤهلات علمية وخبرة فنية وإمكانيات بشرية وموجهات قيمية وغيرها إلى جانب ثقافة العمل التي تتطلبها المؤسسة الصناعية مع ظهور وتطور الاستراتيجيات العامة المنطلقة من المصلحة العامة التي تحكمها الحاجة المادية والنفسية لكل فرد فيها، فالاعتماد الداخلي على مبدأ العلاقات الاجتماعية داخلها أدى إلى التأثير السلبي على قيمة الكفاءة في العمل وتهميش دور الأفراد الأكفاء ومساهمتهم الفاعلة في التنظيم الرسمي، وهذا أمرا طبيعيا لأن هذا الأخير لديه أهدافا اقتصادية متناقضة مع أهداف أفراد الذين يحاولون تجسيدها بناء على شدة ولائهم وقوة عصبيتهم للأطراف الفاعلة تنظيميا، الأمر الذي يعكس مدى انتشار النزعة الفردية وتغيب روح التماسك الجماعي للعمل خاصة وأن التغييرات التنظيمية والتسييرية التي

*-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة رابعة متوسط.

**-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

شهدتها البيئة الداخلية للمؤسسة أثرت بشدة على روح التماسك الجماعي وأبرزت نزعة فردية قوية مضادة لفعالية المؤسسة وكفاءتها، وبهذا فالدراسة الميدانية أثبتت لنا وجود تناقضات كبيرة في الأهداف الداخلية للمؤسسة خاصة أمام التعاضد المثير للانتباه لامتيازات الفئات الأساسية الفاعلة فيها من أصحاب السلطة والقرار التنظيمي الصناعي والفئات العمالية الواسعة المنفذة والمالية لها، وعليه فإن إغفال قيمة الكفاءة وتهميش دور الأكفاء فيها يعد خطأ إستراتيجيا متناقض تماما مع أهداف تنظيمها وتسييرها وأولوياتها في كسب رهانات التحدي من أجل البقاء والتطور.

استنتاج الفرضية الثالثة:

بناء على المعطيات المجدولة أعلاه والمخصصة لدراسة الفرضية الثالثة بالوصف والتفسير والتحليل والنقاش يمكننا القول أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية أصبحت محدد فاعل في إعادة إنتاج القيم السائدة فيها باعتبار أن سياسات استقدام الأفراد وتحفيزهم وتنميتهم باتت تخضع لاعتبارات تنظيمية غير رسمية ولا تستند على معايير موضوعية في العمل.

وتعد الظروف المرتبطة بالعامل خاصة أوضاعه الاجتماعية مسبب رئيسي في اعتماد هذه المعايير داخلها رغم تأثيرها السلبي على سير عملها التنظيمي في جانبه التسييري والإنتاجي، ورغم ذلك فقد تبين لنا أن تحقيق الموضوعية في العمليات الإدارية ليس بالأمر المستحيل بل هو أمر يمكن تحقيقه، باعتبارها تنظيم رسمي يعمل وفق قواعد ولوائح محددة ويسعى لتحقيق أهداف واضحة، لذا فاحتكام جميع أفرادها لقواعدها من شأنه التصدي لأي تجاوز أو انحراف يعرقل سير عملها ويؤثر على تحقيقها لأهدافها، وبما أن المؤسسة تتبنى سياسة تحفيزية متنوعة في ضمان استقرار أفرادها رغم عدم انسجامها مع الجهود المبذولة في سبيل إنجاح العمل التنظيمي إلا أن حاجتها لجهودهم شكل مطلباً تنظيمياً يحمل أهدافها في المحافظة على توازناتها الداخلية واستعدادها لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، وبالتالي فإن مستوى الانسجام بين جهودهم المبذولة في العمل والحوافز الممنوحة لهم تنظيمياً لقاء ذلك هو مستوى ضعيف نوعاً ما، خاصة وأن الفرد العامل بات يبحث دائماً عن مسببات إنماء مكاسبه الوظيفية وتعظيمها بأي طريقة، وحتى يتمكن من ذلك فإنه أضحي مجبوراً على تقديم الولاء للنسق غير الرسمي أو النسق الاجتماعي القائم داخل المؤسسة لأن الاستراتيجيات الخاصة والفردية باتت تعمل بمعزل عن الإستراتيجية التنظيمية العامة وأصبحت قوة دافعة لأفعالهم وموجهة لعلاقاتهم، وبما أن تقوية ولائهم نحو النسق التنظيمي الرسمي بات أمراً شبه مستحيلاً فإن ذلك ساهم إلى حد كبير في إعادة إنتاج القيم السائدة داخل المؤسسة، الأمر الذي جعل من العلاقات التي يفرزها النسق غير الرسمي عاملاً مساعداً في إكساب الفرد مكانة تنظيمية خاصة، لكن رغم ذلك تبقى كفاءته الفردية خاصة تلك المكتسبة وظيفياً عاملاً رئيسياً في إكسابه المكانة التنظيمية الملائمة له.

الفصل التاسع

المؤسسة بين قيم العمل والقيم المجتمعية

- تمهيد
- القيم المجتمعية
- القيم المؤسسية
- الصراع بين القيم التقليدية والقيم الحديثة
- استنتاج الفرضية الرابعة

تمهيد:

تعتمد تنظيمات العمل الحديثة على جملة من النظم والقواعد الرسمية في تسطير سياساتها وأهدافها وتحديد مهامها ووظائفها، كما تعتمد أيضا على عدد من الموارد المختلفة التي تسهم مجتمعة في ضمان بقائها واستمرارها، ويعد المورد البشري من أهم مواردها التنظيمية على الإطلاق نظرا لدوره الفاعل في تحقيق كفاءتها وفعاليتها، وبما أنه عنصر اجتماعي وإنساني فإنه يتأثر بوسطه التنظيمي ويؤثر فيه في نفس الوقت، حيث يتأثر بيئة عمله بما تفرضه عليه من قوانين ولوائح رسمية والتزامات وظيفية والتي على أساسها تنسج روابطه التنظيمية وتتحدد مكانته وأهميته فيها، إلا أن التأثير الذي يمارسه تنظيمها الرسمي قد يصطدم بمقاومة وصراع من طرفه باعتباره محل تأثير، وفي خضم ذلك تكون قيم العمل هي المهيمنة تنظيميا كونها تحدد له دوره ومهامه وتضبط سلوكه وأفعاله وتوجه علاقاته، كما قد تكون الغلبة أيضا لصالح نوع آخر من القيم التي لا يقرها تنظيمها الرسمي، لأنها غالبا ما تأخذ صبغة ثقافية أو اجتماعية أو شخصية مضادة لأهدافها وخططها وتوجهاتها، لأن توظيفها ضمن النسيج الاجتماعي للجماعات المهنية يجعلها تسير وفق منطق خاص ومميز وغير منسجم مع تقاليدها ومنطق عملها الذي يفرض ضرورة خضوعها للتقاليد التنظيمية المعاصرة، الأمر الذي من شأنه إحداث العديد من التناقضات الداخلية والمرتبطة بالأفعال والممارسات والعلاقات بما قد يزعزع توازنها الداخلي وينعكس على استقرارها الخارجي.

واستنادا على ذلك سنركز تحليلنا في هذا الفصل الذي تمت هندسته عبر ثلاثة مباحث أساسية هي: القيم المجتمعية والقيم المؤسساتية والصراع بين القيم التقليدية والحديثة سنركز على دراسة الآثار الناجمة عن التصادم القيمي بين تلك القيم التي تفرضها المؤسسة باعتبارها تنظيم رسمي يسعى لتجسيد أهدافه ضمن مجموعة من القيم المنتجة للعمل وبين القيم المهيمنة عليها والتي أثبتت عدم انسجامها مع سياساتها وأهدافها خلال جميع مراحلها التنظيمية بسبب تعارضها مع توجهاتها وتطلعاتها، وللتوصل إلى هذا الهدف ارتأينا معالجة معطيات هذه الفرضية بالشرح المستفيض والتفسير المنطقي والتحليل السوسيولوجي المدعم بوجهة نظر الفئات المستهدفة بالدراسة حول هذا الموضوع، آملين من وراء ذلك التوصل إلى نتائج واقعية ومنطقية ومقنعة.

قياسا على ذلك ولاستكمال الإجراءات المنهجية للدراسة عملنا على جدولة المحتوى الخام لكل مقابلة ميدانية عبر عدد من المواضيع البارزة على شكل مواضيع أساسية وأخرى ثانوية*، كما هو مبين في الجدول التالي:

*- للتعرف على أهم الوحدات التحليلية المستخرجة من معطيات هذه الفرضية الرابعة يمكن الرجوع إلى الجدول رقم 04 الوارد في الملاحق.

الجدول رقم 53: المواضيع البارزة بعد دمج وحدات الأجوبة

المواضيع الرئيسية	المواضيع الفرعية	رقم الفئات المدمجة	التكرار	النسبة المئوية
القيم المجتمعية	أسباب اعتماد العامل على العلاقات الاجتماعية	12، 13، 14، 15	04	10.26
	مدى فاعلية العلاقات الاجتماعية تنظيميا	16، 17	02	05.13
	مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على كفاءة الفرد	18، 19	02	05.13
	مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة	20، 21، 22	03	07.69
	طبيعة التضامن السائد داخل المؤسسة	23، 24	02	05.13
قيم المؤسسة	طبيعة الالتزام السائد بقواعد العمل الرسمي	25، 26، 27، 28	04	10.26
	مدى الحرص على تنفيذ التعليمات الرسمية	29، 30، 31، 32	04	10.26
	مقدار الوقت المستغل في إنجاز العمل	33، 34، 35، 36	04	10.26
	مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة	37، 38، 39	03	07.69
الصراع بين القيم التقليدية والحديثة	درجة تأثير المؤسسة من الأفعال السائدة فيها	01، 02، 03، 05	04	10.26
	مدى حدوث صراع على الأفعال المعتادة	06، 07، 08، 09	04	10.26
	طبيعة تأثير الصراعات الدائرة تنظيميا	04، 10، 11	03	07.69
المجموع			39	100

بعد معالجتنا لوحدة التحليل المتعلقة بمعطيات هذه الفرضية توصلنا لاستخراج ثلاثة محاور أساسية هي: القيم المجتمعية، قيم العمل، والصراع بين القيم التقليدية والحديثة والتي احتوت بدورها على عدد من المواضيع الفرعية المتنوعة كما هو مبين في الجدول أعلاه.

المبحث الأول: القيم المجتمعية

في الوقت الذي تقوم فيه التنظيمات الاقتصادية المعاصرة بعقلنة وترشيد عملياتها التنظيمية التسييرية والإنتاجية مستحدثة بذلك آليات موضوعية متطورة لترسيخ ثقافة عملها عند أفرادها وتأكيد دورهم في تطوير أداءها، فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهملت دور الفرد فيها واعتبرته مجرد أداة تنفيذية للقرارات الرأسية العليا محافظة بذلك على آلياتها التقليدية في أداء عملياتها التنظيمية، الأمر الذي يعكس التناقض الكبير بين ثقافة العمل وقيمه في المجتمعات الرأسمالية المتطورة التي انطلقت من إيديولوجيا اقتصادية هادفة وتمسكت بها، وبين ثقافة عمل المؤسسة الجزائرية الممزوجة بثقافة مجتمعية ومتصلة بمورثات ثقافية محلية، وهو ما أفرز ممارسات وأفعال غير منسجمة تماما مع الدور الوظيفي الذي تقتضيه هذه المؤسسة الاقتصادية الرامية لبلوغ سبل التفوق والنجاح.

المطلب الأول-أسباب اعتماد العامل على العلاقات الاجتماعية:

إن الأفعال السائدة في المؤسسة العمومية الجزائرية غير منسجمة تماما مع الدور الوظيفي الذي يقتضيه هذا النوع من المؤسسة الرامية لتحقيق الكفاءة والفعالية بسبب غياب ثقافة عمل قادرة على فرض المنطق الاقتصادي فيها، وبإمكانها استيعاب القيم الفردية ضمن قيمها التنظيمية من خلال إيجاد نسق قيمى مشترك وموجه نحو خدمة استراتيجياتها العامة، إضافة إلى تمحور مفهوم العمل حول جانبه المادي فقط أمام غياب النظرة الإيجابية له على أنه قيمة اجتماعية واقتصادية ومعنوية، والأكثر من ذلك أنه قيمة أساسية للبقاء، وستكشف لنا المعطيات الموائية عن أهم المسببات التي جعلت العاملين يلجئون لتدعيم المنطق الاجتماعي في العمل حسب وجهة نظر المبحوثين.

الجدول رقم 54: أسباب اعتماد العامل على العلاقات الاجتماعية

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
12	أسباب تنظيمية	32	47.06
13	أسباب شخصية	14	20.58
14	أسباب قيمية	12	17.65
15	أسباب اجتماعية	10	14.71
	المجموع	68	100

يميل الاتجاه العام للإجابات من خلال هذا الجدول نحو اعتبار الأوضاع الداخلية المميزة للمؤسسة مسبب هام لتدعيم العلاقات الاجتماعية في العمل بنسبة فاقت 47% مقابل حوالي 15% من الذين حصروا إجاباتهم حول الظروف الاجتماعية كما جاء في الفئة التحليلية الرابعة، هذه المعطيات كشفت لنا مرة أخرى مدى فعالية العلاقات غير الرسمية داخل مؤسسة (SNVI)، بما أثر على علاقاتها الصناعية لأن أفرادها يدعم بقوة علاقات القرابة والجهة والمحسوبية وما تحمله من نظام قيمى مضاد لنسقتها الرسمي والذي يظهر جليا في قوة الرابطة العصبية للنسق الاجتماعي القائم فيها وشدة الولاء له خاصة وأنه يسهر على حماية أفراد الموالين له وصون مصالحهم الخاصة، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على المؤسسة كتنظيم رسمي ونظام عقلاني يسعى لتحقيق أهدافه الإستراتيجية كونه يحمل في ثناياه مثل هذه العلاقات المعرقة لأهدافه، كما كشفت لنا مسائلة المبحوثين أيضا أهم المحددات الداخلية والخارجية المساعدة على اعتماد هذه العلاقات داخل وسطها الصناعي والتي نعرضها كما يلي:

فبناء على حوالي 47% من الإجابات فإن المؤسسة لها دور كبير في تعزيز الروابط الاجتماعية في العمل لأنها تؤسس لديناميكية علائقية قوية تنظيما بأشكالها المتعددة والقائمة بين المستويات الهرمية الثلاث، حيث تستغل الفئة السفلى هذه الروابط في حل مشاكلها التنظيمية وتدعمها الفئات العليا والوسطى في تعزيز أهدافها وهو ما عمل على الهيكلية العضوية لهذه الروابط القائمة فيها في شكل مستويات علائقية غير رسمية يطغى عليها الجانب الشخصي والاجتماعي والإنساني بدل الجانب الصناعي والاقتصادي، لذا فهي تشكل آلية تواصلية فاعلة في كل ما يتعلق بأداء المهام والقيام بعمليات الدمج والضبط المهني للأفعال والعلاقات وحل مشاكل العمل وتسيير الأمور التنظيمية عامة، كل هذا جعل من هذه العلاقات الاجتماعية قناة اتصالية رئيسية فيها حيث يتم توظيفها حيناً لتسيير شؤون العمل واستغلالها في أحيان كثر لتحقيق أهداف مرتبطة بأصحابها، وهو ما يعكس تفوق النسق غير الرسمي في فرض منطق النسق الرسمي وما لذلك من دور كبير في زعزعة البناء التنظيمي، لذا فالعلاقات الاجتماعية القائمة بين الفاعلين التنظيميين ليست موجهة لخدمة الاستراتيجيات الصناعية الكبرى ولا حتى لتجسيد أهدافها العامة، خاصة وأن الدراسة الميدانية كشفت لنا مدى ثقل وضعها الداخلي وانعدام أي محاولة هادفة نحو التغيير التنظيمي الإيجابي، فالعوامل التنظيمية هي محددات داخلية لكنها عرقلت كفاءتها وفعاليتها بدرجة كبيرة، وقد أشار المبحوثين لعدد من المؤشرات المرتبطة بذلك والتي من أهمها:

تشكل قيمة احترام القوانين الداخلية عند العاملين عاملا حاسما في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق فعاليتها من خلال تفعيل الممارسات النشطة في أداءها الإنتاجي، كما تشكل توجهها هادفا نحو الارتقاء بالفعل التنظيمي من خلال إدماجه تبعا لمتطلبات الوعي بحقيقة وضعها الداخلي، غير أن الاستهانة بتطبيق قواعد عملها تعد مؤشرا فعليا من مؤشرات انهيارها، وما ميلهم لتبني الفعل السلبي إلا دليلا واضحا على ذلك، فاعتمادهم له مرتبط بتساهل مسؤوليها في تطبيق قواعدها وتسامحهم الكبير مع مرتكبيها في غالبية الأحيان، وهنا صرح لنا أحد المبحوثين أن: **"القوانين الداخلية ضاعت وحلت محلها العواطف وأصبحت عاجزة عن حمايتنا وهذا ما خلق تجاوزات كبيرة في العمل، فالأولى صارمة تضبط سلوك العامل والثانية فيها رحمة وتعطي له مساحة واسعة من الحرية، والمطبق لها هنا يعتبر جايح وخواف والأفعال العمالية العشوائية مردها إلى الجهل بها، فإذا صعبت عليهم الأمور الداخلية يبحثون عن خيوط أو علاقات لحلها وتصبح المعروفة حلا فاعلا لذلك والناس هنا الكل تعرف بعضها، فالقانون**

غير مطبق لأن الشركة وطنية وكفاءة مسئوليتها ونقابيتها ضعيفة لأنهم يتدخلون لإلغاء العقوبات المفروضة على العمال ويهددون بأن هذه توصية للجاي (أي عبرة) وهنا رجع الشاف كي النشاف (لا قيمة له)***، لذا فهيمنة الفعل السلبي عليها نفسه بضعف التنشئة المهنية للفاعلين الأساسيين أكثر منها لدى العاملين أنفسهم وبجهلهم لمتطلبات العمل الصناعي الذي يفرض عليهم التزاما كبيرا بالعمل وقواعده الرسمية وصرامة قوية في تطبيقها دون استثناءات فتوية قائمة على ولايات قرابية أو جهوية بينهم.

وتهمين على العمليات الإدارية معايير ذاتية قائمة على أساس تفضيل مسئولولي المؤسسة لمبدأ القرابة والجهة والوساطة مع شدة الولاء للأطراف الفاعلة في النسق الاجتماعي القائم فيها، الأمر الذي يعكس شدة تبني الشرائح العليا والوسطى لقيم النسق غير الرسمي ومعايير المستندة على اعتبارات ذاتية نظرا لاستمرارية تدعيمهم لهذا المنطق، فاعتماد مثل هذه المعايير أثناء القيام بعملياتها الرسمية من شأنه تغليب الممارسات غير الموضوعية في العمل بفعل التساهل في تطبيق القوانين الداخلية والتهاون في عملية الرقابة والتسامح مع الأخطاء المهنية المرتكبة خاصة تلك الصادرة من طرف الفئات العمالية التي حصنت نفسها جيدا من الملاحظات التنظيمية لأفعالها السلبية بعد تمكنها من نيل تغطية رسمية غير معلنة على تجاوزاتها السلوكية وأعلنت ولائها لمسئوليتها واجتهدت في إرضائهم، غير أن هذا التوجه يمثل تناقضا صريحا لعقلنة الممارسات الصناعية المرسخة لقيم المؤسسة والمؤكدة لهويتها، لأن تعظيم المصالح الخاصة في المؤسسة من شأنه زعزعة توازنها الداخلي والتأثير على استقرارها التنظيمي والاقتصادي، كما أن تغيب مبدأ الكفاءة يعد عامل هدم لها لأن اعتماد هذه القيمة في تسيير عملها يدل على موضوعية قوانينها وشروط عملها ومعايير وأساليبه، غير أن إبعاد هذه القيمة يعكس لنا ضعف كفاءة أفرادها المتمركزين في إدارتها العليا والوسطى وعدم تطابق مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم العملية مع متطلبات المناصب التي يشغلونها، كما يعكس لنا أيضا عجزهم عن تجسيد أهدافها العامة وتفعيل دورها الصناعي وتدعيم منطقها الاقتصادي، كيف لا وهم يساهمون في تعزيز العلاقات الاجتماعية في العمل على حساب علاقاتها الصناعية الهادفة لتحقيق فعالية تنظيمية أكبر، فتسيير العمل بناء على اعتبارات منافية لتقاليد العمل الرسمي ومنطقه الاقتصادي يؤدي لعرقلة إنماء أدائها الإنتاجي والتسييري الهادف لتنمية الأرباح، كما يؤدي أيضا إلى تدهورها الصناعي وتراجع دورها الاقتصادي لأن الكفاءة في العمل هي ميزة أساسية لا يمكن إهمالها تحت أي ظرف من الظروف.

إضافة إلى أن التوجه المطلبي هيمن بقوة على الفعل العمالي نظرا للغموض الذي يكتنف عمليات تسيير مسارهم المهني أمام تعفن ممارسات الترقية والتكوين والتحفيز وغيرها بإجراءات غير رسمية، لأن واقع تسييرها غيب عنها مبدأ الاستحقاق وجردها من محتواها الفعلي المرتكز على تنمية المهارات والقدرات المهنية اللازمة لتجسيد الأهداف العامة بعد أن تم حصر مدلولها حول جانب المادي فقط، الأمر الذي دفع أفرادها إلى تبنيهم للخطاب الاحتجاجي والفعل المطلبي الهادف لتحسين وضعيتهم المادية بالدرجة الأولى، وعليه فطموحهم الكبير وأهدافهم الخاصة التي تنتظر التحقيق الميداني تعد محددات كافية لسيادة مبدأ المطالبة بالحقوق المهنية والتي تعكس تأديتهم لمهامهم دون المستوى المطلوب منهم تنظيميا وتوحي بتوظيف جهودهم في حدود ضمان الامتيازات والمكاسب المرتبطة بالمنصب فقط.

إلى جانب هذا فإنه من المؤكد أن الفعل العمالي هو فعل يلجئون إليه تعبيرا منهم عن رفضهم للقيم السائدة تنظيميا، فرغم وجود قوانين داخلية ضابطة له إلا أن معرفتهم البسيطة بالقواعد الرسمية وتقديمهم لمبررات واهية مقبولة حينما آخر غالبا ما تدفعهم للمحافظة على منطقهم الاجتماعي داخل بيئة العمل واستغلاله لصالحهم إن اقتضت الضرورة لذلك، وبالتالي فسلبية الفعل العمالي تعكس عدم تقيدهم بالوائح الداخلية رغم وضوحها وعدم تمسكهم بقيم العمل المنتج ولا بشروطه التنظيمية ومتطلباته الاقتصادية ومعاييرها الصناعية، فالفئات العمالية تراهن وتصر على سلبية سلوكها بسبب صعوبة ظروفها المهنية والاجتماعية ذات التأثير الكبير على ديناميكية جماعات العمل وتفاعلها داخليا، لذا يحدون عن التقيد بشروط العمل المنتج ومواصفاته عند فقدانهم السيطرة على مختلف العوامل المتجانسة داخليا ويميلون لسلوك مسلكا مضادا لسير العمل الإنتاجي ولأهدافها وقيم عملها، لكن شمولية الفعل السلبي داخلها جعلها حسب هذا التصور سلوكا معتادا رغم خطورة تأثيره على العمل أمام بساطة بعض المشاكل

*-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

الداخلية وحتى الخارجية الدافعة لذلك أحيانا، فالعاملين يرفضون الامتثال لإجراءاتها الرسمية بسبب رفضهم للعمل السلطوي وصرامة قواعدها خاصة أمام غموض التوجهات المستقبلية للمؤسسة وإيهام مصيرها الصناعي، وفي مقابل ذلك يميلون إلى تفضيل التعايش فيها من خلال نسجهم لعلاقات اجتماعية متشابكة الاتجاهات ومتعددة الأهداف كسبيل فاعل لتحقيق اندماجهم الداخلي وتكيفهم التنظيمي.

كما أن عدم الانسجام بين قيم النسق الاجتماعي والنسق الرسمي يجسد حقيقة ضعف واقعية تكريس العقلنة الاقتصادية في العمليات الإدارية وسلوكها التنظيمي وأداءها الوظيفي وفي خدمة أهدافها العامة لأن اهتمام أفرادها منصب حول محور الانتفاع المهني دون الاهتمام بتقديم الإسهامات الوظيفية لضمان استقرارهم التنظيمي المؤدي بدوره لاستقرارهم الاجتماعي، فهيمنة الفعل السلبي فيها مرده ضعف قيم عملها المرتبطة في حقيقة الأمر بنوعية التنشئة الاجتماعية المكتسبة خاصة وأن المؤسسة هي "وحدة اجتماعية وإنتاجية ومركزا لتفاعل العلاقات العمالية التي تتشابك مواقفها وأفعالها وقيمها بتأثير انتمائها إلى الوسط الحضري الصناعي الذي تسمو إليه روافد الحضارة الصناعية وثقافة معولمة من جهة"¹، ومن جهة أخرى فإن الظروف الصعبة التي تطبع بيئة عملها وبيئتها المحيطة ساهمت بدورها في التأثير السلبي على التنشئة المهنية لأفرادها، حيث أنتجت ظروفًا خارجية عن إرادتهم ووعيهم الصناعي، وكرد فعل لذلك غالبا ما يتجهون لممارسة الفعل السلبي والذي عرقل إدراكهم الفعلي لقيم عملها ونقايلده، وهنا صرح لنا أحد المبحوثين أن: **"السلوك العامل رجع جد معتاد لأن مسؤوليه ولفولوا هكذا ووفروا له الجو والحماية لذلك خاصة عند مرور الشركة بظروف صعبة، فالتحليل وعدم التنظيم والاتكالية وحرية الفعل أصبحت أمورا جد عادية رغم خطورة تأثيرها على استحقاقات العمل"**، إضافة لذلك فإن سوء التسيير يعد أحد أهم العوامل المؤدية لتدعيم العلاقات الاجتماعية في العمل رغم كبحه لاستمرارية العمل المنتج وعرقلته لتجسيد الأهداف العامة، وقد تبين لنا ميدانيا مدى معاناة العاملين من مشاكل إدارية متعددة تعترض سير أداءهم الوظيفي وتشعرهم بضيق وضعيتهم المهنية، وهو ما نرى لديهم رواسب سلوكية رافضة لذلك، وامتدت إلى حد رفض الاندماج في نسق العلاقات الصناعية المشبعة بقيم المؤسسة وثقافة عملها، ويشكل إدراك المسؤولين لمتطلبات العمل ووعيهم بمشاكل العاملين محددا ديناميكيا في التفاعل العلائقي القائم على توفير بيئة صناعية مستقرة ومتوازنة ومحفزة نحو الفعل الهادف والأداء المنتج، إلا أن كثرة الأخطاء الإدارية الناتجة عن سوء التسيير عرقلت عملية احتواءهم الفعلي من خلال الاهتمام بمشاكلهم وأوضاعهم وظروفهم داخليا وخارجيا وإدماج أهدافهم وقيمهم ضمن أهداف مؤسستهم وقيمها بجعلها تصب نحو مساراتها الصحيحة، الأمر الذي عقد من مجالات العمل المنتج وزعزع نسيج الروابط الصناعية داخل المؤسسة وعرقل المصالح الجماعية المتضافرة.

وبموازاة ذلك اعتبر أكثر من 20% من المبحوثين أن سبب هيمنة العلاقات الاجتماعية على المؤسسة مرتبط بأهداف وقيم أفرادها، فالعلاقات الاجتماعية السائدة فيها بلورتها شدة رابطة القرابة والجهة التي تجمع بين فئاتها المهنية المختلفة الاتجاهات، حيث يلجئون لنسجها حفاظا على مصالحهم وتدعيم مكاسبهم المحققة مهنيا، وغالبا ما تحاول الفئات العمالية الاحتماء بهذه العلاقات ذات الطابع الشخصي خاصة تلك الممتدة إلى الفئات الهرمية العليا حتى تتمكن من فرض تواجدتها التنظيمي وتضمن استقرارها المهني، وهذا ما يدل مدى تنامي شدة الروابط نحو النسق الاجتماعي القائم داخلها منذ التحاقهم بها ومدى انعكاسها على أفعالهم التنظيمية وعلاقاتهم الصناعية، هذه العلاقات الاجتماعية القائمة في الاتجاهات الأفقية والرأسية هي روابط موجهة بأفعال مصلحية وأهداف شخصية وقيم فردية مناقضة للأهداف العامة لأنها قائمة على أساس تحقيق طموحات خاصة وتلبية رغبات فردية لا تأخذ في الاعتبار مقاييس العمل المنتج ولا تراعي شروط المؤسسة الاقتصادية، فكلما تعمقت هذه الروابط أكثر بين القمة والقاعدة والقائمة في أصلها على تبادل المصالح والمنافع المهنية المختلفة ضمنت الفئات المنفذة الحصول على موارد تنظيمية أكثر ونيل أكبر قدر من الدعم المادي والمعنوي الذي تمنحه لها الفئات العليا توسيعا لمصالحها وصونا لمكانتها وسلطانها، وهنا صرح أحد المبحوثين أن: **"العامل يستغل علاقاته بمسؤوليه من أجل مصالحه، فبسبب طمعه في نيل مكاسب أكبر يحاول اختصار المسافة المهنية وأخذ مكان ليس أهلا له لأنه يعلم جيدا أنه غير مستحق له، يخاف ما يلحقش قانونيا ويخاف من عرقلة القانون له،**

¹ - عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص 781.

* - إطار متوسط، 57 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي.

وحتى يضمنها يلجأ لهذه العلاقات لأنه بالمعرفة يرسم هدفه جيدا ويثبتته جيدا أيضا، وهذا كله جاء من منطق إذا عندك معرفة تجوز وإذا ما عندكش تتجمد في مكانك، فالمعرفة تسرع في المراحل المهنية، والعامل في كثير من الأحيان يُسرّع في الإجراءات الإدارية ويرجع يخدم خدمة الإدارة (G.R.H) علما أننا لما دخلنا للشركة لقينا الأمور تسير على هذا النحو، فالعلاقات الاجتماعية هي طريق سهل لتحقيق المصالح الفردية**، وعليه ففوة هذه الروابط الاجتماعية الشخصية في ذات الوقت مكنت العاملين من تنميط سلوكهم وحصنته بأفعال غير معقنة بعد حصولهم على دعم ورعاية مسؤوليهم في حال تعرضهم لملاحظات إدارية رسمية وتبعدهم عن تهديدات البيئة الداخلية غير المستقرة وغير المتوازنة.

وعلى غرار ذلك أجاب أكثر من 17% من المبحوثين بأن الأنساق القيمية المتفاعلة داخل المؤسسة هي من أهم المسببات المدعمة لمنطق العلاقات الاجتماعية فيها، لأن الاستجابة المتبادلة بين الأطراف الفاعلة فيها والدالة على المرجعية التقليدية المضادة للمرجعية الرسمية أنتجت أفعالا مميزة وأفرزت قيما معينة تجاه العمل وتركت آثارها واضحة على بناءها التنظيمي، وتعميقا لذلك يعد اعتمادها على الاستقطاب القرابي والجهوي غير المتجانس لأفرادها من عدة مناطق جغرافية مجاورة لها زاد من إمكانيات احتكاكهم ثقافيا وتفاعلم علائقيا وقيميا وما لذلك من انعكاسات سلبية على أدائها وأهدافها وفعاليتها بعد أن سيطرت عليها روابط القرابة الدموية الممتدة والعلاقات القبلية التقليدية والجهة المحلية ومكنت الفرد من اصطحاب بني قرابته وجهته للعمل معه وفاءا بالتزاماته تجاهها، خاصة وأن تنشئته الأسرية لم تنمي فيه قيم الولاء والتضحية لمؤسسته بقدر ما هي معمقة لعائلته، كما أن انتمائه لجهة اجتماعية معينة لم يرسخ لديه قيم الالتزام بالعمل بقدر ما نمي لديه قيم روح العشيرة رغم ما تحمله من طابع ثقافي تقليدي مناقض لمنطق المؤسسة الاقتصادية وهو ما سمح بتغلغل روح القرابة والجهة داخلها ونسج فيها علاقات متناقضة تماما مع روحها الاقتصادية ورسخ فيها أفعالا مضادة لأهدافها.

وبموازاة ذلك صرح قرابة 15% من المبحوثين أن تغلغل المنطق الاجتماعي داخل المؤسسة دعم بقوة الروابط الاجتماعية فيها، فإذا شكل المنطق الصناعي قناة رسمية معرقة لتسريع المسار الوظيفي لأفرادها فإن السبيل أمامهم حسب هذا التصور هو تفعيل القنوات غير الرسمية باعتبارها حلا أمثالا لذلك، وهو ما يفسر لنا سبب هيمنة روابط القرابة والجهة والمحسوبية بينهم وبين مختلف الفاعلين الأساسيين من الشرائح الهرمية العليا والوسطى، فالمؤسسة كانت خلال عقود ما قبل الألفية الجديدة قطبا صناعيا رائدا في تقديم الامتيازات الاجتماعية لأفرادها بامتياز مثل الإطعام والنقل ومجانية العلاج والسكن وهذا ما جعلها مجالا ملائما لبناء المستقبل المهني وفضاء مناسباً للحصول على المكانة والتقدير الاجتماعي أو كما تسمى في الأوساط الاجتماعية الشعبية "الشَّيْعة"، وفي هذا الصدد يرى جيلالي اليابس أن المؤسسة "تعد في حد ذاتها تاريخا، إنها اتفاق اجتماعي مجسد يهدف إعادة النظر فيه وكذا أطرافه، لا نريد مؤسسة عمومية توظف أكثر من اللازم، تسكن، تطعم، تعالج، تنقل، تساعد، تبعث أولاد عمالها للمخيمات الصيفية، تكون، توزع سلطاتها مع الممثلين المنتخبين من طرف زملائهم، بكلمة واحدة نريد مؤسسة منتجة تبيع وتكون مربحة"¹، الأمر الذي يعكس لنا حقيقة أن القنوات العلائقية غير الرسمية القائمة فيها هيكلت أفرادها وفقا لمنطقها الخاص بها والمتناقض في مضمونه مع منطق المؤسسة الاقتصادية الناجحة، لذا فمن المنطقي أن مبررات اعتماد هذه القنوات غير الرسمية التي هيكلتها العلاقات الاجتماعية والإنسانية تدفع إلى تبني الممارسات والأفعال المضادة لأهداف المؤسسة وقيمها.

من هنا نستنتج أن هناك تقارب نوعا ما في إجابات المبحوثين حول المسببات المحددة لتدعيم الروابط الاجتماعية في العمل لأن العوامل الداخلية في نظرهم فاقت نسبة 47% من مجموع الإجابات بينما المسببات الشخصية والقيمية والاجتماعية فقد قاربت 53% من مجموع الإجابات، لذا فالعوامل المختلفة المشار إليها أعلاه تشكل أسبابا فاعلة في تدعيم المنطق الاجتماعي في العمل من طرف الفاعلين التنظيميين على اختلاف فئاتهم المهنية حسب تصور المبحوثين دائما خاصة وأن تصورهم هذا نابع عن تجربة مهنية كبيرة وواقعية، لذا فهذه العلاقات الاجتماعية مستمدة من ثقافة عميقة ومتغلغلة في جوف الوسط الصناعي وحاملة لقيم غير موضوعية تجاه العمل وأنتجت ممارسات غير منطقية مضادة لكفاءة

*-إطار متوسط، 50 سنة من العمر، 32 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

¹-محمد، بشير. مرجع سابق، ص57.

المؤسسة وأفعالا غير تنظيمية مناقضة لفعاليتها ودورها ومكانتها الصناعية لأن الفعل السائد تنظيميا هو فعل "لا توطره القيم الثقافية المرتبطة بالدور التاريخي والوظيفي بل توجهه استراتيجيات خاصة بأصحابه منطلقة من ذاتية الفاعل وفق قدراته وإمكانياته الظرفية في المؤسسة، وأن سلوكيات الفئة القيادية وأفعالها التسييرية رهينة النظام البيروقراطي الذي أنتجها وتعمل على إعادة إنتاجه لأن ذلك يتناسب مع قدرتها الإبداعية المعدومة جعلها تغرف آلياتها التسييرية من ماضيها المهني من جهة ويتطابق مع إرادتها في تحقيق إستراتيجية خاصة بها هي كذلك"¹، وبالتالي فهذه العلاقات لا يمكنها أن تحمل التضامن الكافي والتماسك اللازم لتنمية أهدافها الاقتصادية وتفعيل قيم عملها لأنها موجهة بآليات غير مهنية ومتعلقة باستراتيجيات غير تنظيمية.

المطلب الثاني-مدى فاعلية العلاقات الاجتماعية تنظيميا:

إذا كانت المؤسسة الاقتصادية عبارة عن تنظيمات رسمية تسيير وفق قواعد مضبوطة ونصوص قانونية محددة ومنظمة وقائمة على معايير واضحة ومتفق عليها مسبقا وتسمح بالتحديد الدقيق للأدوار والمهام والأهداف ونوع المدخلات والمخرجات وغيرها فهي حسب سان سوليو مجالا مكونا من "روابط اجتماعية معقدة وأصلية، لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها"²، فهي بهذا المعنى فضاء اجتماعي مسير وفق الجهود التعاونية المتضامنة فيه والتي تجد فعاليتها ضمن إطار العلاقات الاجتماعية القائمة فيه لأن هؤلاء الفاعلون هم اجتماعيون بالدرجة الأولى، كما أنها مجال تفاعلي يسمح بإنتاج ممارسات وأفعال اجتماعية تتجاوز الضوابط الرسمية وتحتكم إلى أنساق مرجعية غير رسمية نابعة من الخصوصية السوسولوجية والثقافية للتشكل الاجتماعي القائم داخلها.

الجدول رقم 55: مدى فاعلية العلاقات الاجتماعية تنظيميا

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
16	ليست ضرورية	18	42.86
17	ضرورية	24	57.14
	المجموع	42	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اتجاه الإجابات يميل نحو اعتبار العلاقات الاجتماعية علاقات ضرورية فاعلة ولا يمكن تجاهلها تنظيميا بنسبة فاقت 57% كما هو موضح في الوحدة التحليلية الثانية مقابل نسبة قاربت 43% من مجموع الإجابات التي أقرت بعكس ذلك مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الأولى، وبناء عليه فإن المؤسسة تحوي عددا من الأفراد الذين ينتظمون في علاقات تنظيمية واجتماعية هادفة ومهيكلية في سياق التفاعل القائم بينهم، فهيمنة الروابط التنظيمية عليهم تجعلهم يتجهون نحو التوحد الهادف لمعالجة الإشكالات التسييرية والإنتاجية الحائلة أمام أداءهم الوظيفي خدمة للمصلحة المشتركة، أما طغيان شدة الترابط الاجتماعي على تفاعلهم الداخلي تشتت جهودهم ويصبح تجسيدهم للأهداف المسطرة تجسيدا ظاهريا لا ينم عن رغبة صادقة في العمل أو قناعة بأهمية الدور الوظيفي.

فبالنظر إلى تصريحات حوالي 43% من المبحوثين فإنه رغم المكانة الكبيرة التي تحتلها العلاقات الاجتماعية لدى العاملين إلا أنها تبقى في نظرهم مجرد علاقات ثانوية وليست ضرورية للحفاظ على استمرارية العمل المنتج، فبإمكان المؤسسة تحقيق فعاليتها وضمان كفاءتها بمعزل عن هذه العلاقات التي نمت فيها كثيرا بسبب تأثرها بظروف بيئتها المحيطة والتي من أهمها ظروف الأزمة الأمنية ومخلفات العشرية السوداء وكذا ظروف الزلزال ومخلفاته، فالعلاقة الاجتماعية هي علاقة عمل متطورة إلى حدود التأخي والتآنس والتآلف بين الأفراد على المستويين الأفقي والرأسي والتي بلورتها عدد من العوامل الداخلية كالأقدمية والخارجية كالقربا والجهوية...، حيث عملت على تطورها في كثير من الأحيان إلى

¹ -محمد المهدي، بن عيسى. مرجع سابق، ص 304.

² -نفيس المرجع، ص 05.

حدود الأخوة والصداقة وغيرها، وبالتالي فالمحددات المحتكمة فيها ليست موضوعية لأنها ليست موجهة لخدمة الأهداف العامة وغير مرتبطة بالدور الوظيفي الهادف لتفعيل الأداء المهني المنتج وإنما هي عبارة عن علاقات نابعة عن عوامل غير مهنية محضة وأصبحت بمثابة إطار مرجعي يحتكمون إليه في أفعالهم وممارساتهم التنظيمية، فحسب هذا التصور يمكن تحقيق الأهداف العامة في حال تمكن المؤسسة فعليا من فرض رسمية قواعدها على أفرادها دون استثناءات قائمة على اعتبارات غير موضوعية، بعدم التسامح مع الأفعال والممارسات غير المهنية المرتكبة، الأمر الذي من شأنه احتواء الأنساق القيمية السائدة فيها ضمن نسق تنظيمي فاعل وهاذف لتحقيق التوازن الداخلي في بناءها التنظيمي وضمان استقرارها اقتصاديا وتطورها صناعيا لأن الامتثال لقواعدها يشكل نقلة نوعية وتحولا نمطيا في الأفعال والممارسات التنظيمية بجعلها أكثر انسجاما مع قيم العمل بعد إعادة دمجها ضمن متطلبات الوعي بخصائص العمل، وقد حملت إجابات المبحوثين في هذا الصدد وعيا كبيرا بخصائص العمل الصناعي ومتطلباته الاقتصادية باستهجائها لهذه العلاقات غير المنسجمة مع العلاقات التنظيمية الموجهة نحو تجسيد استراتيجياتها الكبرى وتطلعاتها على المدى القريب والمتوسط والبعيد، لأن التنشئة المهنية الصحيحة للأفراد في نظرهم من خلال تشبعهم بقيم العمل المنتج وتشربهم لتقاليد المؤسسة وحسن إدراكهم لمنطق عملها تشكل سبيلا فاعلا في غلق جميع المنافذ أمام هذه العلاقات غير الضرورية للعمل، مما يعكس صحة التوجه الهادف للمؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها على أساس أن التمسك بهذه القيم كفيل بخلق الفعل المنضبط وإبعاد كل الميول والاتجاهات والتوجهات الفردية والجماعية المؤثرة على سير العمل التنظيمي والمعرفة لفعاليتها تنظيميا واقتصاديا.

وعلى نقيض هذا التصور أكد أكثر من 57% من المبحوثين دور وأهمية العلاقات الاجتماعية في العمل، ليس في تيسير العمل الإنتاجي أو إيجاد حلول وظيفية مناسبة للظروف المهنية للفرد وإنما لتحقيق طموحات وأهداف شخصية مرتبطة به خاصة وأن الأفعال والممارسات الناتجة عن هذه العلاقات باتت من الأمور الشائعة داخل المؤسسة، فالرغبة في تحقيق الأهداف الخاصة المرتبطة بالمسار المهني للفرد باتت لا تجد معناها إلا في إطار منطق العلاقات الاجتماعية الناشئة بين مستوياتها الهرمية الثلاث (العليا والوسطى والسفلى) والقائمة على أساس تبادل منافع وخدمات معينة بينهم، فحتى يؤدي أصحاب المستوى الأول والثاني منافع لأصحاب المستوى الثالث يجب على المنتمين لهذا الأخير تقديم خدمات معينة لهم لضمان أكبر حظوظ ممكنة لتحقيق المنافع المرغوب فيها خاصة وأن المعايير الموضوعية للعمل باتت غير فاعلة ضمن هذا المنطق غير التنظيمي بل يجب عليهم "إضافة مقياس الشطارة والقدرة على إعادة تنشيط أشكال المعاشرة التقليدية القديمة في إطار العلاقات التدريجية الرسمية لتوطيد علاقاتهم برؤسائهم والفوز بسندهم، (...)، فهم يتقمصون بكل سهولة وراحة دور "العرايين" بما أنه دور سهل الترصيع على مستوى المهام الرسمية الموكلة لهم ومكانتها، بل أن رقعة سلطانهم تتسع إلى حامية أقارب الطالب لهذه الخدمة، فهؤلاء الرؤساء يصبحون كحماة يرعون مصير مروضيهم وأقاربهم"¹، وبما أن طبيعة الأفعال والممارسات التي تتم داخل المؤسسة ناتجة عن طبيعة العلاقات المهيمنة عليها وطبيعة تشكل بنائها الاجتماعي الداخلي أيضا فإن المنطق الصناعي الرسمي أضحي عاجزا عن إخضاع أفرادها إليه بكل طوعية ورغبة صادقة منهم أمام هيمنة وشيوع المنطق السائد فيه والمضاد له، فهذه العقلية الشائعة فيها تشكلت ضمن المجال الاجتماعي وأنتجت مفاهيم مناسبة لها وملائمة مع طبيعة الظروف الاجتماعية والاقتصادية المعاشة والهادفة لتسيير سبل الحياة المجتمعية بكافة نشاطاتها وأوجهها والتخفيف من حدة العجز الذي يعانيه أفراد المجتمع على جميع الأصعدة رغم أن وجود مفاهيم "الشطارة" أو "القفازة" والوساطة والولاء لجماعات اجتماعية... الخ داخلها يعرقل سير أدائها الطبيعي ويفقدها توازنها الداخلي لأنها مفاهيم معارضة لاستمرارية العمل المنتج ومناقضة لقيم عملها.

وبهذا يتضح لنا أن الفاعلين التنظيميين يحتكمون لمرجعيتهم التقليدية أثناء تفاعلهم التنظيمي بميلهم نحو تدعيم الروابط الاجتماعية في العمل باعتبارها روابط ضرورية لتحقيق أهدافهم الخاصة والمرتبطة بتعزيز الامتيازات الوظيفية وتنمية استقرارهم التنظيمي خاصة وأن معايير التنظيم الرسمي وعلاقاته الصناعية قد تبطئ من وتيرة بلوغ تلك الأهداف إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي فإن هضمهم لقيم العمل هو هضم سلبي لأن الطرق الرسمية في نظرهم غير مجدية، كما أن المرجعية الرسمية

¹- علي، زكاز ونصر الدين بوشيشة. مرجع سابق، ص 105-106

للمؤسسة تبدو غائبة في نظرهم حسب هذا التوجه وليست راسخة تماما في أذهانهم كثافة مرجعية فاعلة داخليا خاصة وأن النسق الاجتماعي القائم فيها أوجد الحلول الكفيلة بصون أهداف أفرادها مادام أن النسق الرسمي يقف عاجزا تماما عن إلغاء نشاط النسق الاجتماعي القائم فيه أو تهميشه على الأقل.

لقد كشفت لنا الدراسة الميدانية أن العاملين يحتكمون لمرجعيتهم التقليدية خلال تفاعلهم داخل الوسط الصناعي بميلهم لتدعيم العلاقات الاجتماعية في العمل باعتبارها علاقات ضرورية لتحقيق أهدافهم المهنية والمرتبطة أساسا بتنمية مكاسب العمل وتدعيم الاستقرار التنظيمي خاصة بعدما تبين لهم أن المعايير الرسمية للعمل وعلاقاته الصناعية تبطئ وتيرة بلوغ الأهداف الخاصة إلى أقصى حد ممكن، وللاستدلال نقدم التصريح التالي: "المعرفة رجعت اليوم جد ضرورية وملزمة لحياتنا لأن المجتمع يتطلب ذلك، إنها ثقافة لا يمكن التخلي عنها والتي ما عندوش معرفة ما يقضيش أموره وما ينحشش في حياته الاجتماعية والمهنية وما يتحركش بسهولة، فهي ضرورية للوصول إلى الأهداف المرجوة والسبيل الوحيد لتحقيق المصالح الخاصة وبدونها يصعب علينا تسيير العمل والكل يلجأ إليها لأغراض شخصية، فالمسئول يستعملها لإرضاء معارفه والعامل لتقريب مسافته الوظيفية وضمان تطوره المهني بينما العامل الكفاء باق في مكانه وغير الكفاء طالع مثل الصاروخ، أحيانا عامل بسيط يلبي مصالح لغيره يعجز عنها حتى كبار المسئولين لأنه يخالف كل الناس، هنا قاع عقلية "واحدة بواحدة"، ومعرفة تغلب معرفة، يقول لك لما أنا أعطيك واش تعطيني أنت أو ماذا أستفيد أنا، إنه يستصغرك إذا توجهت إليه مباشرة ولكن إذا قلت له بعثني فلان يقول لك مرحبا ولماذا لم تقل ذلك منذ البداية، لقد أصبحت محتمة علينا ورجعوها ضرورية وهي في الواقع ليست كذلك"، وبالتالي فإن هضم العاملين لقيم العمل هو هضم سلبي لأن الطرق الرسمية في نظرهم غير مجدية لتجسيد الطموحات المهنية، كما أن المرجعية الرسمية تبدو غائبة في نظرهم حسب هذا التوجه وليست راسخة تماما في أذهانهم كثافة مرجعية فاعلة داخليا خاصة وأن النسق الاجتماعي القائم فيها أوجد الحلول الكفيلة بتنمية أهدافهم وصون مصالحهم مادام أن النسق الرسمي وقف عاجزا عن إلغاء نشاط النسق الاجتماعي القائم فيه أو تهميشه على الأقل، وعليه فإن حصول العامل على امتياز وظيفي معين بمجرد إثباته لمهاراته العالية في الأداء يعد غير كافيا حسب المنطق السائد في المؤسسة ولا بد من تعزيزه عن طريق توظيف المرجعية العلائقية التقليدية المرتبطة بذلك لأن العاملين على قناعة تامة أن إمكانيات الحصول عليها تكون ضئيلة جدا إذا ما خضعوا للإجراءات الرسمية المعتمدة في ذلك، لذا يعملون على تدعيم حظوظهم تلك بالاعتماد على شدة الروابط غير الصناعية كالعلاقات القرابة والجيرة والجهة والعشيرة والقرية... الخ، الأمر الذي يعكس مدى توظيف العقلية المجتمعية التقليدية بكل ما تستلزمه من استرجاع ذهنيات وقيم داخل الوسط التنظيمي الصناعي كآليات فاعلة في بلوغ المصالح الخاصة وهادفة نحو تحقيق الإشباع المهني، فتوظيف مثل هذه العقلية دليل على الروح الجماعية التي طبعت ولا زالت تطبع بيئة العمل الصناعية والبيئة الاجتماعية على حد سواء، وهذا ما كشفت عنه دراسة سعيد شيخي حين صرح قائلا أن "الجهوية والزبائنية والمحسوبية التي أخفاها شيئا فشيئا التحديث الاقتصادي نحو الفضاءات الخارجية للعمل رجعت في أواخر السبعينيات ممارسات سارية المفعول داخل الفضاءات الإنتاجية"¹، الأمر الذي يعكس شدة ترسيخ العقلية الاجتماعية والقيم والمفاهيم المرتبطة بها عبر مسارات تطور المؤسسة العمومية في الجزائر وهو ما حال دون تحقيق طموحات أصحاب القرار الصناعي المركزي أو النخبة المصنعة في الجزائر وإحباط آمالهم في جعل المؤسسة الاقتصادية العمومية أداة فاعلة في تحديث المجتمع.

المطلب الثالث-مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على كفاءة العامل:

بما أن ترسيخ القيم المنتجة للعمل يعد من مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة فإن الاهتمام بثقافة العمل يعد من أولويات الفاعلين الأساسيين فيها، والذين باتوا يستشعرون التوجهات الثقافية المحيطة بها، من منطلق أن الثقافة المنتجة تتضمن خصائص متميزة تجعلها كقوة دافعة تقف خلف النجاح المستمر للمؤسسات الكبرى، لذا فتطورها مرتبط بنوعية القيم التي يتبناها مسئولوها لأن نمط التسيير المعتمد من طرفهم يتأثر بقيمتهم واتجاهاتهم نحو العمل والذي ينعكس على بنية العاملين.

*-إطار مبدأ، 48 سنة من العمر، 27 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة ثانية ثانوي.

¹-محمد، بشير. مرجع سابق، ص95.

الجدول رقم 56: مدى تأثير العلاقات الاجتماعية على كفاءة العامل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
18	العلاقات الاجتماعية أثرت سلبا على كفاءة العمل	32	94.12
19	العلاقات الاجتماعية لم تؤثر على كفاءة العمل	02	05.88
	المجموع	34	100

بناءا على الوحدة التحليلية الأولى لهذه المعطيات فإن اتجاه العام للإجابات يميل نحو التأثير السلبي للروابط الاجتماعية على كفاءة العمل بأكثر من 94%، في حين أنها لم تتعدى 06% من مجموع الإجابات التي نفت تأثير هذه الروابط على كفاءة العمل كما جاء الوحدة التحليلية الثانية، من هذا المنطلق فإن المؤسسة تضم عددا من الفاعلين التنظيميين الذين يترابطون فيما بينهم في علاقات تفاعلية متبادلة، وبما أنهم فاعلين اجتماعيين أيضا فإن الكيفية التي ينتظمون بها في علاقاتهم الداخلية تفرز نسقا علائقيا مميزا لمعالجة الإشكالات الداخلية وحتى الخارجية والهادفة لخدمة أهدافهم الشخصية بالدرجة الأولى.

فبناء على أكثر من 94% من مجموع الإجابات فإن العلاقات الاجتماعية القائمة في المؤسسة أثرت سلبا على كفاءتها خاصة وأن العديد من ممارساتها الإدارية قائمة على معايير غير رسمية لأن بعضها متصل بالممارسات الاجتماعية كالقربة والمحابة والجهة والوساطة وبعضها شخصي مرتبط بجوانب إيديولوجية وقيمية، وحسبما طالعنا به العديد من (الأدبيات السوسيولوجية)* فإن هذه المعايير هي فاعلة فيها وتمتد زمنيا إلى بداية السبعينيات حينما كان الطلب على سوق العمل مرتفعا وأن أولوية الجوانب الاجتماعية في العمل طغت على جانبه الاقتصادي، واستجابة لهذه السياسة تمت عمليات استقطاب الأفراد وتنميتهم وتحفيزهم بناء على روابط اجتماعية قائمة بين المستويات الهرمية المختلفة للمؤسسة رغم تناقضها مع أهدافها الاقتصادية ومشروعها الصناعي الموجه لتنمية المجتمع وتحديثه خاصة وأن توجهات مسؤوليها كرست المعيار الاجتماعي ضمن العلاقات الصناعية الرسمية، وهذا ما يوحي بأن قوة هذه التفاعلات أثرت سلبا على توجهاتها المنطقية وطبعتها بأفعال سلبية لأن عدم القيام بالدور الوظيفي على أكمل وجه مرده تلك الأفعال والممارسات المحتكمة بالمرجعية الاجتماعية والثقافية والتي طغت كثيرا على مسارها الإنتاجي وعملت على توجيهه تبعا لمتطلباتها ولما ترغب في تحقيقه، ويعتبر الاندماج في هذه الروابط رفضا صريحا للانخراط في علاقة عمل صناعية هادفة من قبل العامل الذي سجل حضوره القوي في ورش الإنتاج وتصدى لكل محاولات تنشئته مهنيا خاصة وأن "النسق الإيديولوجي المتحكم في عملية التصنيع وضع تحالف المسؤول مع العامل المنتج كمقياس لنجاحها، لكن هذا التحالف فشل بعد سوء هضمه له لأنه لا يرى فيه ما يخدم مصالحه الحيوية الواسعة وطموحاته البعيدة"¹، لذا أبدى تأقلا ضعيفا مع النظام الرسمي لمؤسسته الذي يفرض نوعا من "الصرامة في العمل والمهارة في الأداء مع المراقبة والتأطير الدائمين للمهام التي يجب إنتاجها لتحقيق الإنتاج المبرمج في الوقت المسطر"²، فإذا كانت الروابط الصناعية مساعدة على إدماجه تنظيميا ضمن شروط العمل المنتج ومتطلباته الاقتصادية فإن الانخراط في علاقات غير صناعية داخل الوسط الصناعي يخلق عدة مشاكل تنظيمية كالولاء لأصحاب السلطة الداخلية والوشاية في كل الإجراءات التنظيمية المتخذة، فهم بتكتلهم في هذه العلاقات يبتعدون عن التعاون الأفقي والرأسي الهادف لتعزيز كفاءة العمل وتدعيم فعالية المؤسسة وينفون أن نجاحها هو جزء من تماسكهم الجمعي، لذا يميلون للتناقض مع خصائص الفعل العقلاني الذي طبع بالمرجعية التقليدية والممارسة الموضوعية التي أفرغت من روايتها الصناعية المنطقية.

فضلا عن ذلك تؤسس العلاقات الاجتماعية القائمة بين العمال ومسؤوليهم ديناميكية روابط تبادلية لتقديم خدمات معينة مقابل الحصول على منافع مشبعة لرغباتهم أو استغلال هذه الروابط كأساس

* للاستفادة أكثر حول هذه النقطة ارجع إلى محمد بشير، مرجع سابق.

¹ جمال، غريد. مرجع سابق، ص 21.

² مراد، مولاي الحاج. "تمثلات عمال التنفيذ للإطارات: حالة مؤسسة الزنك بالغزوات". دفاثر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية. (CRASC)، ع 02، وهران، الجزائر، 2001، ص 117.

لحل مشاكل تنظيمية مختلفة بعد أن تنهيكل عضويا في مستويات ارتباطية غير رسمية تطبعها النزعة الفردية والجماعية، لذا فالاستراتيجيات الخاصة ضمن هذا الإطار تصبح هي المتنبئة بتنظيميا بعد إثبات الواقع التنظيمي أن الكفاءة باتت معيارا غير كافيا للنجاح المهني والروابط الاجتماعية في العمل أضحت بمثابة أداة فاعلة لفرض النفس داخل المؤسسة، كما يميل بعض العاملين فيها لتوظيف وسطاء مميزين كأصحاب السلطة والمكانة المهنية وحتى الاجتماعية من داخل المؤسسة وخارجها للارتقاء بمطالبهم المهنية وتحقيق تطلعاتهم المستقبلية خاصة وأن العامل الجزائري مطبوع "بالروح الاتكالية والمطالبة بالحقوق دون مراعاة الواجبات ويبحث عن الترقية الوهمية ويجري وراء رفع الأجور وطامحا في الحفاظ على منصبه حتى وإن تطلب تحقيق هذا كل ما يمكن أن نتصوره من زبائنية رخيصة مرورا بالضربات الخفية وصولا إلى ثقافة الخصوم التام"¹، غير أن هذه الذهنية لا تنم عن مهارة عالية وكفاءة عملية ولا يمكن إدماجها ضمن الإستراتيجيات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية وإنما هي ذهنية منبثقة عن قوة الروابط غير الرسمية التي نسجتها طبيعة العلاقات الاجتماعية المندمجة والمتماسكة بين العاملين، هذه الذهنية المجتمعية أثرت على كفاءة أدائها المنتج وموضوعية نظم عملها وممارساته لأنها تمنح العديد من الفرص الوظيفية لغير مستحقينها الفعليين وتحرم من هم أجدر بها، علما أن هذه الذهنية تعاضمت كثيرا في جميع قطاعات العمل ومؤسساتها خاصة العمومية منها، وبما أنها كذلك فإن نتيجتها ستكون حتما سلبية، وتزداد هذه الرؤية أو الذهنية عمقا ورسوخا مع ارتفاع المستوى المهني أو الهرمي متجاهلين تماما تأثيراتها السلبية وانعكاساتها المباشرة على كفاءة العمل لأن تبني منطق الوساطة والمحسوبية هو شكل من أشكال حرمان الأكفاء من الحصول على فرصهم الوظيفية بتفضيل الأقارب والأصدقاء وتمكينهم منها وإن كان غيرهم أولى بها، الأمر الذي يوحي لنا أنه من لا يملك واسطة فاعلة تنظيميا أو سندا قويا يتكأ عليه يتعطل مساره الوظيفي إلى أقصى درجة ممكنة، غير أن ذلك قد يزيد من حدة الفوارق التنظيمية ويوسع من هوة الفاعلين التنظيميين في وقت تحتاج فيه المؤسسة لتلاحم جميع أفرادها ضمن علاقات عمل هادفة نحو تفعيل أهدافها الإستراتيجية وخدمة مشروعها الصناعي.

فالاعتماد على مثل هذه الذهنية داخل المؤسسة يضعف رسميتها ويزيد من ترهل جهازها الإنتاجي والإداري ويهدر طاقات العمل وكفاءاته المنتجة خاصة أمام غياب العدالة التنظيمية وتغيب مبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية، فعند تغيب المعايير الموضوعية في العمل تقل فاعليتها ويصبح الفعل السلبي فعلا معتادا فيها، كما تصبح العلاقات الصناعية والإنسانية محتكمة لمبادئ المصلحة الفردية وتغلب سلطة القوي على السلطة الرسمية، لذا شكلت هذه الذهنية المجتمعية عامل هدم لكفاءتها بخلقها لعدد من المظاهر السلبية التي تغلغت فيها ونسجت داخلها روابط قوية غير هادفة تنظيميا لدرجة أنها أصبحت علاقات ضرورية بالنسبة لأصحاب الطموح الوظيفي والراغبين في تعظيم مكاسب المنصب، فهي في نظرهم مسلكا مناسباً لتحقيق الأهداف الخاصة ومصدر تفاخر يتباهى فيه صاحبه بقوة علاقاته مع مسؤوليها، لذا فهي ظاهرة باتت تشكل حاجزا منيعا يصعب فيه التمييز الداخلي بين الكفاءات الوظيفية والمساهمات الفعلية في العمل وبين التي هي نتاج حسابات المحاباة والمعرفة والمحسوبية، كما أن هذه الروابط القائمة داخلها ستعكس آثارها على العامل الكفاء الذي سيفقد ثقته بها وخدمته لأهدافها ولقيمتها، وهنا صرح أحد المبحوثين أنه: "رغم أن الكل هنا جاء ليساهم في إنتاج مركبة صناعية إلا أن صاحب الكفاءة يجمد في منصبه وصاحب المعرفة يطلع بسهولة والذي ينال مكان غير مناسب له لا يقوم بواجباته كاملة ولا يقدم إضافات لعمله، فالأكفاء رجعوا ما يبانوش قدام أصحاب المعارف ورجعوا ما يبانوش المجهود الكافي في العمل لأن القرارات العليا ليست في صالحهم ولا تتصفهم وتعجزهم عن فعل أي شيء لتغييرها، فالشعور بالحقرة هو إحساس جد مر ونتيجته سلبية، وبما أنه ما يقدرش لهذه العلاقات فإنه يعيش في عزلة لأنه تاكل على قدراته فقط، ورغم كل هذا فإن العديد من الأكفاء يواصلون في تقديم كل كفاءتهم ومهاراتهم لها"²، ولعل هذا من الأسباب التي دفعت لتبني السلبية في أفعاله واتجاهاته نتيجة شعوره بالظلم وعدم تقدير جهوده الناجمة عن غياب أسس العدالة التنظيمية، فالشعور بعدم فعالية الكفاءة المهنية أمام قوة هذه العلاقات الاجتماعية من شأنها التأثير السلبي على التزامه بعمله وإنجازه له وولاءه للمؤسسة واستقراره فيها خاصة وأن نجاحها مرتبط بالكيفية التي تجذبه

¹ -محمد، بشير. مرجع سابق، ص95.

² -إطار مبتدأ، 26 سنة من العمر، أقل من سنتين أقدمية عمل داخل المؤسسة، مهندس مهني.

إليها وتجندة وتحفزه وتحفظ به، فهي اليوم بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة وفعالية بتطويرها لمدرجاته وتوسيعها لخبراته وتحسينها لاتجاهاته وتصحيحها لمعاييرها، فهي مطالبة بالاهتمام بكفاءاتها وبقدراتها البشرية المنتجة والقادرة على العطاء وتقديم الإضافة المدعمة لأهدافها وتطلعاتها.

وعلى نقيض ذلك أجاب حوالي 6% من المبحوثين بأن العلاقات الاجتماعية لم تؤثر على كفاءة المؤسسة لأن هذه العلاقات في نظرهم تشكل حافزا ديناميكيا في أداء مهامهم الوظيفية وضمان سير العملية الإنتاجية، فالعلاقات المنسوجة بين العمال ومسؤوليهم تتخذ طابعا تلاحميا وتآلفيا قوامه تفهمهم لأوضاعهم المهنية والاجتماعية والنفسية ومساعدتهم على تجاوز أخطاءهم المرتكبة في العمل وتدخلهم لحل مختلف النزاعات التي قد تواجههم في حال تعقد أمورهم التسييرية والإنتاجية أو تقاسمهم لبعض المصالح الخاصة والمدعمة لخدمة أهدافهم بالدرجة الأولى، فهم يحملون أهدافا متجانسة وقيما مشتركة غالبا ما تساعد على أداء العمل بارتياح خاصة وأن التعايش اليومي ضمن بيئة عمل واحدة بين هاتين الفئتين المهنتين المختلفتين له دور أساسي في بلورة العلاقات بينهما في الوسط التنظيمي بطريقة إنسانية واجتماعية وشخصية من شأنها إشباع حاجياتهم المهنية المختلفة والتي ستعكس بدورها على حياتهم الاجتماعية عامة، لأن الظروف الحياتية المتسمة بصعوبة تلبية متطلباتها المختلفة بالنسبة لأغلبية الشرائح العمالية ساهمت إلى حد كبير في بلورة هذا النوع من العلاقات المجتمعية القائمة داخل الوسط الصناعي والمجسدة في شكل تحالفات داخلية فاعلة تنظيمية، ولمعالجة مختلف الإشكالات التسييرية والإنتاجية فإن الفاعل الاجتماعي ضمن هذا الإطار يتجه مباشرة نحو حلفاءه الذين يساندونهم داخليا، حيث يرتبط هذا التحالف بمسائل تنظيمية متباينة تحدد فيه الأطراف المتحالفة كيفية معالجتها انطلاقا من أهدافها وقيمتها الخاصة بما يضمن سير العمل واستمرارية الأداء الإنتاجي، فهذه التحالفات القائمة فيها باتت في هذا السياق عامل مساعد على خلق الإمكانيات المناسبة لإدماج أفرادها وظيفيا بتوجيه جهودهم نحو تهيئة البيئة الصناعية بطريقة ملائمة وتقليصها لمستويات الإحباط الوظيفي وتقليلها لمسببات التوتر بينهم بما قد يزيد من إشباع حاجياتهم الخاصة من جهة وتحقيق فعاليتها من جهة أخرى.

وبهذا فإن الواقع الميداني كشف لنا تغلغل هذه العلاقات الاجتماعية لجوف الوسط التنظيمي للمؤسسة وأنتجت عصبا فاعلة فيها ومتميزة بتباين قيمها واتجاهاتها، فالواقع الميداني أكد لنا مدى هيمنة النسق غير الرسمي على نسقها الرسمي منذ أن نمت فيها عصب القرابة والجهة والمحابة والمؤثرة سلبا على كفاءة عملها وفعاليتها الاقتصادية من منطلق أن الدافع الأساسي لتكوين هذه العصب هو المصلحة المشتركة المنبثقة من المصالح الخاصة لأن أفرادها يعملون على تحقيق أهدافهم بناء على شدة علاقاتهم الاجتماعية وولائهم للأطراف الفاعلة تنظيمية، لذا فعصبية الولاء باتت تتعاون لتحقيق مصالح أفرادها استنادا على أطر غير رسمية، وبالتالي فالأفعال السائدة فيها توجهها إستراتيجيات فردية نابعة من قوة العلاقات الاجتماعية التي نمت داخلها ليصبح بذلك التنظيم الرسمي رهين البناء الاجتماعي القائم داخلها.

المطلب الرابع-مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة:

إن دراستنا لطبيعة التفاعلات الاجتماعية السائدة في المؤسسة لا تقتصر على علاقات التوتر والصراع وإنما تمتد لتشمل العلاقات التعاونية أيضا، لذا ومن خلال هذا العنصر نحاول معرفة مستوى الفعل التضامني السائد فيها عن طريق العلاقات التفاعلية الفردية والجماعية الأفقية والعمودية في العمل، وبعبارة أخرى فإننا نحاول معرفة مدى احتكام العلاقات القائمة بين أفرادها لآليات التعاون والتماسك باعتبار أن التضامن التنظيمي هو الحالة التي يوحدهم فيها جهودهم ويوجهون أفعالهم بطريقة منظمة للوصول إلى غاية محددة ومشتركة.

الجدول رقم 57: مستوى التضامن السائد داخل المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
20	يوجد تضامن عمالي كبير	27	64.29
21	يوجد تضامن عمالي نوعا ما	09	21.43
22	لا يوجد تضامن عمالي	06	14.29
	المجموع	42	100

بناءا على الوحدة التحليلية الأولى لهذه المعطيات فإن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو التعاون الكبير بين مختلف الأفراد العاملين بأكثر من 64%، مقابل حوالي 14% من مجموع الإجابات التي أنكرت وجود أي تضامن في العمل حسبما هو مبين في الوحدة التحليلية الثالثة، فمن هذا المنطلق فإن المؤسسة تحتوي على جانب رسمي متمثل في مجموع القواعد المنظمة لعملها والموجهة للروابط القائمة بين أفرادها، وضمن هذا التنظيم الرسمي تنشأ علاقات غير رسمية بطريقة عفوية عن طريق التفاعل بينهم خاصة وأن هذه العلاقات لا تكون في مطلق الأحوال علاقات تصادم وصراع بل أنها تتخذ صبغة تعاونية وتماسكية من شأنها تدعيم الأهداف الخاصة وجعلها مكملة لأهدافها العامة.

فحسب إجابات أكثر من 64% من المبحوثين فإن العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراد المؤسسة تتخذ طابعا تضامنيا كبيرا لأنها كيانا اجتماعيا تفاعليا وتعاونيا من خلال جماعات عملها المتضامنة، فالتعاون إذن هو تعبير عن اتصال إيجابي بين أفراد الجماعة المتضامنة وأن وجود الفعل التضامني واستمراره دليل على توازن مصالح الجماعة المتضامنة واستقرارها، فالفعل التعاوني داخل المؤسسة يعكس وجود ديناميكية اجتماعية قوية بين جماعات العمل عبر الاتجاه الأفقي-الأفقي والرأسي، وما النسبة المعبر عنها أعلاه إلا دليل على وجود روح تضامن عميقة داخل الجماعة الواحدة التي يلتف أفرادها حول بعضهم للتغلب على ضغوط العمل ومشاكل البيئة الداخلية وحتى الخارجية من خلال تقديمهم للدعم المادي والمعنوي كل حسب إمكانياته وقدراته مكونين بذلك رابطة قوية ومشتركة، فالتواجد اليومي للفرد داخلها يجعله يميل للتكتل في جماعات عمالية صغيرة لأن عدد الساعات التي يقضيها في وسطه التنظيمي تقوده للاندماج في علاقات اجتماعية ودية وتضامنية ذات آثار طيبة على نفسيته وسلوكياته وإدراكه لسير عمله ولمختلف العمليات الإدارية، لأن الانتماء لهذه الجماعات يعتبر حاجة اجتماعية تستوجب الإشباع ضمن إطار عمليات التفاعل الإيجابي الحاصل بين أفراد الجماعة الواحدة والذي يؤدي إلى زيادة تماسكها وفعاليتها، فإذا أشبعت هذه الحاجة فإنه "يتجه نحو الأعمال ذات الفعالية ويبحث عن الوسائل المحفزة لذلك مما يقوي من انتماء لها ويفتح المجال للتفاعل مع غيره لخلق علاقات إنسانية قوية وتحقيق اتصال ناجح يعكس إيجابا على العمل الجماعي والفرد¹"، فمهما اختلفت سنوات عملهم فإنهم بحاجة للتلاحم ولابد للمؤسسة من دعمهم، لأن الانخراط في مجموعة عمل تشعره بوجوده نظرا للاحترام والثقة المتبادلة والمعاملة الحسنة التي يحظى بها ضمنها.

وسياق ذلك أكد برنارد شستر أن الفرد بحاجة إلى "التضامن للتعويض عن القيود والمحددات التي يعاني منها، فالمنظمة هي نظام تعاوني يعمل الناس مع بعضهم لتحقيق هدف اجتماعي محدد"²، أي أن الأنساق الجزئية المشكلة للنسق التنظيمي الكلي تعتمد على بعضها في إطار تفاعلاتها الاجتماعية لتحقيق الأهداف المسطرة وضمان التزام الجماعات بتقاليد العمل، كما أن العمل ضمن جماعات متضامنة يعد من أهم خصائص المنظمة اليابانية، لأن العمل في هذه الجماعات يولد ديناميكية اجتماعية مدعمة للديناميكية التنظيمية وينتج عنها أفعالا تعاونية مدعمة لفعالية المؤسسة، فالأفعال الفردية في إطار هذا التفاعل تصبح أفعالا جماعية لأن تلاحم الأفراد المتضامنين يعمق روح الجماعة ويجعل أهدافها واحدة، ويبرز هذا أكثر في حال الالتفاف حول المطالب المهنية لأن العلاقات التضامنية القائمة بينهم

¹ طاهر، أغيم. "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر". مرجع سابق، ص 44.

² صبحي جبر، العتيبي. مرجع سابق، ص 40.

تعمل على تدعيم مواقفهم المطلوبة بدرجة كبيرة، فضمن هذا التوجه فإن طبيعة التفاعلات القائمة تنظيما تتخذ صبغة تضامنية لأنها علاقات محكومة بآليات القرابة والجهة والصدقة وتعكس مستوى انفعالي كبير، وبما أن الأفراد يتعايشون ضمن ظروف متجانسة إلى حد ما فإنهم يتقاسمون مختلف الأفكار والمواقف والأحداث والمصالح والقيم...، وعليه فالتضامن القائم تنظيما يعد شكلا من أشكال التضامن الاجتماعي لأن النسق العلائقي المجتمعي يعزز قيم التعاون والتآزر والتآخي المستمدة من الأعراف المجتمعية والمنبثقة من ديننا الإسلامي الحنيف، لذا كان التضامن فعلا محبذا اجتماعيا بل واجبا ومفروضا على محيط الفرد من أقارب وجيران وأصدقاء خاصة في الظروف الصعبة، فقد يكون التضامن بين الأقارب في المجتمع التزاما، إلا أن الالتزام بالمساعدة لا يركز على العطاء ورد العطاء بل هو مبدأ ضرورة استمرارية الضمير القرابي وضرورة احترام نظام القيم الأساسية المستمدة من الرصيد المشترك لأفراد العائلة وللعاليم الدينية الإسلامية ولنظام القيم التقليدية¹، لذا كان لروح التضامن في العمل دور كبير في التغلب على مختلف الظروف والمشاكل التنظيمية والاجتماعية على حد سواء خاصة الداخلي منه، أي بين أعضاء الجماعة الواحدة نظرا لدوره الفاعل في المحافظة على توازنها واستقرارها وتماسكها، وبما أن قيمة التضامن هي من القيم الراسخة مجتمعيا فإنها انتقلت من المحيط الاجتماعي للمؤسسة عن طريق أفرادها، وهو ما دعم إعادة إنتاجها للقيم المجتمعية السائدة أو قيم بيئتها المحيطة، وبما أن علاقات القرابة والجهة هي من العلاقات البارزة والقوية فيها فإن ذلك دعم توجه المبحوثين نحو هذا التصور وزاد من ارتفاع نسبة الإجابات حوله خاصة وأن أفراد العائلة الواحدة أو المنطقة الواحدة غالبا ما يبدون اهتماما كبيرا بالسلوك التضامني في العمل، فما لوحظ ميدانيا أن هذه السلوك هو جد فاعل تنظيما من منطلق أن جماعات العصبية الواحدة هي جماعات متضامنة لأنها تتبنى مبدأ الاعتماد المتبادل بينها وتقدم مختلف أوجه المساعدة اللازمة في الإطارين الرسمي وغير الرسمي دون قيد أو شرط، وعليه فالعصب التنظيمية والاجتماعية تعد من أهم المحددات الفاعلة في تبني الفعل التضامني في العمل نظرا لوجود انتماءات قرابية وجهوية يشترك فيها العاملون وتحتويها المؤسسة.

بينما اتجهت أكثر من 21% من مجموع الإجابات إلى أن الأفراد يميلون نوعا ما نحو التضامن فيما بينهم، أي أن التضامن حسيهم لا يحدث في جميع الأحوال باعتبار أن الفرد قد لا يشعر أحيانا بعمق الروح التضامنية رغم انتماءه لنفس الجماعة لأنه مستقل بدوافعه وأهدافه وإمكانياته ومؤهلاته وقيمه، وهي كلها مؤشرات فاعلة ومحددة لمستوى تفاعله وارتباطه بغيره، فكلما مالت هذه المؤشرات نحو الانسجام فيما بين جماعات العمل اتجه الفرد نحو الاندماج والتكتل فيها، أما إذا حدث تعارض بينها كان شعوره بالتضامن ضعيفا أو سطحيًا، ويرجع سبب هذا المستوى من الشعور حسب اعتقادنا إلى تأثيره بعامل النسبية في التماسك، نظرا لوجود تجانس نسبي في الخصائص والقيم والأهداف من جهة ومن جهة أخرى انشغاله بسبل تلبية حاجياته المتباينة وكيفية إشباعها، فهو بمجرد انخراطه في العمل التنظيمي يتجه نحو نسج علاقات اجتماعية أفقية وعمودية منسجمة مع معايير وأهدافه، وبناء على هذه المتغيرات تتحدد درجة تكتله مع الجماعات العمالية ومستوى إقباله على تقديم المساعدة لزملائه في حال الحاجة إليها وحجم تعاونه مع جماعته أو الجماعات الأخرى، فالمستوى التضامني الكبير في هذا الإطار يعكس وحدة الأهداف والمصالح وتجانس القيم والمعايير، وعليه فالعمال يميلون للتضامن فيما بينهم بسبب نقص النشاط الإنتاجي داخل المؤسسة أو عند إحساسهم بالخطر المشترك حول وضعيتهم التنظيمية أو مستقبلهم المهني، لذا يلتفون حول بعضهم في شكل جماعات متضامنة خاصة في الأمور الجماعية كرفع المطالب الجماعية للمسؤولين مثلا كمحاولة منهم لتغيير الوضع لصالحهم سواء عن طريق الاحتجاج أو التظاهر أو الإضراب، وغالبا ما يحقق تكتلهم حول أمورهم المطلوبة المشتركة نتائج إيجابية بالنسبة لهم بسبب كثرتهم وتخوف أصحاب السلطة الداخلية من تظاهروهم خارج أسوار المؤسسة المتواجدة في منطقة صناعية إستراتيجية من أن يتعبهم في سلوكهم هذا بقية عمال المؤسسات الأخرى المنتمة لنفس المنطقة الصناعية، وبموازاة ذلك فإن العملية التضامنية بينهم هي عملية قائمة حسب ظروف وأوضاع المؤسسة، أي أن الفعل التضامني يزيد أو ينقص حسب عدد من المؤشرات كالانتماء لنفس الجيل والإيديولوجية

¹ -Mustapha, BOUTEFNOUCHETE. « La Famille Algérienne Evolution et Caractéristiques Récent ». Alger : SNED, 1980, P236-237.

ومستوى التفاهم وطبيعة التفاعل القائم بينهم ومدى انسجام أهدافهم ومدى قدرتهم على تحقيق الإشباع الضروري لحاجاتهم، ويبقى هذا السلوك شائعاً بين أفراد المؤسسة مادام أنه يحمي المصالح الخاصة وإلا فإنه سرعان ما يتحول إلى سلوك عدائي مضاد لتقاليدھا الصناعية ولأهدافها الإستراتيجية.

وعلى صعيد مغاير أجاب أكثر من 14% من المبحوثين أن التضامن السائد داخل المؤسسة هو شخصي أو مصلحي يرجي من ورائه تحقيق أغراض خاصة بالدرجة الأولى، فهو سلوك سطحي بسبب غياب الروح التضامنية اللازمة لتفعيل هذه العملية لدى العاملين من جهة ومن جهة أخرى هشاشة وتذبذب العلاقات غير الصناعية القائمة بين جماعات العمل بسبب عدم تجانس الرغبات والحاجات المرتبطة بهم وضعف انسجام خصائصهم الشخصية وتعارض مصالحهم الخاصة واختلاف عقلياتهم الفردية وتباين أنساقهم القيمية، وللاستشهاد فقط نستعرض التصريح التالي: **"لا يوجد تضامن هنا أو يوجد بنسبة جد ضعيفة (في التشوطين مثلاً)، فكل واحد يجذب من جهة لمصلحته وكل واحد في واد، أضرب له للجيب يجي ضدي، التضامن راح قبل 1962 ولو كان التضامن لما كانت المصالح الخاصة، هذا الجيل هم أولادنا ورجعوا يخوفونا وما نقدروش نتركوا عليهم نوكلوهم عام وما يعيشوناش ليلة"**، وهي كلها مؤشرات تعرقل الارتقاء بهذا الفعل لمستوى التضامن الاجتماعي النابع من تقاليدنا وتراثنا المجتمعي ومبادئنا الدينية الحنيفة، وحسبما تبين لنا ميدانيا أن قيم التضامن داخل المؤسسة تضعف خاصة عند الجيل العمالي الجديد مقارنة مع الأجيال السابقة بسبب صعوبة إيجاد عوامل للتفاهم معه حسب هذا التصور ورفضه لكل أشكال التعاون خاصة الداخلي منه، وبما أنه جيل يفتقد كثيراً لخصائص العمل التنظيمي وعلاقاته الصناعية وقواعده الرسمية وقيمه الإنتاجية فإنه يفتقد أيضاً لثقافته الصناعية ويرفض اكتسابها، وهو ما يعمل على توتير العلاقات الأفقية والرأسية ويقلل من عمليات التفاعل الإيجابي بين القمة والقاعدة، وعليه فالفرد لا يساهم في تدعيم هذا الفعل في العمل لأن هذا الأخير وضمن هذه الحالة بات يبنى على استراتيجيات خاصة، وبما أن الشعور به بين الجماعات العمالية خاصة المنفذة منها هو شعور سطحي فإن الأمر من شأنه التقليل من توحيد مواقفهم خاصة المطلوبة منها والتقليل من إمكانية توحيدهم وتماسكهم أمام الظروف الداخلية والخارجية الصعبة، ومن بين المحددات الحائلة دون تفعيل السلوك التضامني في العمل وتدعيم إمكانيات الاعتماد المتبادل بينهم هو سيطرة المصالح الخاصة وتوتر العلاقات الأفقية بين العاملين في بعض الأحيان.

وهنا نستنتج أن المعطيات المشار إليه أعلاه أكدت لنا أن أكثر من 64% من مجموع الإجابات اعتبرت أن الفعل العمالي يتخذ طابع تعاوني وتضامني بأشكاله المختلفة كما سبق لنا ذكره، وإذا أضفنا إليها نصف مجموع إجابات المبحوثين الذين أجابوا "بنوعا ما"، فإن الأمر يرفع نسبة التوجه نحو القيم التضامنية إلى حدود 75%، وبناء على ذلك يمكننا القول أن مبدأ التضامن بين العمال هو انعكاس آخر لقيم العامل وثقافته الصناعية التي تعتبر امتداد لثقافته الاجتماعية المكتسبة من مختلف المؤسسات الاجتماعية التي ساهمت في تنشئته عبر جميع مراحل حياته ابتداء بالأسرة ثم المدرسة والمسجد...

المطلب الخامس- طبيعة التضامن السائد داخل المؤسسة:

يعد التضامن من القيم الاجتماعية والإنسانية النبيلة، فهو يعني التكافل والتلاحم والتآخي وتقديم العون لكل محتاج، وهو قيمة تضمن حسن الروابط بين الناس وتضمن استقرار المجتمعات وتقدمها وسلوك اجتماعي وإنساني وحضاري هادف لتخفيف معاناتهم ومشاركتهم في الظروف والأحداث التي يمرون بها، ويستمد هذا السلوك قواعده من التعاليم الدينية والقيم الأخلاقية وقيم الفرد وقناعاته ومن الضمير الجمعي أو الشعور الداخلي له، وهو أيضاً مسؤولية تقع على عاتق الأفراد والجماعات كل حسب قدرته وموقعه ودوره، والتخلي عنه إنما هو تخل عن الروح الإنسانية، لكن هناك بعض الأفراد من يقتصر على تضامنهم على الجماعة المنتمين لها (أقارب وجيران مثلاً)، ومنهم من يتضامنون بدوافع عصبية معينة أو بدافع المصلحة، ومنهم من يعتبر أن التضامن يجب أن يمس كل من هو بحاجة له سواء من داخل جماعته أو خارجها، ليكون بذلك التضامن الاجتماعي مظهراً من مظاهر التعاون والتكافل الاجتماعي والتي من خلالها يتبلور مفهومه وتترتب عليه آثار إيجابية جد كبيرة.

*-إطار متوسط، 58 سنة من العمر، 38 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

الجدول رقم 58: طبيعة التضامن السائد داخل المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
23	التضامن السائد ذو طبيعة اجتماعية	42	56.00
24	التضامن السائد ذو طبيعة شخصية	33	44.00
	المجموع	75	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام للإجابات يتخذ طابعا اجتماعيا أكثر منه شخصيا، وهذا بنسبة 56% كما بينته الوحدة التحليلية الأولى مقابل 44% من مجموع الإجابات المؤكدة على اتخاذه لصبغة شخصية كما هو موضح في الوحدة التحليلية الثانية، واستنادا لذلك فإن الطبيعة الإنسانية تقتضي من الأفراد العيش في جماعة اجتماعية حتى يكمل بعضهم الآخر في الواجبات والحقوق، لأن التضامن يعد من المقومات الأساسية للحياة، وقد أوصانا ديننا الحنيف على ذلك في العديد من (الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة)*، فهو قيمة شاملة لكل الجوانب الحياتية، ويعد الإيمان بالاشتراك في المصالح تضامنا في حد ذاته، وهو أمر عظيم الشأن بوصفه مصدرا للقوة والمقاومة، ولأنه يعد ضمنا تعبيراً عن وحدة الهدف، وأن الإيمان به هو غاية وليس وسيلة لبلوغ غاية ما فهو من القيم التي ميزت المجتمع المهني في أوساط الطبقة العاملة التقليدية حسب دوركايم، وأن خبرات العمل والحياة الاجتماعية المشتركة في هذه البيئات تولد قيم الإخاء والمشاركة والتعاون، كما أن الشعور بالانتماء يمثل مصدرا للنزعة الجماعية لدى العاملين، ويعد ابن خلدون من أهم الباحثين الذين تناولوا مفهوم التضامن تحت مسمى العصبية التي تتضمن جانبا إيجابيا يحث الفرد على القيام بالفعل التعاوني.

وفي هذا السياق كشفت إجابات حوالي 56% من مجموع المبحوثين أن الأفراد يميلون إلى تبني الفعل التضامني داخل المجال التنظيمي لاعتبارات اجتماعية محضة لأن هذا الفعل يعد ضروريا لاستمرارية علاقتهم الاجتماعية داخل المؤسسة وضمان تماسكها، ورغم أن هذا الفعل هو اجتماعي في أصله إلا أنه لا يناقض الفعل التنظيمي لأنه مستمد من وسطهم المرجعي، وهذا دليل على مدى محافظة العامل على قيمه التنشئية التي انطلق منها ودليل أيضا على أن النسق التنظيمي دعم نقل بعضا من قيم الوسط المرجعي وجعلها محورية في سلوكيات أفرادها وموجهة لعلاقاتهم غير الصناعية، وعليه فإن تفسيرنا لذلك مرتبط تحديدا بالقيم التنشئية المرجعية والعلاقات الاجتماعية المنسوجة في العمل، ليس داخل المجال التنظيمي فحسب وإنما هي امتداد لعلاقات خارج العمل خاصة وأن المؤسسة موجودة في منطقة صناعية حضارية وجعلت من العلاقات غير الرسمية بين أفرادها عملية جد ممكنة، كما أن روح التضامن القائمة بين أفرادها من شأنها إلغاء النزعة الفردية بينهم رغم تلك الاختلافات التي قد تطبع اتجاهاتهم والتناقضات التي تميز مواقفهم، فالروح التضامنية دليل على روح التماسك الجماعي بينهم والناجئة عن شدة الاعتماد المتبادل بينهم وظيفيا وماديا ومعنويا ونفسيا واجتماعيا والهادفة إلى التغلب على صعوبات البيئة الداخلية للعمل والخارجة عنه والقضاء على مسببات التوتر والإحباط التي قد تصيب بعضهم أثناء ممارسات العمل الإنتاجي أو الممارسات الحياتية المختلفة، والأهم في ذلك أنه رغم التغييرات الكثيرة التي عرفتتها المؤسسة عبر مساراتها التاريخية والتنظيمية المختلفة إلا أنها لم تؤثر كثيرا على روح التماسك الاجتماعي القائم بين أفرادها ولم تبرز الروح الفردية كقيمة مهيمنة على الفعل العمالي بدليل أن هذه الدراسة الميدانية كشفت لنا العديد من المظاهر التضامنية السائدة فيها على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي فإن هذا الفعل يظهر في عدد من الجوانب منها: التضامن المادي والمعنوي مع المصابين بحوادث عمل أو المتجهين نحو التقاعد المهني بإقامة شبه حفلات على شرفهم أو مساعدة زملاء العمل على حل مشاكلهم التنظيمية، فإذا كان هذا الفعل عند العاملين يتخذ في غالبية الأحيان طابعا تعاونيا فإنه في أخرى يميل نحو الطابع العدائي أيضا حسبما تبين

*يقول الحق تبارك وتعالى في الآية الثانية من سورة المائدة {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ}، ويقول رسولنا الكريم [مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى].

لنا خاصة في حال تعرض أحدهم "للحقرة العلنية" من طرف مسئوله، الأمر الذي يدفع العديد من العاملين خاصة المنفذين منهم إلى التوجه نحو الاحتجاج والإضراب المباشر ضده لاسترجاع حقه أو كرامته المسلوبة من منطلق أن قوتهم تكمن في اتحادهم وباتحادهم يتمكنون من قضاء مصالحهم وتسوية أوضاعهم التنظيمية، أما على المستوى الخارجي فإن هذا الفعل يبرز جليا في الأفراح والمناسبات الاجتماعية السعيدة وفي الأحزان (وفاة، مرض) والمصائب (ضحايا الزلازل والحرائق والفيضانات وضحايا الإرهاب والسرقات) وكذا تقديم يد العون للمعوزين من أقارب العامل أو بني جهته، وبالتالي فإن الظروف المختلفة هي التي تخلق التضامن وتفرض قيم التكافل الاجتماعي بين العمال حسب هذا التصور خاصة عند تعرض أحدهم لظروف قاسية كحالات المصائب والمحن الصعبة والحالات الحرجة أين يقف الكل متضامنا معه بطريقة لا شعورية وكل حسب استطاعته وقدراته، هذه الأفعال حسب وجهة نظرنا هي من عاداتنا وأخلاقنا وقيمنا التي نشأنا عليها وهي ثقافة مغروسة فينا ويستحيل أن تندثر أو تزول بزوالنا وستبقى مستمرة مع الأجيال اللاحقة لنا.

وعلى نقيض التصور الأول اتجهت حوالي 44% من مجموع الإجابات إلى اعتبار أن الفعل التضامني السائد بين العمال يحمل صبغة شخصية أكثر منها اجتماعية لأن المؤسسة تضم مجموعات عمالية أو عصب تنظيمية مختلفة، كما تضم جماعات فاعلة تنظيمية ومتحالفة استراتيجيا، وهو ما يجعلها متحكممة في مختلف أشكال التعاون الداخلي على أساس اشتراكها في عدد من المقومات والخصائص كالانتماء القرابي والجهوي والسياسي والانتماء لنفس الجيل...، خاصة وأن الاشتراك في هذه الخصائص يجعل من هذه الجماعات أكثر التقافا حول بعضها وأكثر وعيا بظروفها ومشاكلها وأكثر إدراكا لأهدافها ومصالحها، كما يجعلها أيضا أكثر رغبة لتكوين عصبية تنظيمية موحدة لها مصالحها التي تعمل من أجلها، لذا فإنها تتخذ من الفعل التعاوني كوسيلة لدعم أفرادها والدفاع عن مصالحهم وإنمائها من منطلق أن التعاون يحدث بين أفراد العصبية الواحدة ضد العصب الأخرى، ويعد ابن خلدون "السباق إلى طرح موضوع العصبية في المجتمعات العربية"¹، حيث اعتبر أن الفعل في العصبية يتراوح بين الصراع والتعاون، فالأول يكون بين مختلف العصب للوصول إلى السلطة التي تنالها العصبية الأقوى المتسمة بكثرة العدد وقوة التلاحم والتعاون بين أفرادها بينما الصراع فيكون ضد العصب الأخرى، فانتقال العصبية الاجتماعية إلى الوسط التنظيمي هو انتقال من المستوى الكلي أو النسق الخارجي (المجتمع) إلى المستوى الجزئي أو النسق التنظيمي (المؤسسة)، وضمن هذا الإطار فإن العملية التعاونية أصبحت تحتكم إلى منطق العصبية الاجتماعية والتنظيمية المبنية على علاقات الثقة والولاء والحماية لتقاسم مصالح مشتركة أو للدفاع عنها، وبناءا على هذا التصور فإن العملية التضامنية داخل المؤسسة موجهة بدافع مصلحي شخصي بالدرجة الأولى، الأمر الذي يجد إطاره المناسب له ضمن علاقات الانتماء والولاء لمختلف العصب السائدة تنظيميا، لأن المصالح باتت محفزا قويا لتشكيلها ومحركا هاما للفعل التنظيمي والاجتماعي، فكل طرف لديه مصالح خاصة ينطلق منها داخل المؤسسة ويسعى لتجسيدها وتوسيعها، وحتى الفعل التضامني والعملية التعاونية ككل باتت خاضعة لهذا المنطق، فمستوى التضامن بين الأفراد تحدده طبيعة المصالح الخاصة وانعدام المصلحة يقابله تقديم أدنى حد ممكن من التضامن ماعدا بعض الفئات العمالية المحدودة جدا التي تهتم بهذا الفعل، ويرتبط ضعف العملية التضامنية بين العاملين بمحددات عدة أهمها: قلة الانسجام بين هذه العناصر المكونة للنسق التنظيمي وطبيعة العلاقات السائدة بينهم ونوعية القيم التي يحملونها ويتمسكون بها في العمل وغياب الأخلاق المهنية لديهم لأن التعاون التنظيمي والتضامن الداخلي متأثرين إلى حد كبير بطبيعة العلاقات السائدة تنظيميا وبمدى انسجام الجماعات العمالية وتلاحمها وبمدى الاستفادة العادلة من الموارد التنظيمية النادرة، وبما أن هذه العوامل وأخرى اتخذت منحى سلبي مضاد لقيم المؤسسة وفعاليتها فإن العملية التعاونية داخلها هي عملية نسبية ولا يمكنها أن تحقق التضامن الكافي بين أفرادها على المستويين الداخلي والخارجي.

من هنا يتضح لنا وجود تقارب كبير في توجهات الباحثين حول طبيعة التضامن السائد تنظيميا والذي تراوح بين الاجتماعي والمصلحي على وجه التحديد، وكلاهما محق في تصوره باعتبار أن المؤسسة هي بمثابة نسق مفتوح على بيئتها المحيطة وتضم عددا من العصب الاجتماعية داخلها

¹- عبد الرحمن، بن خلدون. "كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوى السلطان الأكبر". ج 01، دار الكتاب اللبناني، 1967، ص 221.

والمتميزة بمحافظتها على قيمها المرتبطة بها وتوحيدها على أساس اشتراكها في عدد من الخصائص لتحقيق أهداف أعضائها ومصالحهم بالاعتماد على قيم الولاء والتضامن والتضحية...، كما أن الفرد العامل هو إنسان اجتماعي بطبعه ويميل للتضامن مع غيره بطريقة غير شعورية، وأنه في ذات الوقت إنسان اقتصادي وطموح ولديه رغبة قوية في تحسين أوضاعه المهنية والاجتماعية، وعليه فإن نسج العلاقات غير التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية وتوطيد الروابط الاجتماعية فيها على أساس المصالح المرتبطة بمواردها النادرة من خلال التحالف في شكل جماعات مصلحة متماسكة أو الانتماء لمختلف العصب السائدة فيها من شأنه إضعاف العملية التعاونية والتأثير السلبي على الفعل التضامني الهادف تنظيميا واجتماعيا إلى تقديم يد المساعدة للمحتاجين إليها لتجاوز ظروفهم المرتبطة بهم.

المبحث الثاني: القيم المؤسسية

تفرض قيم العمل ضرورة احترام الأفراد للقواعد المنظمة لعملهم والضابطة لأفعالهم والمحددة لعلاقاتهم، كما تشكل وجوب الإقرار بأهدافهم التي هي في نفس الوقت الأهداف العامة للتنظيم، لذا يعد الالتزام والانضباط أحد أهم الأهداف التنظيمية لأنه يسهم في مواجهة تحديات تحسين الأداء الفردي والجماعي ويدعم استقرار البيئة الداخلية وتوازنها ويواجه تحديات البيئة الخارجية، الأمر الذي من شأنه التأثير إيجابا على قدراته الإنتاجية وإنماء فعاليته وتعزيز مكانته في الأسواق التجارية.

المطلب الأول-طبيعة الالتزام السائد بقواعد العمل الرسمي:

تعد المؤسسة بمثابة تنظيم رسمي أو نسق تنظيمي مبني على مجموعة ميكانيزمات متفاعلة فيما بينها بما يمكن كل عنصر فيه من أداء دوره المحدد له ضمن قواعد رسمية تنظم عمله وتضبط أفعاله وتوجه علاقاته حفاظا على النظام الداخلي العام وضمانا لتحقيق الأهداف المسطرة التي قام من أجلها، وأي انحراف عن هذه القواعد من شأنه التأثير السلبي على توازنه الداخلي وعلى استقراره التنظيمي عامة، وستجيبنا معطيات الجدول الموالي عن مدى تمسك مختلف الأفراد داخل مؤسسة (SNVI) بقواعد عملها وعن مدى خضوعهم لمنطقها التنظيمي أو الاقتصادي.

الجدول رقم 59: طبيعة الالتزام السائد بقواعد العمل الرسمي

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
25	الالتزام حقيقي وشكلي في نفس الوقت.	05	09.80
26	الالتزام شكلي	29	56.86
27	الالتزام حقيقي	13	25.49
28	لا يوجد أي التزام بقواعد العمل	04	07.84
	المجموع	51	100

يميل الاتجاه العام لإجابات المبحوثين من خلال هذه المعطيات نحو الالتزام الشكلي للعاملين بقواعد العمل بحوالي 57% من مجموع الإجابات حسبما أوضحته معطيات الوحدة التحليلية الثانية مقابل نسبة فاقت 25% من تلك الممؤكدة لوجود التزام حقيقي كما هو مبين في الفئة التحليلية الثالثة، من هنا فإن الاستجابة للقواعد الرسمية هو أمر بديهي في المؤسسة لأن الأفراد تابعين لها وليس العكس، غير أن الاستجابة الظاهرية لها لا تعكس بالضرورة نفس الاستجابة الخفية التي قد تكون سلوكا استراتيجيا موجهها نحو أهداف خاصة مرتبطة بالفاعل نفسه، ذلك أن عملية اقتربنا من المبحوثين كشفت عن عدد من المستويات المتباينة حول طبيعة الالتزام العمالي بقواعد العمل والتي فصلها كما يلي:

فحسب حوالي 10% من مجموع الإجابات فإن الفئات العمالية تتبنى سلوكا يزواج بين الالتزام الفعلي والشكلي في ذات الوقت، هذه الازدواجية المتبناة في ممارسة الفعل التنظيمي تفسر على أنها استجابة ظاهرية لقواعد العمل في بعض جوانبها وفي نفس الوقت هو رفض للتخلي عن ممارسة الفعل

الاجتماعي داخل الوسط التنظيمي بسبب شدة التمسك برواسبه الثقافية ومورثاته التقليدية والناجح عن ضعف التنشئة المهنية للفرد ورفضه لتقبل منطق المؤسسة نظرا لعمق قيمه التنشئية وسعيه للمحافظة عليها رغم قوة تأثيرها على قيم العمل، الأمر الذي من شأنه إحداث اختلالات داخلية عميقة تنعكس سلبا على توازنها واستقرارها داخليا وخارجيا، فالجمع بين هذين الفعلين المتعارضين داخلها لا يمكنه أن يرتقي بالفعل الانضباطي ولا يمكن أن يغذي توجهه نحو الامتثال الطوعي لقواعد عملها، كما أن عملية الجمع بينهما يعكس لنا افتقارها لخصائص العمل الصناعي وللمقومات الاقتصادية المنتجة كونها انحرفت عن الأسس والمعايير التنظيمية التي تميز التنظيمات الحديثة ووقفت عاجزة عن ضبط وتصحيح الفعل المضاد لفعاليتها ونجاحاتها، وللمسئول دور محوري في إكساب العامل قيم العمل لأنه يمثل إدارة المؤسسة كتنظيم رسمي ويشرف على أداء عملها، حيث يجسد قواعدها داخل بيئتها التنظيمية ويدعم رغبتها في البقاء ويحمي توجهاتها المستقبلية ويصون مصيرها الصناعي، وبما أن المؤسسة تسودها ازدواجية متناقضة في التزام أفرادها بقواعدها فإن ذلك يوجي باحتوائها لصنفين متباينين من المسؤولين، أحدهما صارم في عمله وتعامله مع مشرفيه والثاني ضعيف ومتخاذل في فرض منطق عملها خاصة وأن هذا التصور كشف لنا أن الملتزمين بهذه القواعد هم ثلث من العمال القدامى والمتعلمين فقط، الأمر الذي يفسر بأن أغلبية العمال الجدد غير ملتزمين بقواعدها، وهذا ما يثير حتمية التغيير في سلوكهم واتجاهاتهم ومفاهيمهم وقيمهم؛ لأن عدم التزامهم هذا يدل على أن هذه المؤشرات تستوجب التغيير الفوري تحقيقا لمصلحة المؤسسة وفعاليتها خاصة وأن هذه الأخيرة مرهونة بحسن استغلالها لطاقتها البشرية وحسن الاعتماد عليهم كليا في إنماء قدراتها الاقتصادية وضمان استمرارية نشاطها الإنتاجي.

بينما أجاب حوالي 57% من المبحوثين بأن الالتزام السائد تنظيميا يتخذ طابع شكلي محض عند أغلب أفرادها باعتبارها مؤسسة عمومية وتعتمد في بنائها على تنظيم بيروقراطي قائم على اعتبارات اجتماعية من منطلق أن توجهاتها اجتماعية أكثر منها اقتصادية وهو ما أثر سلبا على صرامة قواعدها، فالتساهل الكبير في تطبيق قوانينها ولد التزاما شكليا بضوابط عملها وقص من فرص التكيف مع متطلباتها الصناعية، فالجهل بقوانينها الداخلية وطبيعة العلاقات القائمة بين أفرادها ونوعية القيم التي يحملونها هي عوامل كافية في نظر المبحوثين في تغذية هذا النوع من الالتزام داخلها، كما أن الجهل بهذه القوانين وتجاهل أفرادها لها في غالبية الأحيان يعد من بين أهم المحددات المؤثرة بشدة على تعميق منطقها الاقتصادي خاصة أمام ضعف نظام التأديب والعقاب واعتبار المسؤولين أن هذه العملية (التأديب) هي بمثابة ممارسة غير معقولة داخل مؤسسة عمومية أو بالأحرى داخل تنظيم بيروقراطي رغم أنها عملية هادفة نحو ضبط الأفعال والممارسات غير المعقولة وإبعاد الاتجاهات والميول السلبية عن محيط العمل المنتج عن طريق إخضاع الأفراد للالتزام بقواعد العمل، كما أن واقع عدم الالتزام بهذه القواعد مرتبط بشدة الروابط الاجتماعية والشخصية التي تجمع الفئات العمالية بمسؤولي المؤسسة الذين وفروا لهم فرصا أكثر للاستقرار التنظيمي المدعم لاستقرارهم الاجتماعي أمام إهمالهم لعملية دمجهم داخل البيئة التنظيمية ومتطلباتها الرسمية، والأكثر من ذلك تجاهلهم لعملية تنشئتهم المهنية ودورها في إكسابهم القيم المنتجة للعمل والمعززة لأهدافها، ويعد تعميق هذه الروابط داخلها من المسببات المباشرة في اتساع الرواسب غير التنظيمية للفعل المضاد لفعالية الأداء الإنتاجي والأهداف العامة، وإلى جانب هذا فإن فعالية ضبط السلوك العمالي عن طريق القواعد الرسمية يتجسد أكثر حينما تتسم بالمصادقية الداخلية وتراعى أهداف العاملين وطموحاتهم المهنية وتطلعاتهم المستقبلية دون أي تمييز قائم على اعتبارات غير موضوعية، إلا أن عملية اقتربنا من المبحوثين كشف لنا عدد من الحقائق التي نوجزها فيما يلي:

01- يتبنى أفراد المؤسسة التزاما شكليا وكأنه إجباريا بالقواعد الرسمية خاصة ما تعلق منه بالانضباط والاحترام والوقاية، وبمعنى آخر فإن التطبيق الحرفي للقوانين الداخلية شبه منعدم بينهم خاصة وأن لديهم معرفة واسعة بحقوقهم المهنية مقابل تجاهلهم الكبير لواجباتهم الوظيفية.

02- القواعد الرسمية غير مطبقة بموضوعية لأن الفئات العمالية المنفذة بصفة عامة تجهل بنود القوانين الداخلية والاتفاقية الجماعية، فالفرد الذي يبدي التزاما فعليا أمام مسئوله يحمل في باطنه التزاما شكليا بسبب هيمنة منطق النسق غير الرسمي مقابل ضعف منطق المؤسسة.

03- للمسئول الأعلى دور كبير في فرض منطق المؤسسة وصرامة قواعدها على المتمركزين في وسط وأسفل الهرم التنظيمي إلا أن ضعف التنشئة المهنية لأصحاب القرار والسلطة الداخلية يعد سببا

رئيسيا في ضعف التنشئة المهنية العمالية، فالعاملين على إدراك تام أن مسئوليتهم يتظاهرون شكليا بالتزامهم للقوانين الداخلية وباطنيا يتبنون أفعالا منسجمة مع ما اعتادوا عليه حياتهم الاجتماعية.

04-يتأثر الالتزام العمالي بقواعد العمل سلبا بعدد من المحددات منها غياب مبدأ الاستحقاق الوظيفي وعدم النزاهة في توزيع الامتيازات على مستحقيها وعدم فعالية النظام الرقابي وضعف الكفاءة خاصة عند أصحاب السلطة الداخلية وكذا غياب الدور الفعلي للشريك الاجتماعي الذي أصبح يؤدي دورا ثانويا في حل التناقضات التي يفرزها التسيير الداخلي بسبب تبنيه مبدأ التمركز حول الذات رغم اعتباره إطارا قانونيا لاحتواء المشاكل التنظيمية والاجتماعية العمالية وتوحيد مطالبهم المهنية، ويمكن تصنيف كل هذه المحددات تحت سبب رئيس هو الأهداف الخاصة التي أثرت سلبا على قيم العمل وقواعده الرسمية بعد أن تغلغت العلاقات الاجتماعية إلى عمق الوسط الصناعي عن طريق فعالية مختلف العصب السائدة مجتمعا وتنظيميا، لذا فالفاعلين التنظيميين باتوا يعملون على تجسيد أهدافهم بناء على متانة علاقاتهم الاجتماعية والشخصية المضادة لأهداف المؤسسة ومنطق عملها.

لذا فإن أغلب الفئات العمالية تميل نحو الالتزام الشكلي بالقواعد الرسمية المحددة لشروط العمل المنتج ومواصفاته ومقاييسه وخصائصه بسبب هيمنة القيم غير الاقتصادية على المؤسسة، الأمر الذي أثر سلبا على العلاقات الأفقية والعمودية في العمل، كما أن وعي العاملين بصعوبة احتواءها لأهدافهم الخاصة وصعوبة دمجها ضمن أهدافها العامة يجعلهم يرفضون الامتثال الطوعي لمنطقها الرسمي، لذا يميلون لتبني مبدأ الالتزام الظاهري بهذه القواعد حفاظا على مكاسبهم المهنية المحققة وتقابلا لتعرضهم لأي مسألة أو تأديب وظيفي وضمانا لاستقرارهم التنظيمي المحقق بدوره لاستقرارهم الاجتماعي*.

وعلى نقيض ذلك كشفت إجابات أكثر من 25% من المبحوثين عن وجود التزام عمالي حقيقي بالقواعد الرسمية من منطلق أن هناك نسبة عمالية معتبرة تحمل قيما إيجابية في حياتها الاعتيادية كالانضباط والالتزام والاحترام... الخ وساعدتها على استيعاب قيم العمل إلى حد كبير، كما أن هذه الفئة العمالية تعي أن سبب تواجدها التنظيمي إنما هو لممارسة الأداء المنتج وتبني الفعل المنضبط في العمل، وبالتالي فإن فعل الالتزام بمعايير الضبط الداخلي للسلوك العمالي مرهون بتوفر عنصرين أساسيين هما: التطبيق الفعلي للقوانين والمتضمن للانسجام التام بين النصوص التنظيمية والأفعال العمالية وكذا التذكير المتواصل بها لتصحيح الفعل السلبي لفعل منضبط ومنتج حفاظا على النظام الداخلي وضمان استمرارية الإنتاج والتأكيد على ضرورة ممارسة الدور الوظيفي بوضوح، كما حمل هذا التصور نقطة أساسية مفادها رفض كل القيم الفردية والجماعية السائدة تنظيميا والمضادة للأهداف العامة والمناقضة لقيم المؤسسة خاصة تلك التي يتمسك بها مسئوليتهم والتي تظهر جليا في أفعالهم داخل بيئة العمل، فمن غير المعقول أن يتظاهر فاعلا تنظيميا بحجم مسئول فيها باحترامه لقواعدها لكنه باطنيا يرفض تقبل قيمها والخضوع لمنطقها، والأكثر من ذلك هو انتباه العاملين لسلوكه هذا وتوجههم في المقابل نحو التمسك الفعلي بتقاليدها الصناعية، الأمر الذي يعكس أن هذه الفئة العمالية المنضبطة حسب هذا التصور هي فئة مدركة إلى حد كبير لخصائص السلوك التنظيمي وخصوصيات الأداء الإنتاجي ومستوعبة أيضا لأهمية دورها في العملية الإنتاجية وإسهامها الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم فعاليتها الاقتصادية، وعلى وعي كبير بأن وجودها هو جزءا غير منفصل عن المؤسسة لأن مصيرها مرتبط بها.

وفي سياق مغاير تماما للتوجهات السابقة أكدت حوالي 08% من مجموع الإجابات عدم وجود أي التزام عمالي بقواعد العمل نظرا للثقة القائمة بين العاملين ومسئوليتهم وشدة الروابط الاجتماعية المنسوجة بينهم والتي غيببت عملية المراقبة والمسائلة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بعدم وعي واستيعاب أصحاب السلطة الداخلية لمتطلبات العمل الصناعي ومقاييسه وخصائصه وبخصوصيات الأداء الوظيفي لكل فرد عامل حسب موقعه وأهمية دوره الإنتاجي، كما تبين لنا أيضا أن المسئول له دور كبير في التأثير على درجة التزام العاملين بقواعد العمل، لذا فحرصه على ترسيخ تقاليد المؤسسة داخل بيئة عملها وفرض صرامة قواعدها يعد أمرا بديها للغاية لكن من غير المنطقي أن يتصرف تصرفا غير مقبولا تنظيميا وأمام مرأى العاملين أو أنه يتظاهر بالترامه بقواعدها في حضورهم فقط، وبما أنهم مدركين لحقيقة التزامه الشكلي فإن ذلك عادة ما يتولد عنه ردود أفعال ضمنية مناقضة للقوانين الداخلية

*-أنظر الملحق رقم 06 المتضمن لبعض الأمثلة من الشكاوي العمالية المقدمة لنا من طرف إدارة الأفراد حول هذا الموضوع.

عن طريق فعل عدم الالتزام المعرقل لاندماجهم تنظيميا، وعليه فإن خلق بيئة داخلية محفزة على العمل وقادرة على استيعاب أهدافهم ضمن أهدافها العامة ومتفهمة لخصائصهم وطموحاتهم ورغباتهم من شأنه تسهيل عملية هضمهم لقواعدها وقيمها، وحسب هذا التصور دائما فإن سبب عدم الالتزام بمعايير الضبط الداخلي من مختلف الانحرافات الصناعية وعدم احترام القنوات الرسمية الضابطة للفعل العمالي مرتبط بجهلهم لها، الأمر الذي من شأنه إحداث لبس في فهمهم لعمق محتوى هذه القواعد خاصة أمام ضعف مستواهم التعليمي وحداثة انخراطهم في العمل الصناعي، وما لذلك من دور في التقليل من إمكانية متابعتهم لمجريات العمل وانعكاسه السلبي على تصوراتهم ومواقفهم في تقييمهم للأمور التنظيمية، فتباين الاتجاهات والمواقف العمالية الفردية مرتبط بتباين ثقافتهم عن ثقافة المؤسسة وهذا ما أثر على مستوى خضوعهم لقواعدها كما أثر أيضا على توازنها الداخلي واستقرارها الخارجي، كما أن عدم تذكير المسؤولين للعاملين بمحتوى القوانين الداخلية من شأنه التأثير السلبي أيضا على التزامهم الفعلي بمعايير الضبط الرسمي للفعل التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بإهمالهم لعملية تنشئتهم المهنية وتوعيتهم وتقصيرهم في أداء دورهم بأمانة، وكذا غياب الدور الفعلي للشريك الاجتماعي في توعيتهم بمهامهم التنظيمية في تفعيل العملية الإنتاجية وتجسيد الأهداف الصناعية، ويرتبط سبب غياب أدوار مختلف الفاعلين التنظيميين الأساسيين والشركاء الاجتماعيين حسب تصورنا بتركيزهم الكبير على مصالحهم الخاصة والبحث عن سبل تنميتها لتدعيم استقرارهم المهني ومن ثمة الاجتماعي، كما أن عدم الالتزام بقواعد العمل يوحي لنا أيضا بعدم وجود تناسب بين الجهد الفعلي المبذول وبين المكافأة الموضوعية لهذه الجهود في سبيل ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وإنجاحها.

وبهذا فإن المعطيات الميدانية حول معايير الضبط الداخلي أكدت لنا أن حوالي 57% من مجموع الإجابات رجحت الطابع الشكلي للالتزام بقواعد العمل، وإذا أضفنا إليها مجموع الإجابات الواردة في الوحدة التحليلية الأولى والرابعة فإن الأمر يرفع نسبة هذا التوجه إلى حوالي 75%، وبالتالي فإن مسألة الالتزام بالقواعد الرسمية للمؤسسة تتخذ طابعا شكليا عند أفرادها، فالفئات العمالية ورغم اعتبارها أساس محافظتها على قدرتها الإنتاجية إلا أنها تراهن على سلبية الفعل المضاد لقيم عملها وأهدافها الاقتصادية وكبح الضوابط الرسمية المجسدة في شكل قوانين ولوائح وتعليمات داخلية هادفة لتوجيه الأفعال السلبية والارتقاء بها نحو أفعال منضبطة، وعليه فالفعل العمالي المضاد لقواعد العمل أصبح من الأفعال السائدة تنظيميا خاصة وأن العديد من العاملين يميلون لتبني أفعالا منسجمة إلى حد كبير مع تلك المعتاد عليها في حياتهم الاجتماعية، فحسبما تبين لنا ميدانيا أن الفئات العمالية لا ترغب في الامتثال للمنطق الاقتصادي للمؤسسة عن طريق الخضوع الطوعي وحتى الإكراه التنظيمي، نظرا لقناعاتهم بعدم وجود توافق بين أهدافهم الخاصة وأهدافها العامة وبين قيمهم المرتبطة بهم والقيم المميزة لعملها، الأمر الذي جعلهم يدركون صعوبة احتوائها لخصائصهم بكل موضوعية خاصة وأنهم مجرد عناصر إنتاجية يجب استغلال طاقاتها وقدراتها الأدائية عن طريق دفعها بضوابط داخلية رسمية للقيام بالعمل المنتج مع ضرورة الالتزام بمعاييرهم ومقاييسه وخصائصه المميزة له لتفادي أي انحراف صناعي محتمل، فلا مناص أمام مختلف فئاتها العمالية على اختلاف مستوياتهم المهنية من الالتفاف حول أهدافها العامة والامتثال الفعلي لتقاليدها الصناعية لإنماء فعاليتها والمحافظة على بقائها واستمرارها.

المطلب الثاني-مدى الحرص العمالي على تنفيذ التعليمات الرأسية:

يعكس الانضباط في العمل الالتزام بأداء المهام الإنتاجية في أوانها المحددة والمواظبة على احترام المواعيد الرسمية وتنفيذ اللوائح والتعليمات والقرارات الداخلية وإطاعة الأوامر الرأسية والتحلي بالأفعال المطلوبة تنظيميا، وهي كلها مؤشرات تتطلب تقدير المسؤولين للعمال والاعتماد عليهم أكثر أثناء مرور المؤسسة بظروف غير محتملة، غير أنه وفي معرض استجابتها لظروف أداء المهام فإنها قد تتأثر بموقفين متعارضين من طرف أفرادها، أحدهما مشجع للفعل الانضباطي وللالتزام بمعايير الأداء الإنتاجي والثاني رافض له وغير متقبل لتقاليد العمل التنظيمي وخصائصه الاقتصادية، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع الموازنة بين أهدافها وأهداف أفرادها لفرض قيمها عليهم وجعلهم يخضعون طواعية لمنطقها دون الوقوع في أخطاء التوقعات وفوضى تنفيذ التصورات.

الجدول رقم 60: مدى الحرص العمالي على تنفيذ التعليمات الصادرة إليهم

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النسبية
29	حرص حقيقي على التنفيذ	28	54.90
30	حرص شكلي	07	13.73
31	حرص حقيقي وشكلي في نفس الوقت	13	25.49
32	لا يوجد حرص على التنفيذ	03	05.88
	المجموع	51	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو الحرص العمالي بالتقيد بالتعليمات الرسمية بنسبة قاربت 55% من مجموع الإجابات مثلما بينته الوحدة التحليلية الأولى مقابل حوالي 6% من تلك التي نفت وجود أي حرص عمالي على الالتزام بالأوامر الرسمية حسبما أوضحت الوحدة التحليلية الرابعة، واستنادا لذلك فإن الحرص العمالي على تنفيذ التعليمات التي تصدرها الفئات الهرمية العليا والوسطى للتنظيم وإطاعة أوامرهم واحترام قراراتهم يعكس خضوعهم للقواعد الرسمية خاصة وأن هذا الخضوع من شأنه توجيه أفعالهم بما يجعلهم يقرون بأهدافه ويتكيفون مع منطقها لأن الخضوع لهذه القواعد يشكل أهم الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم كونه يساهم في مواجهة تحديات تحسين النتائج الفردية والجماعية ويدعم استقرار البيئة الداخلية وتوازنها ومواجهة تحديات البيئة الخارجية، إلا أن الدراسة الميدانية كشفت لنا عن وجود مستويات متعددة حول التنفيذ العمالي للقرارات التنظيمية حسب وجهة نظر المبحوثين والتي تتراوح بين التنفيذ الفعلي وعدم التنفيذ النهائي.

فحسبما كشفت عنه إجابات حوالي 55% من المبحوثين فإن هناك حرص عمالي حقيقي على التقيد بالتعليمات الرسمية باعتبار أنها مصممة من قبل أصحاب السلطة الداخلية وموجهة لتسيير العمل الإنتاجي وتنظيمه وخلق الانسجام بين مختلف المناصب والمهام الوظيفية الإنتاجية، وتشكل الدلالات التنظيمية لإقرار هذه التعليمات احترام مواصفات العمل ومقاييسه وشروط أدائه وتنفيذه امتثالاً للقواعد الرسمية وضوابطه الداخلية لتأكيد قيم العمل المنتجة والتقاليد الصناعية المتعارف عليها بين مختلف الفئات المهنية، فالتقيد بمحتواها يجسد إدراك الفئات العمالية المختلفة بضرورة تجسيدها للأهداف العامة الذي تقننه قيم الالتزام والانضباط المبلورة في شكل نصوص ولوائح داخلية، كما تجسد وعيها بضرورة التقيد بالفعل المنضبط، لذا فحرصها على تنفيذها يعكس اكتسابها لثقافة صناعية من شأنها زيادة تمسكها بالأهداف العامة خاصة وأن مضامينها هادفة لتحقيق أكثر ضبط لسلوكياتها بجعلها أكثر انسجاماً مع تلك الواجب التحلي بها تنظيمياً من منطلق أن هذه التعليمات هادفة لتحقيق أكبر مرونة وليونة أدائية ممكنة لدى الشرائح العمالية، أو بعبارة أخرى هادفة لخلق العامل المنضبط داخل مجاله التنظيمي حتى يكون أكثر إنتاجاً في عمله، وقد تمحورت تصورات المبحوثين حول مسببات الحرص العمالي على تنفيذ التعليمات الصادرة إليهم حول عدد من النقاط الأساسية والهامة والتي نوردتها كما يلي:

01-وجود متابعة ومراقبة مباشرة للمشرّف على مشرفيه تفادياً لأية أخطاء إنتاجية أو سلوكية محتملة الحدوث وضماناً لإكسابهم الطرق الصحيحة في العمل الذي يعد عبارة عن سلسلة مترابطة من المهام والوظائف، ومن جهة أخرى فإن العديد من المسؤولين يميلون نحو فرض السلطات الوظيفية الممنوحة لهم لإبراز مكانتهم داخل المؤسسة لاسيما الفئات العمالية الواقعة تحت إشرافهم.

02-رسمية التعليمات واللوائح الصادرة من طرف الإدارة العليا يجعل من تطبيقها أمراً ضرورياً لأنها مدرجة ضمن القرارات والأوامر الواجب احترامها تنظيمياً.

03-حسن العلاقة القائمة بين المسؤول المباشر والعامل يجعله يحترم أوامره، فهو يمثل الإدارة العليا ويحرص على فرض سيادة النظام الداخلي، وثقته بالعامل تجعله يلاحظ أدائه وينبهه في حال

تجاوزه، وفي العديد من الأحيان يأمره بإنجاز بعض المهام الخارجة عن مهامه الرسمية كالتنظيف خارج الورشة أو سقي النباتات، الأمر الذي يعكس مدى الثقة المتبادلة بينهما حسب هذا التصور.

ويتطلب تحديد التعليمات التنظيمية استيعاب الشرائح الهرمية العليا لمختلف مكونات بيئة العمل وتغيير العناصر غير المناسبة فيها بأخرى تكون أكثر تلاءماً مع متطلبات العمل الصناعي حتى تتمكن الشرائح السفلى من أداء مهامها الإنتاجية بسهولة ويسر قصد خلق ديناميكية أكبر للمؤسسة وتنمية فعاليتها واستمرارها، خاصة وأن أصحاب القرار الداخلي يؤثرون على فعالية اللوائح والتعليمات والأوامر التي يصدرونها بناءً على طبيعة وفعالية القرارات التي يصنعونها، فالحرص العمالي على احترام التعليمات الصادرة إليهم والقرارات الموجهة لضبط عمليتي تسيير الأداء الإنتاجي وتنظيمه يوحي بعدم تناقض هذه التعليمات مع أهداف سير العمل الإنتاجي وبانسجامها مع أهداف المؤسسة وقيمتها، وهو ما يجعل الفئات العمالية تخضع لما يتم إقراره داخلياً بطريقة رسمية نظراً لاستيعابها لدورها الوظيفي ووعيتها بمصيرها المهني الذي يهيكل استقرارها التنظيمي والاجتماعي على حد سواء، وبالتالي هو شكل من أشكال وعيها برهانات المؤسسة الاقتصادية التي يجب أن تنجح في مهامها الصناعية من خلال تحقيق فعاليتها ونجاعتها وكفاءتها بتصنيعها لمنتجات ذات جودة وتسويقها بناءً على المعايير الاقتصادية المعتمدة في ذلك، وهو ما يستوجب من جميع أفرادها الالتزام بقواعدها والتخلي بقيم عملها حفاظاً على مكاسبهم المحصلة داخلها، لأن نجاحها هو نجاحهم واستقرارها هو استقرارهم وفعاليتها من فعاليتهم، فالتكامل الوظيفي يتحقق حينما تتسجم جهود الفاعلين الأساسيين في صنع قرارات سليمة وإقرار لوائح منطقية وهادفة لترسيخ قيم العمل بين مختلف الفاعلين التنظيميين مقابل الاستجابة الآنية والفعالية لتنفيذها عن طريق أفعال منضبطة وممارسات موضوعية واعية.

وعلى نقيض ذلك توجه حوالي 14% من المبحوثين إلى اعتبار أن الالتزام العمالي بتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم هو مجرد التزام شكلي فقط لأنهم مدركين تماماً أن مضمونها يخدم أهداف الفاعلين الأساسيين الذين يستفيدون شخصياً من الموارد النادرة للمؤسسة ويحرمونهم منها رغم أحقيتهم الجزئية فيها وهو ما يجعل قراراتهم فاقدة للمصداقية في نظر العاملين، فإذا كانت اللوائح الرسمية تضبط سير المهام الداخلية وتنظم العمليات الإنتاجية وتوجهها حسب المخططات والبرامج والتعليمات الأمرة فإنها قلما تستجيب لطموحات الشرائح العمالية الواسعة التي لا يتم استشارتها في أبسط القضايا اليومية والروتينية، وكرد فعل على ذلك فإنهم عادة ما يميلون إلى عدم احترامهم لما تم إقراره رسمياً ويتعمدون الشكليات في التزامهم بها لأن واقعهم المهني والتنظيمي أجبرهم على ذلك، كما تبين لنا أيضاً أن تنفيذ التعليمات غالباً ما يتصادف مع عدد من الصعوبات الداخلية والخارجية التي تحول دون التقيد الحرفي للعاملين بها وأحياناً تجاهلهم المقصود لتنفيذها خاصة في حال تضمينها لنقاط غير مدروسة من طرف المتخذين لها، علماً أنه تبين لنا في معطيات سابقة ضعف كفاءتهم العلمية والعملية بما يستوجب ضرورة إعادة النظر في محتواها لجعلها أكثر انسجاماً مع المستجدات النظامية الداخلية، كما ترتبط أيضاً شكليات التمسك العمالي بحرفية التعليمات الرأسية بأسباب فردية متعلقة بهم تعرقل تحقيق بعض الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها وتمنعهم من الارتقاء بسلوكهم التنظيمي إلى فعل منسجم مع تطلعات المؤسسة الناجحة، إضافة إلى هذا فإن إدراك العامل لواقعه المهني جعله يدرك أيضاً أن التعليمات الصادرة إليه غير نابعة عن قرارات إستراتيجية حاملة لمشروع مؤسسة صناعية اقتصادية بقدر ما هي لوائح وتعليمات داخلية تقرر أموراً تنظيمية روتينية متميزة بقلّة صرامتها وضعف تأثيرها وفعاليتها، والدليل على ذلك هو شكليات تأديب المخالفين لها بسبب عدم فعالية تطبيق نظام الردع الداخلي أو تطبيقه بصفة تفاضلية بين العاملين، وبما أن عملية صنع القرار التنظيمي هي عملية هادفة نحو خلق التوازن في سير المهام الأفقية والعمودية وتشرف على بلوغ أهدافها فإن التقيد الآني والحرفي بكل ما تم إقراره داخلياً يستدعي احترامها من طرف المقررين والمنفذين لها على حد سواء ومراقبة تأثيراتها وفعاليتها.

وبموازاة ذلك أكد أكثر من 25% من المبحوثين أن المؤسسة تسودها ازدواجية متناقضة في التزام أفرادها بمختلف التعليمات الصادرة إليها والتي تتراوح بين الالتزام الفعلي والشكلي في ذات الوقت، فالعامل حسب هذا التصور يتبنى سياسة الالتزام الظاهري لأسباب تنظيمية بالدرجة الأولى، وتعد القيم الفردية التي يتبناها كبار المسؤولين أحد أهم هذه الأسباب لأنهم يبرزون سلوكاً متناقضاً داخل الوسط التنظيمي حسبما لاحظته العديد من المبحوثين وأكدوه لنا، وبالتالي فهو ليس سلوك المسؤول المنضبط والملتزم بعمله في الخفاء والعلن، وبما أن مستوى التزامهم بقواعد العمل يظهر لهم جلياً ضمن

تفاعلهم داخل التنظيم غير الرسمي فإن سلوكهم في نظر هؤلاء المبحوثين لا يليق بسلوك مسئول داخل تنظيم صناعي بحجم مؤسسة (SNVI)، وما الازدواجية المتبناة في سلوك الفئات العمالية المنفذة إلا عبارة عن إستراتيجية متبعة من قبلهم قوامها التصرف بالمثل حفاظا على مكاسبهم الوظيفية وضمانا لاستقرارهم المهني، وعند تعمقنا في إجابات هؤلاء المبحوثين توصلنا إلى ما يلي:

- 01-يجبر العامل على تطبيق التعليمات الرأسية في الأمور المتعلقة بالجانب الإنتاجي وتنفيذها بسبب مراقبة مسئوله له، من منطلق أن عدد من المسؤولين والعمال لديهم ثقافة صناعية ووعي مهني.
- 02-غالبا ما يحترم العامل التعليمات الصادرة إليه إلا في حال وجود أعذار منطقية تعجزه عن عدم الالتزام بها والتي ترتبط به شخصا أو بيئة عمله.
- 03-يطبق العامل التعليمات شكليا أو حسب هواه في الجانب السلوكي أو في الأمور الانضباطية لأنه غالبا ما يميل للتحايل على زملائه ومسئولي له لدرجة أن الانضباط الصارم والدائم أضحي مستحيلا داخل المؤسسة، وهنا أكد لنا أحد المبحوثين أن: **"أقصى مدة ممكنة لفرض صرامة القوانين هي أربعة أيام على الأكثر ليفلت الانضباط من جديد وتحدث فوضى سلوكية ملحوظة"**.*
- 04-تعد مهام التنظيف والترتيب من بين أهم المهام التي يتحايل العامل كثيرا في أدائها رغم إصدار تعليمات بشأنها تجبره بضرورة التنفيذ الحرفي لها دون أي تقصير أو إهمال لها.
- 05-غالبا ما تؤجل أو تهمل التعليمات الرسمية في الوسط التنظيمي أو تنفذ حسب كل من خصائص المسئول والعامل أيضا وطبيعة التعليمات في حد ذاتها وأولويات العمل وضرورياته.
- 06-يطبق العامل التعليمات الرسمية بتذمر وبعد قيامه باحتجاجات وشكاوي كثيرة لزملائه ومسئولي له.

ويبقى في الأخير أن نشير إلى أن إصدار التعليمات الرأسية داخل المؤسسة يحتاج لدراسة تنظيمية شاملة، أي دراسة كل العوامل المؤثرة سلبا على فعاليتها لضمان تقييد العاملين بها، أما تنفيذها فيحتاج لمتابعة ومراقبة تنظيمية حفاظا على النظام الداخلي وعلى الأهداف العامة.

وعلى صعيد مغاير حملت إجابات حوالي 06% من المبحوثين تصورا آخر حول مدى تطبيق التعليمات الرسمية من طرف العاملين مفاده عدم وجود أي حرص داخلي على تنفيذ ما تم إقراره داخليا، وهنا يتضح لنا بأن واقع عدم احترام تنفيذ اللوائح الداخلية من قبل العمال يكمن في هيمنة العلاقات غير الصناعية داخل المؤسسة كتنظيم رسمي خاصة على المستوى الأفقي العمودي فيها، وهذا بعد أن تمكنت الفئات العمالية المنفذة من نسج علاقات غير رسمية مميزة بمسئوليها المباشرين وغير المباشرين أيضا قوامها التآنس والتآلف والتعاون والصداقة وكذا تقاسم بعض المصالح المدعمة لأهداف خاصة بالدرجة الأولى والمعززة لاستقرارهم التنظيمي لاسيما وأن هذه العلاقات القائمة بينهم أشعرتهم بالحماية الداخلية من أي معاقبة رسمية، هذا ويعتمد العاملين غير الحريصين على التقيد بما تم إقراره رسميا على نفوذ مسئوليتهم الذين برهنوا لهم مرارا على ولائهم لهم للتدخل من أجلهم أو التوسط لهم في حال مواجهتهم لأي مشاكل مرتبطة تحديدا برفضهم لتنفيذ معطيات هذه اللوائح.

وعليه نستنتج أن الاتجاه السائد تنظيميا حول موضوع الحرص العمالي على تنفيذ التعليمات يميل نحو تنفيذ واحترام مختلف الشرائح العمالية للتعليمات الصادرة عن أصحاب القرار الداخلي وتقيدهم باللوائح الرسمية المنظمة للعمل الصناعي، وهذا حسبما كشفت عنه أكثر من 65% من مجموع الإجابات وأكدته معطيات الفئة التحليلية الأولى وجزء من معطيات الفئة الثالثة (باعتبارها وحدة تضم تداخل بين فعل التنفيذ وعدم التنفيذ)، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة هو جزء لا يتجزأ من التزام أفرادها بقواعد عملها واحترامهم لكل ما تم إقراره بطريقة رسمية، لأن فعل الالتزام هو فعل منسجم تماما مع خصوصيات الفعل التنظيمي لأي مؤسسة اقتصادية منتجة نتيجة احترام مكوناته المنطقية في العمل، الأمر الذي من شأنه زيادة وعيهم بمتطلبات عملها الصناعي وخصائصه ومقوماته وأهدافه وخلق ديناميكية داخلية كبيرة معززة لثقافتها ومعايير عملها ومنمية لكفاءتها وفعاليتها.

*-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

المطلب الثالث-مقدار الوقت المستغل في إنجاز العمل:

يعد العمل معيارا فاعلا لقياس مدى تقدم المجتمعات كما يعد الوقت مؤشرا هاما لإنجاح العمل، لأن تبني نظرة إيجابية لمفهوم العمل والوقت يمكن التنظيمات من بلوغ سبل النمو والتطور، لذا فإن تمسكها بقيم العمل واحترامها لمواعيد إنجازها يحقق كفاءتها ويضمن استمرارها على المدى البعيد، وللوقوف على حقيقة مفهوم الوقت وقيمه لدى العاملين وكيفية توظيفهم له اعتمدنا هذه المعطيات:

الجدول رقم61: مقدار الوقت المستغل في إنجاز العمل

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النسبية
33	يقضي العامل معظم الوقت في إنجاز عمله	19	31.67
34	يقضي العامل نصف الوقت في إنجاز عمله	10	16.67
35	معظم الوقت يقضى في عدم الإنجاز	19	31.67
36	لا يمكن تحديد مقدار الوقت	12	20.00
	المجموع	60	100

يتضح من خلال هذه المعطيات أن الاتجاه العام لمجموع الإجابات يزوج في ذات الوقت بين موقفين متناقضين هما الإنجاز وعدم الإنجاز بنسبة قاربت 32% لكل منهما كما هو موضح في وحدتي التحليل الأولى والثالثة مقابل 20% من مجموع الإجابات المؤكدة لصعوبة تحديدها الدقيق لمقدار الوقت المنجز فعليا في العمل كما هو موضح في الوحدة التحليلية الرابعة، وبناء على ذلك فإن الوقت يعد موردا محدودا وثمانيا وقيمة أساسية من قيم العمل، وبما أنه كذلك فإن الضرورة تقتضي حسن توظيفه في الإنجاز الفعال لأن التباين القائم في مستوى تطور المجتمعات المعاصرة مرده إلى تباينهم في مفهومهم للوقت وفي كيفية استغلالهم له، فاستيعاب الدول المتطورة له استيعابا فعليا بجميع أبعاده وتأثيراته جعلها تسبق نظيراتها من الدول المتخلفة بمسافة زمنية جد فاصلة، لأن الأولى اجتهدت في كيفية تسريع وتيرة إنجاز العمليات الإنتاجية والخدمية باختزال مراحلها إلى أقصى حد ممكن مع حرصها على نوعية الإنجاز وجودة أداءه، في حين راهنت الثانية على اتجاه مغاير مفاده إبطاء وتيرته وتمديد عملياته إلى أقصى حد ممكن مع تركيزها على حجمه وكميته دون نوعيته، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الميدانية كشفت لنا عن وجود أربعة اتجاهات متباينة حينا ومرتبطة فيما بينها حينا آخر حول مقدار الوقت المنجز في العمل وكيفية استغلال العاملين له حسب تصور المبحوثين.

فحسبما حملته حوالي 32% من مجموع الإجابات فإن العامل يقضي معظم وقته في إنجاز مهامه الوظيفية، وكقراءة سوسيولوجية لذلك فإن استغلاله لوقته الإنتاجي في الإنجاز هو محدد هام لإنتاجية المؤسسة لأن أداءه الفعلي يسهم في إنماء قدرتها الإنتاجية، فمن الطبيعي أن إدراكه لأهمية الوقت وقيمه يفرز احترامه لمواعيد العمل والأداء ويغذي اتجاهه في استغلاله في المجهود الفعلي المشكل للإنتاجية، وهو ما يؤدي منطقيا لإنتاج مركبات صناعية منسجمة مع خصائص المنتجات الصناعية المميزة للمؤسسة وتحقيقها في آجالها المحددة لها، ويضفي ممارسات واعية وهادفة تنظيميا بما يمكنها من بلوغ قدرات إنتاجية عالية خاصة إذا استند أدائها على أساس الفعل التضامني في تجسيد أهدافها والمنضبط لقواعدها والملتزم بتقاليدها الصناعية، وضمن هذا الإطار فإن مواقف المبحوثين كشفت لنا أن الحجم الساعي المنتج فعليا من طرف العاملين في الحالة الطبيعية (أي في حال وجود إنتاج) يتراوح بين 06 إلى 07 ساعات ونصف يوميا، أي بنسبة تفوق 70% من عدد ساعات العمل القانونية خاصة عند العمال المباشرين علما أن الوقت الرسمي محدد عند هذه الفئة ب 450 دقيقة، أما بقية الوقت فيتأثر بعدد من العوامل الداخلية منها: قلة الإمكانيات في العمل كقدم الآلات وندرة المادة الأولية وأخرى نفسية قيمية كالتحاييل والإهدار المقصود لوقت العمل أو توظيفه في تلبية الحاجات الفسيولوجية كتناول الفطور والراحة وأداء الصلاة واستعمال المغاسل وحجرات الثياب الخ، وبما أن العامل المنتج يعد الأكثر احتكاكا بالآلة والمباشر لإنتاج القطع المصنعة وتركيبها فإن ذلك يدفعه للتوظيف الفعلي لوقته الإنتاجي تقاديا لأي ضغوطات رأسية محتملة وتجنبيا لتقديمه لمبررات مقنعة لرؤسائه حول سبب تضييعه لوقته الإنتاجي،

ونظرا لكونه مسئول على كمية المنتجات ونوعيتها فإن الضرورة تقتضي حسن استغلاله لكمية الوقت الممنوحة له قانونيا والتي تفوق 420 دقيقة في اليوم، وتستند العوامل الداخلية المشكلة لاستغلال الوقت الفعلي في العمل حسب هذا التصور على أساس احترام مواعيد العمل الرسمي بعد أن اتجهت المؤسسة لوضع نظام خاص يمكن أفرادها من تجاوز صعوبات المواظبة للالتحاق بالمنصب في الوقت المحدد قانونيا، لأن احترام الدوام هو احترام لمنصب العمل وللمؤسسة التي عمدت لتوفير شبكة مواصلات متنوعة تربط تقريبا مختلف المناطق الاجتماعية التي ينتمون إليها بمكان عملهم حتى تجنبهم عناء التنقل المرهق بين مكان السكن والعمل وتقلص من مشاكل التأخر في مزاولة مهامهم، الأمر الذي من شأنه الإسهام في استغلال وقت العمل في الإنجاز الفعلي واستثمار جهودهم لخدمة أهدافها العامة، خاصة وأن هذا العامل يشكل مؤشرا دقيقا يجب توظيفه في إنماء كفاءة أداءها وتنميتها وتدعيم قدرتها الإنتاجية، كما أن العمل في المؤسسة يفرض احترام مواعيد العمل الرسمي من خلال الانضباط في وقت الالتحاق بالمنصب والخروج منه والراحة وتوظيف الوقت الفعلي للعمل في الإنجاز والأداء المنتج، لذا فمن الخطأ الإقرار بأن جميع العاملين غير منتجين لأننا على يقين بوجود ثلة عمالية تعي جيدا دورها الوظيفي وتدرك تماما السبب الفعلي لوجودها التنظيمي وتستوعب بإيجابية قيم عمل مؤسستها خاصة وأنها حاملة لكفاءة مهنية معتبرة مكنتها إلى حد كبير في خلق حركية إنتاجية داخلية مدعومة للأهداف التنظيمية، ونظرا لوزن هذه الفئة داخليا ومكانتها تنظيميا فإنها مثلت ركيزة أساسية في تصور هؤلاء المبحوثين الذين استندوا عليهم في إجاباتهم عن قيمة الوقت وكيفية استغلاله تنظيميا، وعلى هذا الأساس يجب معرفة أن فعاليتها مرهونة باعتمادها على إستراتيجية مدروسة بعناية وقائمة على الاستغلال الفعلي لوقت العمل في الأداء المنتج من خلال حسن توظيف طاقاتها البشرية التي تشكلها مختلف فئاتها المهنية قصد إنماء قدراتها الإنتاجية وضمان استمرارية نشاطها الاقتصادي ذلك أن حاجتها للاعتماد على قدراتها البشرية والاستفادة من جهودهم الوظيفية في تعزيز مصلحتها التنظيمية وتطلعاتها الاقتصادية تشكل توجهها إستراتيجيا يحمل أهدافها في المحافظة على توازنها الداخلي واستقرارها الخارجي.

وعلى غرار ذلك أجاب حوالي 17% من المبحوثين بميل العاملين لتوظيف نصف الوقت الرسمي في إنجاز مهامهم الإنتاجية والذي يتراوح بين 04-06 ساعات عمل يوميا مبررين تضييعهم له بقلة الإمكانيات الإنتاجية المتاحة تنظيميا وعدم كفاية مستلزمات العمل ونقص اليد العاملة المؤهلة، كما أن الوقت الإنتاجي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية معيقة لتوظيفهم الفعلي له منها صعوبة الاستيقاظ المبكر أحيانا لبعض العاملين واضطرابهم أحيانا أخرى للخروج من البيت في حدود الساعة الرابعة صباحا لضمان التحاقهم بحافلة نقل العمال خاصة أولئك الوافدين من قرى ومدائر ولاية تيزي وزو ومن جهة أخرى فإن العمل ضمن الفرق التناوبية الصباحية يعيق مواظبة بعض الذين يباشرون مهامهم الإنتاجية على الساعة الخامسة صباحا، كما أن ازدحام المغاسل وحجرات الثياب (les Vestiaires) صباحا ومساءً يحد من استغلالهم الفعلي للوقت المنتج ويفرض على العديد منهم التحايل في توظيف الوقت الإنتاجي بطريقة إيجابية، لذا غالبا ما يتأخرون صباحا في مباشرة مهامهم أو ينصرفون عنها مبكرا خلال الفترة المسائية لاستعمال المغاسل بدون علم المشرف، كما أن بعد المسافة بين مكان العمل والسكن وكذا ازدحام الطرقات واختناقها في الكثير من المرات غالبا ما يعرقل التحاقهم الفعلي بمناصبهم خلال الوقت الرسمي أو وصولهم إلى مقر سكنهم في الوقت المحدد، وعليه فإن قيمة الوقت تعد مؤشرا هاما من مؤشرات التقدم، فكلما تمكن الأفراد من استيعاب المفهوم الحقيقي لهذه القيمة وتأثيرها المباشر على حياتهم المهنية انعكس ذلك إيجابا على مستواهم الاقتصادي والاجتماعي، وما التباين في مستوى تطور تنظيمات العمل الحديثة إلا دليل على تباين أفرادها في نظرهم للوقت وكيفية استغلاله، كما أن درجة كفاءتها وفعاليتها محددة بالزمن، أي أن الفترة الزمنية هي المحدد الرئيسي لمستوى نجاعتها.

وعلى صعيد مختلف كشفت إجابات حوالي 32% من المبحوثين عن ميل العاملين لإهدار وقتهم الإنتاجي وعدم استغلاله في الجهود الفعلية المشكل لإنتاجية المؤسسة، هذا التوجه المضاد لقيمها مرده إلى عدم ترسخ منطقها الاقتصادي في نفوسهم والناتج عن شدة تمسكهم بمنطقهم الاجتماعي وتدعيمهم له داخل وسطها التنظيمي، وهذا ما جعلهم يفتقدون للقيم المنتجة للعمل ولكيفية توظيفهم لها في حياتهم المهنية والاجتماعية، كما أن هذا التوجه السائد تنظيميا مناقض تماما لقيمنا وثقافتنا المجتمعية المستمدة من النصوص الحنيفة لديننا الإسلامي علما أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالوقت في عدد من الآيات القرآنية مثل [والفجر، والضحي، والعصر، وغيرها]، ورغم رقي هذه القيمة من الناحية الدينية إلا أنها

تأثرت للأسف الشديد بثقافة مجتمعية سلبية وامتدت إلى كل مؤسسات العمل وأصبحت مهدد فعلي لكيانها وبنائها التنظيمي حتى أن علم الاجتماع الكلاسيكي أرجع نجاعة تسيير التنظيمات الرأسمالية الإنجليزية والأمريكية لوجود "قيم إيجابية لمفهوم العمل عند مجتمعاتها"¹ التي قدست مفهومه وعظمت قيمه، بينما عمدنا نحن لإهماله وإهدار قيمه ولم نجعل منه قيمة محورية لرقينا وتقدمنا المجتمعي، لذلك وجدنا أنفسنا أمام مظاهر سلوكية سلبية لا تعد ولا تحصى، ورغم أن الوقت الإنتاجي محدد زمنيا بالدقائق والثواني إلا أنه لم يعد موردا ثميناً داخل مؤسسة (SNVI) بل فقد قيمته بسبب وفرته، "ففي سنة 1980 مثلاً كانت مصانع رونو الفرنسية تصنع سيارة (Renault-05) في مدة 27:50 ساعة لتخفض هذه الفترة الإنتاجية إلى حدود 14 ساعة سنة 1985 حتى تحافظ المؤسسة على تنافسيتها وبقائها في السوق، وقد استمر اختصارها للوقت الإنتاجي بلا شك عن هذه المدة إلى أقصى درجة ممكنة، أما العامل الجزائري فقد أضحي لا يبذل من طاقته إلا الثلث أو أقل ولا يشتغل سوى 27 دقيقة فقط في اليوم"² بسبب ميله لتمديد الفترات الإنتاجية وإبطائها عوضاً عن تقليصها واختصارها، وبما أن ثقافة العمل هي جزء لا يتجزأ من الثقافة المجتمعية فإن خصائص المجتمع الجزائري كالتحولات التي شهدتها في المجال الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي والتنظيمي ساهمت مجتمعة في إضعاف المؤسسة عن احتوائها الفعلي لقيم أفرادها بعد إفرازها للعديد من الأفعال والممارسات السلبية المناقضة لتقاليد عملها، وضمن هذا الاتجاه دائماً فإن إجابات المبحوثين أكدت أن الاستغلال الفعلي للوقت الإنتاجي داخل المؤسسة من طرف العاملين لا يتجاوز 04 ساعات عمل في اليوم بسبب الاعتبارات التالية:

- 01-نقص حجم الإنتاج الناتج عن ندرة المادة الأولية يؤدي منطقياً إلى التضيق المتعمد للوقت.
- 02-إهدار الوقت الإنتاجي الفعلي مرده إلى عوامل داخلية مختلفة وخارجة عن نطاق العامل منها: قدم الآلات وتعطلها، نقص المواد الأولية وقلة مستلزمات العمل، إلى جانب مشاكل تقنية أخرى، وكذا حوادث العمل والإضرابات والصراعات الداخلية... الخ، كما توجد عوامل أخرى مرتبطة بالعامل نفسه كالتحاييل والتكاسل والتهاون والانصراف المباشر عن العمل والتمارض والتغيب... وغيرها.
- 03-يميل العامل إلى تضيق وقت عمله عند تكليفه بمهام إضافية عن تلك التي اعتاد ممارستها، أو عند قيامه بعمل لا يؤجر عليه.
- 04-يكثر تضيق وقت العمل في المناصب غير المباشرة (الإدارية والتقنية والإشرافية...) أكثر من المناصب المباشرة (أي المناصب المرتبطة بالإنتاج مباشرة) لأن العامل المباشر يرتبط وظيفياً بالآلة ووقته الإنتاجي هو وقت نمطي منتج، بينما الوقت الضائع فهو وقت غير منتج.
- 05-عدم احترام العامل لشروط أداء العمل ومعاييرته تجعله لا يستغل وقته الإنتاجي بما فيه الكفاية، فالعديد من العاملين يتبادلون أطراف الحديث فيما بينهم أثناء قيامهم بمهامهم أو أنهم يشتغلون باستعمال سماعات الصوت المتصلة بأجهزة الهاتف النقال، الأمر الذي يثير حفيظة زملائهم من العمال المنتجين الذين سرعان ما يقللون من وتيرة أدائهم المهني ويميلون بدورهم إلى التحاييل الوظيفي.
- 06-غالباً ما يميل العامل إلى تضيق وقته الإنتاجي بتمديده لأوقات الراحة كوقت تناول الغداء ووقت الصلاة ووقت استعمال المغاسل وحجرات الثياب مبرراً سبب تأخره عن مباشرة عمله الوظيفي باكتظاظ هذه الفضاءات التنظيمية المشار إليها، وما تبقى من وقته الرسمي يقضيه بين التهرب عن العمل بطريقة غير مباشرة لسبب من الأسباب وبين القليل من الأداء الإنتاجي.

إنه لمن الطبيعي أن إهدار وقت العمل الإنتاجي يفرز إهداراً للجهود والموارد التنظيمية كما يفرز أيضاً ضعف الالتزام بأهداف المؤسسة التي تقتضي ضرورة احترام مواعيد العمل الرسمي وشروط الأداء الإنتاجي ومقاييسه ومتطلبات العمل الصناعي، ونظراً لهيمنة المنطق الاجتماعي داخلها فإن ذلك أنتج قيماً تنمي قيم نفاذ الوقت الفعلي المشكل للإنتاجية وتغذي مسببات تضيقه، الأمر الذي أنتج أفعالاً وممارسات غير معقنة تنظيمياً واقتصادياً ومؤثرة بشدة على القدرات الإنتاجية الداخلية.

وعلى غرار ذلك برز لنا اتجاه مغاير من خلال إجابات حوالي 20% من المبحوثين مفاده أن تحديد مقدار الوقت الإنتاجي الفعلي داخل المؤسسة يعتبر أمراً صعباً للغاية نظراً للاختلاف في طبيعة

¹-أحمد، حويطي. "القيم الإسلامية للعمل والتسيير". ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. مرجع سابق، ص 65.
²-عبد الحفيظ، مقدم. "المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية". ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. مرجع سابق، ص 22.

العمل بين المناصب الإنتاجية باعتبار أن هناك مناصب تتطلب من شاغلها جهودا معتبرة وأخرى تتطلب التعامل المباشر مع الآلات الإنتاجية ومنها من تعد ممارستها سهلة نوعا كالمناصب التقنية مثلا أو العمل في المخازن ومنها من تتسم بالتذبذب في كمية العمل المنجز مثل المناصب غير المباشرة، أي أن العامل غير المباشر قد لا تكون لديه أحيانا مهاما ينجزها في اليوم وأحيانا أخرى قد لا يتمكن من إنجازها كلية خلال كامل يومه، الأمر الذي يفرض عليه بطبيعة الحال تقديم جهود كبيرة لإنجازها أو ساعات إضافية لإتمامها، إلى جانب هذا فإن المنصب المناسب هو الذي تنسجم خصائصه ومتطلباته مع خصائص ممارسيه لأن طبيعة ممارسته ذات تأثير مباشر على الأداء الوظيفي والإنتاجي وعلى مستوى إنجاز الفرد لمهامه خاصة وأن شعوره بصعوبة تكيفه مع خصائص منصبه ينعكس على كيفية توظيفه لوقته الإنتاجي، فعدم التطابق بين طاقاته ومهاراته من شأنها التقليل من مستوى التزامه بإجراءات العمل، كما أن خصائص البيئة الداخلية وظروف العمل في ورشاتها الإنتاجية المتباينة في نشاطها (بين التصنيع والتركيب) والمتسمة في معظمها بقلّة إمكانياتها الفنية والتقنية هي من المحددات المؤثرة على كيفية استغلال العاملين لوقتهم الإنتاجي، فالدراسة الميدانية كشفت لنا أن عدم تهيئة هذه البيئة لإنجاح العمل الصناعي سببه افتقارها لظروف موضوعية مساعدة على الاستغلال الأمثل لوقت العمل الرسمي وتحقيق الإنتاجية العالية، فالمناخ التنظيمي المتسم بعدم ملائمة ظروفه الفيزيائية ساهم كثيرا في التقليل من دافعيتهم نحو الأداء الفعال وقتل روح الإبداع لديهم وما لذلك من دور كبير في اضطراب العملية الإنتاجية وعرقله بلوغ الأهداف العامة، كما أن مفهوم العاملين للوقت خاصة المنتجين منهم أثر بدوره على كيفية استغلالهم له لأن هذا المفهوم يتأثر بخصائصهم الشخصية المتباينة فيما بينهم (قيم واتجاهات وأهداف... الخ)، فكلما تمكنوا من استيعاب معناه الحقيقي مالوا أكثر نحو التوظيف الفعلي لوقتهم الإنتاجي في إنجاز عمل منتج وأدركوا الهدف الرئيسي من تواجدهم التنظيمي متمثل في تدعيم أهداف المؤسسة للرفع من قدراتها الإنتاجية وإنماء فعاليتها.

وبموازاة ذلك فإن أغلبية الفاعلين في المؤسسة على دراية كبيرة أن وقت العمل هو محدد هام لإنجاح سير العملية الإنتاجية وعامل أساسي لإنجاز المهام التنظيمية، فمن الناحية النظرية فهم يؤمنون بحرمة وينبذون إهداره أما من الناحية العملية فإن الواقع التنظيمي لها كشف لنا أن العديد منهم لا يحرصون على توظيفه بإيجابية ولا يستغلونه كفاية في إنجاز عمل منتج خاصة وأن عملية اقتربنا من المبحوثين بينت لنا مدى تعاملهم السلبي معه من خلال تحايلهم عليه وإهدارهم له والخاسر الأكبر في كل ذلك هي المؤسسة التي برمجت الزمن في كل عملياتها التنظيمية (تسيير وإنتاج)، الأمر الذي يوحى بأنها لم تتمكن بعد من احتوائهم بإيجابية ضمن ثقافتها الصناعية من خلال تمكينهم من تمييزها بوحدها وخصوصيتها عن غيرها وتزويدهم بخصائصها المميزة لها وتنشئتهم مهنية تنشئة سليمة، وعليه فإن عدم تقيدهم بوقت العمل المنتج هو توجه متزامن مع مفهومهم للوقت، والذي يوحى لنا بأن أداء العمل المنتج فيها هو تضيق لمجالات حريتهم داخل بيئتها التنظيمية، كما أن وتيرة العامل في إنجاز عمله له دور كبير في كيفية استغلاله لوقته الرسمي فصاحب الوتيرة السريعة بإمكانه تقديم أكبر حجم ممكن من العمل بمراعاة معايير الأداء المطلوب تنظيميا والعكس صحيح بينما صاحب الوتيرة البطيئة لا يعني أن إبطائه لها وتخفيضه لكمية الإنتاج يعكس تضيقه قصدا لوقته الإنتاجي بقدر ما يعكس تكاسله الطبيعي.

لقد أرجع هؤلاء المبحوثين سبب عدم تمكنهم من تحديد الوقت الفعلي المنتج في العمل إلى اضطراب العملية الإنتاجية وعدم استقرارها عند مستوى معين كونها تضعف حيناً وترتفع حيناً آخر، الأمر الذي يدفع ببعض المسؤولين إلى الإصرار على الفئات العمالية المنفذة لتسريع وتيرة الأداء والتقليل من عيوب المنتجات المصنعة بهدف الحفاظ على السير الحسن للعمليات الإنتاجية وتناسق المهام بين كافة الفئات المهنية، وكرد فعل لذلك يلجأ العديد منهم لعدم الامتثال لأوامرهم بحجة أنهم غير مأجورين على أداء المهام التي تم تكليفهم بها أو أن بعض المهام المطلوبة منهم ليست من صلاحياتهم أو أنهم يعمدون إلى إهدارهم قصدا لوقت عملهم وعدم تقيدهم بالوقت الضروري لممارسة نشاطهم الإنتاجي لأي سبب من الأسباب، وفي المقابل فإن رد فعل مسؤوليهم تجاه ذلك خاصة المباشرين لهم يقتصر على المعاقبة المادية من خلال الخصم من منح المردودية الفردية والجماعية.

وبناء على ذلك يمكننا القول أن تصور المبحوثين حول مسألة استغلال الوقت الإنتاجي الفعلي في إنجاز العمل جاءت متساوية إلى حد كبير بين توظيفه بإيجابية وإهداره من طرف العاملين داخل المؤسسة، ورغم ذلك فإن عدم الالتزام بالوقت الإنتاجي الرسمي وعدم استغلاله بإيجابية في إنجاز المهام

الوظيفية هو تقاعس عن أداء الواجب وهروب من الالتزامات المهنية وانصراف عن أداء المهام الإنتاجية الموكلة لهم دون أية مبررات منطقية ومقنعة خاصة وأن الأداء الإنتاجي يتطلب من الفئات العمالية المنفذة مواظبة والتزام كبيرين بالعمل كونها تشكل طاقة ديناميكية منتجة تستعين بها المؤسسة في إنماء قدراتها الإنتاجية لتجسيد أهدافها المسطرة، وكذا الفئات المسيرة التي تعد العصب الحي لتخطيط العمل الصناعي وتسييره وتنظيمه داخل المؤسسة التي تملك التزامات تعاقدية مع زبائنها المحليين والأجانب لتزويدهم بمنتجاتها الصناعية، كما أن الميل لإهدار الوقت الإنتاجي يعتبر توجها غير مقبولا تنظيميا وسلوكا غير معقلا اقتصاديا، يستوجب إعادة النظر فيه من طرف أصحاب القرار التنظيمي والسلطة الداخلية عن طريق تحفيز العاملين للالتزام بالضوابط الرسمية للعمل، لذا فإن تضييع الوقت الإنتاجي الفعلي يشكل انسحابا من الواقع التنظيمي غير المستقر داخليا، علما أن المؤسسة وحسبما حملته العديد التوجهات الخطابية الرسمية كانت في العقود السابقة أكثر تطلعا لأن تكون قطبا صناعيا بامتياز قائما بذاته بالاعتماد على مواردها الداخلية التي تميزها، وعوضا عن سعيها لتجسيد هذا التطلع ميدانيا فإنها بدأت في التراجع والانحدار التدريجي بعد تخطى أفرادها عن التزاماتهم الوظيفية تجاهها وعدم حفاظهم على مكانتها وصورتها في المجتمع.

المطلب الرابع-مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة:

تتوقف نجاعة أي مؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتدعيم فعاليتها، غير أن هذا الشرط يتوقف على مدى استخدامها الأمثل لمواردها الداخلية الفنية والتكنولوجية والمادية والبشرية وحرصها الدائم على العناية بهم والمحافظة عليهم، وستجيبنا المعطيات المالية عن واقع المحافظة التنظيمية على أحد أهم هذه الموارد والمتمثل في وسائل الإنتاج ومستلزمات العمل الصناعي.

الجدول رقم 62: مدى المحافظة على ممتلكات المؤسسة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
37	توجد محافظة على المستلزمات العامة للمؤسسة	28	44.44
38	هناك إهدار للموارد المادية والتقنية والفنية في العمل	22	34.92
39	توجد محافظة نوعا ما على مستلزمات العمل	13	20.63
	المجموع	63	100

رغم وجود تقارب نوعا ما في إجابات المبحوثين حول موضوع المحافظة على ممتلكات المؤسسة إلا أن الاتجاه العام لهذه المعطيات يميل نحو المحافظة التنظيمية على وسائل الإنتاج العامة بنسبة إجابات فاقت حدود 44% حسبما أوضحته الوحدة التحليلية الأولى مقابل نسبة قاربت 35% من مجموع الإجابات التي أكدت هدر العاملين لها مثلما هو مبين في الوحدة التحليلية الثانية، وتأسيسا لذلك فإن المحافظة على وسائل العمل ليست قيمة تنظيمية إيجابية فحسب بل هي قيمة أخلاقية ودينية سامية لأن المولى عز وجل نهانا عن استغلال المال العام أو إهداره بأي شكل من الأشكال أو الاعتداء عليه، ومن هنا كان لزاما على جميع العاملين العناية بهذه الممتلكات واستخدامها بعقلانية والتعاطي معها بإيجابية وتوظيفها تبعا لما يخدم المصلحة العامة فحسب لأن الشعور بقيمة هذه الممتلكات وأهميتها والمحافظة عليها هي ميزة المؤسسات التنظيمية الحديثة والناجحة.

وبالنظر إلى أكثر من 44% من مجموع الإجابات فإن قيمة المحافظة على مستلزمات العمل هي قيمة سائدة داخل المؤسسة لأن هذه الموارد هي ملك تنظيمي تم وضعه تحت تصرف أفرادها لتسهيل أدائهم لعملهم ورهن حاجاتهم الوظيفية في أي وقت، وبما أن وجودها (الممتلكات) مرتبط بوجودهم (العاملين) فإن الضرورة تقتضي منهم العناية بها والمحافظة عليها وكأنها ملك شخصي لهم، لأنهم في الأصل جاءوا ليرصوا عليها، والمستلزمات العامة للعمل هي كل الممتلكات المادية والتقنية والفنية التي تدخل في حسابات المؤسسة والمخصصة للانتفاع المباشر وغير المباشر، حيث يستفيد منها الأفراد في القيام بمهامهم الموكلة لهم على اختلاف فئاتهم المهنية ومكانتهم التنظيمية والاجتماعية، ويمنع عليهم منعا باتا تملكها أو تملكها لأغراض خاصة، فقيام المؤسسة بجميع وظائفها التنظيمية الإدارية والتنفيذية على

النحو المطلوب يتطلب إلى جانب توفرها على الكفاءة العلمية والعملية امتلاكها للكثير من الموارد المختلفة كونها مقومات أساسية لاستمرار حياتها التنظيمية، ونظرا لأهمية ودور هذه الممتلكات في تسهيل أدائها وتحقيق أهدافها فقد أولت قوانينها وأنظمتها الداخلية عناية كبيرة لمستلزمات عملها وكفلت لها قدرا كبيرا من الحماية الداخلية، وللمسؤولين المباشرين في العمل دورا بالغا في تعميق هذه القيمة لدى الفئات العمالية المنفذة باعتبارها أكثر الفئات المهنية احتكاكا بالممتلكات الفنية والتقنية للمؤسسة من آلات وتجهيزات ومعدات العمل وأدواته...، وهذا من خلال حرصهم على الاستخدام الأمثل للمواد الأولية ووقوفهم الفعلي على هذه الممتلكات ومحافظةهم عليها وضمان سلامتها والتعامل معها حسب المعايير المهنية الموضوعية لها، كعدم تحميل الآلات أكثر من طاقتها ومراقبتها الدائمة وصيانتها المستمرة وتنظيفها من الأوساخ...، وللبرهنة على هذا التوجه ركز هؤلاء المبحوثين إجاباتهم على ما يلي:

01-يجبر العامل على المحافظة على مستلزمات العمل تجنباً لأي ملاحقة قانونية داخلية محتملة من شأنها أن تزعزع استقراره التنظيمي.

02-تشكل حاجته المادية لمعدات العمل سببا قويا لحفاظه عليها لأنه يعي أنها مسبب فاعل في حصوله على المقابل المادي والمناسب لقوة عمله، وأن العوائد المرتبطة بأجره ستتخفف في حال إهماله لها، لذا فإن عدم حرصه عليها قد تحرمه من الاستفادة الكاملة من بعض المنح الإنتاجية خاصة منحة المردودية الفردية، كما تشكل حاجته المادية دائما سببا دافعا له لتعويض العجز في بعض أدوات العمل من خلال توفيره الشخصي أو الجماعي لها حتى يضمن استفادته الكاملة من المنح.

03-عدم المحافظة على مستلزمات العمل هو فعل غير مقصود من طرف العاملين وسلوك نادر تنظيميا حسب هذا التصور بدليل أن الحرص عليها أصبح واضحا للعيان في محيط العمل ويمكن ملاحظته في المناصب الإنتاجية الفردية (ورش التصنيع) والجماعية (ورش التركيب) على حد سواء، كما أن مظاهر التسبب والسرقة والتبذير عرفت تراجعا كبيرا في السنوات الأخيرة، وأن مظاهر العطب الملاحظ في بعض هذه المستلزمات ناتج عن رداءة نوعية هذه الأدوات والمعدات في حد ذاتها.

وعلى نقيض هذا التصور توجهت حوالي 35% من مجموع الإجابات إلى الإقرار بوجود هدر لمعدات العمل ومستلزماته، وهو ما يعكس هدرا لمهارات العاملين وللجوانب الفنية والتقنية المرتبطة بأدائهم الإنتاجي وما لذلك من دور في تأخير إنجاز البرامج الإنتاجية في أجالها المحددة وعرقلة بلوغ الأهداف العامة، فهدر مستلزمات العمل الميكانيكي وعدم عناية الأفراد بها هو فعل غير مساعد على الارتقاء بالمهام الإنتاجية ومغذي لنزعتهم السلبية بعزوفهم عن تلبية احتياجات المؤسسة وإنماء فعاليتها، والواقع أن إهمال هذه المستلزمات مرتبط منطقيا بطبيعة المناخ السائد تنظيميا وطيبة القيم الشائعة فيه، وتحديدًا هو فعل مرتبط بخصائص بيئة العمل وظروفها المتميزة بقلّة إمكانياتها وتآكل آلاتها وتقدم معدات وتجهيزات عملها وعدم جودة أدوات إنتاجها وغيرها من الخصائص المتسببة في إهدار الجهود الفردية والجماعية والموارد الفنية والتقنية وفي كبح العملية الإنتاجية، فحسبما تبين لنا ميدانيا لنا أن الهدر السائد في الممتلكات التنظيمية هو هدرا ذو صنفين مختلفين أحدهما غير مقصود والآخر مقصود، فالأول يعد فعلا تتحكم فيه عوامل خارجة عن نطاق الفرد العامل نظرا لارتباطه بطبيعة أداة العمل وخصائصها في حد ذاتها، بينما الثاني فهو فعلا تخريبيا متعمدا وغير صناعيا لأنه مضاد لأهداف المؤسسة وقيمتها، وبالنظر لمواقف هؤلاء المبحوثين وتصوراتهم فإن إهدار وسائل الإنتاج وأدواته لا يمكن اعتباره فعلا تخريبيا في مطلق الأحوال لأنه يمكن أن يكون غير مقصودا، وبالتالي فإن الخلل يكمن في نوعية هذه الوسائل والمعدات والأدوات المتاحة لدى العاملين وأن العطب المتكرر لمستلزمات أداء العمل الإنتاجي حسب هذا التوجه يستند على مبررات واقعية ترتبط تحديدًا بخصائص هذه المستلزمات ونوعية تصنيعها كما ترتبط أيضا بالظروف المهنية والصناعية التي ينشطون فيها ويتفاعلون مع خصائصها والتي غالبا ما تؤثر على أفعالهم واتجاهاتهم ومواقفهم ومعنوياتهم، فهؤلاء المبحوثون استنكروا العطب المتعمد والمنتالي للمعدات الميكانيكية والتزموا برفضهم القاطع لتبني الفعل التخريبي داخل المؤسسة تحت أي سبب من الأسباب أو ظرف من الظروف كونه سلوكا مقصودا ورد فعل علني وخفي في نفس الوقت ومؤثر سلبيًا على الإنتاج والإنتاجية ومعرقل لنجاح المؤسسة ومقوماتها التنظيمية الداخلية وأهدافها الاقتصادية، ويمتد تأثير هذا الفعل التخريبي إلى الفعل العدائي بين جماعات عملها حيث يدمجهم في صراعات متناقضة الأهداف والغايات والوسائل، كما أن الإهدار المقصود لوسائل الإنتاج ومستلزماته

والمرتكب من طرف أفراد وجماعات العمل لا يعكس بأي حال من الأحوال وعيهم المهني الصناعي ولا يجسد حرصهم الواضح على تفعيل النموذج التنموي الوطني في جانبه التصنيعي خاصة وأن المؤسسة تعد من أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي اضطلعت بمهام اجتماعية واقتصادية متعددة محليا منها امتصاص العمالة وتلبية حاجيات مختلف الفئات الاجتماعية الشعبية من المعدات الميكانيكية والمركبات الصناعية، وبالتالي فإن الفعل التخريبي الصناعي هو سلوك ناتج عن قيم عمالية مناقضة تماما لقيمتها وثقافة عملها لأن مصالحهم الخاصة وأهدافهم المطبوعة بالنزعة الفردية هي التي تتحكم فيه، علما أن الدراسة الميدانية كانت قد برهنت على مدى تمسكهم الدائم بقيمتهم الانتفاعية من خلال سعيهم المتواصل لتدعيم مكاسبهم الوظيفية وتعظيمها تنظيميا بشتى الطرق الممكنة.

وتؤمن هذه الفئة المبحوثة إيمانا عميقا بقيمة المحافظة على مستلزمات العمل الإنتاجي والحرص على معداته الميكانيكية وتستهن إهدارها بطريقة متعمدة لأن ذلك يناقض الثقافة الصناعية المتحضرة ويعارض قيم العمل المنتجة، كيف لا وهو فعل يستهدف تحطيم مقومات البناء التنظيمي وأهدافه الذي يدمج بين التناقضات القيمية المجسدة في شكل استراتيجيات متباينة خاصة بأفرادها وفي المقابل يغذي وعيهم بأن مصيرهم الصناعي غير مرتبط بما يساهمون به من إضافات إنتاجية وأفكار إبداعية وظيفية بل هو مرهون بالمكاسب المادية المحققة تنظيميا رغم الأزمات المتعددة والمعقدة التي تمر بها المؤسسة داخليا وخارجيا، وإلى جانب هذا فإن الإهدار المتعمد لمستلزمات العمل الصناعي مرده إلى تدهور حالاتهم المهنية وتردي ظروفهم الوظيفية وسوء وضعيتهم الاجتماعية والحياتية وهي كلها محدّدات تجتمع تحت سبب رئيس متمثل في عدم تمكنهم الفعلي من تحقيق الإشباع الكافي لحاجياتهم المهنية ومتطلباتهم الاجتماعية المرتبطة تحديدا بعدم انسجام أجورهم المحصل من العمل الصناعي مع أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية المتسمة بتدهور قدرتهم الشرائية أمام ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية، كل هذا دفعهم لتبني الفعل التخريبي المؤسسة لمستلزمات العمل الإنتاجي والميكانيكي بصفة مقصودة وواعية بتأثيراتها على العملية الإنتاجية وبآثارها على أهداف المؤسسة وبنائجها السلبية على فعاليتها ونجاعتها، ويعكس الفعل التخريبي العمدي لمستلزمات العمل الإنتاجي والصناعي محاولة هادفة من طرف العاملين المعنيين بتبني هذا الفعل لجذب نظر أصحاب القرار والسلطة الداخلية لتحسين ظروفهم التنظيمية واحتواء مطالبهم المهنية قصد تمكينهم من الاندماج الأمثل في بيئة العمل الصناعية.

وضمن إطار هذه الوحدة التحليلية دائما فقد اتجهت مواقف بعض المبحوثين إلى التأكيد أن الفاعل التنظيمي وبغض النظر عن مستواه العلمي والعملي أو الفئة المهنية المنتمي لها لم يأتي ليحرص ممتلكات المؤسسة ويحمي مواردها التنظيمية ويحافظ على مستلزمات عملها كونه لم يتمكن بعد من الاستيعاب التام والإدراك الواعي لفكرة الممتلكات العامة بسبب هيمنة عقلية البايك على ذهنيته، الأمر الذي يبرز لنا مدى ضعف التزامه بالقواعد الرسمية للمؤسسة ومدى جهله بدوره المنوط به في تدعيم أهدافها العامة وتعزيز فعاليتها، وبالتالي فإن هذه الذهنية السائدة فيها ستطرح حتما عددا من المعوقات الداخلية الحائلة لسير أداءها الطبيعي والمقلصة لمروديتها والمعرّقة لحركيتها الإنتاجية، كما تطرح مسائل تنظيمية متعددة حول هدر الجهود والموارد المالية والمادية والفنية والتقنية وتبديدها وغياب عمليات المراقبة والمتابعة والمسائلة من جهة ومن جهة ثانية غياب عمليات التوعية والتوجيه وحسن التسيير والتدبير في العمل وتأثير كل ذلك على استقرارها واستمرارها وعن دور صانعي القرار الداخلي في تحقيق كفاءتها التنظيمية وضمان سير عملياتها الإنتاجية على أحسن وجه وموقفهم تجاه تراجع دورها الاقتصادي وغيرها من المسائل المتسببة في انكماش دورها الداخلي والخارجي على حد سواء، ويرتبط سبب ممارسة هذه الأفعال التخريبية المرتكبة تجاه مستلزمات العمل بعدد من العوامل الداخلية والخارجية على حد سواء، حيث تعد طبيعة بيئتها التنظيمية وخصائصها الداخلية المميّزة لها محدد هام في إكساب أفرادها قيمة الحرص على مستلزمات عملها الصناعي وأدواته الميكانيكية من عدمه، ونظرا لافتقاد بيئتها الداخلية لثقافة منتجة للعمل بسبب هيمنة العديد من القيم المضادة لفعاليتها الاقتصادية عند أغلبية أفرادها فإن ذلك أفرز هدرا لممتلكات عملها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، وبموازاة ذلك فإنه يمكننا إرجاع هذه الأفعال إلى عوامل خارجية مرتبطة بنوعية التنشئة الاجتماعية المكتسبة عبر مختلف المؤسسات التنشئية في المجتمع كالأُسرة والمدرسة وجماعة الرفاق... الخ خاصة وأن هذه الأفعال التخريبية المنتهجة تنظيميا مردها إلى قصور نوعي في الوعي وقصور وظيفي في أساليب التنشئة

الاجتماعية التي تتقاسمها الأسرة والمدرسة ويستوعبها الشارع من جهة ومن جهة أخرى كل من له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالحفاظ على هذه الممتلكات وصيانتها.

وحسب هذا الاتجاه دائما فإن العديد من أفرادها يحملون نظرة خاطئة تجاه هذه الممتلكات ولا يقدرّون قيمة المحافظة عليها لأن عمليات الصيانة والتوفير والتمويل لمختلف القطع والأدوات والمعدات والآلات وغيرها تقع كلها على عاتق المؤسسة وبصفة دورية لذا نجد أنهم يتعاملون معها بمنتهى الإهمال ويتعاطون معها بدون مبالاة نظرا لقصور وعيهم الوظيفي والاجتماعي والأخلاقي وحتى الديني، والدلائل التنظيمية المؤكدة لذلك كثيرة ومتعددة والمجال لا يسعنا لذكرها والتعمق فيها، وهنا تبرز الحاجة الماسة لضرورة إيجاد آليات تنظيمية من شأنها إنماء الوعي العمالي بأهميتها وسبل المحافظة عليها من العبث والإهمال والهدر وأن ترسخ لديهم قيمة الحرص عليها وجعلها كعادة يؤديها الفاعل التنظيمي دون أي حاجة لبذل الجهود وإشعاره أنها ملك عمومي وشخصي في ذات الوقت يجب منحها العناية الكافية من خلال صيانتها الدائمة والمستمرة، لأن سلامة وسائل العمل وصيانتها يمثلان محددًا هامًا لمساعدة المؤسسة على تدعيم إنتاجيتها وتحسينها وتعزيز محافظتها على مواردها وثرواتها وكيانها، وبهذا فإن الفعل التخريبي المقصود لمستلزمات العمل التنظيمي هو سلوك عبثي اعتباطي وطائش يمارسه بعض الفاعلين التنظيميين تجاه وسائل العمل بسبب قلة وعيهم المهني، وضمن هذا الإطار فإن التنشئة التنظيمية السليمة والمتضمنة للقيم الإيجابية والمنتجة للعمل تساهم بشكل كبير في خلق جيل واع يقدر قيمة هذه الممتلكات ويعي مسؤولياته تجاهها ويتبنى قيم المؤسسة ويدرك دوره فيها.

وفي سياق التصورين السابقين حملت إجابات حوالي 21% من المبحوثين موقفاً وسطاً لهما مفاده وجود محافظة نوعاً ما على مستلزمات العمل الصناعي داخل المؤسسة من طرف أفرادها، فالفعل التخريبي المقصود ضمن هذا التوجه هو فعل نادر تنظيمياً، بينما السلوك السائد في ذلك يمكن في عدم الاستغلال الأمثل للمواد الفنية والتقنية والمادية والمالية والتكنولوجية الداخلية وسوء استعمال وسائل العمل أو استعمالها لمصالح خاصة، فالفعل التبذيري غير المتعمد لهذه المستلزمات هو فعل ناتج عن جهل الفاعل التنظيمي بالمعايير المهنية للاستخدام الأمثل لمواد العمل إلى جانب سوء التسيير الداخلي خاصة وأن مواقف المبحوثين اتجهت نحو التأكيد بوجود حرص عمالي نوعاً ما حول هذه المستلزمات بسبب استيعابهم بعض الشيء لقيم العمل أو توفرهم على مستوى معتبر من الوعي المهني أو خوفهم من التعرض لأي ضغوط تنظيمية داخلية كالعقاب أو التشهير بهم داخل المؤسسة... الخ لاسيما عند العمال القدامى الذين يحرصون على سلامة هذه المعدات أكثر من العمال الجدد.

لقد كشف تحليلنا لموضوع المحافظة على الممتلكات العامة للمؤسسة عن قرب أنه بالرغم من وجود حرص داخلي نوعاً ما على الوسائل الإنتاجية المملوكة من طرفها (حسبما أكدته حوالي 55% من مجموع الإجابات)*، إلا أن أفرادها العاملين خاصة أولئك المحتكين مباشرة بالسلسلة الإنتاجية يواجهون عدداً من الصعوبات الداخلية المعرّقة في كثير من الأحيان لأدائهم الإنتاجي خاصة حينما يتم التخطيم العمدي لأجزاء السلسلة الإنتاجية ومكوناتها وتخريب متطلبات عملها الصناعي وحاجياته ومستلزماته ووسائله وأدواته ومعداته لأن إهدار ممتلكاتها العامة وعدم الحرص والعناية على وسائل إنتاجها الصناعي من شأنه إهدار الموارد المرتبطة بها خاصة ما تعلق بالوقت والجهود، وأن هذا الإهدار هو في ذات الوقت عدم الوفاء بطلبات زبائنهم المحليين والأجانب من جهة ومن جهة أخرى فإن هذا الإهدار يعيق حتماً أداء عملها المنتج ويعرقل السير الطبيعي لعمليتها الإنتاجية، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على أهدافها العامة وعلى صورتها وسمعتها وإخلال توازنها وتهديد فعاليتها وكفاءتها واستمرارها واستقرارها وتخطيم كيانها على المدى المتوسط والبعيد.

*-توصلنا إلى هذه النسبة بعد جمعنا لمعطيات الوحدة التحليلية الأولى مع جزء من معطيات الوحدة الثالثة.

المبحث الثالث: الصراع بين القيم التقليدية والقيم الحديثة

بما أن المؤسسة العمومية هي تنظيم بيروقراطي فهي مجالا لتفاعل الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية لذا نجدها تخضع لجميع عملياتها الداخلية لمنطق عملها الذي يفترض أنه منسجم مع ما يتطلبه تنظيمها البيروقراطي الهرمي من خصائص ومميزات، وفي مقابل ذلك يحمل أفرادها قيما غير متوافقة في أغلب الحالات مع منطقها القائم على رسمية قواعدها وإجراءاتها، هذا الاختلاف القيمي السائد فيها أحدث عددا من الصراعات الداخلية نظرا لتضارب الأهداف والمصالح بين ما يفرضه كل طرف من آليات وأفعال وممارسات وما لذلك من تأثير سلبي كبير ومباشر على كفاءتها وفعاليتها ومن ثمة نجاعتها.

المطلب الأول-درجة تأثير المؤسسة من الأفعال السائدة فيها:

يجمع الباحثون الجزائريون في الشأن التنظيمي في إطار بحثهم عن مدى تأثير المؤسسة العمومية الاقتصادية من الأفعال السائدة فيها على وجود ثقافتين متناقضتين، إحداها ثقافة التنظيم الاقتصادي في حد ذاته والتميز بقيمها المنتجة للعمل بينما تتعلق الثانية بثقافة أفرادها والمتسمة بقيمها الاجتماعية والثقافية، وبما أن الثقافتين غير منسجمتين فيما بينهما فإن ذلك أحدث هوة وفراغا واسعا بين كل من المؤسسة كمجال عمل والعاملين فيها كفاعلين تنظيميين، هذه الهوة تجسدت في شكل أفعال وممارسات مضادة لأهدافها وتوجهات عملها، الأمر الذي جعلها أمام حتمية البحث عن ميكانيزمات فاعلة تنظيميا حتى تتمكن من تجاوز مشاكلها الداخلية بطريقة تصل بها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها المنتظرة منها، والبيانات المالية ستكشف لنا مدى صحة هذا التوجه.

الجدول رقم 63: درجة تأثير المؤسسة من الأفعال السائدة فيها

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة النسبية
01	تعاني المؤسسة بدرجة كبيرة من الأفعال السائدة فيها	70	81.40
02	الأفعال المنتهجة من طرف العاملين أثرت بدرجة متوسطة عليها	05	05.81
03	تؤثر سلوكيات الفاعلين التنظيميين بدرجة ضعيفة على المؤسسة	04	04.65
05	المؤسسة لا تعاني مطلقا من السلوكيات السائدة فيها	07	08.14
	المجموع	86	100

يميل الاتجاه العام لهذه المعطيات نحو شدة معاناة المؤسسة من الأفعال السائدة فيها بنسبة فاقت 81% من مجموع الإجابات مقابل نسبة لم تتجاوز 05% من تلك المؤكدة على ضعف تأثيرها منها كما جاء في الوحدة التحليلية الثالثة، من هنا وبما أن المجتمع الجزائري لم يصل بعد لمرحلة الرأسمالية العقلانية القادرة على إنتاج مؤسسة اقتصادية رائدة فإن ذلك أوجد صعوبات كبيرة على مستوى تجاوب أفرادها مع متطلبات عملها وثقافته المنتجة، فالأفعال الصادرة عنهم والمنبثقة من هذه الثقافة غير متطابقة تماما مع مقتضيات العقلنة التي تتطلبها التنظيمات الاقتصادية الحديثة المنتجة للعمل حتى أن نوعية القيم المتبناة داخلها تعبر بوضوح عن قلة كفاءة نسق قيم العمل وعجزه على إنتاج التضامن الكافي بينهم، وهو ما أدى إلى تصارع الأنساق القيمية وتصادمها حول الاستراتيجيات الخاصة بكل جانب.

هذا التوجه أكدته أكثر من 81% من الإجابات حين أقرت بأن المؤسسة متأثرة بشدة من تلك الأفعال التي انعكست على أدائها وإنتاجيتها المرتبطة بالتعددية في الوحدات الإنتاجية والتي يساهم فيها أداء العامل بشكل مباشر وفعال، هذا التصور حرص على التأكيد على أن الالتزام بقواعد العمل كفيل بترشيد طاقاتها البشرية المنتجة لإنماء فعاليتها باعتبار أن هذه التصورات صائبة عند منظري الإدارة العلمية والتنظيمات البيروقراطية التي أكدت أن الخضوع للمنطق الرسمي ينمي الإنتاج ويحقق أهدافه العامة، ونظرا لضعف الالتزام بهذا المنطق فإن ذلك أوجد عدة مشاكل داخلية أعجزت مسؤوليها عن حلها بنجاعة وعمل على تغذية الصراع بين فئاتها المهنية، ومن المسببات التي جعلتها تتأثر بأفعال أفرادها خاصة أولئك المحتكون مباشرة بالسلسلة الإنتاجية هو مواجهتهم لعدة عراقيل لأدائهم كضعف تأثير القانون الداخلي وسوء التسيير عدم ملائمة ظروف العمل وشروطه وعدم موضوعية العمليات

الإدارية... الخ وهي كلها معوقات أثرت سلباً على نفسياتهم في العمل وانعكست على اتجاهاتهم وقيمهم داخلها كما انعكست أيضاً على كفاءتها وفعاليتها وصورتها وسمعتها، لذا فالأفعال المتبناة من قبلهم هي عبارة عن ردود أفعال عن صعوبة أوضاعهم المهنية والتي تفسر بسوء تفهمهم مع بيئة العمل التي عرقلت التزامهم بتقديم أحسن أداء ممكن وبأعلى طاقة إنتاجية، فهم لا يشاركون رؤسائهم في إدارة مخططات التسيير والإنتاج ومسئولهم لا يشاركونهم في تنفيذ مخططات المرتبطة بمصيرها ومستقبلها الصناعي، كما أن إدارتها العليا لا تستجيب لمطالبهم ولا تهيكّل احتياجاتهم ضمن إستراتيجية فعالة تحوي أهدافهم وتطلعاتهم المهنية بشفافية، لذلك لجأت العديد من الفئات العمالية لتبنيها لفعل عدم الالتزام بالقواعد المحددة لشروط أداء العمل ولمعايير الانسجام مع متطلباته بسبب صراعها معهم بعد إدراكها لحقيقة تهيمش وجودها خلال معالجة الأمور الداخلية للورشات بسبب ضعف كفاءتها المهنية، فالمؤسسة حسب أحد المبحوثين: **"راحت ضحية إهمال أفرادها وحتى واحد ما يقدر يخلصها من وضعيتها السيئة فهي تملك كل شيء ما عداهم ومسئولها يجرؤ وراء مصالحهم فقط وهما اللي يعفسوا القوانين بسبب التدخلات والمعرفة، أما السوسياتل دار العروق فيها بزاف والطمع فسد الطبع والعقليات تبدلت في إطار سلبي، الكل يدخل للعمل في نفس الوقت ولكل سببه الخاص اللي بكر عليه، في الماضي كان القانون يطبق حتى في الأخطاء الصغرى واليوم الغلطات الكبيرة رجعت جد عادية، وصلنا وين نقول لهم ما تشروش هذه السلعة ولا تنفعنا ويقولون لنا واش دخلكم يشروها ويزيدوا يعطولهم ترقية"**، وبالتالي فإن وعي الفئات العمالية لحقيقة تهيمشها عن دائرة المشاركة في صنع القرار الداخلي ضيق المجال أمام الممارسات الإدارية التنفيذية وخلق روح المبادرة الفردية والجماعية المعززة للفدرات العلانقية الصناعية بين مختلف الشرائح الهرمية، لذا توجه أغلب العاملين لتبني الفعل المضاد لأهدافها وتوجهاتها والذي غذى فعل الصراع الداخلي تجاه التعليمات الصادرة إليهم.

كما تبين لنا أن سبب الميل العمالي لتبني هذا الفعل مرتبط بالعلاقات العمودية في العمل خاصة لما يكونون تحت إشراف مسئول يعي سبب وجوده التنظيمي ويؤمن أن هذا التواجد إنما هو لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية وتسيير الأداء المندمج الحلقات ضمن المجال الصناعي، وهو ما يجعله يبدي صرامة تنظيمية في علاقته مع مشرفيه حتى يخضعهم للقواعد الرسمية، غير أنه غالباً ما يواجه بأفعال وردود أفعال سلبية ومعبرة عن رفضها لهذا الخضوع ومعرفة لأداء المؤسسة وفعاليتها المطلوبة، كما يرتبط سبب ممارسة هذا الفعل بسوء هضمهم لهذه القواعد وعدم إدراكهم لحقيقة وجودهم داخل مؤسسة صناعية والمتمثل في ممارسة الأداء الإنتاجي بالترام ومسئولية، وهو ما يجعل من محتوى التعليمات الصادرة إليهم وكأنها ليست ضرورية لسير المهام وتنظيمها، ومن جهة أخرى فإن شعورهم بالدونية والاحتقار من طرف مسئولهم خاصة أولئك الذين يعتبرونهم بمثابة أدوات إنتاجية منفذة للأوامر ويمكن استغلال جهودهم تنظيمياً ودفعهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل المنتج عبر القنوات الرسمية الداخلية أدى لتنامي مثل هذه الأفعال خاصة وأن هذه المشاعر تنم عن إدراكهم باستغلال جهودهم في سبيل العمل وهذا ما يتعارض ضمناً مع الأهداف العامة، غير أن إهمال مشاعرهم في العمل أثر سلباً على مستوى إقبالهم الوظيفي وأدائهم ومعنوياتهم وعلى علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم، وتتعاظم هذه السلبية أكثر في حال صعوبة إشباعهم لبعض حاجياتهم المادية والمعنوية، الأمر الذي يزيد من شدة التعارض بين الحاجيات المرتبطة بهم ومتطلبات العمل الصناعي، فرغم أهمية مشاعرهم في العمل ودورها في رفع كفاءة الإنتاج وكفاءته إلا أن سيطرة هذه المشاعر عليهم يولد أفعالاً سلبية من شأنها التأثير على اندماجهم واستقرارهم داخل النسق الرسمي، وبالتالي فإن هذه المسببات الداخلية والمعيقة للأداء الإنتاجي والمعرفة للأهداف العامة شكلت أفعالاً وممارسات غير عقلانية مضادة لفعاليتها التنظيمية ودورها الاقتصادي ومكانتها الصناعية وعمل على تراجعها وانكماشها في سوق جد تنافسي.

وعلى غرار ذلك أجاب حوالي 06% من المبحوثين أن الفعل السائد داخل المؤسسة أثر بدرجة متوسطة عليها لأن المشاكل السلوكية المتصلة بانضباط أفرادها تعد جزءاً من مشاكلها وليست المشكل الوحيد الذي تعاني منه وأن مشاكلها الداخلية مستعدة جوانب منها الجانب الممارساتي والعلائقي والإنتاجي¹ والأدائي والتسييري والتقني وغيره، هذا التصور حسب اعتقادنا لا يشير إلى قلة وعي هؤلاء المبحوثين بما يجري داخلها لأنهم مدرّكين تماماً أن أوضاعها ومشاكلها الداخلية لا تختلف كثيراً

*-إطار متوسط، 58 سنة من العمر، 38 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي سنة 04 متوسط.

عن أوضاع ومشاكل بقية المؤسسات العمومية الأخرى، وبالتالي فالمشكل لا يقتصر على مؤسسة (SNVI) فحسب بل هو مشكل عام يتطلب استراتيجيات فاعلة من الجانب الحكومي لمعالجته، فالعامل إذن وفي إطار ذلك لا يملك حيلة للتكيف مع هذه الأوضاع سوى تجاهلها خاصة وأن البيئة التنظيمية بكل خصائصها تفرض عليهم الاندماج فيها، كما أن البيئة الاجتماعية وتأثيراتها المختلفة قد تعيقهم على ذلك، الأمر الذي من شأنه عرقلة التزامهم الوظيفي وانضباطهم الكلي بقواعدها السلوكية، وإلى جانب هذا فقد تبين لنا أن المؤسسة تعاني من صعوبات كبيرة على مستويات متعددة أهمها:

01-وجود صراع كبير بين الأجيال المتعاقبة عليها، فالأجيال الأولى حسب هذا التصور أبدت رغبتها الكبيرة في خدمة أهداف المؤسسة وساهمت بجهودها في تدعيم العمل المنتج لضمان استمرارها، نظرا لنقاعد أغلبية المنتمين للجيل الأول والثاني عن العمل فإنهم أخذوا معهم كل خبراتهم وتجاربهم المكتسبة وظيفيا، بينما الجيل الجديد فهو فاقد للكفاءة والخبرة والوعي والمسئولية وقيم العمل كما أنه جيل أظهر صعوبة كبيرة في اندماجه مع المحيط التنظيمي المتمسك بالرسمية وبالطابع الصناعي.

02-وجود تناقض داخلي كبير بين أهدافها التي تنتظر التجسيد الفعلي وأهداف أفرادها الذين يطمحون لتحقيقها، هذا التناقض أفرز صراعات عميقة سرعان ما تشدد أكثر خاصة عند مرورها بظروف صعبة حول المجال الإنتاجي والتسييري، حيث يرتبط بعضها بالسلطة الداخلية للاستيلاء على دائرة أخذ القرار فيها بينما يرتبط بعضها الآخر بالمجال القيمي لأنها تضم أعدادا عمالية كبيرة وعقليات متباينة، فهي بمثابة أنموذج مصغر عن المجتمع الكلي، كما أن عدم تحقيقها لأهدافها متصل بالصراع القيمي بسبب تقيد مسؤوليها بتفضيل القيم الفردية كالتوجه نحو خدمة استراتيجياتهم الخاصة وصون مصالحهم الشخصية بالاعتماد على كل البدائل التنظيمية الممكنة والمتاحة عوضا على المحافظة على خدمة أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها ويعتبرون جزءا من تواجدها وبقائها.

03-تعاني المؤسسة من صراع داخلي قوي حول قواعد عملها بسبب التساهل الكبير في تطبيقها وغياب الرقابة وانعدام المسئولية وهو ما عرقل تحكمها الفعلي في وضعيتها الداخلية بطريقة رسمية.

04-كما تعاني أيضا من صراع كبير حول طبيعة تسييرها لأفرادها ونظم عملها وممارساتها الإدارية والتي أثرت سلبا على أفعالهم وإنتاجهم وأدائهم، فالتسيير السائد فيها انحرف عن طابعه الرسمي واتخذ صبغة غير منطقية لأنه لا يستند على قواعد اقتصادية ولا يخدم مشروعاتها الصناعية.

05-يمتد الصراع التنظيمي الداخلي ليشمل الجانب السلوكي في العمل حيث يوجد تناقض كبير بين الفعل المطلوب والسائد تنظيميا، ويرتبط سبب ذلك بشدة تأثرها بمحيطها الاجتماعي بعد أن تمكنت القيم السائدة مجتمعا من التغلغل إلى بيئة عملها، وما ممارسات "المعريفة" و"السوسيال" إلا مظاهر واقعية لذلك، كما أن نقص الإمكانيات التقنية والفنية والمادية وحتى البشرية ساهمت بدورها في تدعيم منطق مسيطرة المسئول للعامل حتى لا يثور ضده أو ضد مؤسسته ولا يضجر من العمل، وهو ما عمق من معاناتها الداخلية وعمل على تراجعها وانهيارها لأنها المتضرر الوحيد في كل ذلك، وعليه فالفعل المجتمعي هو الفعل السائد فيها والمهيمن على مسارها الوظيفي والإنتاجي والموجه له تبعا لمتطلباته ومقتضياته ورغباته رغم أنه فعل سلبي وغير منتج للعمل ولا ينسجم مع أهدافها وقيمتها.

فعلى الرغم من تبني العاملين باختلاف شرائحهم المهنية للفعل السلبي خاصة عند الفئات المنفذة إلا أن تأثير ذلك لم يكن قويا على فعالية المؤسسة حسب هذا التصور لأن هذه الأفعال يمكن ضبطها من خلال إحساسهم بأهميتهم في تدعيم السلسلة الإنتاجية والعمل المنتج وتوعيتهم المستمرة بأهمية دورهم الوظيفي والسعي لدمج أهدافهم الخاصة ضمن الأهداف العامة، الأمر الذي قد يدمجهم في علاقة مهنية وصناعية متميزة تسمح باحتوائهم الفعلي وتبعدهم عن كل ما يؤدي بهم لمعارضة منطق عملها، ورغم ذلك فقد تبين لنا أن العمل المتواصل لتنشئتهم مهنيا وإكسابهم قيم العمل سيسهم في تجاوزهم للصعوبات التنظيمية ويعزز هضمهم لمتطلبات العمل الصناعي بما يمكنهم من دعم تواجدهم واستقرارهم داخلها، فبإمكانهم رفع التحدي لتغيير الجوانب السلوية السائدة في الأفعال والممارسات والعقليات... الخ وكسب رهان مشروعاتها الصناعية الاقتصادية من خلال غرس القيم الإنتاجية والأدائية في نفوسهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية وإتباع أساليب إشراف إيجابية وتفعيل جانب الرقابة والتوعية والتحسيس

بالدور الممارس وتعزيز الترابط بين جميع أجزاء المشروع الصناعي لدمج الجهود الفردية والجماعية وتعزيز القدرات التنظيمية التي من شأنها تجاوز العراقل الداخلية لتحقيق أكبر فعالية ممكنة.

وبموازاة ذلك أجاب أكثر من 04% من المبحوثين أن الفعل العمالي يؤثر بدرجة ضعيفة على المؤسسة لأن المشاكل الداخلية التي تتخبط فيها أكبر بكثير من مشكل فرض صرامة قواعدها، فالفعل العمالي حسب هذا التصور يعد مشكلا هينا وبالإمكان التحكم فيه مقارنة مع مختلف المشاكل التي تعاني منها والتي تعد أكثر تعقيدا منه، فالعمل ضمن هذه الأوضاع التي تميزها يعتبر تضحية كبيرة في سبيل تحقيق الإنتاج والإنتاجية، وضمن هذه الحالة فإن أفرادها تراخوا كثيرا في الالتزام بقواعدها تقاديا لإفلات زمام الأمور عن مجراها التنظيمي وحرصا على عدم خروجها أكثر عن نطاق السيطرة، وأمام هذه الوضعية يبرز جليا دور المؤسسة التي جعلتها تتساهل في فرض صرامتها عليهم بالمعاقبة الشكلية للمخالفين لها فقط كما أن قناعة المبحوثين بشكالية الإجراءات المتبعة في ضبط الفعل العمالي قلل من صرامة دورهم في فرض الفعل المنضبط خاصة وأن أوضاعها وظروفها لا تعرقل استقرارهم فيها.

وعلى نقيض هذا أجاب أكثر من 08% من المبحوثين أن المؤسسة لا تعاني من الأفعال السائدة فيها بقدر معاناتها ماديا واقتصاديا، فلو تملك الإمكانيات الكافية لأدمجت العامل في نظامها الرسمي رغما عنه لأن مناصب العمل غير متاحة بما فيه الكفاية في سوق الشغل، وما من سبيل أمامه ضمن هذه الندرة إلا المحافظة على منصبه الذي يؤدي به منطقيا للمحافظة على المؤسسة، كما أن هذه الأخيرة حسب هذا التصور لا تعاني من سلبية الفعل العمالي بقدر معاناة المبحوثين منها لأنهم مشرفين على العمال ومحتكين بهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة، فهم يمثلون سلطة التنظيم الرسمي المطبق داخل الوحدات الإنتاجية والتي عادة ما كانت فضاء لتفعيل علاقات الصراع بين المسؤولين التنظيميين عبر مستوياتهم العليا والوسطى والسفلى أو أصحاب القرار الداخلي ورؤساء المصانع والورش وعمال التحكم وبين الفئات المنفذة، فبدلا من أن تشعر هذه الأخيرة "بواجبها التضامني مع مؤسستها حسب جمال غريد فإنها سلكت سلوكا امتداديا وممثلا لمحيطها الاجتماعي، فهناك سلوكا عدائيا صريحا لهم تجاه مسؤوليهم وهو واقع تعيشه المؤسسة الصناعية وتمثل في مجرد تضامن أفقي ضد مسؤوليهم الذين يمثلون سلطتها الداخلية"¹، وبما أن دورهم يفرض عليهم تتبع سير العمل الإنتاجي من خلال تقديم توجيهات وإصدار تعليمات وإعطاء أوامر داخل ورش الإنتاج فإن ذلك يجعلهم عرضة للاضطدام بينهم وبين العمال المنفذين، كما أن السياسة الحكومية ساهمت بدورها في تراجع أوضاع المؤسسة العمومية بإهمالها لدور الرقابة ومساندة الشريحة العليا فيها ودعمها لسياسة "السوسيال" ولمنطق السلم الاجتماعي في كل المجتمع، إضافة لذلك فقد ساهم تفعيل الأهداف الخاصة للمسؤولين في تعظيم وضعيتها السلبية وتغذية الصراع الداخلي فيها نظرا لطغيان مصالحهم المرتبطة بهم على المصلحة التنظيمية والعمالية على حد سواء بعد أن هيمنت عليها النزعة الفردية وضعفت التزامهم بأهدافها وقواعدها وأعاقتهم عن أداء دورهم بأمانة ومسؤولية وإخلاص، هذا الموقف في رأينا لا يتفق مع منطق التنظيم الإداري الذي دعا إليه فايول حين أكد ضرورة "مساندة المصالح الخاصة للمصلحة العامة"² حتى تتحقق فعاليتها كما يتنافى أيضا مع المنطق العقلاني للتنظيمات البيروقراطية حينما أكد منظروها على ضرورة تضيق المجال أمام "العلاقات والمصالح الشخصية حتى لا تؤثر على الأدوار الرسمية المحددة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية"³، هذا التصور المطروح من شأنه خلق مسافة فاصلة في العلاقات الأفقية الرأسية وبلورة العلاقة العدائية بين العمال ومسؤوليهم وما لذلك من انعكاسات سلبية على قواعد عملها وعلاقاته الرسمية، فالميل نحو إنماء المصالح الخاصة ضعف الثقة التنظيمية وعمق شعور العاملين بالتهميش رغم أهميتهم الكبيرة في إنجاح العملية الإنتاجية داخل بيئة عمل تفتقر إلى شروط وظروف عمل صحية.

وبهذا نستنتج أن المؤسسة جد متأثرة من الفعل العمالي لأن أكثر من 81% من مجموع الإجابات أكدت ذلك، وإذا أضفنا نصف مجموع إجابات الفئة التحليلية الثانية إلى الفئة الأولى فإن الأمر يرفع نسبة هذا التوجه إلى أكثر من 84%، وبالتالي فالفئات العمالية راهنت على سلبية الفعل المضاد لأهداف المؤسسة وقيم عملها بعدم التزامها بالفعل المنضبط وكبحها للتعليمات واللوائح الداخلية الهادفة لتوجيه

¹ -مراد، مولاي الحاج. مرجع سابق، ص120.

² -صبيحي جبر، العتيبي. مرجع سابق، ص28.

³ - نفس المرجع، ص33.

الأفعال العمالية وضبطها نحو التحكم الفعلي في الأداء الإنتاجي، فلا مناص أمام ذلك من تفعيل الآليات الرسمية لضبط الأفعال السلبية السائدة فيها مع الأخذ في الاعتبار الخصوصيات الإنتاجية والمهنية والإنسانية والشخصية والاجتماعية والثقافية لأفرادها والمرتبطة بمجال الفعل التنظيمي المنتج ضمانا لهضمهم الفعلي للقواعد الرسمية المنتجة من طرف مجالات فعل الشريحة العليا في أعلى السلم الهرمي والتي يفترض أنها على قدر أكبر من المسؤولية الموكلة لها تنظيميا وعلى وعي تام بأهمية دورها في كيفية تلقينها لتقاليد العمل التنظيمي للشرائح السفلى ومحافظةها على المنطق الصناعي للمؤسسة قصد تحقيق أهدافها الإنتاجية والوصول بها للفعالية المنتظرة منها اقتصاديا، وعليه فالتحلي بالفعل المرغوب تنظيميا هو أمر ضروري داخل المؤسسة لتأكيد قيم عملها وتفعيل دورها الاقتصادي خاصة وأنها تنشط في بيئة عمل جد تنافسية ومعولمة من جميع الأصعدة، والسبيل الفعلي لتحقيق استمرارها ونجاحاتها هو إخضاع أفرادها لقواعدها واحتوائهم بإيجابية لقبول قيمها، لأن قوانينها الداخلية موجهة لضبط السلوكيات الفردية والجماعية داخل بيئة عملها ولوائحها التنظيمية موجهة أيضا لضبط سير المهام الوظيفية وتنظيم العمليات الإنتاجية فيها، لذا فهي موجهة لخدمة أهدافها العامة بالدرجة الأولى لأنها تراعي مصلحتها وفائدتها وتستجيب لطموحاتها وتطلعاتها الانية والمستقبلية، وعليه فإنه لكل فرد أهدافا يسعى لتحقيقها تنظيميا، لكن لا ينبغي أن تغطي على المصلحة العامة تقاديا لأي خلل مؤثر على سير العمل بل يجب أن تصب في نفس اتجاه الأهداف العامة لتحقيق التوافق بينهما، كما يجب على المسؤولين الاهتمام بالعاملين وتحسيسهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها حفاظا على العلاقات الإنسانية، أما فيما يخص تصور المبحوثين عن وجود صراعات حول الأفعال السائدة في المؤسسة فقد تحدثت إجاباتهم كما يلي:

المطلب الثاني-مدى حدوث صراعات تنظيمية عن الأفعال المعتادة:

يعد التنظيم نسقا مفتوحا على محيطه الخارجي، حيث يؤثر ويتأثر ببيئته المحيطة بكل ما تحمله من نظم اجتماعية وثقافية وأنماط علائقية متشعبة الأهداف ومنبثقة من استراتيجيات خاصة وممتدة نحو التنظيم الذي تتجاذب معه أطراف القوة في علاقة تفاعلية عبر نسقين ثقافيين متناقضين فيما بينهما، أحدهما رسمي والثاني هو النسق الاجتماعي أين يسعى كل طرف للحفاظ على مصالحه، فتعيين فرد ما داخله يجعله يميل نحو أطراف أو جماعات معينة داخل التنظيم إلا أن قبوله عضوا فيها يستوجب عليه إبراز ولائه لها حتى يتمكن من تحقيق أهدافه وتجسيد طموحاته ميدانيا.

الجدول رقم 64: مدى حدوث صراعات تنظيمية عن الأفعال المعتادة

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
06	توجد صراعات كثيرة	44	65.67
07	تحدث صراعات في بعض الأحيان	11	16.42
08	نادرا ما تحدث صراعات في المؤسسة	10	14.93
09	لا توجد الصراعات نهائيا في المؤسسة	02	02.99
	المجموع	67	100

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن الاتجاه العام للإجابات يميل نحو وجود صراعات كثيرة داخل المؤسسة بأكثر من 65% منها حسبما أكدته الوحدة التحليلية الأولى مقابل حوالي 03% من تلك المؤكدة لخلوها من هذه الصراعات الداخلية كما جاء في الوحدة التحليلية الرابعة، علما أن الاتجاهات نحو وجود هذه الصراعات بصفة متوسطة أو ضعيفة جاءت بنسب جد متقاربة مثلما هو موضح في الوحدة التحليلية الثانية والثالثة، وتأسيسا لذلك فإن تنظيمات العمل تبقى محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تخلق بشكل أو بآخر حالات من الصراع والتناقض المؤثرة سلبا على الأداء الوظيفي والعلاقات التنظيمية والأفعال الفردية والجماعية وعلى جو العمل بوجه عام، وقد تبين لنا ميدانيا أن المؤسسة تعاني من صراع داخلي ناتج عن الأفعال السائدة فيها لكن بدرجات متفاوتة.

فحسبما كشفت عنه حوالي 66% من مجموع الإجابات فإن المؤسسة تعاني من صراعات داخلية كثيرة ومتعلقة بصعوبة حل مشاكلها المستعصية والمتراكمة وبعدم إيجاد السبل الكفيلة بمعالجتها جذريا بناء على إمكانياتها المتاحة تنظيميا، لذا شكلت عائقا كبيرا في وجه الأداء المنتج وأثارت صراعات متكررة وخفية ومعلنة وفردية وجماعية بين الأطراف الهرمية العليا الوسطى والسفلى، ولتشخيص طبيعة هذه الصراعات ومعرفة إذا ما كانت تنفرد بخصوصياتها التنظيمية أم أنها ترتبط بمحددات خارجية لجأنا للكشف عن عدد متنوع من مسبباتها الداخلية بغية تحليل سوسيولوجي أشمل وفهم أعمق لإدراك حقيقتها وتأثيراتها، وقد أثار المبحوثون مسألة إهمال الأفراد للقواعد الرسمية خاصة ما تعلق منها بالانضباط، وهو ما يجعلهم يدخلون في صراعات آنية ومتكررة مع مشرفيهم تعرقل مسار العلاقات الإشرافية وتؤثر على الأداء المنتج، لذا فسلبيية الأداء الناتجة عن ذلك تؤثر على العلاقات الصناعية الأفقية العمودية وتعرضها للتفكك، لتميل بذلك الأطراف الهرمية العليا للتمحور حول أهدافها الخاصة، بينما تسعى الأطراف السفلى للحفاظ على ديمومة الصراع العلني كوسيلة تعبيرية عن غضبها من إهمال مسؤوليها لظروف عملها وشروطه والذي عادة ما يعرقل السير الحسن للعملية الإنتاجية ويساهم في تأزم الوضع الداخلي، كما ساهمت بيئة العمل غير المجهزة لإنجاح العمل الإنتاجي في بلورة الصراع المتكرر وبأشكاله المتعددة بين عمال المصنع لأنهم أكثر المتضررين منها بسبب افتقارها للوسائل الكافية للإنتاج من أدوات عمل ووسائل الوقاية وأمن الصناعي وغيره وافتقارها لظروف عمل غير مساعدة على الأداء بأريحية وعلى الاندماج ضمن واقعها أضعف الدافعية نحو الأداء المنتج وقتل روح الإبداع لدى أفرادها، وهذا ما عمل على اضطراب العملية الإنتاجية وأثر على مستوى خدمة الأهداف العامة وانعكس على الانسجام الفعلي مع متطلبات النسق الصناعي لأن الفرد بطبيعته يرغب أن يؤدي عمله ضمن ظروف صحية خاصة إذا علمنا أن تحسين البيئة المادية للعمل يتجسد بصياغة لوائح رسمية مع تطبيقها ميدانيا للرفع من مستوى الأداء وزيادة إمكانيات الانتماء للمؤسسة والعمل وفق خصائصها وقواعدها، كما أن الشروط المحددة للعمل تعد غير مرضية وغير محفزة للقيام بالدور الوظيفي كما ينبغي خاصة أمام انخفاض المستوى المعيشي للعاملين وتدهور قدرتهم الشرائية، لذا ساهمت في إفراز أفعال غير المقبولة تنظيميا من احتجاجات وصراعات وشكاوي وغيرها وأدت لتذبذب العلاقات الصناعية والإنسانية بين الفئات العمالية المنفذة والمسيرة للعمل والذين فشلوا في تقييم الجهود العمالية بطريقة موضوعية داخل بيئة تنظيمية متسمة بصعوبة ظروف عملها وعدم تلاؤمها مع الأداء المنتج.

كما أن صعوبة حصول العاملين على بعض مطالبهم المهنية يؤدي بهم إلى تبني فعل الصراع الموجه نحو مسؤوليهم بعد إهمال مصالحهم وتعاطف شعورهم بالتهميش من طرفهم، فرغم أنهم أصحاب السلطة الداخلية إلا أنهم لا يبدون انشغالهم بخدمة أهدافها العامة بقدر اهتمامهم الواضح بمصالحهم عن طريق استغلال مناصبهم ومراكزهم لحماية ودعم مكاسبهم المحققة وظيفيا، الأمر الذي أحدث خلا عموقا في النسج العلائقي الصناعي والإنساني وأفرز صراعا عميقا قد يطول أمده ويصعب حله، كما تشكل قوة العلاقات نحو الجماعات الفاعلة داخلها سببا آخر لتوجه العاملين نحو الصراع المضاد تجاههم بانتهاجهم لممارسات "المعريفة" والمحسوبية والمفاضلة فيما بينهم وتكريسهم للأفعال غير المنسجمة مع قواعدها ومع قيمها الصناعية التي برزت بشدة في سلوك القائمين على مهمة تسيير عملياتها الرسمية، إنهم بسلوكهم هذا أثاروا حفيظة أصحاب الاستحقاق الذين يلجئون لنذب هذه الأفعال ومعارضتها ضمن وسط تنظيمي يفترض خضوعه لشروط العقلنة الاقتصادية أكثر من خضوعه لاعتبارات فردية غير منطقية، كما يشكل أيضا عامل عدم تقدير الجهود العمالية وعدم تحفيز الأكفاء منهم سببا مهما ومباشرا في صراعهم الموجه ضد مسؤوليهم، فرغم اجتهدهم الكبير في تدعيم السلسلة الإنتاجية بأدائهم المنتج أو تمكنهم الفعلي من التحكم في مناصبهم إلا أن جهودهم لا يتم تثمينها لأنهم لا يلقون الدعم التنظيمي اللازم ولا يحصلون على المكاسب المنتظرة ولا على الحوافز المادية أو المعنوية المستحقة التي تمكنهم من وضع كل طاقاتهم وقدراتهم تحت تصرف المؤسسة، وضمن هذا الواقع التنظيمي يتعاطف شعورهم بالتظلم تجاه مسؤوليهم الذين فضلوا تدعيم العلاقات الاجتماعية على حساب العلاقات الصناعية بتبنيهم لمنطق "المعريفة" و"السوسيال" والتدخلات في الممارسات الإدارية وهو ما جعل أصحاب الاستحقاق يثورون ضدهم، أضف إلى أن استغلال سلطة المنصب واحتكار السلطة الداخلية في يد الشريحة العليا باعتبارها فئة نافذة ساهم في تغذية الصراع فيها لأنهم عادة ما يفوضون صلاحياتهم المطلقة لمسؤولي الهرم الأوسط والأسفل، إلا أنهم غالبا ما يستعملون هذه الصلاحيات تبعا لأهدافهم الخاصة بطريقة

ضمنية ومناقضة، لذا فاحتكار السلطة وتفويض الصلاحيات في نظر المبحوثين هي وسيلة لفرض الاتجاهات المناقضة للنظام الداخلي وللأهداف العامة وتشعر العامل بتعسف مسؤوليه عليه وتغذي فيه المشاعر العدائية تجاهه، كما أن سوء الاتصال الداخلي يعد سببا كافيا لتبني العامل لفعل الصراع ضد مسؤوليه الذين يلجئون إلى توجيه عملية الاتصال الداخلي حسبما ينسجم مع مصالحهم، لذا فالالاتصال السائد في المؤسسة عرقل إدراكهم لقواعدها وقيمتها ومنطقها الاقتصادي وأعاق تتبعهم الفعلي لمجريات العمل الإنتاجي والتنظيمي وحال دون فهمهم الجيد لحقيقة وضعيتها الراهنة ومصيرها الصناعي وأسهم في تكوين مواقف وتصورات واتجاهات وأفعال عدائية تجاه مسؤوليها على اختلاف مواقعهم الهرمية، وهي كلها ردود فعل مهددة لاستراتيجياتهم ومعارضة لمنطقهم غير المقبول تنظيميا.

كما أدى هدر الجهود الإنتاجية في العمل إلى تأجيل فعل الصراع الداخلي بسبب قلة الإنتاج الصناعي أو انعدامه خاصة عند الفئات المنفذة والمشرفة عليها، فالأولى هي أساس العملية الإنتاجية وعلى دراية واسعة بخصائص السلسلة وخلفياتها وبالأعمال التابعة لها وطبيعة المهام الموكلة لها وخصائصها ومتطلباتها وعلى قدر كبير من الفهم للوسائل المتاحة والكفيلة بتنفيذ العمل وإنجازه، بينما الثانية فهي فئة ملزمة بحثيات تسيير الفئة الأولى وعلى معرفة بنظم العمل وأهدافه وخططه وخصائص بيئة النشاط الصناعي ومتطلباته... الخ، ورغم ذلك فقد تبين لنا مدى إهدار الجهود والمهارات المتصلة بالعمل المنتج، وهو ما أفرز صراعات بين عمال الورش وممثلهم النقابيين وأصحاب القرار الصناعي الذين لم يفكروا في بدائل تنظيمية وتوظيفها عوضا عن هدرها ضمانا لاستمرارية الإنتاج ودعمه، كما سجلنا أيضا أن هناك صراعات يومية حول ثقل الوضع التنظيمي الناتج عن عدد من المتغيرات أهمها ضعف المنطق الصناعي للمؤسسة وتصادم الأنساق القيمية داخلها وعدم فعالية نظم عملها والفوضى التنظيمية وخروج السيطرة من يد الإدارة التي باتت تبحث عن ثغرات قانونية لتهدئة الوضع الداخلي بسبب كثرة الضغوط المتراكمة عليها، كما اتضح لنا أيضا وجود جماعات خفية تحاول تفعيل الصراع الداخلي باعتمادها لفعل التجسس على العمال لصالح بعض الفئات الهرمية المسؤولة تنظيميا وكذا زرع الوشاية بينهم وما لذلك من دور كبير في التأثير على تلاحمهم الهادف لخدمة المشروع الصناعي، إضافة لذلك فقد تبين لنا أن الدور الهزيل والمحتشم الذي يقوم به الشريك الاجتماعي داخل المؤسسة ساهم كثيرا في تراكم عدد من المحددات التي من شأنها تفجير الغضب العمالي بعد تركز هذا الشريك نحو نفسه بميله نحو تعظيم مصالحه الخاصة وتخليه عن دوره الإيجابي تجاه العمال والمؤسسة وهو ما جعل النقابي يحوز على الأولوية في امتلاك مواردها وحرية توزيعها حسب رغباته، وبما أن قراراته فاعلة فيها وسلطاته واسعة داخلها فإنه أصبح يسيّر الأمور التنظيمية بناء على اعتبارات غير تنظيمية وحسبما ينسجم مع رغباته وخططه وأهدافه واتجاهاته وتوجهاته أيضا، وبالتالي فالمؤسسة أصبحت بمثابة تنظيم اجتماعي أكثر منه اقتصادي، لذلك نمت داخلها الأشكال المختلفة للصراعات التنظيمية وأثرت على سير عملها، وهنا يتوجب على الفاعلين الأساسيين فيها القيام بعملهم المنوط بهم على أكمل وجه لمحاصرة مختلف الأفعال العدائية التي لا تخدم مصلحتها بأي حال من الأحوال حفاظا على استمرارها وبقائها.

وعلى غرار ذلك أكدت أكثر من 16% من مجموع الإجابات أن المؤسسة تعاني من بعض الصراعات الداخلية الآنية اليومية الناتجة عن التناقض بعض الشيء بين خصائصها ومتطلبات أفرادها، وهو ما أدى بهم إلى تبني بعض الأفعال غير المنسجمة مع قواعدها الرسمية بما يجعلها تميل نوعا ما نحو السلبية في الاتجاهات والمواقف والتصورات والأفعال والتي تخلق أحيانا جوا متوترا يشعرون بصعوبة تفهمهم مع واقعهم التنظيمي المعاش الذي لم يراعي خصائصهم الثقافية والاجتماعية والنفسية، وغالبا ما تتمحور الصراعات الدائرة تنظيميا والمندرجة ضمن هذا التوجه حول المسائل المتعلقة بالامتيازات المهنية والحقوق المطالبية والأفعال السلبية والأخطاء الوظيفية و"الحقرة" وأخرى مرتبطة بمشاكل العمل والإنتاج، وبما أن المؤسسة هي مجال تفاعلي وديناميكي بين أفرادها فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات القائمة فيها في جانبيها الصناعي والإنساني في حالة استقرار وثبات دائم ومتواصل حسب هذا التصور ضمن تنظيم بحجم مؤسسة (SNVI) وحجم الناشطين فيها، لذا فمن المنطقي أن تتخللها أحيانا بعض الخلافات والنزاعات وحتى الصراعات المؤقتة والظرفية والمعبرة عن عدم الرضا في العمل أو عن أهداف شخصية غير محققة، الأمر الذي يدعو الشريك الاجتماعي إلى التدخل الفوري لاحتواء الوضع الراهن بمحاولته لمعالجة المشكل القائم والعمل على توعية أطراف النزاع حول خطورته على سير العمل الإنتاجي والتنظيمي.

وبموازاة ذلك أكدت حوالي 15% من مجموع الإجابات ندرة حدوث صراعات في المؤسسة رغم ثقل وضعها الداخلي والتباين الكبير بين خصائص أفرادها التي من شأنها إفراز نزاعات قد تتطور لمستوى خطير على نسقها التنظيمي، فحسب هذا التوجه فإن هذه الندرة تعكس مدى إدراكهم لقواعدها وهضمهم لأهدافها ومقوماتها واستيعابهم لخصائصها وقيمتها، كما تعكس أيضا مدى كفاءتهم وحيويتهم ومدى تطورهم وازدهارها محليا وإقليميا وحتى دوليا لأنهم على وعي كبير بمجالات العمل ومتطلباته وشروطه وخصائصه، لذا فهم ملتزمون ضمنيا وظاهريا بقيم عملها الصناعي ومنطقه بتقييد أفعالهم بالانضباط الصارم واحترام كبير للعلاقات الصناعية والإنسانية بما ينسجم مع أهدافها التنظيمية ويتفق مع مسارها من حيث توجهاتها وتطلعاتها وغيرها من الشعارات التصورية، إنهم يتصورهم هذا لا يسهمون في تحقيق التوازنات الداخلية مطلقا وإنما يحاولون إخفاء وضع تنظيمي ظاهر للعيان لأنهم يحملون رواسب ثقافة مجتمعية تقليدية ويسهمون في تدعيمها داخل بيئة لها ثقافة وقيم وقواعد عقلانية واقتصادية مختلفة تماما عن تلك السائدة في المجتمع بل ومناقضة لها تماما، ويمكن تبرير ميل هؤلاء المبحوثين نحو تصورهم هذا على أنه خنوع أو ولاء للسلطة التنظيمية التي تشعرهم بالحماية التامة داخل المؤسسة، حيث تعزز تواجدهم فيها وتنمي امتيازاتهم المهنية كلما سمحت الفرصة بذلك خاصة وأنهم نسجوا علاقات متينة مع أصحاب المستوى الهرمي العمودي الذين تقاسموا معهم بعض المصالح المدعمة لأهدافهم الخاصة تحديدا، فالدراسة الميدانية ومن خلال المعطيات السابقة كشفت لنا مدى حجم مشاكلها الداخلية وتعددتها كما كشفت لنا أيضا مدى عمقها وتعددتها، الأمر الذي يعكس حسب تصورنا استحالة انعدام أي شكل من أشكال الصراع داخلها.

وعلى نقيض التصورات السابقة صرح حوالي 3% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تعاني مطلقا من صراعات داخلية نظرا لصرامة تعاملهم مع العاملين وسعيهم المتواصل لترسيخ قيم عملها، فحسب اعتقادهم هذا فإنه لا يسودها أي صراع، وكل ما في الأمر أن هناك بعض الخدمات الإدارية الرديئة والعمليات التسييرية العفوية حول بعض الأمور والممارسات اليومية الروتينية التي سرعان ما يتم تداركها فيها بعد بما يحقق رضا أصحاب العلاقة العدائية ويحافظ على مصالحهم الفردية والجماعية، غير أن هذا التصور حسب اعتقادنا يوحي بأن هؤلاء المبحوثين نفوا قطعيا تعرض المؤسسة لصراعات داخلية بين الجماعات الفاعلة فيها إلا أن هناك بعض الحالات الاستثنائية التي تظهر فيه بعض النزاعات الأنية والمؤقتة والرامية لمحاولة لفت نظر أصحاب السلطة الداخلية نحو تلبية رغباتهم ومصالحهم المهنية خاصة ما تعلق منها بالامتيازات الوظيفية، لذا فالصراع التنظيمي هو تعبير عن خلل في النسق الوظيفي الذي يتلشى بمجرد إصلاحه لإعادة التوازنات الداخلية واستقرار الأوضاع الداخلية، وعموما فإن هذه الفئة التي طرحت مثل هذا التصور لا يمكن أن تكون إلا فئة شاذة، خاصة وأن نسبتها جد ضعيفة ولا تكاد تذكر (3%) ولا يمكنها مطلقا نفي واقع المؤسسة وحقيقة أوضاعها السلبية التي أصبحت لا تخفى على أي باحث جزائري.

وبهذا نقول أن الصراع الدائر داخل المؤسسة يستند على مبررات موضوعية وذاتية في نفس الوقت ومرتبطة بواقع الحال الصناعي المميز لها والتي يتفاعل فيها أفرادها بقيمتهم وأهدافهم والتي غالبا ما تؤثر على اتجاهاتهم ومواقفهم وأفعالهم وجهودهم ومعنوياتهم وعلاقاتهم برؤسائهم أيضا، كما تؤثر أيضا على قيم عملها وأهدافها وخططها وتوجهاتها وتطلعاتها ومصيرها، ومهما كانت المبررات المؤدية للجوء إلى فعل الصراع الداخلي في نظر القائمين به إلا أنه يعتبر رد فعل عدائي سلبي ومؤثر على سير العمل والعلاقات الصناعية والإنسانية وأهداف المؤسسة ومقوماتها الداخلية وفعاليتها، حيث تدخل جماعات العمل في تصادمات متناقضة القيم والأهداف والمصالح عوضا عن زيادة تضامنها وتماسكها حسبما تقتضيه القيم الإنتاجية للمؤسسة الصناعية التي باتت ضمن هذا الإطار مجالا خصبا لاحتواء القيم والاتجاهات المتناقضة بين الفئات المنتجة للعمل والمسيرة له حول مقومات تنظيمية متعددة ومختلفة، لذا فالصراع التنظيمي المضاد لقيمتها هو صراع مضاد أيضا للقيم الصناعية والاقتصادية المتحضرة وهو شكل من أشكال زعزعة توازن النسق الداخلي وتفكيك مقومات بناءها التنظيمي، فمهما تعددت مشاكل المؤسسة وتنوعت مسببات صراعاتها ومستوياتها إلا أنه يبقى عبارة عن فعل مقيد لمجالات أداءها المنتج ضد الأهداف المسطرة بترسيخ القيم السلبية واللامعيارية المضادة لإنماء كفاءتها وفعاليتها، والبيانات المالية ستبرز لنا جليا طبيعة تأثير هذه الصراعات الداخلية على الأداء المنتج داخلها.

المطلب الثالث-طبيعة تأثير الصراعات الدائرة تنظيميا:

يتركز موضوع الصراع حول مجموع القيم الاجتماعية المتعارف عليها باعتبارها المرجع الأساسي لخصوصيات الأفراد، فهي المحدد لعلاقاتهم والموجه لأفعالهم، لذا وجب عليهم الاشتراك في بلورتها وصونها للتقليل من حالات الصراع بينهم وإبعاد خطر تأثيره على البناء الاجتماعي، وبما أن التنظيم هو جزء من هذا الأخير فإن الصراع فيه غالبا ما يحدث بسبب قلة مصادر السلطة وموارده النادرة، وهو ما يؤدي بهم إلى التنافس للحصول عليها، ومهما كانت طبيعة الصراع الدائر ومسبباته بين جماعات العمل فإنه فعل مهدد لبناء الجماعة ولبناء التنظيم أيضا، الأمر الذي من شأنه التأثير السلبي على توازنه الداخلي وتكيفه مع مختلف تحديات البيئة المحيطة.

الجدول رقم65: طبيعة تأثير الصراعات الدائرة تنظيميا

رقم الفئة	محتوى الموضوع	التكرار	النسبة المئوية
04	الصراعات الدائرة في المؤسسة تؤثر سلبا	69	93.24
10	الصراعات السائدة تؤثر سلبا وإيجابا	02	02.70
11	الصراعات الداخلية لا تأثير لها	03	04.05
	المجموع	74	100

تبرز هذه المعطيات ميل الاتجاه العام للإجابات نحو التأثير السلبي للصراعات الحاصلة في المؤسسة على سير عملها وسلوك أفرادها بأكثر من 93% منها كما جاء في الفئة التحليلية الأولى مقابل حوالي 03% من تلك التي اعتبرت أن تأثير ذلك يكون سلبي وإيجابي في نفس الوقت، وبناء عليه فإنه لكل صراع تنظيمي آثاره وانعكاساته الإيجابية والسلبية ومن أهمها تلك المتعلقة بالجانب النفسي للأفراد (مشاعرهم تجاه العمل) وبالجانب الاجتماعي (تماسكهم أو تشتتهم) وحتى بالجانب التنظيمي (انكماشه أو حيويته)، فالصراع يمكن أن يسهم في تحسين الأوضاع التنظيمية كما يمكن أن يكون عامل هدم للبناء التنظيمي بعد أن يضعف الولاء تجاهه أين يصبح كل طرف فيه منشغل بكيفية هزم منافسه، الأمر الذي من شأنه إفراز أفعالا سلبية مضادة لأهدافه بما يؤدي إلى نقص حيوية أفرادهِ وإضعاف فعاليتهم.

فبناء على أكثر من 93% من مجموع الإجابات فإن الصراعات الدائرة في المؤسسة تؤثر سلبا على سير عملها الإنتاجي وعلى أفعال أفرادها، هذا الاتجاه يتفق كثيرا مع الاتجاهين العاميين للجدولين السابقين والمعبّر أحدهما عن معاناتها من صراعاتها الداخلية (بنسبة إجابات فاقت 65%) بينما يتعلق ثانيهما بشدة معاناتها من أفعال أفرادها (أكثر من 81% من الإجابات)، وبما أن هذه النسب تعكس شدة التفاعل بينهم وقوة ديناميكتهم داخلها بتبنيهم لفعل الصراع الداخلي بمختلف أنواعه فهو يعد حالة تعبيرية طبيعية وعادية لجماعة مهنية غير راضية عن وضعها التنظيمي وتسعى لتغييره نحو الأفضل، ولعل الدلالة السوسولوجية لذلك توحى بوجود عدة محددات تنظيمية قوية تعمل على تذكية العلاقات العدائية في العمل وتثبت الفعل السلبي في الوسط الصناعي وما لذلك من دور كبير في حدوث انقسامات بين أفرادها، فالمؤسسة كتنظيم اقتصادي ساهمت في إنتاج فئات عمالية متصارعة في أهدافها ومصالحها حول سبل "الانتفاع من خدماتها ومواردها بالصور المختلفة"¹، لأنها فئة حاملة لأنساق قيمية متناقضة وأن "نسقها العصبي تمكن من إعادة إنتاج قوته من الداخل وتجديده عبر تعارض المصالح والأهداف والنفوذ وتفكك شدة الرابطة الجهوية والولاء والمحسوبية واستغلالها بإعادة إدماجها في النسق لفائدة الجماعات الضاغطة التي تمتلك صناعة القرار الداخلي"²، لأن مكونات بناءها الداخلي متناقضة في معاييرها ومتعارضة في مصالحها نظرا لعدم فعالية النسق القيمي السائد فيها والذي فشل في إقناعهم بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأهدافها من أهدافهم، وبما المعطيات الميدانية كشفت لنا مدى تعاضم المكاسب المهنية لدى الشريحة العليا فيها باعتبارها السلطة الأمرة والمقررة تنظيميا أمام محدودية الامتيازات

¹-محمد، بومخلوف. "التنظيم الصناعي والبيئة". برج الكيفان، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص156.

²-عز الدين، بوكربوط. مرجع سابق، ص813.

المتاحة أمام بقية الفئات العمالية التي لا تملك سوى قوة عملها وتضع جهودها موضع التنفيذ التنظيمي لتوفير المنتجات الصناعية فإن قراءتنا السوسولوجية تتجه من جديد نحو تأكيد التناقض الكبير في الأهداف العامة والخلل العميق في مقومات المؤسسة وركائزه بما يمكن أفرادها من إدراك حقيقة ذلك بوضوح، وبما أن المصنع والمؤسسة فشلا في إشباع مصالحهم وطموحاتهم وعجزا عن احتوائهم كجماعات متضامنة وفاعلة وواعية فإنهم يرفضون التوحد معهما باعتبارهما مجالان مليئان بالمواقف والاتجاهات والقيم المتناقضة فيما بينها، ووفقا لذلك فإن آثار هذه الوضعية نجسها عبر النقاط التالية:

01- بما أن المؤسسة هي اقتصادية بالدرجة الأولى فإن العملية الإنتاجية تمثل العصب الحي لاستمرارها وبقائها لأن منطق عملها يؤكد ضرورة توجيهها نحو تعظيم دورها الإنتاجي كما وكيفا وتحقيق كفاءتها الإنتاجية كأسلوب تنظيمي خاص في تجسيد أهدافها، إلا أن شدة تأثيرها بصراعاتها الداخلية انعكس على كفاءتها الإنتاجية من خلال عدم اهتمام أفرادها برفع مستويات الإنتاج وتحسين جودة المنتج والمركز على أساس خفض في التكاليف والوقت والجهد اللازمين لذلك، الأمر الذي عرقل السير الحسن للإنتاج والعمل اليومي، خاصة وأن الفئة العليا مهتمة أكثر بسبل إنماء مكاسبها الوظيفية، أما الفئات العمالية فهي منشغلة بمشاكلها الاجتماعية، لتضطر بذلك الفئة الهرمية الوسطى لمسايرتها نظرا لعدم توفر بدائل تنظيمية متاحة أمامها، وهذا ما جعل الإنتاج يتذبذب ويتعطل ثم يتوقف، والعامل يتحایل ويتهاون ويتكاسل وظيفيا خاصة أمام ندرة المادة الأولية اللازمة للعمل.

02- ترتبط كفاءة المؤسسة بكفاءة أفرادها الذين يتوقف عليهم تعزيز دورها وتفعيل أهدافها بامتثالهم لقواعدها وخضوعهم لمنطقها، غير أن الدراسة الميدانية أثبتت لنا ضعف التوازن الداخلي للمؤسسة نظرا لتأثيرها بالصراعات الدائرة فيها والتي جعلتها في وضعية صعبة بسبب افتقادها للاعتماد الكافي المطلوب لخدمة أهدافها من طرف أفرادها وغياب التضامن اللازم بينهم في إنماء فعاليات أداءها، وهذا ما أحدث انشقاقا عميقا في التلاحم العلائقي في جانبيه الصناعي والإنساني رغم إدراكهم شبه التام لحجم الخطر الذي يواجه مصيرها الاقتصادي، وهنا صرح أحد المبحوثين أن: **"الشركة تعاني من إرهاب مالي كبير بسبب هيمنة صراع المصالح بين مسؤوليها خاصة، فهي لم تعد تنتج منتجات ميكانيكية وفي المقابل هي مستمرة في منحها للأجور والمنح الكاملة لعمالها، لقد أصبحت تلقب بسوناغروم عوضا عن سوناكوم، هذه المؤسسة هي صورة عن المجتمع الجزائري وهي صورة مموهة بأن الجزائر تصنع شاحنات وحافلات"**، لذا فالصراع الداخلي مهما كانت طبيعته فهو مضاد لمصلحتها وأن تأثيره لا يمسها لوحدها فحسب وإنما يمتد ليشمل كل المنطقة الصناعية لروبية ورغاية.

03- ترتبط المشاعر في العمل ارتباطا وثيقا بدافعية الفرد وبلانتماءاته المؤسساتية، فكلما مالت هذه المشاعر نحو الإيجابية رفعت مستوى أدائه والتزامه بعمله بما يمكنه من تحقيق اندماج وظيفي أكبر مع خصائص ومتطلبات منصبه، وبما أن بيئة عمله تسودها صراعات كثيرة فإن ذلك انعكس على مشاعره، حيث تبين لنا جليا أن العامل الصناعي في المؤسسة تسيطر عليه مشاعر مؤثرة سلبا على أدائه وإنتاجه والتزامه، فهو غائب ذهنيا وغير راضي وظيفيا ومحطم معنويا ومستاء ومتذمر وتهيمن عليه مشاعر التظلم والقهر الناتجين عن التمييز والمفاضلة المعتمدة تنظيميا بينه وبين زملائه خاصة ما تعلق منها بتوزيع الامتيازات الوظيفية والمعاقبة على الأخطاء المهنية.

04- تفرض عملية التفاعل بين الفرد ومؤسسته المساهمة الهادفة لتفعيل خططها وأهدافها بانسياقه للوائحها والخضوع لقواعدها، غير أن العامل بات يميل نحو تبنيه لفعل الصراع حتى يلفت نظر مسؤوليه نحو مصالحه التي تستوجب بدورها رعايتها من منطلق مشروعية حقوقه، وهنا صرح أحد المبحوثين بأنه: **"كأين اللي راه يجي يخدم صح وكأين اللي راه يجي للخدمة برك والعامل الجديد دخلته عقلية اتبع مسئولك تعرف صلاحك، لذا غالبا ما يقول لمسئوله راني نخدمك ويتجاهل بأنه يخدم لنفسه ولشركته"**، فهو بات يعتبر أن المسائل التي يتصارع من أجلها هي مطالب شرعية بسبب موضوعية ظروفه إلا أنها في نظر الإدارة تعد إخلالا بالقوانين الداخلية وتخليا من طرفه بالالتزام بقواعد العمل¹،

*-إطار متوسط، 49 سنة من العمر، 30 سنة أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.
**-إطار مبتدأ، 26 سنة من العمر، أقل من سنتين أقدمية عمل داخل المؤسسة، مستوى تعليمي عالي.

¹-محمد، بومخلوف. "التنظيم الصناعي والبيئة". مرجع سابق، ص157.

لذا أصبح كثير الاحتجاجات والشكاوي ويرفض علانية تنفيذ الأوامر الفوقية ويتجاهل القوانين الداخلية ولا يحترم زملائه ورؤسائه الموزعين عبر السلم الهرمي الداخلي.

5- يتجلى أثر الصراع الداخلي في العلاقات الصناعية والإنسانية في العمل عبر الاتجاهات الرأسية والأفقية، فالتعايش اليومي بين مختلف الفئات المهنية ضمن بيئة عمل واحدة له دور أساسي في بلورة العلاقات الصناعية والاجتماعية بكيفية معينة، فكلما مالت هذه الروابط نحو الإيجابية سهلت عملية التكيف مع متطلبات العمل لأن العلاقات الودية في العمل تنتج شعورا بالثقة والارتياح للطرف الآخر بما يرفع من إمكانيات التلاحم العلائقي والتوحد بين العاملين ضد أي مؤثر يهدد استقرارهم التنظيمي، غير أن المعطيات الميدانية كشفت لنا بوضوح أن الصراع الدائر في المؤسسة أثر سلبا على متانة العلاقات التنظيمية بين فئاتها المهنية خاصة بين تلك المنفذة للتعليمات والأوامر العليا وبين المشرفة عليها والمكلفة بتسييرها وتوجيهها ومراقبتها، وكذا الفئات العليا والمنفردة بالسلطة والقرار الداخلي.

وبموازاة ذلك اتجهت إجابة حوالي 3% من المبحوثين إلى اعتبار أن الصراعات الداخلية تؤثر سلبا وإيجابا في ذات الوقت على فعالية المؤسسة، فالصراع الدائر عبر الاتجاهات الأفقية والعمودية فيها يوحى بشدته وديمومته وتنوع مبرراته لأنه قائما في صلب العلاقات الصناعية وفي عمق النسق الرسمي وما استمرارية التبنى له من طرف الفئات العمالية تحديدا إلا بدافع استمرارية رواسب الفعل المناقض لقيم عملها المنتج والمعبر عن الرفض الصريح للأهداف المرتبطة بأصحاب القرار الصناعي أكثر من رفضها لأهداف المؤسسة ومقوماتها في حد ذاته، كما أن استمرارية تبني الفعل السلبي من طرفهم تعكس إشعارا واضحا وصريحا لمسئوليتهم عن تدهور أوضاعهم المهنية التي أثرت بدورها على ظروفهم الاجتماعية كمحاولة منهم للفت انتباههم لها، وقد تبين لنا أنه بإمكانهم توقيف فعل الصراع المعارض للتوجهات الرسمية لمسئولي المؤسسة بمجرد احتواء مطالبهم وأهدافهم بفعالية وبما يشبع رغباتهم ويلبي طموحاتهم، وما لذلك من دور كبير في ضبط أفعالهم السلبية وإخضاعهم للقواعد الرسمية بكل طواعية، فالاعتماد العمالي على سلبية الفعل المضاد لقيم العمل يمثل شكلا من أشكال التعبير عن مواقفهم السلبية المتنوعة المطالب والمضادة لأهداف الشرائح الهرمية العليا المهيمنة على توجهات المؤسسة ومساراتها باحتكارها للسلطة والقوة الداخلية واستغلالها في إنماء امتيازاتها الوظيفية ومكاسبها المهنية، لكن ورغم سلبية الفعل العدائي إلا أن المبحوثين المنتمين لهذه الوحدة التحليلية أكدوا عن تضمينه لبعض الجوانب الإيجابية على النسق الرسمي بوجه عام وعلى أوضاع العاملين خاصة وهذا من حيث الاستجابة الظرفية لمطالبهم من طرف الفاعلين الأساسيين والرامية لمحاولة تحسين أوضاعهم المهنية والمرتبطة بظروفهم الاجتماعية، وهو ما يؤثر إيجابا على مشاعرهم الوظيفية وعلى أدائهم وإنتاجيتهم بما يسرع وتيرة الإنتاج ويعود بالفائدة على نوعية المنتجات المصنعة من طرفهم، كما أن الصراع الجماعي حسب هذا التصور دائما يخلق حيوية وديناميكية كبيرة داخل المؤسسة، الأمر الذي من شأنه استنفار جهود أصحاب القرار الصناعي للإسراع في احتواء مطالب القائمين بالصراع العلني بما يؤدي ولو بصفة ظرفية إلى التوحد الشامل لخدمة الأهداف العامة وترك المصالح الخاصة على جنب لفترة مؤقتة.

وعلى نقيض ذلك أجاب أكثر من 4% من المبحوثين أن الصراعات الدائرة في المؤسسة لا تؤثر على سير عملها وعلى سلوك أفرادها، فرغم أن كفاءتها وفعاليتها محكومة بمدى الانسجام الفعلي لعلاقاتها الصناعية ومرهونة بمدى استقرار أوضاعها الداخلية إلا أن تأثير الصراع على العمل المتسلسل والعملية الإنتاجية أستبعد تماما من قبل المبحوثين في انحرافها عن مسارها المحدد لها من قبل النخبة الصناعية المقررة فيها وفي زعزعة استقرارها الداخلي.

وعموما فإن الصراع الداخلي يستند على مبررات موضوعية وذاتية في نفس الوقت ومرتبطة بواقع الحال الصناعي المهني المميز لمؤسسة (SNVI) التي يتفاعل فيها أفرادها بقيمهم وأهدافهم والتي غالبا ما تؤثر على أفعالهم وجهودهم ومعنوياتهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم برؤسائهم أيضا، كما تؤثر كذلك على قيم عمل المؤسسة وأهدافها وخططها وتوجهاتها وتطلعاتها ومصيرها.

استنتاج الفرضية الرابعة:

استنادا إلى المعطيات الميدانية الواردة على مستوى الجداول الكيفية الهادفة إلى تحليل وتفسير هذه الفرضية المتمحورة حول الصراع بين القيم المجتمعية والمؤسسية داخل مؤسسة (SNVI)، نستنتج أن هذه الأخيرة باتت تعاني صراعا عميقا بين القيم التقليدية والقيم الحديثة، ذلك أن هيمنة القيم المجتمعية المدعمة من طرف الفاعلين التنظيميين فيها على قيم عملها عرقلت عملية تحقيقها لأهدافها المسطرة إستراتيجيا وبلوغ فعاليتها وميزاتها التنافسية، فالدراسة الميدانية كشفت لنا شدة تأثيرها بالأفعال السائدة فيها والتي لا تتسجم تماما مع ثقافتها التنظيمية ولا تتسق مع منطقتها الاقتصادية ولا تتوافق مع قواعد عملها الرسمي، الأمر الذي أحدث خلاا تنظيميا عميقا أثر سلبا على توازنها الداخلي، وعظم من حدة مشاكلها التنظيمية، وانعكس على كفاءتها ونجاعتها الاقتصادية.

كما توصلت الدراسة الميدانية إلى أن الصراع القائم داخل مؤسسة (SNVI) ناتج عن محددات تنظيمية داخلية بالدرجة الأولى، ويستند على مبررات موضوعية وذاتية في نفس الوقت، ومرتبطة بالواقع التنظيمي المميز لها، والتي يتفاعل فيها مجتمع عملها بقيمهم وأهدافهم، وغالبا ما تؤثر عل أفعالهم وجهودهم ومعنوياتهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم، كما تؤثر أيضا على قيمها وأهدافها وخططها وتوجهاتها وتطلعاتها ومصيرها، وعليه فالبيئة التنظيمية باتت محددا فاعلا لدفع العاملين نحو تعزيز القيم المجتمعية داخلها والابتعاد عن منطقتها الاقتصادية، خاصة وأن العلاقات الاجتماعية التي يفرزها النسق الموازي لها (النسق غير الرسمي) خلقت تلاحما وتضامنا عماليا قويا داخل جماعات العمل وخارجها، وباتت روابط فاعلة وضرورية في مطلق الأحوال رغم تأثيرها السلبي على كفاءة الأداء والعمل المنتج، كل ذلك أنتج ضعفا في التزام أفرادها بقواعد عملها وأهدافها وقيمها وثقافتها ومنطقها.

النتائج العامة للدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات المنبثقة عن الإشكالية المطروحة والفروض المصاغة فيها، وتوصلنا إلى استنتاج عام مفاده أن النسق القيمي الرسمي متأثر بشدة بالنسق القيمي السائد فيه وهو ما انعكس سلباً على المؤسسة العمومية الاقتصادية والتي تجلت آثارها بوضوح على سلوكيات أفرادها وعلى أدائهم لعملهم، فدراستنا للفرضيات البحثية الأربعة ومعالجة بياناتها بالشرح والتفسير والتحليل الكيفي كشفت لنا عدة معطيات ميدانية وحقائق تنظيمية مبررة لها، وهو ما أوصلنا إلى النتائج التالية:

01-يسود المؤسسة فعلاً غير منسجم مع قواعد عملها نظراً لشدة تأثيرها بالمنطق الاجتماعي السائد فيها بسبب:

أ-ميل العامل لفرض منطقته الخاص به مع كبار مسؤوليه بعد تبنينهم لممارسات "السوسيال" و"المعرفة"، وهو ما أدى لمسايرتهم له لضمان عدم تمرده تنظيمياً.

ب-متانة الروابط الاجتماعية على المستويين الهرميين الأفقي والرأسي داخل نفس الورشة أو المصنع زاد من قوة تلاحم أفرادها، غير أن اقتراب المسؤول من العامل أعجزه عن أداء دوره كمسؤول على فرض صرامة قواعد عمل المؤسسة وترسيخ قيمها وإخضاعه لمنطقها الرسمي.

ج-إنماء القيم الانتفاعية للعمل بسعي أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية لتعظيم مكاسبهم الوظيفية بغض النظر عن الطريقة المعتمدة في تحصيلها، وكذا إنماء النزعة الفردية لديهم، من خلال ميلهم للتحايل والمراوغة والتهاون في العمل، وبحثهم عن مسببات التهرب من ممارسته بأي طريقة، خاصة عمال المناطق المجاورة لها وأولاد قدامى عمالها ومسؤوليها، الأمر الذي جعل المسؤول المباشر لهم يتغاضى عن أخطائهم المرتكبة.

د-يبرز الفعل السلبي أكثر عند أولئك المنخرطين فيها عن طريق الوساطة، وهذا ما أدى لاحتضانها لعدد معتبر من الأفراد الفاقدين للكفاءة، وغير المؤهلين وظيفياً لممارسة العمل التنظيمي.

هـ-ضعف التزام العامل بمعاييرها الصناعية وقيم عملها مرتبط بضعف التزام مسؤوليه بها، وهو ما جعل من عملية تنشئته مهنية غائبة تنظيمياً.

و-يعتبر الفعل السائد في المؤسسة تقصير من طرف كبار مسؤوليها ونقابيتها الذين لم يقوموا بدورهم الفعلي في توعية العمال وتنشئتهم مهنية، لذا فإن مفهوم الفعل السائد فيها ينطوي على عدد من المفاهيم المرتبطة به كالعامل السائد والمسؤول السائد والنقابي السائد.

02-توجد محاولات تنظيمية حثيثة وهادفة لاحتواء الفعل العمالي السلبي وتصحيحه وضبطه، لأن هذه المحاولات تحقق نتائج إيجابية ملموسة في بعض الأحيان.

03-توجد صعوبة في تحديد المدة الكافية لضبط الفعل العمالي السلبي وتصحيحه، لأن بعض الأفراد العاملين تكيفوا بسهولة مع قواعد العمل منذ بداية التحاقهم بالمؤسسة، في حين لا يزال أغليبيتهم يحتاجون لوقت طويل حتى يتمكنوا من ذلك، نظراً لشدة تأثيرهم بمحيط عملهم غير المنتج، وبظروفهم الاجتماعية، وبخصائصهم المرتبطة بهم (قيمهم ومنطقهم وشخصيتهم وغيره).

04-تعاني المؤسسة بشدة من ضعف الانسجام بين قيم عملها وقيم أفرادها ومن التناقض الكبير بين أهدافها العامة وأهدافهم الخاصة وهو ما انعكس سلباً على مستوى أداءها وطبيعة مخرجاتها التنظيمية.

05-يعد التصحيح الهادف للفعل العمالي السلبي إلى فعل منضبط تنظيمياً أهم جانب يقتضيه تغيير النسق القيمي للعاملين.

06-يعد الانضباط في العمل أهم قيمة تستوجب تعميقها لدى أفراد المؤسسة لأنها قيمة تعكس استجابتهم لنظم عملها ولوائح الرسمية والمتجلية مظاهره في الامتثال لقواعد عملها والالتزام بأهدافها العامة.

07- يلتزم العاملون بمنطق المؤسسة التزاما شكليا، لأن أغلبيتهم غير مستوعبين لنسقتها الرسمي، ويرفضون التمسك بقيم عملها، وهو ما قلل من مستوى إقبالهم ودافعيتهم نحو العمل وأثر على إدراكهم لأهدافها وتطلعاتها.

08- لا يجد العامل صعوبات داخلية أو خارجية معرقة لتبنيه للفعل المنضبط داخل المؤسسة، ومعيقة لتكيفه مع قواعد عملها، لأنها وفرت له المتطلبات اللازمة لإدماجه تنظيميا، الأمر الذي يعكس قلة إدراكه لمتطلبات عملها وخصائصه، وضعف خضوعه لمنطقها.

09- يتأثر نظام الضبط الداخلي سلبا بعدد من العوامل التنظيمية والاجتماعية، خاصة وأن عملية تصحيح الفعل السلبي هي عملية ظرفية نظرا لاحتكام نظام التأديب للمنطق الاجتماعي المدعم من قبل الفاعلين التنظيميين الأساسيين، الأمر الذي أفرز بدوره عددا من العراقيل التنظيمية المؤثرة سلبا على كفاءة عملها.

10- تهيمن على المؤسسة قيما برغماتية لدى أغلبية أفرادها، لأن اهتمامهم التنظيمي منصب أكثر حول تحقيق الامتيازات الوظيفية وإنمائها، كما أن تراجع قيم الاندفاع والإقبال على العمل مرتبط بعدم فعالية نظم الاستحقاق الداخلي، وهو ما أثر بشدة على القيم الإنتاجية والإبداعية للعمل.

11- توزع المكاسب الوظيفية بناء على أساليب غير رسمية، بسبب شدة تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة بالقيم السائدة فيها، وبالبيئة الخارجية المرتبطة بثقافة أفرادها وقيمهم الاجتماعية.

12- رغم اهتمام العاملين بتحصيل المكاسب المادية والعمودية للعمل، إلا أن هذه الامتيازات لم تقدم الحوافز المشجعة للأداء الفردي والجماعي، والتي من شأنها دفعهم لتحسين مستوياتهم الوظيفية.

13- تعدد المكاسب الوظيفية مطلبا تنظيميا صعب المنال بالنسبة للعاملين لأن نظام توزيعها يخضع لاعتبارات شخصية وعاطفية، كما أن هذه العملية مندرجة ضمن إطار برنامج تسييري، وهو ما قلل من إمكانيات توفرها في كل حين، خاصة ما تعلق منها بالترقية العمودية، كما أن قلة المناصب يزيد من صعوبة الحصول عليها، إلى جانب هذا تأثرها بمدى الانسجام والتفاهم بين الراغب في نيلها ومسئوله المباشر من جهة، ومن جهة أخرى مدى تحلي هذا الأخير بالضمير المهني وتبنيه للقيم الموضوعية في توزيعها على مستحقيها الفعليين.

14- ضعف مستوى الاهتمام التنظيمي بإبراز المهارات العمالية يعكس ضعف الاعتماد عليهم كطاقة مبدعة ومنتجة وخلاقة للعمل، الأمر الذي جعل من مشاركتهم الوظيفية محدودة نوعا ما.

15- وجود ثلة عمالية فقط مهتمة بتنمية القيم الإبداعية للعمل وبتجسيد الأهداف التنظيمية العامة.

16- تهميش المشاركة الوظيفية للعامل لأسباب مرتبطة به شخصيا وبالبيئة الداخلية للمؤسسة وبيئتها المحيطة.

17- تنمين القيم الإنتاجية، فرغم قلة عدد الحاملين لهذه القيم إلا أن المساهمة الوظيفية الإيجابية والمشاركة العمالية المبدعة في العمل من شأنها ترشيد الطاقات المنتجة لإنماء فعالية المؤسسة.

18- تتخذ عمليات التوظيف والتحفيز طابع غير رسمي لأنها خاضعة لمنطق الفئات المسيرة في انتقاء الأفراد وتطويرهم على أساس إعادة إنتاج المبدأ السائد في ذلك، والمتمثل في تأكيد قيمة الوساطة وتدعيمها، وتحقيق الطموح الوظيفي للعامل بمحاولته لاختصار المسافة المهنية داخل المؤسسة.

19- تعدد العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية مسببات فاعلة في تبني مسؤولي المؤسسة للمعايير غير الرسمية في مختلف عملياتها الإدارية الداخلية.

20- تؤثر المعايير المعتمدة في العمليات الإدارية الرسمية سلبا على سير العمل التنظيمي، الأمر الذي خلق تأثيرات داخلية كثيرة على مستويات متعددة.

21- ضعف مستوى الانسجام بين الجهود المبذولة عماليا والحوافز الممنوحة تنظيميا لأن هذه الأخيرة تفوق بكثير الجهود المبذولة في العمل، فالظروف الاجتماعية المرتبطة بالعامل نمت فيه الروح

المطلبية وجعلته يهتم أكثر بحقوقه المهنية أكثر من الواجبات المنتظرة منه بعد أن تعمقت القيم النفعية بشدة عليه.

22- هيمنة الولاء للجماعات الفاعلة داخل النسق غير الرسمي ناتج عن ضعف النسق القيمي الرسمي والقادر على دمج الأفراد ضمن ثقافة المؤسسة، فضعف قيمها وثقافتها يعد حاجزا أمام انتقالها لمؤسسة حديثة.

23- الاعتماد على مبدأ العلاقات الاجتماعية داخلها أثر سلبا على كفاءة عملها، وهمش دور العامل الصناعي الكفاء ومساهمته الفاعلة في تنظيمها الرسمي، فهناك تناقضات كثيرة في أهدافها العامة أمام التعاضم المثير للانتباه لامتيازات الفئات الفاعلة فيها كأصحاب السلطة الداخلية والفئات العمالية المنفذة والمالية لها.

24- تأثر المؤسسة بشدة بسلوكيات أفرادها الذين راهنوا على سلبية الفعل المضاد لأهدافها العامة وقيم عملها، بعدم التزامهم بالفعل المنضبط وكبحهم للتعليمات واللوائح الداخلية.

25- يستند الصراع الدائر تنظيميا على مبررات موضوعية وذاتية في نفس الوقت، ومرتبطة بواقع الحال الصناعي المميز للمؤسسة التي يتفاعل فيها أفرادها بقيمهم وأهدافهم، وتؤثر على اتجاهاتهم ومواقفهم وأفعالهم وجهودهم ومعنوياتهم وعلاقاتهم، كما تؤثر أيضا على قيم عملها وأهدافها وخططها وتوجهاتها وتطلعاتها ومصيرها.

26- تشكل العوامل الداخلية والخارجية أسبابا فاعلة في تدعيم المنطق الاجتماعي في العمل من طرف الفاعلين التنظيميين على اختلاف فئاتهم المهنية.

27- يحتكم الأفراد لمرجعيتهم التقليدية خلال تفاعلاتهم التنظيمية، بميلهم لتدعيم العلاقات الاجتماعية في العمل، باعتبارها علاقات ضرورية لتحقيق أهدافهم الخاصة، والمرتبطة أساسا بإنماء مكاسبهم الوظيفية وتدعيم استقرارهم التنظيمي، فحصلهم على امتياز وظيفي معين بمجرد إثباتهم لكفاءتهم يعتبر غير كافيا حسب المنطق السائد في المؤسسة، ولا بد من تعزيزه بتوظيف المرجعية العلائقية التقليدية المرتبطة بذلك، لأن إمكانيات الحصول عليها تتضاءل في حال خضوعهم للإجراءات الرسمية المعتمدة في ذلك، لذا يعملون على تدعيم حظوظهم تلك بناء على شدة الروابط غير الصناعية كعلاقات القرابة والجيرة والجهة والعشيرة والقرية... الخ.

28- تغلغل العلاقات الاجتماعية لجوف المؤسسة أنتج عصبا فاعلة فيها، ومتميزة بتباين قيمها واتجاهاتها، وتعد المصلحة المشتركة المنبثقة من المصالح الخاصة لأفرادها الدافع الأساسي لتكوينها، لأنهم يعملون على تحقيق أهدافهم بناء على شدة روابطهم الاجتماعية وولائهم للأطراف الفاعلة تنظيميا، لذا فعصبية الولاء باتت تتعاون لتحقيق مصالح أفرادها استنادا على أطر غير رسمية، والأفعال السائدة فيها توجهها إستراتيجيات فردية خالصة ونابعة من قوة الروابط التي نمت داخلها، ليصبح بذلك التنظيم الرسمي رهين البناء الاجتماعي القائم داخلها.

29- يتخذ الفعل العمالي طابعا تعاونيا وتضامنيا داخل المؤسسة، هذا المبدأ هو انعكاس لقيم العامل وثقافته الصناعية التي تعتبر امتداد لثقافته الاجتماعية المكتسبة عبر مختلف المؤسسات الاجتماعية التي ساهمت في تنشئته خلال جميع مراحل حياته ابتداء بالأسرة ثم المدرسة والمسجد.

30- يتخذ الفعل التضامني السائد تنظيميا صبغة مصلحية واجتماعية، لأن المؤسسة كنسق مفتوح على بيئتها المحيطة تضم عددا من العصب الاجتماعية داخلها، والتميزة بمحافظتها على قيمها المرتبطة بها، وتوحيدها على أساس اشتراكها في عدد من الخصائص لتحقيق أهداف أعضائها بناء على قيم الولاء والتضحية...، كما أن الفرد العامل هو إنسان اجتماعي بطبعه ويميل للتضامن مع غيره بطريقة لا شعورية، وهو في ذات الوقت إنسان اقتصادي وطموح، ولديه رغبة قوية لتحسين أوضاعه المهنية والاجتماعية على حد سواء.

31- تتخذ مسألة الالتزام بالقواعد الرسمية طابعا شكليا عند أغلبية أفراد المؤسسة، لأن الفعل المضاد لقواعد العمل أصبح من الأفعال السائدة تنظيميا، فالفئات العمالية ترفض الامتثال للمنطق

الصناعي للمؤسسة عن طريق خضوعها طوعيا أو إجباريا، نظرا لقناعاتها بعدم وجود توافق بين أهدافها الخاصة والأهداف التنظيمية العامة، وبين قيمها المرتبطة بها والقيم المميزة لعملها.

32-تميل الشرائح العمالية لتنفيذ التعليمات الرسمية الصادرة إليها نظرا لوجود متابعة ومراقبة مباشرة للمشرف على مشرفيه، تقاديا لحدوث أخطاء إنتاجية محتملة، وضمانا لإكسابهم الطرق الصحيحة في العمل، فالعديد من المسؤولين المباشرين يميلون لفرض السلطات الوظيفية الممنوحة لهم على الفئات العمالية الواقعة تحت إشرافهم لإبراز مكانتهم داخل المؤسسة، كما أن رسمية التعليمات واللوائح التي تصدرها الإدارة العليا يجعل من تطبيقها أمرا ضروريا، لأنها مدرجة ضمن القرارات والأوامر الواجب احترامها تنظيميا، إلى جانب حسن العلاقة القائمة بين المسؤول المباشر والعاملين يجعلهم يحترمون أوامره، فهو يمثل الإدارة العليا ويحرص على فرض سيادة النظام الداخلي، وثقته بعمله تجعله يلاحظ أدائهم وينبههم في حال تجاوزهم.

33-يوجد حرص داخلي نوعا ما على الوسائل الإنتاجية للمؤسسة لأن العاملين المحتكين مباشرة بالسلسلة الإنتاجية يواجهون عددا من الصعوبات الداخلية المعرقة في كثير من الأحيان لأدائهم الإنتاجي.

الاستنتاج النهائي للدراسة:

بناء على المعطيات الكيفية الواردة على مستوى الجداول الإحصائية، وبالاستعانة على العديد من الملاحظات الميدانية في تحليل أبعاد الفروض المخصصة للدراسة الميدانية توصلنا للنتائج التالية:

بالنسبة للفرضية الأولى فإن دراسة معطياتها كشفت لنا أن القيم السائدة في العمل هي مزيج من قيم التنشئة الاجتماعية والاكتساب المهني، لكن بتغليب الجانب الأول على الثاني، فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية متأثرة كثيرا بثقافة بيئتها المحيطة وبالقيم التنشئية لأفرادها، ذلك أن السلوك السائد فيها لا ينسجم تماما مع ثقافتها التنظيمية ومنطقها الاقتصادي وتقاليدها الصناعية وقواعدها الرسمية، الأمر الذي سبب لها مظاهر سلبية متعددة في أدائها وإنتاجها وفعاليتها، فشيوع الفعل غير المنضبط داخل المؤسسة مرده إلى هيمنة المنطق الاجتماعي القائم على اعتبارات شخصية واجتماعية وعاطفية على منطقها الاقتصادي المستند على معايير تنظيمية موضوعية، الأمر الذي جعل العامل يتحرر من القيود الرسمية بعد تبني مسئوليه لعقلية "السوسيال" و"المعرفة"، وجعلها بمثابة قانون تنظيمي داخلي، وبالتالي فإن تبني المنطق الاجتماعي في العمل أفقد المؤسسة صرامتها، وجعل أفرادها يتجاوزون حدودهم المهنية داخل وسطها التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية فإن معالجة بياناتها أكد لنا أن القيم النفعية للأفراد العاملين طغت كثيرا على قيمهم الإبداعية في العمل، ذلك أن الفعل العمالي أصبح موجه أكثر نحو تحصيل أكبر لمكاسب المنصب، بالاعتماد على أساليب غير رسمية وبتدعيم المنطق الاجتماعي في العمل، الذي باتت ممارساته المختلفة (كالسوسيال والمعرفة والمحسوبية وتدخلات ذوي القربى والجهة...) ممارسات جد شائعة داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، لدرجة أنه بات يصعب قضاء الأمور التنظيمية الداخلية بدون استعمالها، كما يصعب معها أيضا ضمان استمرارية العمل بشكل عادي، وبالتالي فإن هيمنة النسق القيمي الانتقاعي عليها ساهم كثيرا في إضعاف قدراتها الأدائية والإنتاجية والنقل من فعاليتها الاقتصادية، لأنها قيم موجهة نحو إنماء المصالح الخاصة المنبثقة من الاستراتيجيات الفردية المضادة لإستراتيجيتها التنظيمية العامة.

وفي سياق متصل كشفت لنا الفرضية الثالثة أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة باتت محددا فاعلا في إعادة إنتاج القيم السائدة فيها لأن سياسات التوظيف والتحفيز لا تخضع إلى أسس تنظيمية ولا تستند على معايير موضوعية في العمل، لأن المؤسسة متأثرة جدا بثقافة لا تتماشى مع ثقافة تنظيمات العمل الاقتصادية، القائمة على أساس عقلاني موضوعي، ومستندة على قيم منتجة للعمل، ذلك أن أغلب الفاعلين فيها يحملون ثقافة محلية بسيطة، الأمر الذي جعلها تحافظ على قيمها داخل وسطها التنظيمي، وتنسج روابطها الاجتماعية على أساس اجتماعي، بالتالي فطبيعة العلاقات التقليدية النابعة من عمق الثقافة المحلية أصبحت متحكم فاعل في السلوكيات والممارسات والعلاقات داخل التنظيم الاقتصادي.

وعليه فإن الإغفال التنظيمي عن إدماج العاملين في العمل الصناعي بناء على اعتبارات غير رسمية يعد خطأ إستراتيجيا مضادا لقيم عمل المؤسسة وخططها وأهدافها وتوجهاتها في كسب رهانات تحديها من أجل البقاء والاستمرارية، وبالتالي فاحتكام ممارساتها الداخلية لغير منطق عملها زاد من حدة التعقيد حول التصورات المتعلقة بالأداء المنتج والفعل المنضبط الذي من شأنه عرقلة إدماجهم في علاقة تنظيمية صناعية مميزة، الأمر الذي لا يتلاءم مطلقا مع شروط العقلنة التنظيمية الاقتصادية المفروضة.

إضافة إلى ذلك فإن معالجة بيانات الفرضية الرابعة أكد لنا أن التناقض الكبير بين القيم التقليدية والقيم الحديثة أفرز صراعات داخلية عميقة داخل المؤسسة بسبب هيمنة القيم المجتمعية المدعمة من طرف أفرادها على قيم عملها، وهو ما عمل على زعزعة توازنها الداخلي وأثر سلبا على كفاءتها وفعاليتها، فالفاعلين التنظيميين إذن وباستمرارية بتدعيمهم للمنطق غير التنظيمي داخل الوسط التنظيمي يكونون قد راهنوا على سلبية الفعل المضاد لأهداف مؤسستهم وقيم عملها من خلال رفضهم للالتزام بالسلوك المنضبط وكبحهم للتعليمات الداخلية الهادفة إلى ضبط عمليات التنظيم والتسيير والإنتاج.

خاتمة:

نأمل في نهاية هذه الدراسة أن نكون قد حققنا هدفنا الأساسي منها، والمتمثل في محاولة معرفتنا لأهم العوامل المؤثرة على القيم السائدة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، فهذا البحث كان بمثابة محاولة جادة منا في دراسة موضوع شائك في علم اجتماع التنظيم والعمل ويدار حوله جدل علمي واسع، وبما أنه من البحوث القليلة التي اهتمت حسب اعتقادنا بهذا النوع من القيم فإننا نرى أنه من الضروري على الباحثين والمهتمين بدراسة هكذا موضوع مواصلة البحث فيه لبلوغ منتهاه.

إن هذه الدراسة انطلقت من تساؤل محوري مفاده أن القيم السائدة في العمل هي معرقل فعلي لأداء المؤسسة العمومية الاقتصادية ولأهدافها المسطرة ميدانيا، لذلك سعت لمعرفة مصدر القيم السائدة في العمل وخصائصها والمحددات المتحركة في تشكيلها، حيث تم تسطير جملة من الأهداف العلمية والعملية والتي من أهمها: التعرف على دور البعد القيمي في التأثير فعالية المؤسسة من حيث تشخيص أوضاعها ووصف مناخها التنظيمي وكذا وصف المؤثرات الاجتماعية ودورها في التأثير عليها، وكذا معرفة مدى مساهمة الممارسات الإدارية في ترسيخ القيم السائدة في العمل وإعادة إنتاجها، إضافة إلى فهم مدى معاناتها من التفاعل الناتج عن قيم عملها وقيم أفرادها، وبغية الوصول لهذه الأهداف تم صياغة أربع فرضيات رئيسية لمعرفة حقيقة الظاهرة المدروسة والتي أوجزناها كما يلي:

- تخضع القيم السائدة في العمل لقيم التنشئة الاجتماعية والقيم المكتسبة مهنيا

- العلاقة بين القيم الانتفاعية للأفراد العاملين والقيم الإنتاجية في العمل هي علاقة عكسية

- تسهم الممارسات الإدارية الرسمية في ترسيخ وإعادة إنتاج القيم السائدة في العمل

- التناقض بين القيم المؤسساتية والقيم المجتمعية يخلق صراعا تنظيميا داخليا.

ولدراسة هذا الموضوع دراسة علمية موضوعية ارتأينا تقسيم البحث إلى جانبين أساسيين أحدهما نظري والثاني ميداني، متبعين في ذلك الإجراءات المنهجية المتعارف عليه في الدراسات السوسيولوجية، رغم أن هذا العمل حمل جديدا نوعا ما -حسب اعتقادنا- مقارنة مع ما ألفته جامعتنا بالتحديد، حيث تمثل في المنهجية المعتمدة فيها وهذا من حيث طريقة توظيفها للاقتراب الكيفي والتقنيات المتبناة فيه.

فبالنسبة للدراسة النظرية فإنها جاءت بعد مراجعتنا الواسعة وبحثنا المتواصل عن الأدبيات المتعلقة بالموضوع وتراثياته العلمية، حيث انطلقنا فيها من محاولة الالمام بمفهوم العمل في سياق دلالاته وإشكالياته وأطروحاته، من منطلق أن كل فرد يسهم بشكل أو بآخر في الارتقاء بمستوى مجتمعه وأن كل عمل يمارسه هو عمل نافع وهو فعل إيجابي ومنتج، فالعمل هو بمثابة فطرة يولد بها ويسعى لها بشكل دائم، والأهم من ذلك أن المجتمع لن يتطور إلا بالممارسة المستمرة له.

لقد تبين لنا أن العمل أخذ أهمية كبرى في الفكر الوضعي المعاصر، لاسيما بعد أن ارتبط مفهومه بتعدد الحياة المعاصرة في جوانبها المختلفة خاصة في المجال الاجتماعي والاقتصادي اللذان

يعدان من سمات المجتمعات المتطورة، حيث استأثر هذا المفهوم على اهتمام المفكرين المهتمين بقضايا العمل من اقتصاديين وسوسولوجيين وغيرهم، فالمنظور الاقتصادي له يقوم على فكرة أن العمل هو العنصر الأساسي لإنتاج الثروات والخدمات في المجتمع وهو أساس تطوره ويتحدد من خلال القيمة والمنفعة، أما المنظور السوسولوجي فقد منح له مكانة خاصة في المجتمعات المعاصرة من منطلق أن البناء الكلي للنظرية الاجتماعية يقوم على مفهوم العمل.

وبما أن للعمل قيما وأخلاقيات محددة فإن الضرورة تقتضي بناء نسق قيمي واضح لتنظيمه لأن قيم العمل هي تلك القيم التي يؤمن الفرد بضرورة الالتزام بها في حياته المهنية، ونظرا لأهمية هذه القيم في المجتمعات المعاصرة فإن الاهتمام التنظيمي قد تزايد بها منذ العقود الأخيرة من القرن المنصرم بسبب تأثيرها الكبير على الأفعال والممارسات الصادرة من طرف مختلف الفئات المهنية الفاعلة داخل تنظيمات العمل، ويأتي الحديث عن هذه القيم منذ أن بات مفهوم العمل يمثل هوية اجتماعية للفرد في مجتمعه، لذا اتسعت معاني هذا المفهوم من حدوده الفردية بالمعنى الاقتصادي إلى مضامين اجتماعية أوسع داخل المجتمع وأنساقه الفرعية، إلا أن ما يحدد هذه المضامين هو أنماط التنشئة السائدة في مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة.

من هنا اتضح لنا أن الأسرة والمدرسة إلى جانب المسجد وجماعة الرفاق هي من أبرز المؤسسات الاجتماعية المساهمة بدورها الكبير في تنشئة أفرادها اجتماعيا وبلورة منظومة القيم وتلقينها لهم، فرغم اختلاف أدوار هذه المؤسسات إلا أنها تشترك جميعها في نقل معاييرهم وتشكيل قيمهم ومعاييرهم ومعتقداتهم ومواقفهم واتجاهاتهم ومعاييرهم وذهنياتهم وتصوراتهم وسلوكياتهم في المواقف الاجتماعية المختلفة.

ولما كانت قيم العمل تتضمن مجموعة من القيم المنتجة أهمها الانضباط والمواظبة والالتزام والإخلاص والإتقان والنزاهة وروح المبادرة والمسؤولية والابتكار وغيره كان الفرد المتحلي بها في أفعاله وممارساته لمهامه منتجا وملتزما بقيم مؤسسته وبمنطق عملها، وكلما سادت هذه القيم داخل المؤسسة مالت أكثر نحو تجسيد أهدافها وإنماء فعاليتها وكفاءتها.

غير أن تعدد الطرح النظري الخاص بالأفكار التنظيمية والتوسع في سياقات تناولها جعلنا أمام تراث إداري واسع ضمن إطار التراث الإنساني، إلا أننا ركزنا على أهم الإسهامات التنظيمية المرتبطة بقيم العمل، والتي استهلناها بالمدرسة الكلاسيكية والتي تضمنت أهم ما أنتجه الرواد الأوائل من أفكار تنظيمية حول مفهوم العمل وقيمه، وهذا عبر المنظور العلمي للعمل والتوجه البيروقراطي في التنظيم وتصورهما لمفهوم كفاءة الإنتاج، ثم عرجنا بعد ذلك إلى أهم الإسهامات التي كانت بمثابة ردة فعل للفكر التقليدي بنظرياته ومبادئه، والمتمثلة في المنظور السلوكي للعمل ومنظور (س-ص) وتصورهما لمفهوم كفاءة الأداء، بينما المداخل التنظيمية المعاصرة والمرتكزة حول قيم الفعالية التنظيمية طبعتها العديد من المساهمات المبتكرة في هذا المجال على غرار مدخل الإدارة بالأهداف ومداخل التميز في الأداء، غير أن الفكر التنظيمي لم يتوقف عند هذه المرحلة بل هناك استمرارية لجهود العديد من الباحثين بغرض الوصول إلى النموذج التنظيمي الأنسب للتطبيق في المنظمات المعاصرة، حيث يعد مدخل الإدارة بالقيم مدخلا تنظيميا مبتكرا ورائدا في هذا المجال.

وبالنظر إلى واقع المؤسسة العمومية الجزائرية فإن استعراضنا لخصائص نموها قادنا للكشف عن جملة من التناقضات التي طبعت مسارها والتي عرقلت تحقيقها لنجاحاتها الاقتصادية رغم توفير جميع الإمكانيات المناسبة لذلك (من موارد بشرية ومالية وتقنية وفنية وغيرها)، حيث تأكد لنا أن سبب فشلها يرتبط بمحددات اجتماعية وثقافية بالدرجة الأولى والتي حالت دون تحقيق التوافق الفعلي بين خصائص بناءها التنظيمي وخصائص أفرادها، وهو ما تسبب في بروز عدة إختلالات داخلية عرقلت عملية هضمهم لقيم عملها وانسجامهم مع قواعدها وقلصت من فرص التزامهم بمنطقها وأضعفت شعورهم بالانتماء لها.

لقد كان لسياسة الإصلاحات الاقتصادية المتبناة داخلها أثر كبيرا على كفاءتها وفعاليتها، لذا عرفت سلسلة من التغييرات المتتالية التي ألفت بتأثيراتها على ثقافة عملها وقيمتها، لأن التغييرات الحاصلة فيها لم يصاحبها تغيير في الجانب الثقافي والقيمي لأفرادها باعتبارهم ركيزة أساسية لأي محاولة تغيير،

حيث ظل الفرد فيها محافظا على قيمه المرتبطة به خلال كل مراحل التغيير التنظيمي ورفضاً لقيم عمل المؤسسة المنتمية لها، وهو ما حكم على السياسات الإصلاحية بالفشل.

واستناداً على ذلك فإن مؤسسات عملنا بحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى قيم عمل منتجة ومدمعة لأهدافها كونها بحاجة أيضاً إلى معرفة القيم السائدة فيها والمتحركة أكثر في أفعال أفرادها وممارساتهم وعلاقاتهم وعملهم بصفة عامة وب عوامل التأثير فيها قصد التصدي للمفاهيم الخاطئة المسيئة لكفاءتها ونجاعتها وإنماء وعي أفرادها بعدم فعالية القيم غير المنتجة لعملها والمضادة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية في النمو والتطور والاستمرار والاستقرار.

وبما أن المؤسسة كنظام مفتوح على بيئتها، وتبنى على مجموعة ميكانزمات منسجمة مع طبيعة نشاطها وأهدافها، فهي كمنسق تنظيمي واقتصادي واجتماعي وثقافي تعمل بتوافر عدة إمكانيات مادية وبشرية ونظم عمل وقواعد رسمية وقيم ومعايير... الخ، وأن نجاعة عملها تتحقق بتساند هذه العناصر ضمن سياق منسجم ومتناسق، حفاظاً على قيم عملها حتى تشبع حاجتها في التطور والبقاء، وأي انحراف عن قواعدها أو تخل عن قيمها من شأنه إحداث اختلالات تنظيمية تعود بالسلب على كفاءتها وفعاليتها، وتنعكس أثارها مباشرة على أداء وسلوكيات واتجاهات أفرادها بوجه عام.

فالانسجام الفعلي لأفرادها مع متطلبات عملهم انطلاقاً من تفاعلهم الإيجابي داخل بيئة عملها من شأنه تفعيل العناصر التنظيمية الأخرى وبلورتها في سياق عملي متمم بالمرونة والفعالية، لذا فالاهتمام به يستوجب أن يشكل محور الاهتمامات التنظيمية باعتباره عنصراً خلاقاً ومبدعاً وفاعلاً أساسياً في تحريك الديناميكية التنظيمية نظراً لما يتوفر عليه من مكتسبات واستعدادات شخصية ووظيفية متنوعة، ويمكن لمؤسسته توظيفها تبعاً لما ينسجم مع أهدافها وإستراتيجيتها العامة خاصة إذا قامت باحتواء أهدافه وطموحاته ضمن أهدافها العامة، الأمر الذي من شأنه زيادة قبوله لقيمها والتزامه بتقاليد عملها وخضوعه لمنطقها.

غير أن إهمال البعد القيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية خاصة الاقتصادية منها أفرز ثقافة غير منتجة للعمل، لأن هذه الأخيرة هي عبارة عن خليط من القيم الفردية والتنظيمية، إلا أن هذا المزيج طغت عليه قيم التنشئة الاجتماعية لأفرادها على تلك المكتسبة مهنيًا، وأنتج السلبية في الفعل والممارسات التنظيمية الداخلية، وأعجزهم عن التجاوب الفعلي مع متطلبات عملهم، فسيطرة قيم النسق الاجتماعي على قيم نسقها الرسمي خلق هيمنة لمعايير اجتماعية وثقافية متناقضة تماماً مع ثقافة تنظيمها وعملها، والحفاظ على المنطق الاجتماعي في الأفعال والممارسات داخل وسطها الصناعي أنتج ضعفاً في تنظيمها الرسمي، وأن شدة الاهتمام بالقيم البرغماتية أفرز تراجعاً في الاهتمام بالقيم الإنتاجية للعمل، وأن شدة الروابط الاجتماعية والعلاقات الشخصية بين أفرادها هيمنت على علاقاتها التنظيمية والصناعية، وأن المصالح الخاصة طغت على مصالحها العامة، وأن ممارسات عملها باتت تعيد إنتاج القيم السائدة في العمل وتعمل على ترسيخها بين أفرادها عبر مستوياتها الهرمية الثلاثة (السفلى والوسطى والعليا).

وتأسيساً على ذلك فإن اجتهادنا لهذا الموضوع الذي تمحور حول العوامل المحتكمة في قيم العمل انصب حول أربعة جوانب أساسية شكلت محور دراستنا الميدانية، حيث توصلنا إلى أن هذه القيم ترتبط بمجموعة من المحددات المختلفة والمؤثرة على كفاءة المؤسسة وفعاليتها الاقتصادية، غير أن البعض من هذه العوامل داخلية ترتبط ببيئة عملها التنظيمية، وأخرى خارجية تتعلق ببيئتها المحيطة.

فالمحور الأول من هذه الدراسة كشف أن القيم السائدة حول العمل تتخذ صبغة اجتماعية أكثر منها تنظيمية أو صناعية أو اقتصادية، وأن الأفعال والممارسات الناتجة عنها تميل إلى السلبية أكثر من كونها منتجة للعمل، لأن المؤسسة جد متأثرة بثقافة بيئتها الاجتماعية وبالقيم التنشئية لأفرادها الذين راهنوا على التمسك بمنطقهم الخاص بهم داخل وسطها الصناعي، ورفضوا الخضوع لمنطق علمها، فالسلوك العمالي السائد فيها غير منسجم مع قواعدها سبب لها العديد من المظاهر السلبية في أدائها وإنتاجها وكفاءتها وفعاليتها، وأن القيم التنشئية لأفرادها مضادة تماماً مع تلك القيم الواجب اكتسابها مهنيًا، خاصة ما تعلق منها بالجانب الأدائي والسلوكي، فرغم الرعاية التنظيمية التي يحظى بها الفرد داخلها، إلا أنه اكتسب العديد من السلبيات التي تجلت خصوصاً في أفعاله وممارساته وعلاقاته بغيره،

وانعكست على التزامه بعمله وعلى خضوعه لمنطقها الاقتصادي، وما زاد من حدة التأثيرات التنظيمية هو تأثره بظروفه الاجتماعية التي بات يتخذها ذريعة لتبرير أفعاله السلبية، خاصة بعد أن لقي تعاطفا كبيرا من طرف زملائه وتساهلا من قبل مسؤوليه ورؤسائه.

أما المحور الثاني من هذه الدراسة فقد أوضح لنا أن القيم البرغماتية في العمل هيمنت بشدة على القيم الإبداعية داخل المؤسسة، خاصة وأن السلوك العمالي بات يميل أكثر نحو تحصيل الامتيازات المهنية وإنماء المكاسب الوظيفية بغض النظر عن الطريقة المعتمدة فيها، ويعد الأسلوب غير الرسمي ضمن هذا الإطار أسلوبا مثاليا لتحصيل المكاسب المرغوب فيها، بتدعيم المنطق الاجتماعي والمجسد في شكل ممارسات "السوسيال" و"المعروفة" وبتدخلات لأطراف فاعلة فيها من مسؤولين ونقابيين، وكذا أشخاصا فاعلين من ذوي القربى والجهة، فالنسق القيمي البرغماتي المهيمن عليها ساهم إلى حد كبير في تراجع القيم الإنتاجية لأفرادها وإضعاف قدراتها الإنتاجية والتقليل من فعاليتها الاقتصادية، لأنها قيمة موجهة نحو تعزيز الأهداف الخاصة بالدرجة الأولى، والمنبثقة من الاستراتيجيات الخاصة لأفرادها والتي تعمل منعزلة عن أهدافها التنظيمية العامة ومضادة لها.

بينما المحور الثالث من هذه الدراسة فقد بين لنا أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة أصبحت محددا فاعلا في إعادة إنتاج القيم السائدة فيها، لأن سياسات استقدام الأفراد وتحفيزهم وتنميتهم تخضع لاعتبارات غير رسمية، وتستند على معايير ذاتية خاصة بممارستها بالدرجة الأولى.

وتعد الظروف الاجتماعية المرتبطة بالعامل مسبب رئيسي في تبني هذه المعايير تنظيميا، رغم تأثيرها السلبي على سير عملها، وبما أن الفرد العامل بات يبحث دائما عن مسببات إنماء مكاسبه الوظيفية فإنه أصبح مجبرا على تقديم الولاء لأفراد النسق غير الرسمي أو النسق الاجتماعي القائم داخل مؤسسته، لأن الاستراتيجيات الخاصة باتت تعمل بمعزل عن الإستراتيجية العامة، وأصبحت قوة دافعة لأفعالهم وموجهة لعلاقاتهم، وبما أن تقوية ولائهم نحو النسق التنظيمي الرسمي أيضا أضحي أمرا شبه مستحيلا فإن ذلك ساهم إلى حد كبير في إعادة إنتاج القيم السائدة داخلها.

في حين أن المحور الرابع من هذه الدراسة أثبت لنا مدى معاناة المؤسسة من تناقض القيم السائدة فيها، والتي أحدثت صراعا عميقا بين القيم التقليدية الشائعة فيها وقيم العمل التي ينبغي أن تسود داخلها، فهي جد متأثرة من الأفعال والممارسات السائدة فيها، والتي لا تتوافق مع قواعد عملها الرسمي، ولا تنسجم تماما مع ثقافتها التنظيمية، ولا تتسق مع منطقها الاقتصادي، ذلك أن هيمنة القيم المجتمعية المدعومة من طرف أغلبية أفرادها على اختلاف فئاتهم المهنية على قيم عملها أحدث خلا تنظيميا عميقا أثر سلبا على توازنها الداخلي، وعظم من حدة مشاكلها التنظيمية، وعرقل عملية تحقيقها لأهدافها المسطرة إستراتيجيا، وبلوغ فعاليتها وميزاتها التنافسية، وانعكس على كفاءتها ونجاحاتها الاقتصادية.

فالصراع القائم داخلها ناتج عن محددات تنظيمية داخلية، ويستند على مبررات ذاتية وموضوعية في نفس الوقت، ومرتبطة بالواقع التنظيمي المميز لها، وعليه فبيئتها التنظيمية الداخلية باتت محددا فاعلا لدفعهم نحو تدعيم القيم المجتمعية، خاصة وأن العلاقات الاجتماعية التي يفرزها النسق الموازي لها خلقت تلاحما وتضامنا عماليا قويا داخل جماعات العمل وخارجها، وباتت روابط فاعلة وضرورية رغم تأثيرها السلبي على كفاءة العمل المنتج، كل ذلك أنتج ضعفا في التزامهم بقواعدها وأهدافها وقيمها.

وفي الأخير بقي أن نقول أن هذه الدراسة كانت عبارة عن محاولة صادقة في معالجتنا وتحليلنا لهذا الموضوع، تمكنت إلى حد ما من تحديد بعض العوامل الداخلية والخارجية المتحركة في قيم العمل المنتج داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، لكن هذا لا يعني أننا توصلنا إلى التحديد الفعلي لحجم المشكلة ودرجة تأثيرها وانتشارها، بل أن ذلك يبقى مرهونا بمدى متابعة البحث حول نفس الموضوع في دراسات مستقبلية أخرى.

وبهذا أقول إذا أصبت فبتوفيق من الله عز وجل، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، أسأل الله التوفيق والسداد، والحمد لله على كل حال.

أ-المراجع باللغة العربية:

-القرآن الكريم.

-الحديث النبوي الشريف.

-الكتب:

01-ابن خلدون، عبد الرحمن. كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوى السلطان الأكبر. ج01، مكتبة المدرسة ودار الكتاب اللبناني، 1967.

02-ابن خلدون، عبد الرحمان. مقدمة ابن خلدون. المنصورة، القاهرة: دار الغد الجديد للنشر والتوزيع، 2007.

03-أرفون، هنري. فلسفة العمل. ط02، ترجمة عادل العوا، بيروت، باريس: منشورات عويدات، 1989.

04-التايب، عائشة. النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة. منظمة المرأة العربية، طبع بجمهورية مصر العربية، 2011.

05-الجيلاني، حسان. التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.

06-الحوات، علي والنكلاوي أحمد. علم الاجتماع: مدخل لدراسة المشكلات الاجتماعية. ليبيا: منشورات جامعة الفاتح، 1982.

07-الخزاعلة، عبد الله عقلة مجلي. الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.

08-الدويك، أيمن أحمد. السلوك الانتهازي في العمل. القبة، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007.

09-الزيات، كمال عبد الحميد. العمل وعلم الاجتماع المهني. القاهرة: دار غريب، 2001.

10-السويدي، محمد. التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية. الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.

11-الظاهر، نعيم ابراهيم. أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها. أربد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2010.

12-العتيبي، صبحي جبر. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.

13-العطاس، عبد الله بن أحمد بن محمد. فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، 2014.

14-العيسوي، عبد الرحمان: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 1985.

15-أنجرس، مورييس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ط02، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصب للنشر، 2004.

16-أندرو، دي سيزلاقي ومارك جي والاس. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991.

- 17- بشير، محمد. الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 18- بلوط، حسن ابراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت، لبنان: منشورات دار النهضة العربية، 2005.
- 19- بن أشنهو، عبد اللطيف. تكوّن التخلف في الجزائر. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1979.
- 20- بن عامر، عثمان عمر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي. بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قار يونس، 2002.
- 21- بهلول، محمد بلقاسم حسن. الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية. الجزائر: مطبعة دحلب، 1983.
- 22- بهلول، محمد بلقاسم حسن. سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر: إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني. ج2، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 23- بوحوش، عمار. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 24- بوفولة، بوخميس. الانحراف: مقاربة نفسية واجتماعية. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2010.
- 25- بومخلوف، محمد. اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، سبتمبر، 1991.
- 26- بومخلوف، محمد. التنظيم الصناعي والبيئة. برج الكيفان، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 27- بومخلوف، محمد. التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والآفاق. برج الكيفان، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ماي، 2001.
- 28- تيماشيف، نيقولا. نظرية علم الاجتماع: طبيعتها وتطورها. ترجمة محمود عوده وآخرون، الازاريطه، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 29- جالو، أحمد مبشر. قيمة العمل في الإسلام وفي الفكر الوضعي المعاصر. ج01، سلسلة الرسائل الجامعية، 93، المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2008.
- 30- جلبي، علي عبد الرزاق. علم الاجتماع الصناعي. ط04، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 31- جلبي، عبد الرزاق. الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع. ط02، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 32- حريم حسين. سلوك الأفراد في المنظمات. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 33- حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 34- حزب جبهة التحرير الوطني. التخطيط والتنمية: تقييم مخططات التنمية. ج01، الجزائر، سبتمبر 1983.
- 35- حمادات، محمد حسن محمد. قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

- 36-حمدي، علي فؤاد. تنظيم الإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية. بيروت: النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.
- 37-حنفي، عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام وبلال محمد. محاضرات في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
- 38-حويطي، أحمد. دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، مارس، 2016.
- 39-دادوي، عدون ناصر. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
- 40-دنكان، و، جاك. أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري. ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991.
- 41-دوركهايم، إميل. في تقسيم العمل الاجتماعي. ترجمة حافظ الجمالي، بيروت: اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع، 1982.
- 42-ديف، فرانسيس ودكوك مايك. القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، 1995.
- 43-رتممي، الفضيل. المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية: الدراسة النظرية. ج01، البليدة، الجزائر: دار بن مرابط للطباعة والنشر، 2009.
- 44-رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 45-رضوان، شفيق. السلوكية والإدارة. ط2، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002.
- 46-زايد، أحمد. علم الاجتماع: النظريات الكلاسيكية والنقدية. مصر: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، يناير، 2006.
- 47-زغودو، علي. المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، جوان، 1982.
- 48-زكاز، علي وبوشيشة نصر الدين. الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2013.
- 49-زيتون، كمال عبد الحميد. تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونيا. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، 2006.
- 50-سبعون، سعيد. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط2، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2012.
- 51-سعد الله، نجوى عبد الحميد. "دراسة أنثروبولوجية مقارنة لأنماط التنشئة الاجتماعية في مجتمع محلي بدوي ومجتمع محلي ريفي في مصر". في الطفل والتنشئة الاجتماعية. القاهرة، 2007.
- 52-طاقة، محمد وحسين عجلان حسن. اقتصاديات العمل. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 53-عبد الباسط، عبد المعطي. اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. سلسلة عالم المعرفة، 44، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أغسطس، 1981.
- 54-عبد الله، محمد عبد الرحمان. النظرية في علم الاجتماع: النظرية الكلاسيكية. الأزاريطة، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2006.

- 55- عبد المعطي، محمد عساف. نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم، "الطريق إلى العالمية". عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005.
- 56- عشوي، مصطفى. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 57- علام، اعتماد محمد. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
- 58- علام، اعتماد محمد وزايد أحمد وآخرون. التحولات الاجتماعية وقيم العمل في المجتمع القطري. الدوحة: مركز الوثائق والدراسات الإنسانية بجامعة قطر، 1995.
- 59- عوض، السيد حنفي. العمل وقضايا الصناعة في الإسلام. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، 1996.
- 60- غارات، بوب. اثنتا عشرة مقدرّة تنظيمية: تقويم الأفراد أثناء العمل. تعريب: هشام الدجاني، الرياض: مكتبة العبيكات، 2004.
- 61- غدنز، أنطوني. علم الاجتماع: مع مدخلات عربية. ط4، ترجمة: فايز الصياغ، بيروت، لبنان: المنظمة العربية للترجمة، توزيع: مركز دراسات الوحدة العربية، أكتوبر، 2005.
- 62- غربي، علي. "واقع التنمية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية للصراع الصناعي". في الأزمة الجزائرية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي (11)، أغسطس، 1999.
- 63- غربي، علي ونزار يمينة. التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية. قسنطينة، الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2002.
- 64- غياث، بوفلجة. القيم الثقافية والتسيير. ط2، وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.
- 65- فرونند، جوليان. سوسيولوجية ماكس فيبر. ترجمة جورج أبي صالح، بيروت: مركز الإنماء القومي، د.ت.
- 66- فريدمان، جورج ونايفل بيير. رسالة في سوسيولوجيا العمل. ترجمة يولاند عمانوئيل، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 67- فولكوف، غوبسكي وآخرون. ما هو العمل. (مبادئ المعارف الاجتماعية والسياسية)، سافتشينكو، موسكو: دار التقدم، 1988.
- 68- كريب، إيان. النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس. ترجمة محمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة، 244، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أبريل، 1999.
- 69- كوفي، ريمون وكمبنيود لوك فان. دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. ترجمة يوسف الجباعي، صيدا، لبنان: المكتبة العصرية، 1997.
- 70- لعويسات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. بوزريعة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- 71- لعويسات، جمال الدين. إدارة الجودة الشاملة. بوزريعة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 72- ليفيت، هارولد. الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات. ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987.
- 73- مجاهد، مسعود. الجزائر عبر الأجيال. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، دون سنة.

- 74-محمد علي، محمد. المفكرون الاجتماعيون: قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام علم الاجتماع الغربي. بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
- 75-مرسي، فؤاد. الرأسمالية تجدد نفسها. سلسلة عالم المعرفة، 147، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، آذار، 1990.
- 76-والتر، اس نيف. العمل وسلوك الإنسان. ترجمة إبراهيم السيد خليل، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975.
- 77-وطبان، عبد العزيز. الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره (1830-1985). الجزائر: منظمة العمل العربية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، 1992.

قواميس ومعاجم وموسوعات:

- 01-ابن منظور. لسان العرب المحيط: معجم لغوي علمي. مج02، بيروت، لبنان: دار لسان العرب، د.ت.
- 02-الجوهري، عبد الهادي. قاموس علم الاجتماع. ط03، الأزاريطة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مارس، 1998.
- 03-الرازي، أبي بكر بن عبد القادر. مختار الصحاح. طرابلس، لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب، د.ت.
- 04-الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. القاموس المحيط. ط08، بيروت، لبنان: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 05-الموسوعة العربية. (موسوعة على الشبكة): <https://www.arab-ency.com>
- 06-بدوي، عبد الرحمان. موسوعة الفلسفة. ج01، ط01، بيروت، لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1984.
- 07-بنييت، طوني وغروسبيرغ لورانس ومويس ميجان. مفاتيح اصطلاحية جديدة: معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع. ترجمة سعيد الغانمي، بيروت، لبنان: المنظمة العربية للترجمة، سبتمبر، 2010.
- 08-شحاتة، حسن والنجار زينب وعمار حامد. معجم المصطلحات التربوية والنفسية: عربي-إنجليزي، إنجليزي-عربي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، أكتوبر، 2003.
- 09-غيث، محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
- 10-فيربول، جيل. معجم مصطلحات علم الاجتماع. ترجمة وتقديم أنسام محمد أسعد، بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، 2011.
- 11-قاسيمي، ناصر. دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطوعات الجامعية، الساحة المركزية، 2011.
- 12-مارشال، جوردن. موسوعة علم الاجتماع. مج02، ترجمة أحمد عبد الله زايد ومحمد محي الدين وآخرون، مصر: المجلس الأعلى للثقافة، 2000.
- 13-ويكيبيديا الموسوعة الحرة. (موسوعة على الشبكة): <https://wikipedia.org/wiki>

-المجلات والدوريات:

01-أجعيم، طاهر. "بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: دراسة نقدية تحليلية". مجلة العلوم الإنسانية. ع12، جامعة منتوري، قسنطينة، (ديسمبر 1999).

02-أجعيم، طاهر. "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر: دراسة تحليلية نظرية". مجلة العلوم الإنسانية. ع18، جامعة منتوري، قسنطينة، (ديسمبر 2002).

03-آلبوسعيد، راشد بن حمد. "التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل: دراسة اجتماعية تحليلية لمضامين كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان". مجلة جامعة دمشق. مج28، ع02، (2012). (دراسة على الشبكة):

<http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/human/images/stories/2-2012/a/255-311.pdf>

04-الجموعي، مومن بكوش. "القيم الاجتماعية: مقارنة نفسية اجتماعية". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. ع08، جامعة الوادي، الجزائر، (سبتمبر 2014).

05-الخصاونة، أنيس صقر. "الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين". مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة. مج01، المملكة العربية السعودية، (نوفمبر 2009).

06-السعيدة، منعم وطلافة حامد والحمایده علا. "القيم المرتبطة بالعمل المهني في كتب التربية الوطنية والمدنية للمرحلة الأساسية العليا في الأردن". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مج23، ع02، الأردن، (2009). (دراسة على الشبكة):

https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/work-values-textbooks-national-and-civil-education-higher-basic-stage-jordan.pdf

07-الصرايرة، خالد والقضاة محمد. "القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها". المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مج05، ع03، (2009). (دراسة على الشبكة):

<http://journals.yu.edu.jo/jjes/Issues/2009/Vol5No3/4.pdf>

08-العتيبي، آدم غازي. "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت". المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد. ع09، جامعة الكويت، (1998). (دراسة على الشبكة):

<http://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/8781/049809-0003-fulltext.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

09-الفراج، أسامة. "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مج27، ع01، (2011). (دراسة على الشبكة): <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/155-184.pdf>

10-أوکیل، سعيد. "استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، بعض النتائج الأولية". مجلة بحوث. ع02، جامعة الجزائر، (1994).

11-بشاني، سعد. "التصادم الثقافي في العمل الصناعي". مجلة العلوم الإنسانية. ع11، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (1999).

12-بوخدير، عمار. "الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية". مجلة العلوم الإنسانية. ع26، جامعة منتوري، قسنطينة، (ديسمبر 2006).

13-بوخريسة، بوبكر. "مستقبل العمل وعمل المستقبل". مجلة التواصل. ع06، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، (جوان، 2000).

14-بولمعالي، نذير، "دور مؤسسة المسجد في محاربة الفساد الإداري والمالي في الجزائر". مداخلة على الشبكة):

<http://www.univmedea.dz/Fac%5CD%5CManifestations%5CProtection%20argent%20et%20contre%20la%20corruption2009-2010/38.pdf>

15-توهامي، محمد طواهر ودادي عدون ناصر. "القيادة والقيم بالمؤسسة".

les Cahiers du C.R.E.A.D. N51, 1^{er} trimestre, Alger, (2000).

16-حويطي، أحمد. "سياسة التصنيع في الجزائر". حوايات جامعة الجزائر. ع07، الجزائر، (1993).

17-داودي، الطيب. "تقسيم العمل: اليد الخفية والحافز الاقتصادي بين ابن خلدون وأدام سميث". مجلة العلوم الإنسانية. ع08، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (جوان، 2005). دراسة على الشبكة): http://www.webreview.dz/IMG/pdf/_3-7.pdf

-زياد، بركات. "من المسؤول بشكل رئيسي عن تعليم القيم للشباب؟ البيت أم المدرسة أم المسجد". جامعة القدس المفتوحة، منطقة طولكرم التعليمية، (2005). (مقال على الشبكة): http://www.qou.edu/home/sciResearch/researchersPages/ziadBarakat/r5_drZiadBarakat.pdf

18-سيد، راضية. "قيم العمل وعوامل تشكلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: تحليل نقدي". مجلة دراسات اجتماعية. ع13، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، القبة القديمة، الجزائر، (ديسمبر، 2013).

19-سيد، عبد المطلب غانم. "دراسة علمية للقيم الآسيوية". القيم الآسيوية. مركز الدراسات الآسيوية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، (2007).

20-صخري، عمر. "مشاكل المؤسسات الوطنية وطرق معالجتها". حوايات جامعة الجزائر. ع06، ج02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1992/1991).

21-عساف، عبد المعطي محمد. "نحو فلسفة عالمية للإدارة: فلسفة (I) للتفوق". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ع30، (2012). دراسة على الشبكة): <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53491>

22-طاشمة، بومدين. "التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي". دفتار السياسة والقانون. ع07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، (جوان، 2012).

23-طعيلي، محمد الطاهر وقوارح محمد. "المؤسسات الاجتماعية والتربوية ودورها في علاج ظاهرة تعاطي المخدرات". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع02، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، (جوان، 2011).

24-علوط، عمر. "تحولات العمل واتجاهاته المستقبلية". مجلة إضافات. ع36 و37، (خريف 2016 وشتاء 2017). الجمعية العربية لعلم الاجتماع بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، (دراسة على الشبكة): <https://drive.google.com/file/d/18wsr7TDFMjvu8yvbCs2IX4ssqj28ha8/view>

25-غريد، جمال. "العامل الشائع: عناصر للاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، العمل أشكال وتمثلات". مجلة إنسانيات. ع01، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، (ربيع 1997).

26-قدوري، سحر. "منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية". مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، (2008). (دراسة على الشبكة): <http://www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci6.pdf>

27-مختار، محي الدين. "التنشئة الاجتماعية: المفهوم والأهداف". مجلة العلوم الإنسانية. ع09، 1998.

28-مقدم، عبد الحفيظ. "القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري: دراسة مسحية". حوليات جامعة الجزائر. ج01، ع06، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، (1992/1991).

29-مولاي الحاج، مراد. "تمثيلات عمال التنفيذ للإطارات: حالة مؤسسة الزنك بالغزوات". دفاثر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية (CRASC). ع02، وهران، الجزائر، (2001).

30-مستقيم، المهدي. "سيطرة شبكات الزبونية...المقولة المغربية ومعوقات الحداثة". دراسة على الشبكة: <http://badil.info>

ملفات علمية:

01-العتيبي، مشاعل بنت ذياب. الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول الأداء المتميز في القطاع الحكومي. 01-04 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

02-الغامدي، حمدان بن أحمد. أخلاقيات مهنة المعلم المسلم وأثرها في التربية الخلقية للفرد والمجتمع. ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الثالث عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. 22-23 محرم 1417هـ، الرياض.

03-بوعبد الله، لحسن. البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة. ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. 29-30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر.

04-حلواني، ابتسام عبد الرحمان. من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة. ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول الأداء المتميز في القطاع الحكومي. 01-04 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

05-حويطي، أحمد. القيم الإسلامية للعمل والتسيير. ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. 29-30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر.

06-عشوي، مصطفى ولوصيف سعيد. الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية. ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. 29-30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر.

07-قويدر، عياش. مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. ورقة مقدمة لأعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

08-مزيان محمد. بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال: دراسة استطلاعية. ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. 29-30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر.

09-مقدم، عبد الحفيظ. المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية. ورقة مقدمة لأعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. 29-30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر.

-الأطروحات:-

- 01-إبراهيم السيد أحمد، السيد. "البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الاجتماعية والدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية مقارنة على عينة من الطلاب الإندونيسيين والماليزيين الدارسين بالجامعات المصرية". أطروحة دكتوراه. قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.
- 02-العطاس، عبد الله بن أحمد محمد. "فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة". أطروحة دكتوراه. قسم علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 03-بن عيسى، محمد المهدي. "ثقافة المؤسسة". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 04-بوشلوش، طاهر. "التحولات الاجتماعية والاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967-1999): دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.
- 05-بوقرة، كمال. "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز (وحدة باتنة)". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.
- 06-بوكربوط، عز الدين. "المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية لمركب السيارات الصناعية بالرويبة". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 07-رتيمي، الفضيل. "التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال (المدية)". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 08-سيد، راضية. "الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية". رسالة ماجستير. قسم الاجتماع، جامعة الجزائر، 02، 2011/2010.
- 09-قاسيمي، ناصر. "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 10-قروي، رفيق. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصخصة: دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات (باتنة)". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010/2009.
- 11-مقراني، أنور. "العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 02، 2011/2010.
- 12-نعموني، مراد. "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي". أطروحة دكتوراه. قسم علم النفس، جامعة الجزائر، نوفمبر، 2006.
- 13-هيشور، محمد لمين. "ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف". أطروحة دكتوراه. قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 02، الجزائر، 2017/2016.

مواثيق رسمية:

- 01-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1976.
- 02-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد 101، السنة الثامنة، 1971/12/13.
- 03-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. جبهة التحرير الوطني. الميثاق الوطني 1976. الجزائر: الطباعة الشعبية للجيش.

مراسيم تشريعية:

- 01-المرسوم المؤرخ في 1962/11/23، المتعلق بإنشاء لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسة الصناعية والمنجمية والحرفية.
- 02-المرسوم رقم 63-88 الصادر في 1963/03/18، المتضمن تنظيم الأملاك الشاغرة.
- 03-المرسوم رقم 63-95 المؤرخ في 1963/03/22، الموضح للمهام الكبرى للتسيير الذاتي.

-أوامر:

- 01-الأمر رقم 63-95، المؤرخ في 1963/03/22، القاضي بتنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية والمنجمية والصناعية التقليدية وكذا المزارع الشاغرة.
- 02-الأمر رقم 67-150 المؤرخ في 09 غشت 1967، المتضمن إحداث الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية.
- 03-الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

قوانين:

- 01-القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- 02-القانون رقم 88-03 المؤرخ في 1988/01/12، المتعلق بصناديق المساهمة.
- 03-القانون رقم 88-04 المؤرخ في 1988/01/12 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 1975/09/26، المتضمن للقانون التجاري والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- 04-القانون رقم 88-05 المؤرخ في 1988/01/12 المعدل والمتمم للقانون رقم 84-17 المؤرخ في 1984/07/07، المتعلق بقوانين المالية.

-Livres :

01-Blenger, Laurent. Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines. Montréal, Canada : Edition Gaétan moin, 1993.

02-Boutefnouchete, Mustapha. La Famille Algérienne Evolution et Caractéristiques Récent. Alger : SNED, 1980.

03-Bouyacoub, Ahmed. La Gestion de l'Entreprise Industrielle Publique Algérienne . (Tome 01), Alger : OPU, 1988.

04-Bouزيد, Abd el Madjid. Questions Actuelles de le Planification Algérienne . Alger : ENAP-ENAL,

05-Durkheim, Emil. De la Division de Travail . Paris : P.U.F, 1967.

06-Fayol, Henri. Administration Industrielle et Générale. Alger : ENAG Edition, 1990.

07-Friedmann, George et Naville Pierre. Traité de la Sociologie du Travail. Tome01, Paris : édition Armand colin, 1970.

08-Goumri, Mourad. «Monnaie et Financement en Alger ». thèse de doctorat. Science Economique, Université d'Alger, 1985.

09-Plan de Constantine (1959-1962). Alger: in Annuaire de l'Afrique du Nord, Paris,1962.

10-République Algérienne Démocratique et Populaire. Front de Libération Nationale. Charte Nationale 1976.

11-Taylor, Frederick Winslow. la Direction Scientifique des Entreprises. Alger : ENAG Edition, 1992.

12-Tlemcani, Rachid. Etat, Bazar et Globalisation: L'Aventure de l'Infitah en Alger. Alger, Algérie : les éditions el Hikma, 1999.

13-Touraine, Alain. L'Evolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault. Paris : CNRS, 1955.

14-Weber, Max. L'Ethique Protestant et l'Esprit Capitaliste. Paris : éd. Plon, 1964.

15-Weber, Max. Le Savant et le Politique: suivi de l'Essai sur la Neutralité Axiologique. Alger : ED.ENAG, 1991.

ملاحق الدراسة

الملحق الأول

دليل المقابلة

جامعة الجزائر 02 (أبو القاسم سعد الله)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دليل المقابلة حول موضوع:

القيم السائدة في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية

بين تأثير العوامل الداخلية والخارجية

في إطار إعداد دراسة علمية أكاديمية أتقدم إلى سيادتكم بهذه الوثيقة العلمية المخصصة لإنجاز دراسة ميدانية حول الموضوع المشار إليه أعلاه، راجية منكم المساعدة في الإجابة على أسئلة المطروحة عليكم والواردة في دليل المقابلة بكل موضوعية وشفافية، لأنها ستضفي على نتائج هذه الدراسة درجة عالية من الدقة العلمية، وأؤكد لكم أنني سأعمل على توظيفها في منتهى السرية، وبما يخدم أغراض هذا البحث العلمي، ولكم مني الشكر والتقدير.

دليل المقابلة

المحور الأول: بيانات أولية حول المبحوث

- 01- السن
- 02- الجنس
- 03- المستوى التعليمي
- 04- الحالة العائلية
- 05- الأصل الاجتماعي
- 06- الأقدمية في العمل
- 07- الفئة المهنية

المحور الثاني: بيانات حول الفرضية الأولى

أولاً: القيم السائدة في العمل

بناءً على خبرتكم

- 08- هل يميل سلوك العامل إلى ما اعتاد عليه في حياته الاجتماعية أم إلى ما تفرضه المؤسسة من قوانين وقواعد منظمة للعمل؟.
- 09- هل بإمكانكم ضبط هذه السلوكيات الاعتيادية للعامل وفق ما تنص عليه قواعد العمل الرسمي؟، وما هي المدة الزمنية اللازمة لذلك؟.
- 10- ما هي آثار ما اكتسبه العامل في حياته الاجتماعية على أفعاله المكتسبة في العمل؟.

ثانياً: قيم التنشئة الاجتماعية

من خلال تجربتكم في العمل

- 11- هل تحمل السلوكيات العمالية المعتاد عليها في الحياة الاجتماعية جوانب إيجابية أم سلبية نحو العمل؟. في حالة إيجابية هل تقومون بتدعيمها؟، وفي حالة سلبية لماذا سمحتم بممارستها؟.
- 12- ما مدى تأثير هذه السلوكيات الاعتيادية للعامل على سير العمل التنظيمي؟.

ثالثا: قيم الاكتساب المهني

بما أنكم عنصر فاعل وأساسي في المؤسسة

- 13- هل تتطلب طبيعة العمل في المؤسسة من العمال تعديلا في سلوكه الاجتماعي إلى سلوك تنظيمي؟، ما هي جوانب هذا التعديل؟، وما هي المدة اللازمة والكافية التي يقتضيها هذا التعديل؟.
- 14- ما هي أهم الأفعال التي يجب أن يتحلى بها العامل داخل المؤسسة؟، وهل يتحلى بها فعليا أم شكليا؟.
- 15- هل يجد العامل صعوبات في التقيد بها داخل المؤسسة؟.
- 16- هل تطبقون إجراءات التأديب على العمال المخالفين للنظام الرسمي للعمل؟.

المحور الثالث: بيانات حول الفرضية الثانية

رابعا: القيم الانتفاعية

بما أنكم على معرفة واسعة بالسلوكيات العمالية داخل هذه المؤسسة

- 17- هل يميل سلوك العامل إلى تحصيل امتيازات مهنية أكبر في عمله أم تحقيق إضافات وظيفية؟.
- 18- أي من الأساليب التالية يحقق مكاسب مهنية أكثر داخل المؤسسة: الأسلوب الرسمي، أم الأسلوب غير الرسمي؟.
- 19- ما هي أهم الامتيازات الوظيفية التي يسعى العمال لتحصيلها أكثر؟، وهل يتحقق لهم ذلك بسهولة؟.
- 20- هل تؤيدون استعمال الوساطة في العمل لتحقيق مكاسب مهنية أكبر في العمل؟.
- 21- ما هي جهودكم داخل المؤسسة للحد من استعمال الوساطة وشيوع مبدأ الاستحقاق في العمل؟.

خامسا: القيم الإنتاجية

انطلاقا من تجربتكم في العمل

- 22- إلى أي مدى تسمحون للعامل بإبراز مهاراته الابتكارية في منصبه وتثمينه؟.
- 23- كيف تنظرون إلى العامل المقترح لأفكار جديدة حول العمل؟.
- 24- ما هي أهم الأسباب التي تجعل العامل يتردد في تقديم اقتراحات وبدائل حول عمله؟.

- 25- هل تأخذون بعين الاعتبار الإسهامات الوظيفية الإيجابية للعامل؟.
- 26- ما هي أهم الإضافات التي يقدمها العمال حول عملهم؟.

المحور الرابع: بيانات حول الفرضية الثالثة

سادسا: الممارسات الإدارية

بناء على خبرتكم

- 27- هل تميل إجراءات التوظيف إلى أساليب موضوعية، أم ذاتية، أم هناك تداخل بينهما؟.
- 28- ما مدى انتشار الأساليب غير الرسمية في عملية التحفيز؟.
- 29- ما هي الأسباب المؤدية إلى حدوث هذا التداخل في المعايير؟.
- 30- كيف يؤثر هذا التداخل في المعايير على سير العمل؟.
- 31- هل باستطاعتكم تعديل هذه الطرق غير الرسمية حتى تتحقق الموضوعية في ممارسات الترقية؟
- 32- هل الحوافز الممنوحة للعمال كافية مقارنة مع ما يبذلونه من جهود في العمل؟.

سابعا: إعادة إنتاج القيم السائدة

من خلال تجربتكم في العمل

- 33- هل يميل سلوك العامل إلى الولاء لأفراد معينين داخل المؤسسة أم الولاء للمؤسسة في حد ذاتها؟.
- 34- هل بإمكانكم تقوية ولاء العمال نحو المؤسسة؟، وكم يتطلب ذلك من الوقت؟.
- 35- هل تتحدد مكانة العمال داخل المؤسسة بناء على قوة علاقاته الاجتماعية؟، أم على كفاءته المهنية؟.

المحور الخامس: بيانات حول الفرضية الرابعة

ثامنا: الصراع بين القيم التقليدية والقيم الحديثة

بما أنكم إطار فاعل في المؤسسة

- 36- إلى أي مدى تعاني المؤسسة من تناقضات بين السلوكيات التي اعتاد عليها العامل والتي تفرضها المؤسسة؟.
- 37- هل تحدث صراعات بين الإدارة والعمال عند حدوث هذا التناقض في السلوكيات؟، وحول ماذا تتمحور؟.
- 38- كيف تؤثر هذه الصراعات على سير العمل التنظيمي؟، وعلى السلوك العمالي؟.

تاسعا: القيم المجتمعية

- بما أنكم على معرفة واسعة بالسلوكيات العمالية داخل هذه المؤسسة
- 39- ما هي الأسباب التي تجعل العامل يميل إلى العلاقات الاجتماعية أكثر من القوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة؟.
- 40- هل اعتماد هذا النوع من العلاقات الاجتماعية هو أمر ضروري داخل المؤسسة؟
- 41- كيف أثرت هذه العلاقات الاجتماعية على كفاءة العامل؟.
- 42- هل تسود روح التضامن بين العامل، أم هناك انعزال فيما بينهم؟.
- 43- هل يميل هذا التضامن إلى العلاقات الاجتماعية، أم إلى العلاقات الشخصية؟.

عاشرا: القيم المؤسسية

- انطلاقا من تجربتكم في العمل
- 44- هل هناك التزام عمالي حقيقي أم شكلي بقواعد العمل الرسمي؟.
- 45- هل هناك حرص عمالي حقيقي أم شكلي بتنفيذ التعليمات الرأسية الصادرة إليهم؟.
- 46- ما هو مقدار الوقت الحقيقي الذي يقضيه العامل في إنجاز عمله؟.
- 47- هل يميل سلوك العامل إلى المحافظة على الممتلكات العامة للمؤسسة، أم إلى إهدارها؟.

الملحق الثاني

جداول فئات الأجوبة

الجدول رقم 01: وحدات التحليل البارزة بعد استخراج فئات الأجوبة من الفرضية الأولى

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
01	سلوك العامل داخل المؤسسة منسجم إلى حد كبير مع القواعد الرسمية للعمل	29	03.34
02	يميل العامل في سلوكه تدريجيا من الاجتماعي في بداية عمله إلى المؤسساتي	10	01.15
03	العامل في المؤسسة يجمع بين السلوك الاجتماعي والمؤسساتي في ذات الوقت	08	00.92
04	سلوك العامل يميل تدريجيا من المؤسساتي إلى الاجتماعي	13	01.50
05	تعديل السلوك العمالي السلبي داخل المؤسسة أمر يمكن تحقيقه فعليا	05	00.58
06	بالإمكان تنظيميا تعديل السلوك العمالي السلبي خلال سنة واحدة	14	01.61
07	يحافظ العامل على سلوكه الاجتماعي داخل المؤسسة	108	12.43
08	تسود المؤسسة سلوكيات عمالية سلبية تماما	191	21.98
09	توجد محاولات تنظيمية هادفة لضبط الأفعال العمالية السلبية	18	02.07
10	تطبق الإجراءات التأديبية على المخالفين للنظام الرسمي بصرامة	20	02.30
11	تحتاج عملية ضبط السلوك العمالي السلبي إلى مدة سنتين من الزمن	02	00.23
12	السلوك العمالي السائد تنظيميا يستوجب ضرورة الإسراع في تعديله	03	00.35
13	مسألة الضبط مرتبطة بقيم العامل (عقليته وقيمه)	06	00.69
14	مسألة تصحيح السلبيات داخل المؤسسة يصعب تحقيقها تنظيميا	11	01.27
15	يطبق العقاب على الأخطاء العمالية بطريقة مادية	07	00.81
16	شروع السلوك العمالي الإيجابي يستحيل تحقيقه تنظيميا	09	01.04
17	يتحلى العاملون بالسلوكيات الإيجابية بطريقة شكلية فقط	10	01.15
18	يصعب تنظيميا تحديد المدة الزمنية الكافية لتعديل السلوك العمالي السلبي	19	02.19
19	يعاقب الأفراد المخطئين في العمل في بعض الأحيان فقط	22	02.53
20	تؤثر القيم الاعتيادية العمالية إيجابا على القيم المكتسبة في العمل	04	00.46
21	تتأثر قيم العمل بطريقة إيجابية وسلبية في نفس الوقت بالقيم العمالية	05	00.58

03.34	29	لا يجد العامل صعوبات في التزامه بالسلوك الإيجابي في العمل	22
01.27	11	تتسجم القيم الاعتيادية العمالية مع قيم العمل بدرجة كبيرة	23
06.79	59	تتأثر القيم المكتسبة في العمل سلبا بالقيم التنشئية العمالية	24
00.35	03	تتسجم القيم الاجتماعية العمالية مع القيم المكتسبة في العمل جزئيا فقط	25
00.23	02	لا يوجد أي تأثير أو تأثير بين قيم العمل والقيم الاعتيادية للعمال	26
04.83	42	القيم التنشئية للعمال لا تتسجم تماما مع قيم العمل	27
02.19	19	عملية تأديب العاملين المخطئين في العمل تتخذ طابع شكلي	28
04.26	37	تعديل السلوك الاعتيادي إلى سلوك مؤسساتي	29
00.23	02	القيم العقلانية في التسيير	30
05.75	50	القيم الانضباطية	31
00.69	06	القيم الإنتاجية	32
02.65	23	الإجراءات التأديبية غير مطبقة تماما داخل المؤسسة	33
01.04	09	تغيير العقليات السائدة	34
00.46	04	قيم الكفاءة	35
00.12	01	مستوى الالتزام بالسلوك الإيجابي داخل المؤسسة متباين عند الأفراد العاملين	36
00.12	01	يلتزم العاملون فعليا بالسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة	37
01.73	15	قيم المسؤولية	38
00.27	11	قيم احترام وسائل الوقاية والأمن المهني	39
00.81	07	القيم الأخلاقية	40
00.23	02	القيم الصحية	41
00.58	05	يواجه العامل بعض الصعوبات عند تحليله بالفعل الإيجابي	42
01.96	17	تبني العامل للقيم الإيجابية تنظيما يخلق له صعوبات تنظيمية كثيرة	43
100	869	المجموع	

الجدول رقم 02: وحدات التحليل البارزة بعد استخراج فئات الأجوبة من الفرضية الثانية

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
01	السلوك العمالي في العمل يميل أكثر نحو تحصيل الامتيازات المهنية	127	14.55
02	تتباين الأهداف من الأفعال المعتمدة تنظيمياً بتباين خصائص العمال	15	01.72
03	الأسلوب غير الرسمي هو الأكثر تحقيقاً للمكاسب المهنية	86	09.85
04	تحصيل المكاسب الوظيفية هي مطلب صعب المنال بالنسبة للعمال	16	01.83
05	المقدم للإضافة الوظيفية يشجع مادياً ومعنوياً	43	04.93
06	يهتم العامل بتحصيل المكاسب وتحقيق الإبداعات في نفس الوقت	07	00.80
07	يبرز بعض العاملين اهتماماً كبيراً بتحقيق الإضافات في مناصبهم	28	03.21
08	تمنح الامتيازات المهنية للعاملين بالمؤسسة وفق أسلوب رسمي محض	17	01.95
09	تتزوج المؤسسة بين الأسلوبين الرسمي وغير الرسمي في ذات الوقت	20	02.29
10	الأسباب مرتبطة بخصائص العمال	11	01.26
11	يسعى العمال إلى تحصيل الحوافز المهنية العمودية داخل المؤسسة	38	04.35
12	يحقق العمال الامتيازات الوظيفية التي يرغبون فيها بكل سهولة	09	01.03
13	ينال بعض العمال المكاسب الوظيفية بسهولة والبعض الآخر بصعوبة	05	00.57
14	العمال مهتمون أكثر بالحوافز المادية في العمل	41	04.70
15	الحوافز المهنية الأفقية هي من بين أهم الحوافز التي يطمح العمال لنيلها	23	02.63
16	العديد من العمال منشغلون بتحصيل الحوافز الاجتماعية في العمل	06	00.69
17	لا يمكننا تدعيم الوساطة في العمل تحت أي ظرف مهني	26	02.98
18	تشغل الأهداف الخاصة وحرية التصرف داخل المؤسسة اهتمام العمال	05	00.57
19	تلقى الترتيبات الوظيفية داخل المؤسسة تأييداً كبيراً من قبلنا	26	02.98
20	لا يمكننا تحقيق مبدأ الاستحقاق الوظيفي داخل المؤسسة	23	02.63
21	نحاول تحقيق الموضوعية في العمل من خلال تطبيق القواعد الرسمية	25	02.86
22	نلجأ أحياناً إلى تبني مبدأ الوساطة في العمل	05	00.57
23	لا تأخذ الإسهامات العمالية داخل المؤسسة بعين الاعتبار	11	01.26
24	يسمح له بدرجة كبيرة	23	02.63

01.15	10	يسمح له بدرجة متوسطة	25
00.46	04	يسمح له بدرجة ضعيفة	26
01.03	09	لا يسمح له أبدا	27
03.78	33	تقتصر الإضافات العمالية على الجوانب المعرفية والفنية في العمل	28
01.26	11	الأسباب قيمية	29
01.03	09	ترتبط الإسهامات الوظيفية العمالية بالمجال التقني	30
01.49	13	الأعمال التطوعية هي أهم الإبداعات الابتكارية التي يقدمها العمال	31
02.06	18	العامل الإيجابي هو الذي يساهم بإبداعاته الابتكارية	32
00.92	08	المقدم للإسهامات الوظيفية في العمل يعتبر مستقبلا للشركة	33
04.58	40	تضمن الإضافة الوظيفية للعامل وتأخذ الإيجابية منها في الاعتبار	34
00.57	05	العامل المبتكر في منصبه يعد قدوة ومثال لغيره	35
03.21	28	الأسباب تنظيمية	36
02.41	21	الأسباب نفسية	37
00.34	03	الأسباب اجتماعية	38
02.52	22	يقدم العامل الإسهامات الإنتاجية كإضافات وظيفية في عمله	39
00.34	03	يساهم العامل بسلوكه المنضبط في تقديم الإضافات الوظيفية	40
100	873	المجموع	

الجدول رقم 03: وحدات التحليل البارزة بعد استخراج فئات الأجوبة من الفرضية الثالثة

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
01	تميل إجراءات التوظيف السائدة في المؤسسة نحو طابع غير رسمي	04	00.62
02	المعايير المعتمدة في عملية التوظيف هي معايير رسمية	81	12.48
03	تأثر المعايير المعتمدة في العمليات الإدارية سلبا على سير العمل	85	13.10
04	تتخذ إجراءات التوظيف السائدة تنظيما طابع رسمي وغير رسمي	11	01.69
05	لا يمكن الحكم على مصداقية عملية التوظيف	09	01.39
06	تميل عملية التحفيز نحو الطرق غير الرسمية بدرجة عالية	59	09.09

02.00	13	مسببات تنظيمية	07
01.23	08	مسببات اجتماعية	08
04.01	26	مسببات سياسية	09
00.62	04	مسببات قيمية	10
00.15	01	المعايير المعتمدة في الممارسات الإدارية لها تأثير إيجابي وسلبي معا	11
00.31	02	الإجراءات المعتمدة في العمليات الإدارية ليس لها أي تأثير	12
02.16	14	عملية التحفيز تجمع بين المعايير الرسمية وغير الرسمية معا	13
02.47	16	تعتمد المؤسسة معايير موضوعية في عملية تحفيز أفرادها	14
07.24	47	يميل الفرد في ولائه داخل المؤسسة نحو النسق غير الرسمي	15
03.54	23	بالإمكان تقوية الولاء نحو النسق الرسمي للمؤسسة	16
00.15	01	لا يمكن الحكم على مصداقية عملية التحفيز داخل المؤسسة	17
04.78	31	تحقيق الموضوعية في العمليات الإدارية أمر يمكن تحقيقه	18
03.70	24	يستحيل تحقيق الموضوعية في هذه الممارسات	19
05.86	38	الحوافز الممنوحة تفوق الجهود المبذولة	20
10.48	68	يستحيل تقوية الولاء نحو النسق الرسمي	21
01.39	09	الجهود المبذولة تفوق الحوافز الممنوحة	22
00.77	05	يوجد تناسب بين الجهود العمالية والحوافز التنظيمية	23
01.08	07	المكافأة التنظيمية للجهود العمالية المبذولة هي عملية غير عادلة	24
01.39	09	يوجد ولاء تنظيمي نحو النسق الرسمي	25
01.23	08	يسود المؤسسة ولاء نحو النسق الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت	26
01.08	07	الكفاءة المهنية هي المحدد الرئيسي لمكانة العامل	27
02.62	17	المكانة تتحدد بالعلاقات الاجتماعية	28
03.39	22	المكانة تتحدد بكليهما	29
100	649	المجموع	

الجدول رقم 04: وحدات التحليل البارزة بعد استخراج فئات الأجوبة من الفرضية الرابعة

رقم الفئة	فئات الأجوبة	التكرار	النسبة المئوية
01	تعاني المؤسسة بدرجة كبيرة من الأفعال السائدة فيها	07	00.98
02	الأفعال المنتهجة من طرف العاملين أثرت بدرجة متوسطة عليها	70	09.82
03	تؤثر سلوكيات الفاعلين التنظيميين بدرجة ضعيفة على المؤسسة	04	00.56
04	الصراعات الدائرة في المؤسسة تؤثر سلبا	69	09.68
05	المؤسسة لا تعاني مطلقا من السلوكيات السائدة فيها	05	00.70
06	توجد صراعات كثيرة	44	06.17
07	تحدث صراعات في بعض الأحيان	11	01.54
08	نادرا ما تحدث صراعات في المؤسسة	10	01.40
09	لا توجد الصراعات نهائيا في المؤسسة	02	00.28
10	الصراعات السائدة تؤثر سلبا وإيجابا	02	00.28
11	الصراعات الداخلية لا تأثير لها	03	00.42
12	أسباب تنظيمية	32	04.49
13	أسباب شخصية	14	01.96
14	أسباب قيمية	12	01.68
15	أسباب اجتماعية	10	01.40
16	ليست ضرورية	18	02.52
17	ضرورية	24	03.37
18	العلاقات الاجتماعية أثرت سلبا على كفاءة العمل	32	04.49
19	العلاقات الاجتماعية لم تؤثر على كفاءة العمل	02	00.28
20	يوجد تضامن عمالي كبير	27	03.79
21	يوجد تضامن عمالي نوعا ما	09	01.26
22	لا يوجد تضامن عمالي	06	00.84
23	التضامن السائد ذو طبيعة اجتماعية	42	05.89
24	التضامن السائد ذو طبيعة شخصية	33	04.63
25	التزام حقيقي وشكلي في نفس الوقت.	05	00.70

04.07	29	التزام شكلي	26
01.82	13	التزام حقيقي	27
00.56	04	لا يوجد أي التزام بقواعد العمل	28
03.93	28	حرص حقيقي على التنفيذ	29
00.98	07	حرص شكلي	30
01.82	13	حرص حقيقي وشكلي في نفس الوقت	31
00.42	03	لا يوجد حرص على التنفيذ	32
02.66	19	يقضي العامل معظم الوقت في إنجاز عمله	33
01.40	10	يقضي العامل نصف الوقت في إنجاز عمله	34
02.66	19	معظم الوقت يقضى في عدم الإنجاز	35
01.68	12	لا يمكن تحديد مقدار الوقت	36
03.93	28	توجد محافظة على المستلزمات العامة للمؤسسة	37
03.09	22	هناك إهدار للموارد المادية والتقنية والفنية في العمل	38
01.82	13	توجد محافظة نوعا ما على مستلزمات العمل	39
100	713	المجموع	

الملحق الثالث

نماذج من استثمارات تأديب

الأفراد العاملين

الملحق الرابع

نماذج من الشكاوي المقدمة
من طرف الأفراد العاملين

الملحق الخامس

نماذج من الشكاوي المقدمة

من طرف الأفراد العاملين

الملحق السادس

نماذج من الشكاوي المقدمة
من طرف الأفراد العاملين