

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مدرسة الدكتوراه

دور القطاع الصناعي الخاص في بناء ثقافة عمل جديدة لدى العامل الجزائري

دراسة ميدانية بمؤسسة فادركو - المنطقة الصناعية بالكاليتوس -

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص: منظمات ومناجمت

تحت إشراف الأستاذ :

بومخلوف محمد

إعداد الطالبة:

بوقرومي أمينة

السنة الدراسية: 2014-2015

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من وجهني لطريق العلم وحب إليّ دربه ... إلى والديّ الغاليان، اللذان

رافقاني أول المشوار - جعلني الله لهما سترًا وحجابًا من النار -

إلى من حفزني على المواصلة وكان سندًا لي في كل عثرة وقدم لي أسباب النجاح

إلى توأم الروح إلى زوجي محمد الطاهر

إلى اللذين صبرا معي وتنازلا عن حقهما مرغمين ومنحاني وقتهما

إلى فلذة كبدي إلى ولديّ العزيزان

رَيم...و...أنس

إلى أختي فاطمة الزهراء التي حفزتي على المضي قدما ومواصلة المشوار

إلى أخواتي حسينة، سارة، أسماء، سميرة

إلى أخي حسان

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ، من قريب أو بعيد خاصة بالدعاء

وتمنى لي الخير

أمانة

كلمة شكر

أبدأ بشكر الله عز وجل وحمده، فهو الذي وفقني لمواصلة المشوار، والقيام بهذا

العمل المتواضع

كما يشرفني ويسعدني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف -مُحَمَّد
بومخلوف- الذي كان سنداً لي في كل خطوة من خطوات هذا البحث، عرفانا له
بفضله، فلم يخل علي بوقته أو بجهده ونصائحه أو حتى بالمراجع، فكان نعم
المشرف، جزاه الله عني كل خير

كما أتوجه بالشكر للأساتذة الذين أشرفوا على تأطيري خلال هاتين السنتين
و أوجه شكري للمؤسسة التي فتحت لنا أبوابها لإجراء الدراسة الميدانية
لكل من ساعد على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

شكراً

فهرس المحتويات

الإهداء.....	أ.....
كلمة شكر.....	ب.....
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول.....	ك.....
فهرس الأشكال.....	س
مقدمة	1
الباب الأول الاقتراب المنهجي والنظري للبحث.	4.....
الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للبحث	5.....
أولاً- مبررات البحث	6
ثانياً- إشكالية البحث	8.....
ثالثاً- فروض البحث	11
رابعاً- تحديد المفاهيم	17
خامساً- منهج البحث والأدوات المنهجية	25
سادساً- المدخل النظري للبحث	28.....
سابعاً- الدراسات السابقة	29.....
ثامناً- صعوبات البحث	34
الفصل الثاني: التطور التاريخي لثقافة العمل	35.....
تمهيد.....	36.....
أولاً- مفهوم الثقافة	36.....
1. أصل مصطلح الثقافة	37.....
2. التعريف اللغوي	37
3. التعريف الاصطلاحي	38
ثانياً- مفهوم العمل	40
1. لغة	40

2.	اصطلاحاً.....	41
3.	مفهوم العمل في علم الاجتماع	42
ثالثاً-	مصادر ثقافة العمل	43
1.	النظام الديني	44
2.	النظام العائلي	45
3.	نظام التعليم	46
4.	نظام الدولة	46
5.	النظام الاقتصادي	47
6.	النظام القانوني	47
رابعاً-	تطور ثقافة العمل عبر العصور	47
1.	ثقافة العمل في الحضارات القديمة	48
2.	ثقافة العمل في العصور الوسطى	52
3.	ثقافة العمل في الحضارة الإسلامية	54
4.	ثقافة العمل في العصر الحديث	59
	خلاصة الفصل	60
	الفصل الثالث: ثقافة العمل في ضوء نظريات التنظيم.....	61
	تمهيد.....	62
	أولاً- مفهوم التنظيم	63
1.	لغة	63
2.	اصطلاحاً	63
	ثانياً- مقارنة نظريات التنظيم حول دور التنظيم في بناء ثقافة العمل	68
1.	المقاربة الكلاسيكية	68
2.	مقاربة العلاقات الإنسانية	72
3.	المقاربة السلوكية	75

4. المقاربة الإيكولوجية	80
5. المقاربة الاجتماعية	81
خلاصة الفصل.....	84
الفصل الرابع: المنظمة كوسط اجتماعي منتج لثقافة العمل ومستهلك لها	86
تمهيد.....	87
أولاً- المنظمة و ثقافة العمل...علاقة تأثير وتأثر.	88
1. مفهوم ثقافة المنظمة	88
2. المنظمة بين إنتاج واستهلاك ثقافة العمل	89
3. أبعاد ثقافة المنظمة	93
4. تأثير ثقافة المنظمة على ثقافة العمل	94
ثانياً- التأثير المتبادل بين ثقافة العمل والسلوك التنظيمي	97
1. مفهوم السلوك	97
2. مفهوم السلوك التنظيمي	97
3. التأثير المتبادل بين ثقافة العمل والسلوك التنظيمي	98
ثالثاً- إدارة الموارد البشرية كفاعل استراتيجي لخلق وتلقين ثقافة العمل في المنظمة....	100
1. تعريف إدارة الموارد البشرية	100
2. المناهج المساعدة لإدارة الموارد البشرية في عملية خلق وترسيخ ثقافة العمل.....	101
3.السياسات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لترسيخ ثقافة عمل جديدة وأكثر فاعلية.....	102
4.إجراء بحوث الموارد البشرية.....	105
خلاصة الفصل.....	106
الفصل الخامس: التجارب التنظيمية الجزائرية وانعكاساتها على ثقافة العمل لدى العامل الجزائري.....	107
تمهيد.....	108

أولاً- اقتصاد الجزائر قبل 1962	109
1. الجزائر قبل الاستعمار	109
2. الجزائر بين 1830-1962	111
ثانياً- القطاع العمومي بالجزائر	113
1. فترة التسيير الذاتي	113
2. فترة التسيير الاشتراكي	116
3. الإصلاحات الاقتصادية	120
4. التعديل الهيكلي	124
ثالثاً- القطاع الخاص بالجزائر	125
1. تعريف القطاع الخاص	125
2. مكانة القطاع الخاص في الجزائر	126
خلاصة الفصل	129
الباب الثاني: ثقافة العمل لدى عينة من عمال التنظيم الصناعي الخاص	131
الفصل السادس : تقديم الدراسة الميدانية	132
أولاً- تقديم ميدان الدراسة	133
1. موقع المؤسسة	133
2. نبذة عن المؤسسة	133
ثانياً- عينة الدراسة	137
1. العينة وطريقة استخراجها	137
2. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	138
الفصل السابع: السياسة التنظيمية للمؤسسة	150
تمهيد	151
أولاً- سياسة التوظيف وتحديد المهام	151
1. الطرق المعتمدة للحصول على منصب عمل بالمؤسسة	152

2.	مراعاة سياسة التوظيف للتوافق بين الشهادة ومنصب العمل	154
3.	الأسس المعتمدة في التوظيف	155
4.	طبيعة عقد العمل	157
5.	تقسيم العمل	158
6.	الرقابة على تنفيذ المهام	160
	ثانيا- نظام الحوافز	161
1.	الأجور	161
2.	التوزيع العادل للمكافآت المادية	163
3.	سياسة التكوين	165
4.	سياسة الترقية	167
	ثالثا- نظام العقوبات	169
1.	أنواع الأخطاء وعقوبتها	169
2.	وعي العامل بالأخطاء التي تعرضه للعقوبة	171
	رابعا- ظروف العمل	172
1.	الأمّن	173
2.	النظافة	173
3.	الخدمات الاجتماعية	174
4.	الراحة في مكان العمل	175
5.	الراحة في جماعة العمل	176
	استنتاج جزئي	177
	الفصل الثامن: الصرامة التنظيمية وتأثيرها على انضباط العمال	179
	تمهيد	180
	أولا- قيمة الوقت	180
1.	احترام أوقات الدخول والخروج	180

181	2. أسباب التغيب
183	3. كيفية قضاء وقت العمل
184	4. استغلال الفرص لإضاعة الوقت
185	ثانيا- قيمة الامتثال
186	1. احترام متطلبات الوظيفة
186	2. احترام القوانين وتطبيقها دون رقابة
187	ثالثا- قيمة المسؤولية
187	1. تحمل العمال مسؤولية تصرفاتهم
189	2. إنهاء العمل في الوقت المحدد
190	3. الإحساس بالذنب وتأنيب الضمير عند الخطأ غير المقصود
191	رابعا- قيمتي الصدق والأمانة.....
192	1. الإلتقان
194	2. الحفاظ على وسائل الإنتاج
196	3. حفظ أسرار العمل
197	خامسا- قيمة الإبداع
197	1. إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة
199	2. ابتكار طرق جديدة لتحسين العمل
201	الاستنتاج الجزئي
	الفصل التاسع: القيم التي تفرضها طبيعة العلاقات بين العمال في القطاع الصناعي
204	الخاص
205	تمهيد.....
206	أولا- القيم التي تحكم علاقات المسؤولين مع العمال
207	1. طبيعة العلاقات العمودية النازلة
208	2. معايير ثقة الرؤساء في العمال
211	3. المصالح التي تربط المسؤول بالعامل
212	ثانيا- القيم التي تحكم علاقات العمال مع المسؤولين

1. طبيعة العلاقات العمودية الصاعدة	213
2. معايير ثقة العمال في المسؤولين	214
3. المصالح التي تربط العامل بالمسؤول	217
ثالثا- القيم التي تحكم علاقات العمال بزملائهم	218
1. طبيعة العلاقات الأفقية	218
2. ثقة العمال في بعضهم البعض	220
3. المصالح التي تربط بين العمال	221
الاستنتاج الجزئي	226
الفصل العاشر: تأثير تمثلات العمل على تبني العامل الجزائري لقيم الولاء والانتماء..	229
تمهيد.....	230
أولا- تأثير تمثلات العمل عند العمال على ولائهم للمؤسسة	231
1. تمثل العمال للعمل	231
2. إخلاص ووفاء العمال للمؤسسة	233
3. تبني العمال لأهداف المؤسسة	236
4. صبر العمال مع المؤسسة عند الأزمات	237
ثانيا- تأثير تمثلات العمل عند العمال على انتمائهم للمؤسسة	239
1. غيرة العمال على سمعة المؤسسة	239
2. استعداد العمال للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة	240
3. تفكير العمال في المؤسسة وفي سبل تحسينها	243
4. ارتياح العمال في المؤسسة	248
الاستنتاج الجزئي	250
الاستنتاج العام للدراسة	253
خاتمة	255
المراجع	260
الملاحق	267

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين خصائص النموذج الياباني والأمريكي ونموذج Z	82
02	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الإدارات، الفئات السوسيو- مهنية، و الجنس.	135
03	يوضح كيفية اختيار أفراد عينة البحث حسب الفئات السوسيو- مهنية	138
04	توزيع أفراد العينة حسب فئات السن	138
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	140
06	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	141
07	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	142
08	المستوى التعليمي لأفراد العينة	143
09	توزيع أفراد العينة حسب المتحصلين على التكوين	145
10	توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع الذي تم العمل فيه سابقا	146
11	أقدمية العمال في المؤسسة حسب طبيعة المنصب المشغول (إنتاج/إدارة)	148
12	كيفية التحاق العمال بالمؤسسة	153
13	التوافق بين الشهادة ومنصب العمل	154
14	أسباب وأسس قبول المترشحين للتوظيف	155
15	علاقة الأقدمية بالحصول على عقد دائم	157
16	التقسيم الدقيق والعادل للعمل	159
17	طبيعة الرقابة داخل المؤسسة	160
18	رأي العمال في تغطية الأجر لاحتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية	162
19	عدالة وشفافية توزيع الحوافز	163

165	توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين	20
167	الأسس التي تتم عليها الترقية	21
171	السلوكات التي تعرض العامل للعقوبة	22
172	ظروف العمل التي توفرها المؤسسة لعمالها	23
180	احترام أوقات الدخول والخروج	24
182	أسباب تغيب العمال	25
183	الأعمال التي يقوم بها العمال في وقت العمل	26
184	استغلال العمال الفرص لإضاعة الوقت حسب طبيعة عملهم	27
185	امتنال العمال لقواعد التنظيم	28
187	العلاقة بين وجود تقسيم دقيق للعمل وتحمل العمال لمسؤولية تصرفاتهم	29
189	العلاقة بين التقسيم العادل للعمل وإنجازه في الوقت المطلوب	30
190	العلاقة بين التقسيم العادل للعمل وإحساس العامل بالذنب	31
192	العلاقة بين إتقان العمل وتغطية الأجر لكافة الاحتياجات	32
193	العلاقة بين الراحة في مكان العمل وإتقان العامل له	33
194	رأي العمال في حفاظ الزملاء على وسائل العمل	34
196	احتفاظ العمال بأسرار العمل	35
197	محاولات العمال إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة حسب مستواهم المهني	36
198	محاولات العمال إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة حسب رضاهم عن طرق توزيع المكافآت	37
199	ابتكار العمال لطرق جديدة بغية تسهيل العمل حسب طبيعة عملهم	38
200	التكوين وعلاقته بالابتكار في العمل	39
205	العلاقات التي تجمع العمال خارج نطاق العمل	40

207	أسس تعامل الرؤساء مع العمال	41
208	أسباب ثقة الرؤساء في عمالهم	42
209	ثقة المسؤولين في عمالهم من خلال إطلاعهم على المشاكل	43
210	استشارة المسؤولين لعمالهم حسب الفئات المهنية	44
211	تقديم المسؤولين لخدمات مقابل مصالح معينة	45
213	أسس تعامل العمال مع الرؤساء	46
214	الأسس التي تكسب العامل الثقة في المسؤول	47
215	ثقة العمال حسب فئاتهم المهنية في مسؤوليهم من خلال إعلامهم بمشاكلهم	48
217	المصالح التي يسعى العامل لتحقيقها من خلال تحسين علاقته بالمسؤول	49
218	طبيعة علاقات العمال فيما بينهم حسب الفئات المهنية	50
220	أسس الثقة بين العمال ضمن الفئة المهنية الواحدة	51
222	تبادل عمال الإنتاج لأوقات العمل حسب الفئة المهنية	52
223	تستر العمال على بعضهم أمام المشرف في حال الغياب أو التأخر	53
224	توحيد العمال لجهودهم بغرض تحقيق مصالح مشتركة	54
231	تمثّل أفراد العينة للعمل	55
233	القطاع المفضل للعمل بالنسبة لأفراد العينة	56
234	العلاقة بين تمثّل العمال للمؤسسة وإخلاصهم لها	57
236	العلاقة بين تخوف العمال من إنهاء عقد العمل وتبنيهم لأهداف المؤسسة	58
237	تأثير التخوف من عدم تقدير المسؤول للجهد المبذول على صبر العمال مع المؤسسة في حالة مرورها بأزمة	59
239	موقف العمال عند الحديث عن المؤسسة	60

240	العلاقة بين تمثل العمال لظروف رب العمل واستعدادهم للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة	61
242	العلاقة بين تمثل العمل كتنقييد للحرية واستعداد العمال للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة	62
243	العلاقة بين تفكير العامل فيما يقدمه للمؤسسة، وتفكيره فيما تقدمه له	63
245	العلاقة بين تمثل العمل كتنقييد للحرية وتفكير العمال في المؤسسة وفي سبل تحسينها	64
247	العلاقة بين تخوف العمال من إنهاء عقد العمل و تفكيرهم في المؤسسة وفي سبل تحسينها	65
248	أثر قطاع العمل السابق على ارتياح العامل في المؤسسة	66

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تفكيك فرضيات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات	12
02	شكل توضيحي للعلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة	16
03	نظرية X	77
04	نظرية Y	79
05	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة	90
06	جوهر فكرة أبعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها	93

مقدمة:

تتناول الدراسة التي بين أيدينا موضوع ثقافة العمل في ظل القطاع الصناعي الخاص، حيث يعتبر موضوع الثقافة من المواضيع التي حظيت باهتمام بالغ منذ ظهورها، ذلك الاهتمام الذي كان في بداية الأمر موجّها لتحديد معنى الكلمة، ليتحول بعدها إلى الاهتمام بمضمونها، نظرا لإدراك الاختلاف الذي تحدثه بين المجتمعات، سواء من حيث التطور أو التميز. باعتبارها نتيجة لمعتقداتهم، قيمهم، فكرهم، وإبداعهم... الخ من جهة، وكونها متوارثة من جهة أخرى، فصارت جل الدراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالبعد الثقافي، لما له من دور في فهم المجتمعات.

والثقافة متعددة بتعدد مجالات الحياة، فلكل مجال ثقافة تميزه، والعمل هو أحد أهم ميادين الحياة، والذي يمكن أن يتميز بثقافة خاصة من خلال أخلاقياته وسلوكاته واعتقادات الأفراد حول أهميته، ودوره في البناء والتقدم، فقيم العمل هي التي تترجم إلى سلوكات وممارسات، تبني وتهدم، وهو الأمر الذي جعل هذه الدراسة تتبنى مفهوم ثقافة العمل كعنوان وموضوع لها، رغم صعوبة تناول الموضوع وقلة الدراسات حوله - في حدود اطلاعنا-، فبالرغم من تناول موضوع ثقافة العامل الجزائري في القطاع العمومي من طرف دراسات عدة، - وإن لم تكن تحت هذا العنوان- درست سلوك هذا الأخير ومرجعياته، من عمال ومسيريين، وعلاقات العمال فيما بينهم، غير أنها لم تستخدم مصطلح ثقافة العمل، نظرا لارتباط تلك الثقافة بحدود المؤسسة. بينما الأمر الذي دفعنا لاستخدامه اليوم، هو شيوع الكثير من تلك القيم التي باتت تحكم ممارسة العمل، وعلاقاته في وسط المجتمع الجزائري، حتى باتت أمرا مألوفا، وظهور تمثلات واضحة حول ذلك، وبالتالي أصبح من الواضح أنها ثقافة قائمة بذاتها.

وثقافة العمل هي في الحقيقة وليدة مجموعة من الأنظمة المختلفة والمتكاملة في الوقت ذاته، من نظام أسري تعليمي، ديني، ومؤسسي. حيث أن قيم العمل تدخل ضمن القيم التي تغرسها الأسرة والمدرسة، المسجد والمؤسسة في نفس الفرد، ولأن مجال تخصصنا هو تنظيمات العمل، اقتصرنا الدراسة على محاولة فهم أثرها دون سواها على هذه الثقافة، ومعرفة مسؤولية المؤسسات الصناعية على وجه الخصوص تجاه بناء ثقافة عمل فعالة. وذلك بناء على أن هذه الأخيرة يمكن أن تكون جزءا من ثقافة التنظيم، وأشمل منها في الوقت ذاته، لأنها تتأثر بقيم العمال التي تشربوها

من المجتمع وقيم التنظيم الذي انضموا إليه لتتشكل بعد التفاعل قيم عمل يتبناها الأفراد داخل التنظيم وخارجه. وظهور المقاربات الثقافية للتنظيمات ما هو إلا دليل على أهمية هذا البعد وتأثيره عليها، حيث أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات اليوم تركز على مختلف قيم العمل من إبداع وإتقان، ابتكار، صدق وأمانة، ولاء، وغيرها. وقد كان اتجاهنا لتنظيمات القطاع الصناعي الخاص مبنيا على أساس امتلاكه للكثير من المعايير التي جعلنا نثق في قدرته على التغيير وذلك بالطبع من خلال التنظيمات التي يعتمد عليها في إطار العمل، وذلك بالاستناد إلى النظريات المؤكدة لدور هذه الأخيرة وقدرتها على ضبط سلوك العامل من جهة وتحقيق ولاءه وانتمائه من جهة أخرى كما تبين قدرة التنظيمات حتى في توجيه العلاقات غير الرسمية بين العمال وفقا لما يخدم مصلحة التنظيم. وذلك من خلال تحليلها بالصرامة على مختلف الأصعدة.

إن اتساع هذا الموضوع الناتج عن ارتباطه بمفهومَي الثقافة والتنظيم، تطلب منا تحديد العناصر التي تشملها الدراسة، بناء على عدة معايير، أهمها الوقت، وقد حاولنا في الوقت ذاته أن تكون هذه العناصر غير متناولة من قبل حتى تحتفظ الدراسة بأهميتها، لذا تم الاهتمام بدراسة أثر التنظيمات الموجودة في القطاع الخاص على قيم العمل، وطبيعة العلاقات القائمة بين العمال في ظل هذه التنظيمات، ومن جهة أخرى أثر تمثلات العمل على قيم الولاء والانتماء لدى العمال، وهذا من خلال القيام بدراسة حالة من حالات التنظيمات الصناعية الجزائرية الخاصة التي فرضت نفسها في السوق وعرفت تطورات هامة، كما سيأتي التعريف بها في الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تنظيم المادة العلمية للبحث في بابين: تضمن الباب الأول الفصل المنهجي وأربع فصول نظرية. أما الفصل المنهجي فتم من خلاله بلورة فكرة البحث في إشكالية، وتساؤلات فرعية، مكنتنا من وضع فرضيات الدراسة. كما تم فيه تحديد مفاهيم الدراسة التي بينت لنا حدود كل مصطلح، كما عملنا في هذا الفصل على استخراج أبعاد ومؤشرات كل متغير، كذا تم فيه تحديد المقاربة النظرية السوسيولوجية التي ستكون سندا لنا في البحث.

أما الفصول النظرية؛ فقد تناولنا في الفصل الثاني موضوع ثقافة العمل وتطورها عبر العصور، وذلك للتمكن من معرفة تاريخ هذه الثقافة وأصول بعض القيم التي لا تزال موجودة إلى اليوم، ثم جاء الفصل الثالث ليدرس ثقافة العمل من خلال نظريات التنظيم لمعرفة قدرة التنظيم في إحداث التغيير على مستوى ثقافة العامل والعمل، وجاء الفصل الرابع ليبين الحدود بين ثقافة العمل

وثقافة المنظمة، وأوجه التداخل بينهما، في حين حاولنا في الفصل الخامس دراسة ثقافة العمل في الجزائر بناء على التجارب التنظيمية التي عرفتھا والانعكاسات التي خلفتها على الأفراد.

أما الباب الثاني فقد تم تخصيصه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي جاءت في خمسة فصول تم فيها التحقق من الفرضيات التي انطلقنا منها حيث تناول الفصل السادس تقديم الدراسة الميدانية، من خلال التعريف بالمؤسسة مكان الدراسة، وخصائص مجتمع وعينة البحث. أما الفصل السابع فقد بينا فيه طبيعة القواعد التنظيمية الموجودة في القطاع الخاص كبعد من أبعاد متغيرات الدراسة، بينما تناولنا في الفصل الثامن أثر الصرامة التنظيمية لتلك القواعد في تحقيق قيم الانضباط بها. كما تناولنا في الفصل التاسع الأسس المختلفة التي تحكم علاقات العمال في الاتجاهات المختلفة، في حين جاء الفصل العاشر لدراسة أثر تمثيلات العمل لدى العامل على قيم الولاء والانتماء للتنظيم .

وتم في الأخير عرض الاستنتاج العام للدراسة، والخاتمة، متبوعة بقائمة المراجع وملاحق البحث.

الباب الأول

الاقتراب المنهجي

والنظري للبحث

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للبحث

أولاً- مبررات البحث

ثانياً- إشكالية البحث

ثالثاً- فروض البحث

رابعاً- تحديد المفاهيم

خامساً- منهج البحث والأدوات المنهجية

سادساً- المدخل النظري للبحث

سابعاً- الدراسات السابقة

ثامناً- صعوبات البحث

أولاً- مبررات البحث:

إن اختيار موضوع الدراسة لم يكن محض الصدفة، بل كان نتيجة الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت سلوك العامل الجزائري في المصنع في ظل القطاع العمومي، ذلك السلوك الذي طالما وُصف بافتقاره للفعالية، وأصبح بمرور الوقت ثقافة بنيت على أساسها تمثلات الأفراد للعمل، فحملت معظم تلك الدراسات طبيعة التنظيم مسؤولية ذلك.

ونتيجة الوعي بأهمية الثقافة والقيم في بناء المجتمع وحضارته، لاسيما تلك التي لها علاقة مباشرة بالعمل، والإدراك أن سبب تخلفنا ثقافي محض، يتعلق في معظمه بعدم إعطاء العمل قيمته الحقيقية نتيجة التمثلات الموروثة. ولأن القيم مصدرها التنشئة الاجتماعية، ومجال تخصصي هو تنظيمات العمل، رحت أبحث عن مسؤوليتها تجاه ذلك، الأمر الذي جعلني أتساءل إن كان في إمكان تنظيم من نوع آخر كتنظيم القطاع الخاص مثلا، أن يغير تلك الثقافة، ويكون بالفعل مصدرا آخر للتنشئة. لاسيما وأنه لدي تجربة شخصية من خلال العمل في إحدى المؤسسات الإنتاجية للقطاع الخاص، التي تمكنت من خلالها من ملاحظة تصرفات العمال في المصنع والإدارة - نظرا لطبيعة عملي المربوط بكليهما - ومعرفة طرق تفكيرهم، من خلال الاستماع إلى أحاديثهم، الأمر الذي كوّن لدي فكرة مسبقة حول أثر طبيعة التنظيم على ثقافتهم.

وقد كانت هذه الدراسة بمثابة فرصة سمحت لي بدراسة الموضوع والتعرف على ذهنية العامل الجزائري بطريقة علمية من وجهة نظر سوسيولوجية، الأمر الذي يعطي للنتائج مصداقية علمية، فتكون خدمة للبحث العلمي، لاسيما وأن الدراسات حول القطاع الخاص مقتصرة في أغلبها على المقالة، والمقاولين (أصولهم، سبب توجههم للمقالة، طرق تفكيرهم، الخ) رغم انتشاره، وذلك على عكس الدراسات حول القطاع العمومي التي شملت كل الجوانب تقريبا من تسيير، تنظيم، تخطيط، عقليات المسيرين والعمال، علاقات العمل وغيرها، وفي كل المراحل التي مر بها منذ نشأته وحتى التحول عنه.

فيكون بذلك هذا البحث لفتا لانتباه الباحثين لهذا القطاع كتنظيم مهم، بات له تأثيراته المختلفة على المجتمع، بما في ذلك التأثيرات الثقافية، ولفت انتباه المسيرين في هذا القطاع من جهة أخرى إلى ثقافة عمل الفرد الجزائري، التي لا بد لهم من معرفتها للتمكن من إيجاد السبل لتغييرها، والأهم من ذلك توعيتهم وتعريفهم بالدور الأساسي والمسؤولية الكبيرة التي تحملها المنظمة اتجاه عملية تنشئة العمال على قيم عمل فعالة، ومسؤولية نشر هذه القيم في المجتمع ككل. وعليه

كان الهدف الأول للدراسة هو محاولة التعرف على أثر تنظيمات عمل القطاع الخاص في تغيير ثقافة العمل عند العامل الجزائري، وذلك من خلال معرفة مايلي:

➤ درجة وأسباب انضباط العامل بالقواعد التنظيمية؛ فبناء على أن تنظيم العمل في القطاع العمومي غرس ثقافة التسبب، أردنا معرفة مدى تحول هذه الثقافة إلى ثقافة انضباط، وهل ذلك راجع إلى خوف العامل من التنظيم الصارم أم أنه ناتج عن قناعاته أن هذا هو الأصح وما يجب أن يكون.

➤ تأثير طبيعة التنظيم على الأسس والمعايير التي باتت تحكم علاقات العمال، باعتبار أنها كانت في السابق تبنى على أساس الجهوية، القرابة والقيم الأخلاقية.

➤ تأثير التنظيم على تمثلات العامل للعمل، لوسائل الإنتاج، والمؤسسة (باعتبار أن تنظيم القطاع العمومي جعل الكثير يتمثلها كالتالي: العمل: هو الأجر دون مقابل، وسائل الإنتاج: عطلها يعني طول فترة الراحة، بينما المؤسسة هي الخدمات الاجتماعية ومصدر العطاء).

➤ معرفة المعوقات التي يمكن أن تحول دون وصول القطاع الخاص لغرس ثقافة عمل فعالة لدى العامل، وكذا المعوقات التي تجعل العامل يرفض تبني ثقافة عمل جديدة.

إن هذه الأهداف ستكون بمثابة الحدود التي ترسم لنا الطريق الذي نسير عليه، حتى لا نتوه في أبعاد مصطلح الثقافة والتنظيم الذي يعد كل منهما أوسع من الآخر.

ثانيا - إشكالية البحث:

تعتبر التنظيمات الطابع المميز لهذا العصر، فحياة الفرد منذ ولادته إلى وفاته تكون ضمنها، وهو الأمر الذي زاد من اهتمام المنظرين والباحثين بها لفهمها، ومعرفة أهدافها المختلفة، وأوجه التشابه والاختلاف والارتباط بينها، بغية الوصول إلى قواعد وقوانين تنظمها لتكون أكثر فاعلية، فتحقق الرفاهية للإنسان. ومن بين التنظيمات التي حازت على أكبر قدر من الدراسات، نجد تنظيمات العمل، التي تم التفصيل في مختلف جوانبها، سواء تلك المتعلقة بطبيعتها كبناء، أو كأنظمة، طبيعة الأفراد العاملين فيها، سلوكياتهم، دوافعهم، والعلاقات القائمة فيما بينهم، أو بينهم وبين التنظيم كقواعد....، وكان الربط في ذلك قائما على الدوام بالمحيط، لعلاقة التأثير والتأثر المباشرين به وعليه، مما يربط تطور وازدهار كل منهما بالآخر.

إن هذا التأثير المتبادل يكون نتيجة البعد الثقافي بالدرجة الأولى، باعتبار أن الفرد يكتسب قيما جديدة سواء من المجتمع، أو من مكان العمل، وذلك من خلال ما يعرف بالتطبيع الاجتماعي. هذه القيم التي يحملها الفرد معه أين ما ذهب لتكون بمثابة الموجه لسلوكه، الذي إما أن تجعله فعالا ومبدعا، وإما العكس، إذ يحمل العامل قيم المجتمع إلى العمل، ويحمل قيم العمل إلى المجتمع، فيكون بذلك البعد الثقافي إما سببا في نجاح المؤسسة والمجتمع وتطورهما، وإما سببا في تراجعهما.

ولعل أصدق مثال على أهمية البعد الثقافي في التنظيمات هو التجربة الجزائرية التي لم تُول أهمية للقيم الثقافية في مخططاتها التنموية، فكانت النتيجة هي الفشل المتلاحق لسياسة تلوى الأخرى، حيث كانت في كل مرة تعتمد إلى إجراء إصلاح يركز على الهياكل القاعدية ورأس المال المادي، دون التفكير في رأس المال البشري وفي تلقينه ثقافة العمل الصناعي وقيمه، ومحاولة إعطائه الأولوية، لاسيما وأن معظم العمال هم من أصل ريفي، لا تربطهم بالمصنع أية صلة، حيث كان توجُّههم للعمل فيه مبنيا أساسا على المزايا التي يقدمها للعمال. فرغم توجُّه الخطابات السياسية إلى الحديث عن واجب الأفراد في التقاني في العمل وتقديم الأفضل، والمساهمة الفعالة في تطوير المؤسسات بصفة خاصة والوطن بصفة عامة، وأن لهم في المقابل حرية التمتع بكل الحقوق والمشاركة في مختلف الأرباح، غير أن السياسات التنظيمية كانت منافية

لذلك، إذ قضت على حرية الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي جعل اهتمام العمال يتجه نحو الجزء الثاني من الخطابات، وهو الجزء الخاص بالحقوق والخدمات، مخافة أن يتم إلغاؤها هي الأخرى، غير أن المسؤولين حاولوا هذه المرة تغطية ضعف الثقافة التسييرية التي تولد عنها تخطيط مستمر بين القوانين المتعارضة، بإلهاء العمال بالمطالب الاجتماعية. فكانت النتائج في كل مرة تكون عكس التوقعات، فمن أزمة لأخرى .. ولم يتوقف الأمر عند حدود المشاكل الاقتصادية فحسب بل تعدى ذلك لخلق نوعا من الثقافة المبنية على مجموعة من التمثلات حول العمل وما يتعلق به، تمثلات غلب عليها انعدام الفعالية، وتزايد الاتكالية، وطغيان الرؤية الاجتماعية للمشاريع على الاستراتيجية الاقتصادية، مما أدى إلى تسارع انهيار تلك المشاريع التنموية.

وقد كان لهذا الأخير نتائج باتت تهدد المسار التنموي برمته من جهة، وتهدد استقرار الحياة الاجتماعية من جهة أخرى، نتيجة غلق العديد من المؤسسات الأمر الذي أدى إلى تسريح عدد خيالي من العمال، تدني المستوى المعيشي، تزايد شبخ البطالة والفقر. فكان الحل الذي تم اللجوء إليه هو الخصخصة والانفتاح على اقتصاد السوق. وبالتالي تم فتح المجال أمام القطاع الخاص كفاعل أساسي يعتمد عليه في عملية التوظيف، - كحل اضطراري -، وبدأت الخطابات تبين مسؤوليته تجاه ذلك، فكان توجه العمال إليه كخيار إجباري. فبعد أن كان الفرد يعمل لصالح الدولة، أصبح يعمل لصالح شخص آخر هو رب العمل، وهذا تغير جذري في علاقات العمل، كان من الصعب تقبله بادئ الأمر، لاسيما في ظل التمثلات السائدة عنه والتي كان سببها طريقة تناول الخطابات بعد الاستقلال له على أنه قطاع مستغل. غير أن تدخل الدولة المستمر لحماية مصالح العمال ووعي هذه المؤسسات؛ نتيجة الدراسات الحديثة؛ بأهمية العنصر البشري، وأن الاهتمام به هو خدمة لمصلحتها قبل كل شيء، جعل الأمور فيها تتغير باستمرار نحو الأفضل.

إن هذه التغيرات كان يفترض أن تكون بداية النهاية لقيم العمل التي سادت في القطاع العمومي وسببا في إنتاج ثقافة أكثر فاعلية لدى العمال بصفة خاصة والمواطنين بصفة عامة، وذلك من خلال التخلي عن فكرة المؤسسة الاجتماعية، واستبدالها بالمؤسسة الاقتصادية، كذا التخلي عن العلاقات الجماعية واستبدالها بالنزعة الفردية في إطار المنافسة والبقاء للأفضل،

والوعي بأهمية المؤسسة ووسائل الإنتاج، والمنصب الذي توفره، وذلك كنتيجة حتمية للحقيقة التي عايشها العامل الجزائري من انهيار أسطورة البترول وتحطم أسطورة المركبات الصناعية، غير أن ما حدث هو العكس من ذلك، حيث أن استمرار القطاع العمومي صاحبه استمرار للتمثلات الناتجة عنه، والتي يتم توريثها من جيل لآخر لا سيما في ظل دعم الدولة المستمر له، مما يجعل تغييرها في ظل نفس القواعد والطرق التسييرية والتنظيمية أمرا صعبا، ليس في تلك المؤسسات فحسب، بل في المجتمع ككل، إذ مازلنا نعيش في ظل ثقافة "ملك البايك"، ومازال الفرد الجزائري يميل للعمل في القطاع العمومي نظرا للامتيازات التي يحققها، امتيازات مفادها الأجر دون عمل، وحرية الخروج والدخول في أوقات العمل، الاستفادة الشخصية من ممتلكات المؤسسة التي هي ملك للجميع، انعدام أهداف واستراتيجيات واضحة للعمل، انعدام الإلتقان والأمانة، الصدق والنزاهة في ممارسة المهنة....والقائمة لا تنتهي.

إن هذا العجز للمؤسسات العمومية في تغيير قيم العمل أو تفعيلها والذي ينعكس بصورة واضحة على استمرار تخبطه في المشاكل واعتماده على المداخل بصورة مباشرة، يجعلنا ندرك أننا أمام مشكلة تجعل من التفكير في البديل أمرا ضروريا لا مفر منه، خاصة بظهور مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والتي نجد من بينها: اختفاء ملامح العامل الشائع بدرجة كبيرة من المجتمع، فقد تعود أفراد هذا الأخير (المجتمع) على التكنولوجيا وإدراك أهميتها نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي لدى الشريحة الأعظم منه.

ولأن هذا العصر هو عصر الخصوصية والانفتاح، ونظرا لما أثبتته المؤسسات الخاصة من نجاح، وتحمل للمسؤولية، والمساهمة في الاقتصاد الوطني، سواء بتزايد نسب تشغيل اليد العاملة، أو بسبب المساهمة في إنتاج بعض السلع، فإنها مرشحة لتكون ذلك البديل. فصرامة تنظيمها التي يدرجها البعض ضمن مبدأ الربح الذي يسعى إليه الرأسمالي، يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية على ثقافة العمل عند العامل، من خلال استبدال قيم العمل الموروثة، بقيم عمل جديدة تكون أكثر فاعلية، خاصة وأن العامل لن ينتظر من رب العمل أن يعطيه أكثر مما يأخذ منه. كذا تغيير التمثلات السائدة عن العمل وعن هذا القطاع معا. ومن هنا وجب علينا القيام ببحوث سوسيولوجية لمعرفة الثقافة الجديدة التي زرعها القطاع الخاص في أذهان العمال، والتغيرات الذهنية التي

أنتجها. لمعرفة مدى إمكانية تحمله لمسؤولية تغيير ثقافة العمل، والاعتماد عليه في ذلك. وفي هذا السياق نطرح التساؤل التالي:

ما هي الإسهامات التي قدمتها تنظيمات العمل في القطاع الصناعي الخاص لبناء ثقافة عمل جديدة لدى العامل الجزائري؟

تتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يعكس انضباط العامل في القطاع الصناعي الخاص تبنيه لثقافة عمل جديدة ؟
- 2- ما هي القيم التي تبنى على أساسها العلاقات بين العمال في القطاع الصناعي الخاص؟
- 3- ما هي المعوقات التي تحول دون وصول التنظيم لتحقيق قيم الولاء والانتماء؟

ثالثا- فروض البحث:

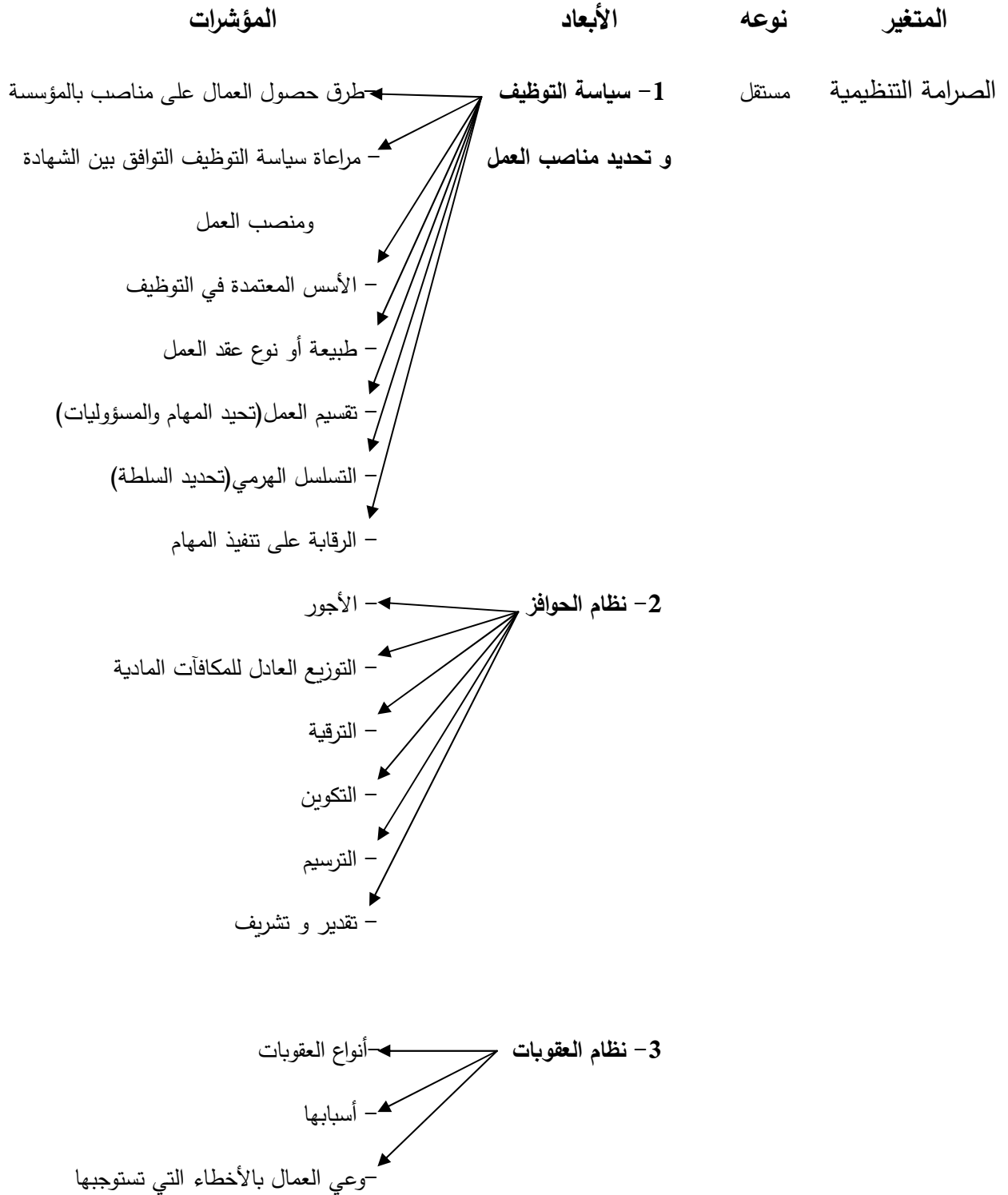
للإجابة على التساؤلات السابقة اقترحنا الفرضيات التالية:

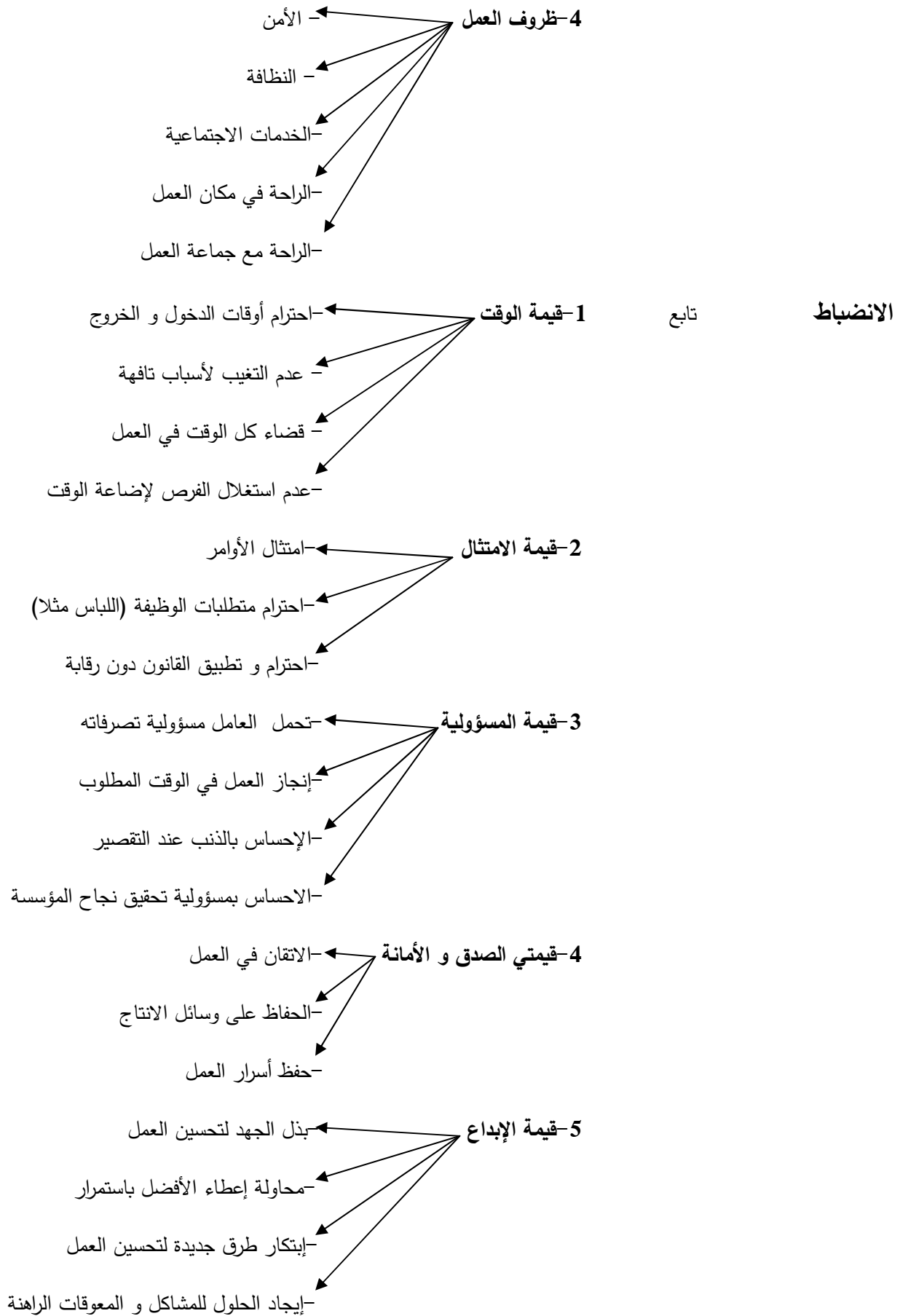
- ✓ انضباط العامل بقواعد العمل والتنظيم في المؤسسة الصناعية الخاصة يعكس الصرامة التنظيمية أكثر مما يعكس قيم عمل ثابتة لديه.
- ✓ تفرض طبيعة العلاقات بين العمال في القطاع الصناعي الخاص تبني قيم الثقة والمصلحة.
- ✓ تحوّل تمثلات العمل لدى العامل الجزائري دون تبنيه لقيم الولاء والانتماء.

الشكل رقم 1: يوضح تفكيك فرضيات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات

الفرضية الأولى:

- انضباط العامل بقواعد العمل والتنظيم في المؤسسة الصناعية الخاصة يعكس الصرامة التنظيمية أكثر مما يعكس قيم عمل ثابتة لديه.

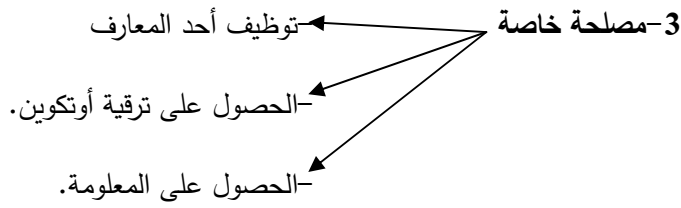




الفرضية الثانية:

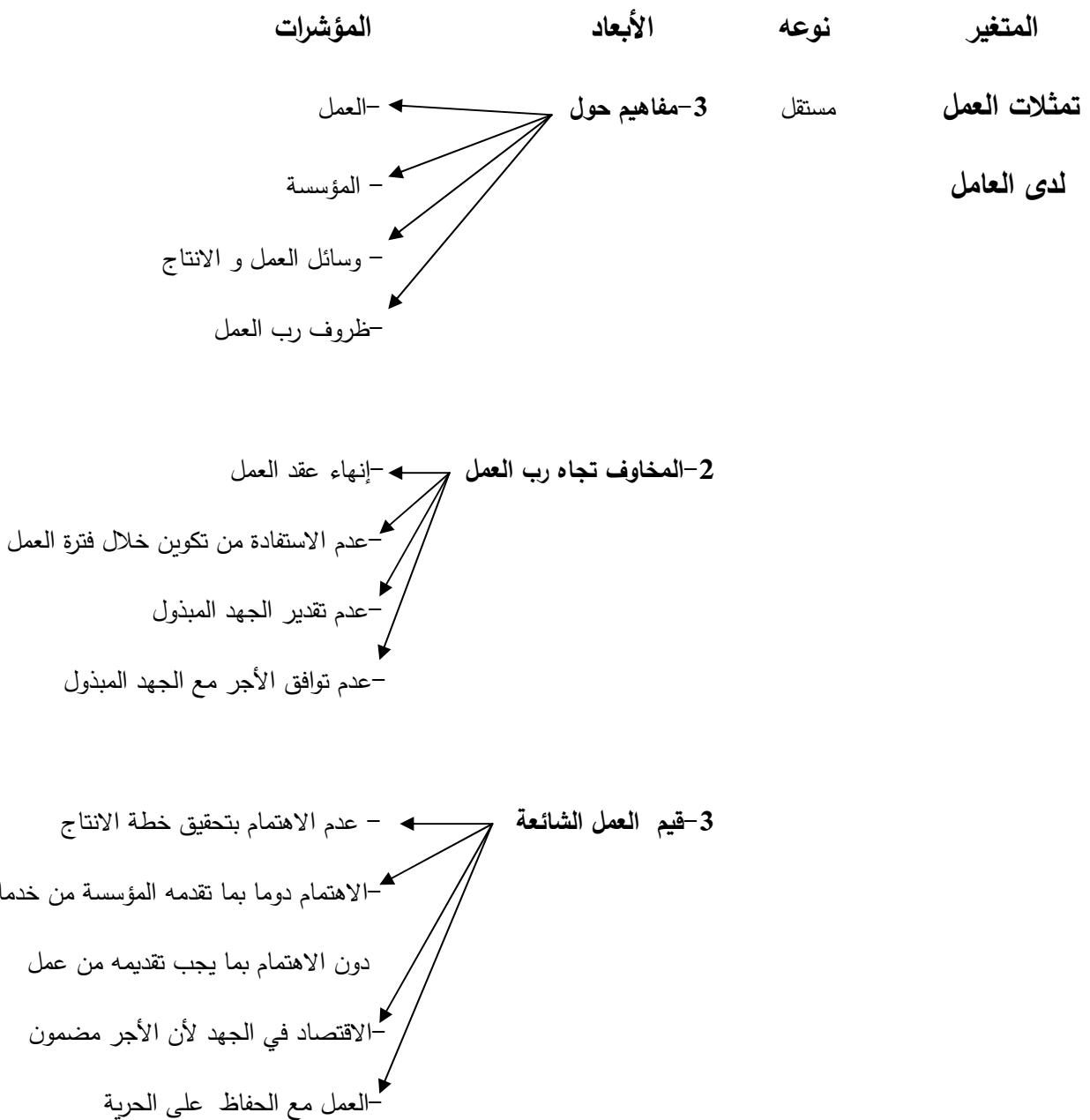
- تفرض طبيعة العلاقات بين العمال في القطاع الصناعي الخاص تبني قيم الثقة والمصلحة.





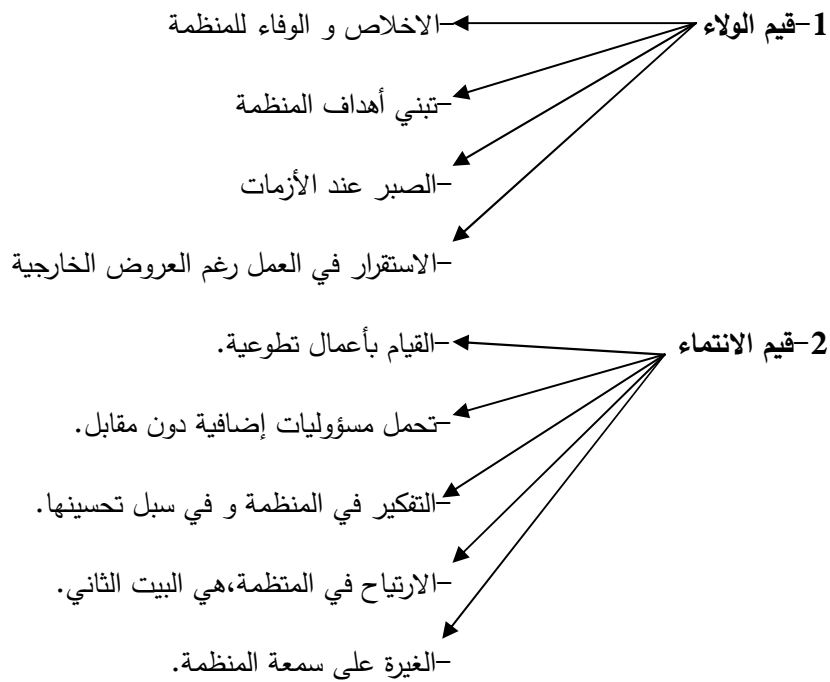
الفرضية الثالثة:

- تحوّل تمثلات العمل لدى العامل الجزائري دون تبنيه لقيم الولاء والانتماء

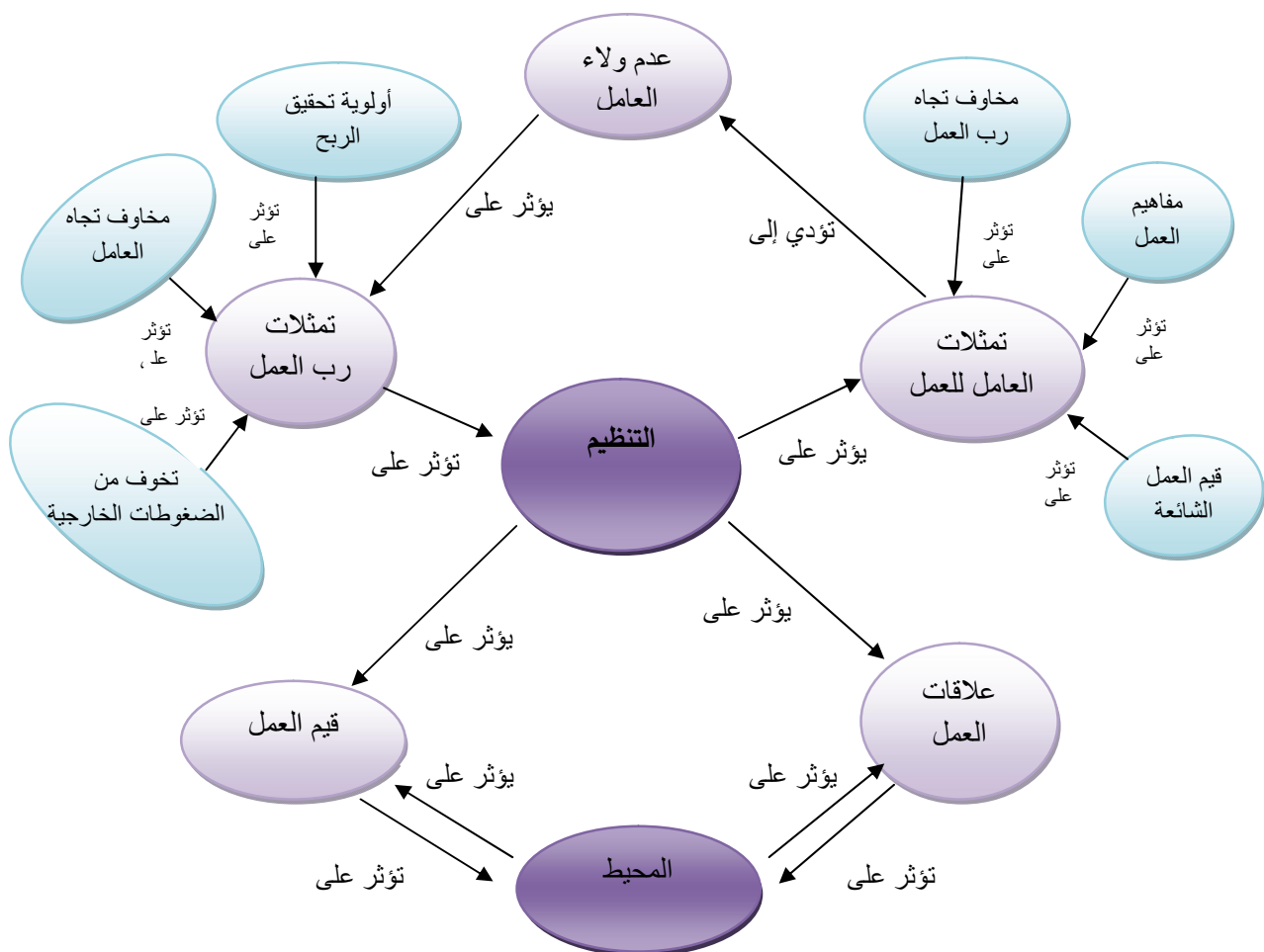


ثقافة العمل

تابع



الشكل رقم 2: شكل توضيحي للعلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة



رابعاً - تحديد المفاهيم:

1- التنظيم:

أ. لغة: مصطلح التنظيم مشتق من الفعل (نَظَمَ) الذي يعني التأليف، فيقال نظم اللؤلؤ أي جمع حباته في الخيط. ويقال نَظَمَ الشعر أي رتب كلماته وفق نسق. و الانتظام يعني الاتساق. أما النظام فيطلق في اللغة على الخيط الذي به اللؤلؤ أو غيره، وجمعه نُظُم. وقد ذكر في لسان العرب أن النظام يعني الهداية والسيارة، فحين يقال "ليس لأمرهم نظام" معناه أنه ليس لهم هدى ولا استقامة. والفعل النظم والتنظيم مثله، وكل شيء قرن بآخر أو ضُمَّ بعضه إلى بعض فقد نظم، وجمعها أنظمة أو أناطيم ونظم¹.

ب. اصطلاحاً: تعددت تعاريف التنظيم بتعدد المنظرين والمدارس*، لذا ارتأينا أن نأخذ التعريف الذي أشارت إليه إحدى أحدث الموسوعات لعلم الاجتماع في الولايات المتحدة الأمريكية، الصادرة سنة 1992، وهو تعريف سكوت الذي يرى بأن التنظيم هو ذلك "النسق الاجتماعي الذي له حدود يحافظ عليها ويسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة. ويتألف التنظيم من بناءات مكانة (Status-Structures)، وأنماط تقاهم وتعاون بين الأفراد المشتركين في أداء النشاط التنظيمي وترابطهم علاقات اجتماعية مع وجود نسق فني إداري يتولى إنجاز الواجبات والمهام التنظيمية مع قدرته على إحلال واستبدال العمالة التنظيمية وفق متطلبات التنظيم وضمن إطار علاقته بالبيئة الخارجية"². بينما اقتصر بعض تعاريف التنظيم على جانب أو جانبين فقط، نجد هذا التعريف قد شمل جوانب مختلفة منه، حيث جمع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من جهة. وبين الهيكل الخارجي المتمثل في البناء والهيكل الداخلي المتمثل في النشاطات والعلاقات المختلفة التي تحصل داخله، كما أشار إلى وجود علاقة بين التنظيم وبيئته. فكان بذلك الأقرب للمعنى الذي استخدمناه في هذه الدراسة، والذي يتضح من خلال التعريف الإجرائي التالي:

نقصد بالتنظيم بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة الإدارية الخاصة منها بإدارة المناصب والأفراد، والظروف، والتي تضم تقسيم المهام، تحديد المنصب ومسؤولياته، أسس التوظيف، الترقية والتكوين الذي يتلقاه العامل، القواعد والقوانين التي تنظم سير العمل بما في ذلك أوقات الدخول

*- للمزيد من التعاريف حول مصطلح (التنظيم) اللغوية والاصطلاحية أنظر في الفصل المخصص لها.

1- عامر، الكبيسي. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الجزء الأول: الفكر التنظيمي. ط1. النوحة: دار الشرق، 1998، ص25.

2- اعتماد، محمد علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص44.

والخروج، الأجور، المكافآت والعقوبات والأسس التي تتم عليها، كذا طبيعة العلاقات بين العمال، وظروف العمل المتوفرة فيه.

2. الصرامة التنظيمية:

المقصود بالصرامة التنظيمية تطبيق التنظيمات السابقة الذكر، سواء ما تعلق منها بالأمر الإيجابية (المكافآت، الترقية، توفير ظروف العمل المناسبة والحفاظ عليها...الخ) أو السلبية (الخصم من الأجر، التوقيف عن العمل...الخ) بجدية وشفافية، دون التهاون في أي منها.

3. ثقافة العمل:

هو مصطلح مركب من مفهومي الثقافة والعمل، لذا سنتطرق أولاً للحديث عن كل منهما على حدى، ثم نبين سبب اختيارنا لهذا المصطلح دون سواه*.

أ. الثقافة:

لقد اعتمدنا في اختيارنا لمصطلح الثقافة دون سواه (القيم، أو السلوك مثلاً). على التعريفين التاليين الذين يركزان على اتجاهين واضحين لمعنى الثقافة - تم استنتاجهما من خلال التعاريف المتعددة لها- أما الأول فينظر للثقافة على أنها "تتكون من القيم والمعتقدات والمعايير والرموز والإيديولوجيات وغيرها من المنتجات العقلية". بينما يربط الاتجاه الثاني الثقافة "بنمط الحياة الكلي لمجتمع ما، والعلاقات التي تربط بين أفرادها، وتوجهات هؤلاء الأفراد في حياتهم". ومن خلال المفهومين السابقين، تم استخراج ثلاثة مفاهيم أساسية تمثل الثقافة وهي: التحيزات الثقافية، العلاقات الاجتماعية، أنماط وأساليب الحياة.

تشمل التحيزات الثقافية القيم والمعتقدات المشتركة بين الناس. بينما تشمل العلاقات الاجتماعية العلاقات الشخصية التي تربط الناس بعضهم البعض الآخر. في حين أن نمط الحياة هو الناتج الكلي المركب من الانحيازات الثقافية والعلاقات الاجتماعية¹.

بناء على ذلك فإننا من خلال دراستنا للانضباط كقيمة أساسية تشتمل على قيم عمل أخرى، محاولين معرفة مدى اعتقاد العمال بهذه القيم. كذا دراستنا لتمثالات العمال للعمل وأثرها على قيمتي الولاء والانتماء نكون في إطار دراسة العمل ضمن المفهوم الخاص بالتحيزات الثقافية. أما بدراسة طبيعة العلاقات بين العمال والقيم التي تبني على أساسها، فنكون بذلك قد لمسنا المفهوم الثاني في الثقافة مع ربطه بالمفهوم الأول، في حين أن الجزء المتعلق بنمط الحياة يتجلى من

1- ميشال، تومبسون وآخرون. نظرية الثقافة. ترجمة علي سيد الصاوي. الكويت: عالم المعرفة، 1997، ص10.
*- للاطلاع على تعريف الثقافة والعمل أنظر الفصل الثاني.

خلال دراسة سلوك العمال كمؤشر لتلك القيم.

وبالتالي لم نستطع الاختصار على مصطلح قيم العمل، أو سلوك العامل لأن الموضوع تطرق لجوانب أشمل من ذلك. منها التمثلات التي يعتبرها الكثير من الباحثين بعدا من أبعاد الثقافة. ومن ذلك تعريف فريديريك ليبارن التالي: "الثقافة هي مجموعة الممارسات والتمثلات الخاصة بمجموعة أفراد معينة"¹.

ب. العمل: لا نريد أن نوجه البحث نحو مفهوم العمل الذي تنص عليه القوانين الرسمية وتنظمه، وإنما القصد منه يتوقف عند حدود ثقافة العامل، تصوره وتمثلاته له، في كل ما يتعلق به، سواء ميدان العمل، علاقات العمل، قيم العمل التي تترجم من خلال طريقة أدائه وما تحتويه من سلوكيات.

ج. ثقافة العمل: تم اختيارنا لمصطلح ثقافة العمل دون سواه، لأنه المصطلح الأنسب، حيث وجدنا مصطلحات أخرى ذات صلة بالموضوع غير أن جوهرها بعيد عن معناه وعن هدف الدراسة، ومن بين تلك المصطلحات، الثقافة المهنية التي استخدمناها أول الأمر، لكن بالتعمق في معناها وجدنا أنها تطلق على الثقافة التي يكتسبها العامل حول المهنة أو الوظيفة التي يقوم بها فحسب وما توفره المؤسسة من تكوين لزيادة تحكمه في وظيفته، الأمر الذي دفعنا للبحث عن مصطلح آخر أنسب. كذا مصطلح ثقافة العامل الذي يعنى بدراسة ثقافة العامل في مختلف المجالات، وما توفره له المؤسسة لتنمية ثقافته المتنوعة، بما في ذلك قاعة المطالعة، والسينما وغيرها.

ولأننا أردنا معرفة ثقافة العامل المتعلقة بالعمل فحسب، دون حصرها في مكان العمل، لأننا نريد الوصول إلى ثقافة عمل راقية في المجتمع ككل، ارتأينا أن ثقافة العمل لدى العامل، سيكون أنسب، وإن لم يكن لهذا المصطلح أصل نظري، غير أنه يدل بوضوح على حصر الدراسة على جانب من جوانب الثقافة وهو ذلك المتعلق بالعمل، وما يرتبط به من قيم ومعتقدات، أفكار ومبادئ سيكون لها أثر على سلوك الفرد وعلاقاته مع الآخرين، أينما كان سواء في عمله أو حتى في بيته وهو يمارس عملا ما، لأن الثقافة لصيقة في الفرد يحملها معه أينما ذهب.

1 - Frédéric, Lebaron .La Sociologie de A à Z. Paris: Dunod, 2009, P42.

4.القيم:

أ.لغة: هناك نوع من الإجماع حول صعوبة الوصول إلى تعريف موحد ومقبول لمفهوم القيم، وذلك لارتباطها بالتكوين النفسي للفرد، وصعوبة الفصل بينها وبين مفهوم المعتقدات ومفهوم الاتجاهات. وقد لاحظ محمد عابد الجابري من خلال المعاجم العربية، أن كلمة القيم تعود إلى بعد اجتماعي من قبيل الثمن، فالقيمة لها دلالة اجتماعية، ثم إن الارتقاء بمعنى القيم من الجانب الاقتصادي إلى الجانب الأخلاقي كان في منتصف القرن التاسع عشر، في اللغة الفرنسية والانجليزية، وانتقل الأمر للغة العربية من خلال الترجمة، فأصبحت كلمة القيم تعوض كلمة الفضائل التي كانت تستخدم من قبل. فهي تعني المثل التي تستعمل معايير لأحكام القيمة الموجهة للنشاط الأخلاقي¹.

والقيم جمع قيمة وهي مأخوذة من قِيم الشيء تقييما، أي قَدَّر قيمته، كما أنها تأتي في اللغة بمعنى قدر الشيء أو قَدَّر مكانة الفرد، والشيء القيم هو الشيء الغالي النفيس².

ب.اصطلاحا: القيم هي الصفات الشخصية التي يفضلها أو يرغب فيها الناس في ثقافة معينة فالشجاعة والاحتمال والإيثار والمهارة الفنية وضبط النفس يمكن اعتبارها كل على حدى أوفي مجموعها بالصفات المرغوبة في كل ثقافة، لكن القيم من ناحية أخرى ليست هذه الصفات فحسب، بل إنها في الواقع أنماط سلوكية تعبر عن هذه القيم³.

ومن بين أدق التعاريف للقيم وأشملها نجد تعريف المكايي لها بأنها: "الاهتمام والطموح الذي يملأ على الفرد قلبه وعقله، وتمثل المصدر الأساسي والمحرك الأول لكل ما يصدر عن الفرد من سلوكيات وأقوال وأعمال، وتوفر الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات، وهي المنظم الأساسي لطريقة حياته وتفاعله مع مجتمعه، ويتحدد مصير الفرد على مقدار ما يحمل ويعمل به من القيم وكذا طبيعة ما يعتقد من الطرق والأساليب التي تشبع له هذه القيم"⁴. فالقيم ما هي إلا انعكاس للأسلوب الذي يفكر به الأشخاص في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة. كما أنها هي التي توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير. وقد تتجاوز

1- محمد، بومخلوف. "الشباب بين صراع القيم وأزمة الثقة". أفكار وآفاق، 04، 03 (2013): ص58.

2- ليلي، حسام شكري. "نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعليم". المجلة العلمية لكلية التجارة، (2001): ص289.

3- كمال، بوقرة. "الأبعاد المعرفية للتغير القيمي في المجتمع الجزائري". مجلة العلوم الاجتماعية، 08 (جانفي، 2009): ص86-102.

4- محمد، محمود المكايي. دور القيم و الأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية. القاهرة: المكتبة العصرية، 2009، ص75.

الأهداف مباشرة للسلوك إلى تحديد الغايات المثلى في الحياة. فهي إحدى المؤشرات الهامة لنوعية الحياة، ومستوى الرقي، أو التحضر في أي مجتمع من المجتمعات¹.

إن القيم هي أهم مكونات الثقافة في أي مجتمع، فهي لبّها وجوهرها، باعتبارها تنظم وتحدد السلوك الاجتماعي لكافة أفراد المجتمع من جهة، وتتأثر بالثقافة العامة من جهة أخرى فهي عنصر مؤثر ومتأثر في الوقت ذاته، لذا تعد بمثابة المرآة التي تعكس بصورة واضحة الثقافة السائدة في مجال ما، كونها تترجم من خلال الأفعال والسلوك، فتكون بذلك قابلة للدراسة والملاحظة. وهو الأمر الذي جعلنا نختارها كبعد من بين أبعاد الثقافة.

حيث ستكون قيم العمل التي يتحلى بها العمال والمترجمة من خلال أفعالهم خير مؤشر على الثقافة التي يحملونها. وباعتبارها تتأثر بالبيئة المحيطة بها، فإننا أردنا معرفة تأثير التنظيم على قيم العمال سواء القيم المرتبطة بأداء العمل والتي تتجلى من خلال قيم الانضباط، أو تلك المتعلقة بالعلاقات التي تربط بين العمال فيما بينهم والتي توقعنا أن تكون مبنية على قيمتي الثقة والمصلحة، أو تلك القيم التي تربط بين العمال والمؤسسة التي يعملون فيها والتي يفترض أن تكون قيم ولاء وانتماء.

5. الانضباط:

أ. لغة: يدل الانضباط في مفهومه اللغوي على الحفظ بالحزم وهو مشتق من لفظ ضَبَطَ يضبط ضبطاً، وهو لزوم الشيء وحبسه ويقال فلان لا يضبط عمله إذا عجز عن ولاية ما وليه، ورجل ضابط أي قوي على عمله².

ب. اصطلاحاً: تتنوع معاني الانضباط على حسب المجال والحقل المستخدمة فيه، فالانضباط هو "ضبط الميول والسلوك إما بإرادة الفرد نفسه أو بتأثير سلطة خارجية"³، وهذا التعريف موافق لذلك المقصود في الدراسة، بحيث إذا وصل العامل لضبط سلوكه فردياً فهذا دليل على تربيته له، وبالتالي هو أحد القيم المشكلة لثقافته، وإما أن ينضبط تحت تأثير سلطة التنظيم وبالتالي هو أمر مخالف لتصوره، ويقوم به مضطراً. والانضباط في المؤسسة يكون من خلال الامتثال للتنظيم وقواعده، وهو قيمة من قيم العمل، من أبعاده: قيمة المسؤولية، قيمة الإبداع، قيمة الأمانة والصدق.

6. العلاقات بين العمال: نريد من خلال هذا المفهوم لمس العلاقات القائمة بين العمال، بطريقة رسمية أو غير رسمية، سواء إن اشتركوا في نوع العمل ومكان العمل أو اختلفوا، وبالتالي قد تكون

1- عبد اللطيف، محمد خليفة. ارتقاء القيم: دراسة نفسية. سلسلة عالم المعرفة 160. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1992، ص 14.
2- جمال الدين، بن مكرم "المنظور". لسان العرب. المجلد 7، بيروت: دار صادر، 2003، ص 340. "نسخة الكترونية" library.islamweb.net
3- الإدارة العامة للمعجمات. معجم علم النفس والتربية، الجزء 1. مجمع اللغة العربية: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1984، ص 46.

هذه العلاقات أفقية أي بين العمال من نفس الدرجة، أو عمودية صاعدة أو نازلة. وهي غالبا ما تبنى على أسس أخلاقية، أو شخصية، مثل علاقات تعاون، احترام، ثقة، مصلحة... إلخ.

7. الثقة:

أ. لغة: من الفعل وَثَقَ: مصدر قولك وثق به يثق، بالكسر فيهما، وثاقة وثقة ائتمنه، وأرض وثيقة: كثيرة العشب. والوثيق هو الشيء المحكم، ومنها الوثيقة هي الأحكام في الأمر، والميثاق هو العهد¹.

ب. اصطلاحا: الثقة هي "الرصيد العاطفي الذي يمتلكه شخصان، والذي يعينهما على التوصل إلى اتفاق على أداء مصلحة الطرفين، فعندما يثق اثنان في بعضهما البعض، استنادا إلى جدارة كل منهما بثقة الآخر فيه، ستقودهما الثقة المتبادلة تلك إلى التعاضد المثمر فيما بينهما، والتمتع بحسن التواصل المبني على الشفافية، التعاون والمشاركة العاطفية والوجدانية"².

وقد عرف مينك (Mink) الثقة بأنها "توقعات الفرد وائتمانه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكا منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقا لأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق"³.

فالثقة بناء معنوي اجتماعي نفسي يربط بين المساهمين في بنائه من خلال مجموعة من العمليات التي تبرهن عن جدارة كل طرف بالثقة والائتمان، وهذه العملية تتطلب وقتا وجهدا. لكن ترميم جدار الثقة في حالة اختراقه يتطلب وقتا أطول. ويعرف فوكوياما الثقة بأنها: "التوقع أو الانتظار الذي يولد في جماعة محلية من سلوك منتظم، مستقيم ومتعاون، مؤسس على معايير عامة ومشاركة"⁴.

وقد عرف روتر (Rotter) الثقة بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعد به شفها أوكتابيا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه"⁵.

إن قصدنا من مصطلح الثقة لم يخرج عن إطار التعاريف السالفة الذكر، حيث سنركز فيه على الجانب المتعلق بانتظار الفرد لتصرف الطرف الآخر وفقا لتوقعاته، وذلك التوقع مبني على ضمانات مختلفة: أخلاقية، مهنية، معرفة شخصية،... إلخ. والهدف من ذلك معرفة حقيقة وجود الثقة بين العمال، والنوع المعتمد لها.

1- جمال الدين، بن مكرم "ابن منظور". مرجع السابق. المجلد 10، ص 371.

2- محمد، بومخلوف. "الشباب بين صراع القيم وأزمة الثقة". مرجع سابق، ص 76.

3- عبد الله، الطجم، وطلق، السواط. السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات. ط 4. السعودية: دار حافظ، 2003، ص 273.

4- محمد، بومخلوف. "الشباب بين صراع القيم وأزمة الثقة". المرجع السابق، ص 76-77.

5- عبد الله، الطجم، وطلق، السواط. المرجع السابق، ص 273.

8. المصلحة: نقصد بها أي نوع من أنواع المنفعة التي يحققها العامل في علاقته بعامل آخر سواء كانت منفعة خاصة، مشتركة أو متبادلة، وسواء كان العامل من نفس الدرجة المهنية، أقل، أو أعلى. ومثال ذلك الحصول على المعلومة، التستر على بعض، تبادل أوقات العمل...الخ.

9. الانتماء :

أ. لغة: من الفعل نمى، بمعنى زاد، كثر أو على، والنماء الزيادة، وكل ارتفاع انتماء، ويقال انتمى إليه أي انتسب¹.

ب. اصطلاحاً: الانتماء مزيج غريب من العناصر الموضوعية والذاتية في واقع تاريخي واجتماعي محدد، فهو حالة من التوحد مع الجماعة، لدرجة يحس فيها الفرد أن تهديد الجماعة هو تهديد له، وأنه قادر للتضحية بنفسه في سبيل الجماعة². ذلك أن الانتماء هو الحالة التي تنتج عن شعور الفرد بانتسابه للجماعة، وتحدد مكانته ودوره فيها³.

وهذا ما ذهب إليه إميل دوركايم ، وأضاف أن الفرد يجد نفسه معتمداً على الجماعة عاطفياً واقتصادياً. حيث تمنحه مكانته وتتولى إشباع حاجاته، بينما ذهب تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون إلى تحديد ثلاث شروط لتحقيق الانتماء هي؛ الاشتراك في القيم الثقافية، تحديد مكانة الفرد في الجماعة، إشباع الحاجات الأساسية للفرد. وقد أكد أن اختلال أي من هذه الشروط كضعف الثقافة أو انهيارها، عدم عثور الفرد على المكانة الاجتماعية التي يشغلها أو الدور الذي يمكن أن يؤديه، عدم إشباع الحاجات الأساسية له" يؤدي إلى اختلال الانتماء⁴.

ونظراً لتخصص دراسات التنظيم، ظهر ما يسمى بالانتماء التنظيمي، الذي يعنى بدراسة درجة إنتماء الأفراد للتنظيم الذي هم فيه، وقد كان السلوكيون السابقون لهذا المصطلح، الذي يقصد منه قدرة الفرد على التوحد والاندماج مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله. فالانتماء التنظيمي يتحقق عندما ترتبط شخصية الفرد بالتنظيم الرسمي وتكمل أهداف كل منهما الأخرى. حيث يرى كل من مارش وسيمون أن هذا الأخير ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه لهم من امتيازات ومكاسب.

وقياس الانتماء اتجاهياً يكون من خلال ثلاثة أبعاد حسب بورتر وسميث (Porter et Smith)، هي: الاعتقاد القوي بقيم وأهداف التنظيم، الاستعداد لبذل الجهد الفعال لمصلحته، أيضاً الرغبة القوية

1- جمال الدين، ابن منظور، مرجع سابق، المجلد 15، ص 341-342.

2- بلبل، علم . الطفل، والمجتمع: التنشئة الاجتماعية وأبعاد الانتماء الاجتماعي. الإسكندرية: المكتبة المصرية، 2006، ص 313.

3- الإدارة العامة للمعجم، مرجع سابق، ص 20.

4- ليلي، علي . المرجع السابق، ص 313.

للاستمرار في العمل داخل التنظيم، أي استمرار العضوية. وهناك من يضيف بعد تكامل أهداف وقيم كل من الفرد والتنظيم¹.

وعليه يمكن القول أن الانتماء الذي نود قياسه هو الانتماء التنظيمي، باعتباره انتماء لتنظيم معين، والذي يظهر من خلال المؤشرات الموضحة في الشكل الخاص بتفكيك المفاهيم (أنظر الشكل رقم 1).

10. الولاء :

أ. لغة: من الفعل ولى، و يقال بينهما ولاء أي قرابة، و الولاء ولاء المعتق، وتولى الشيء: لزمه².
 ب. اصطلاحاً: يعتبر مصطلح الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي تعد في تطور مستمر، حيث ارتبطت قديماً بالسلطة والحرب، خاصة بالنظم العسكرية، والأرض والمحافظة عليها، بالقبيلة والعشيرة... وحديثاً ارتبطت بالبيئة والقيم الأخلاقية. لكنه بقي يحمل نفس المعاني، غير أن الاتجاهات هي التي تختلف. فالولاء هو التفاني الإرادي والعملي المستمر من قبل فرد ما تجاه قضية معينة، فهو يجعل الفرد عارفاً ما ينبغي أن يكون عليه، وما ينبغي أن يقوم به من الأفعال ، على أن تتصف هذه القضية بالذاتية والموضوعية، وهو ما يجعل البعض يعتبر أن الولاء هو محور الفضائل كلها³. كما أن هناك من يعتبر الولاء أحد أبعاد وشروط الانتماء، حيث يقول بوشانان Buchanan أن الانتماء التنظيمي يقوم على التوحد، الاندماج، والولاء للتنظيم. وهناك من يرى أن الولاء أكبر من الانتماء، بحيث يبقى الفرد وفياً للتنظيم رغم كل ما يحدث.

على العموم ليس هناك إجماع بين العلماء حول الفرق بين الولاء والانتماء، فهناك من يعتبر أحدهما بعداً للثاني، كما أن هناك من يعتبر أن أحدهما أشمل وأكثر عمقاً من الثاني، غير أن الاتفاق لم يحصل، لذا حاولنا التفريق بينهما بناء على المؤشرات الموضحة، معتمدين على القول بأن الولاء أعمق من الانتماء، فالانتماء هو الاقتناع الذي يدفع الفرد للمشاركة، والولاء هو تبني تلك الأهداف.

11. التمثل (Représentation) :

أ. لغة: التمثل من ماثل الشيء أي شابهه. والمثال هو الصورة. ومثّل له الشيء أي صورته ومثّلت له تمثيلاً صورت له مثاله كتابة أو غيرها، والأمثل هو الأفضل، وتمثل فلان إذا ضرب مثلاً،

1- اعتماد، محمد علام. مرجع السابق، ص ص 270، 271.

2- جمال الدين، ابن منظور، مرجع سابق، المجلد 15، ص 410.

3- رويس، جوزايا. ترجمة: أحمد الأنصاري. فلسفة الولاء. ط1، مصر: المجلس الأعلى للثقافة، 2006، ص ص 14، 5.

وتمثل بالشيء ضربه مثلا، وتمثل إذا أنشد بيتا تلو الآخر¹.

ب. اصطلاحا: "التمثلات الاجتماعية تعني قبل كل شيء، الصورة الذهنية لظاهرة ما، والتي تدرس بشكل خاص في علم النفس الاجتماعي"²، حيث جاء في موسوعة علم الاجتماع أن هذا المصطلح "يشير إلى الطريقة التي تعمل بها الصور والنصوص على إعادة بناء المصادر الأصلية التي تمثلها، وليس مجرد عكسها فحسب. وهكذا فإن رسما لشجرة، أو صورة لها، أو وصفا مكتوبا لها لا يمكن أن يكون شجرة حقيقية، وإنما كل ذلك إعادة بناء-أو إعادة رسم- الشيء الذي بدا للشخص القائم بالتصوير أنه كذلك. فلو أن ذلك التصور كان شجرة فعلا، لما أمكن أن يكون صورة، أو رسما أو نصا مكتوبا³.

وبالتالي تعتبر التمثلات الاجتماعية واقعا فريدا من نوعه، إذ يدل على رسوخ بنية الوعي الجماعي وطابعه الاستعلائي، وأالة تصنيف الأشخاص والتصرفات، أوهيئة وسيطة بين الإيديولوجيات والممارسات، أو شكلا خاصا لفكر رمزي له قواعد تشكيل خاصة به، فهو يسمح بإعطاء نماذج وأطر تحليلية قادرة على إفهامنا تكوين الحس المشترك بشكل أفضل⁴.

وترى جودلي (Jodelet) أن التمثلات "هي شكل من أشكال المعرفة، منتجة اجتماعياً ومقتسمة، تستهدف غاية عملية وتسعى إلى بناء واقع مشترك لمجموعة اجتماعية"⁵.

وتمثلات العامل الجزائري للعمل، هي شكل من أشكال المعرفة التي أنتجها النظام الاشتراكي الذي ساد في الجزائر منذ الاستقلال ولا تزال معالمه قائمة إلى يومنا هذا، و رسختها المؤسسات العمومية بصفة خاصة، حيث أفرزت هذه الأخيرة مفاهيم وتصورات عن العمل اشترك فيها معظم أفراد المجتمع إن لم نقل كلهم، لذا حاولنا في هذه الدراسة التركيز على أهم التمثلات القائمة حول ميدان العمل، وبعض المؤشرات ذات العلاقة، كالمؤسسة، ظروف رب العمل، المخاوف السائدة تجاه رب العمل، قيم العمل المكتسبة سابقا.

خامسا - منهج البحث والأدوات المنهجية:

1. منهج الدراسة

إن اختيار المنهج في العلوم الاجتماعية أمر خارج عن حرية الباحث، إذ يتم على أساس طبيعة

1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 11، مرجع سابق، ص ص 611، 612، 613 .

2 - Frédéric, Lebaron. Op.Cit, P103.

3- جوردون، مارشال. موسوعة علم الاجتماع. ترجمة محمد الجوهري وآخرون. ط2. المجلد الأول، المجلس الأعلى للثقافة، 2007، ص 368. نسخة إلكترونية.

4- جيل، فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع. ترجمة أنسام الأسعد. ط1، بيروت: دار الهلال، 2011، ص 153.

5- مراد، مولاي الحاج. "العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثلات". مجلة إنسانيات، 34، (2006): ص ص 61-73. نسخة إلكترونية تم الاطلاع عليها في 2014/6/15.

الظاهرة موضوع الدراسة وطبيعة الميدان، ولأن الدراسة التي بين أيدينا" دور القطاع الصناعي الخاص في بناء ثقافة عمل جديدة لدى العامل الجزائري" تعتمد على وصف التنظيمات الموجودة في القطاع الخاص من جهة، وكيفية تأثيرها على قيم العمل عند العمال من جهة أخرى سواء تلك المرتبطة بالأداء، أو بالعلاقات فيما بينهم، ثم معرفة تمثلاتهم للعمل وأثرها على قيم الولاء والانتماء لديهم؛ رأينا أن المنهج المناسب لذلك هو المنهج الوصفي الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة، من خلال منهجية علمية، وتصوير النتائج المتوصل إليها في أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها¹. ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، ومعرفة أسبابها وآثارها من خلال إيجاد بعض العلاقات الارتباطية بين المتغيرات في جداول متقاطعة. وبالتالي سنقوم بجمع البيانات الكافية حول طبيعة التنظيم، انضباط العمال، العلاقات القائمة بينهم، كذا تمثلاتهم للعمل، وولائهم للمؤسسة، ثم نقوم بتحليل هذه البيانات بطريقة موضوعية، مع محاولة الربط بثقافة العمل التي كانت سائدة لدى العامل الجزائري في ظل القطاع العمومي ولا تزال. حتى نتمكن من فهم وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الاعتماد على تقنيات مختلفة لجمع البيانات. سواء تلك المتعلقة بتحديد الظاهرة أو المساعدة على تفسيرها.

2. أدوات جمع البيانات

تعتبر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات هي الأخرى متصلة بالمنهج المتبع، والمنهج الوصفي يعطي الكثير من الخيارات في التقنيات التي يتم من خلالها الحصول على المعطيات والبيانات المطلوبة، وللحصول على المعلومات التي تمكّننا من فهم الظاهرة أكثر وتفسيرها بشكل صحيح اعتمدنا على التقنيات التالية:

أ. **الاستمارة:** وقد اعتمدنا عليها في عملية جمع البيانات بصورة مباشرة من العمال، لمعرفة خصائص تنظيمات العمل للقطاع الخاص وقواعد عمله في ميدان إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بأمور الرقابة، التكوين، التوظيف الظروف المتوفرة... وغيرها، كذا طبيعة العلاقات التي تربط بينهم، تمثلهم للعمل ومحاولة معرفة ولائهم للمؤسسة. وبالتالي تم تقسيم الاستمارة وفقا لموضوع البحث ومتغيراته إلى أربعة محاور:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: تم تقسيمه إلى قسمين؛ الأول متعلق بطبيعة التنظيم، والثاني بقيم الانضباط.

المحور الثالث: يتعلق بطبيعة العلاقات بين العمال في مختلف الاتجاهات.

1- محمد، عبيدات، ومحمد أبو نصار، وعقلة مبيضين. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص46.

المحور الرابع: تم تقسيمه إلى قسمين؛ الأول حول تمثيل العمل، والثاني حول قيم الولاء والانتماء. وقد احتوت الاستمارة على أسئلة مختلفة الأنواع، من أسئلة مغلقة، نصف مغلقة، متعددة الخيارات، وأسئلة مفتوحة، رغم أننا لم نكثر من هذه الأخيرة، التي حاولنا تعويضها بتعدد الخيارات. والإجابات عنها تم تقييدها إلى خيارات ثم تم التعامل معها كباقي الأسئلة. أما عن طريقة توزيع الاستمارات، ففي البداية، ووفقاً لأهداف البحث، وضعت خطة لتطبيق الاستمارة بالمقابلة، حتى يتم شرح الأسئلة وكتابة الإجابات المقترحة، وهذا ما كان مع الـ 57 استمارة الأولى، غير أن هذا الأمر أخذ وقتاً طويلاً، نظراً لعدم تواجد العمال بصفة دائمة في المؤسسة من جهة، وضغط العمل من جهة أخرى. وبالتالي اضطررت إلى توزيع الاستمارات المتبقية وذلك بعد إعادة تعديلها وفقاً لما كانت تتم عليه الإجابات من خلال المقابلة، فأضفت بعض الخيارات وأوضحت بعض الأسئلة، ثم تولى الرؤساء إيصالها للعمال واسترجاعها. وهذا الأمر هو الآخر تطلب وقتاً، لاسيما مع عمال الإنتاج الذين يصعب إبعادهم عن أماكن عملهم.

وبعد إعادة استلامها تم مراجعة الاستمارات، حيث كان من بينها بعض الاستمارات التي لم يتم الإجابة فيها على معظم الأسئلة، فقامت بإلغائها وأعدت توزيع ذلك العدد من الاستمارات على عمال آخرين، حتى أحافظ على عدد العينة. وساعدني في ذلك كون التوزيع كان بشكل عشوائي على العمال المتواجدين في المؤسسة في الوقت الذي أكون فيه داخلها.

ب. الملاحظة: تعتبر إحدى أهم التقنيات، لأنها توصل الباحث إلى نتائج جد حقيقية. وذلك من خلال ملاحظة ممارسات العمال التي تترجم ثقافتهم وقيمهم، كذا ملاحظة طبيعة علاقات العمل. ولأنني عملت في المؤسسة -مجال الدراسة- سابقاً، يمكن القول أن الملاحظات الأولى المسجلة كانت سابقة للدراسة، بل وكانت سبباً للتفكير في إجرائها، حيث ادخرت تلك الملاحظات التي كانت من خلال المشاركة، والقرب من العمال، والتي حصلت من خلالها على معلومات جد حقيقية.

أما في الفترة المخصصة للبحث فقد كانت الملاحظة مركزة أكثر على العناصر التي تهمني في الموضوع (على شكل شبكة ملاحظة)، لاسيما وأني كنت في مكتب إدارة الموارد البشرية، الذي مكنتني من سماع الكثير من الأمور حول التكوين، الحوافز، والتوظيف، حتى أنني حضرت بعض مقابلات التوظيف، وحصة تكوين لعمال الإنتاج. كما أن العمال بمختلف مستوياتهم المهنية يترددون على المكتب لقضاء مصالح معينة، وبالتالي تمكنت من ملاحظة طريقة تعاملاتهم مع

بعضهم البعض. فضلا عن بقائي أحيانا في مكتب الاستقبال الموجود في المدخل وبالتالي تمكنت من ملاحظة تحركات العمال. وقد كنت أدون كل الملاحظات التي تلفت انتباهي حتى لا تضيع مني. كي تكون سندا لي في التحليل والتفسير.

ج-المقابلة غير المقننة: وقد تم الاعتماد على هذه التقنية بهدف الاستفادة من المعلومات التي يقدمها العمال، كل حسب تخصصه وملاحظاته، وكانت تتم بشكل غير مبرمج، حيث أ طرح التساؤلات في شكل استفسار، وكان ذلك في فترات متقطعة، سواء مع مدير إدارة الموارد البشرية، مساعده، مع المشرف على التكوين، والمشرف على التوظيف، لمعرفة الأسس الفعلية التي يتم عليها التوظيف، التكوين، الحوافز، الترقية، كذلك معرفة سلوك العمال وأنواع العقوبات التي يتعرضون لها. كما قمت بمقابلة غير مقننة أيضا مع عاملات النظافة لمعرفة أحوال الخدمات، النظافة والأمن. وقد استقدت من الاطلاع على الاستثمارات التي كنت أجمعها، حيث أحاول الاستفسار بطريقة غير مباشرة عن كل النتائج التي تلفت انتباهي.

د.تحليل الوثائق والسجلات: هذه الوثائق والسجلات تحصلنا عليها عن طريق إدارة الموارد البشرية، حيث تمكنا من خلالها معرفة عدد العمال، وتوزيعاتهم المختلفة؛ حسب الجنس، حسب الفئات السوسيو- مهنية، أو حسب المناصب، كما تحصلنا على القانون الداخلي للمؤسسة، وبعض الوثائق المتعلقة بظاهرة التغيب، وظاهرة دوران العمل. والتي قمت بتحليلها للاستفادة منها في التحليل والتفسير.

سادسا- المدخل النظري للبحث:

يعتبر تفعيل قيم العمل لدى العنصر البشري لجعله أكثر فاعلية وإنتاجا الهدف المشترك الذي سعت مختلف المقاربات النظرية لتحقيقه، رغم اختلاف الطرق المعتمدة للوصول إليه، فمنها من ركز على أساليب التسيير، ومنها من ركز على أساليب المسيرين وشخصياتهم، كما أن هناك من ركز على المحيط الخارجي، واتجاه آخر ركز على المحيط الداخلي من تكنولوجيا، علاقات العمال...، فكل هذه الدراسات انطلقت من تبني عنصر معين كفاعل في التأثير على سلوك الأفراد وقيمهم، وبالتالي هناك نوع من الاتفاق بين عدد كبير منها على تغير قيم العمال نتيجة التأثير بمحيط العمل، ولأن هذه الدراسة تهتم بثقافة العمل عند العمال فإنها ستستفيد من عدد كبير من هذه النظريات، وذلك من خلال أخذ الجوانب ذات التأثير على ثقافة الفرد.

لكن تركيز الدراسة على تأثير القوانين والنظم بحد ذاتها غرس قيم عمل جديدة لدى العامل جعل المقاربة الكلاسيكية هي الأكثر تلاؤماً، وذلك من خلال تركيزها على تحديد قواعد تنظيمية واضحة كان الهدف المباشر منها التحكم في سلوك العامل، وذلك كما فعل كل من تايلور الذي اهتم بتنظيم العمل بطريقة عملية من خلال تحديد الوقت والحركة، وماكس فيبر من خلال سن القوانين والأنظمة الصارمة التي تقضي على فرص التسبب.

وقد دعم هذه الفكرة مؤخرًا الباحثان الأمريكيان: ألكس أنكلز (Alex Inkeles) ودافيد سميث (David Smith)، من خلال الدراسة التي قاما بها في ستة دول سائرة في طريق النمو، والتي قام أنكلز بعرضها في إحدى الجرائد الأمريكية، بعد نشر جامعة هارفارد لها في كتاب لهما تحت إسم "Becoming Modern: Individual Change in Six Developing Countries". حيث أثبتا من خلالها قدرة المؤسسة على تلقين القيم الجديدة للعمال، لتقوم مقام القيم القديمة، وذلك من خلال الوقت الذي يقضيه العامل فيها، والذي يجعله يكتسب القيم الموجودة بها. وأن هذه القيم سيكون لها تأثيرها حتى على المجتمع، من خلال تبني العمال لها في الحياة اليومية لهم، وستكون سبباً للحدثة وجعلهم أفراداً عصريين على مختلف الأصعدة، وقد أطلقا على هذه الدراسة، التي هناك من يعتبرها نظرية، أو نظرية في طور الإنجاز "حادثة الفرد"¹.

سابعا-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات المتعلقة بالقطاع الخاص قليلة مقارنة بالقطاع العمومي. وحتى الدراسات التي بدأت تظهر في الآونة الأخيرة متعلقة في معظمها بموضوع المقالة والمقاولين، في حين أنه همش موضوع تنظيمات العمل التي يعتمد عليها هذا القطاع، ولعل ذلك راجع للفكرة السلبية المنتشرة عن المؤسسات الخاصة، والتي تجعل الكثيرين يعتقدون بأن هذه المؤسسات استغلالية، وبالتالي فإن التنظيمات التي تعتمد عليها هي تلك التي تخدم صالحها فحسب. ومن بين الدراسات القريبة من موضوع الدراسة الذي بين أيدينا الدراسات التالية:

1-دراسة العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة:

قام بهذه الدراسة الباحث أنور مقراني، وكان يهدف من خلالها للإجابة على مجموعة من التساؤلات، تدور حول صورة وعلاقات العمل لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة، وذلك

1 - Alex, Inkeles. <<Making Men Modern : On The Causes and Consequences of Individual Change in Six Developing Countries>>. Chicago Journals. 20/10/2014. www.jstor.org/stable/27776103.

من خلال تأثير خصائص هذه الأخيرة عليها، كذلك معرفة قدرة الظواهر الاجتماعية المترافقة مع مفهومي العمل وعلاقات العمل على تشكيل الهويات المهنية. بالإضافة لمعرفة معايير العلاقات الفردية والجماعية التي ترجع إليها الفئات السوسيو مهنية كي تؤسس لتبادلاتها الاجتماعية وتعيش في ظل أشكال جماعية ومؤسسية.

ولمعرفة ذلك اقترح الفرضيات التالية:

-تعريف العمل وعلاقات العمل لدى الفئات السوسيو مهنية مرتبط بتمثلاتها في العمل، حيث تخلق لكل منهم صورة نهائية لما يمكن أن يصفوه من إيجابية على شكل علاقاتهم الداخلية (الخاصة بكل فئة) والبيئية مع الفئات الأخرى، وبين هؤلاء جميعا والإدارة.

وقد اعتمد الباحث في تحليل مفهوم التمثل على جملة المتغيرات التالية: جو العمل، التوظيف، تسيير المسار المهني، ظروف العمل المهنية، ظروف العمل الاجتماعية، الاتصال والإعلام)

-تضفي المعايير الاجتماعية شرعية على علاقات العمل في المؤسسة، كما تعمل على تأطير أدوار القوة وأدوار الخضوع بين الفئات السوسيو مهنية.

حيث يرى الباحث أن تناول مفهوم المعايير الاجتماعية يساعد على تحديد المرجعيات التي يستند إليها العامل في سلوكاته وتصرفاته اتجاه العمل عموما وزملاء العمل والإدارة، والتي اعتقد أنها موجودة في البناء التنظيمي للمؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى هي معرفة من خلال استحضار السياق المجتمعي في بناء المواقف، وعليه كانت الموضوعات التي رجع إليها في تحليل الفرضية هي كيفية الاشتراك في العمل، الموقف من العمل (المعارضة، المساواتية، الرفض)، النزعة الجماعية، تقدير الذات الجمعي، قوة التواصل بين العاملين.

وقد اعتمد الباحث للوصول إلى نتائج تخدم الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، والمزاوجة بين التحليل الكيفي للمعطيات المجمعة من خلال المقابلة الموجهة، والتحليل الكمي للبيانات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة. وقد اعتمد على 322 عامل كعينة لمجتمع البحث، وقد توصل من خلال تحليل المعطيات إلى النتائج التالية:

-تمثلات العمل لدى الفئات السوسيو مهنية متباينة بحسب المرجعيات التي يستندون إليها، حيث أن عمال التنفيذ غير المتحصّلين على تكوين أكثر انسجاما فيما بينهم، ولهم مرونة في التعامل مع التنظيم الرسمي، في حين أن أعوان التحكم نجد تجانسهم مبني على توفر شرطي

التعليم والتكوين. بينما الإطار فتجانسهم مبني على أساس الانتماء إلى الجيل (العمر) والجنس. -شاغلي الفئات السوسيو مهنية المختلفة أثبتوا أن شرعية علاقات العمل في المؤسسة الخاصة مستندة إلى المرجعيات التي يعتقد هؤلاء أنهم منتمون إليها، والتي تضعهم في موقف تشاركي أو تدمري أو حتى نزاعي مع التنظيم الذي يعتقدون أنه يحد من حريتهم ومن طريقة استخدام معرفتهم التقنية في العمل¹.

2-دراسة تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص الواقع المهني:

هذه الدراسة قام بها الباحث سيد علي ملود، حيث عبر عن انشغاله من خلال التساؤل الرئيسي الذي كان حول كيفية تمثل عمال القطاع الصناعي الخاص أبعاد الواقع المهني، وتحت أي تأثير؟ هل تمثلات العمال لهذا القطاع مرتبطة بخصائصهم السوسيوثقافية، واستعداداتهم الشخصية، أم أنها مرتبطة بالاستراتيجية التسييرية لإدارة الموارد البشرية، ونوعية المهام المنفذة؟. وقد أدرج لتحديد الطرح ثلاثة تساؤلات جزئية هي كالتالي:

- هل تتباين هذه التمثلات كلما تصادمت مصالح العمال مع مصالح أرباب العمل بسبب استراتيجية تسيير الموارد البشرية المطبقة؟

-هل يمكن أن تتأثر هذه التمثلات الاجتماعية تحت وقع اختلاف المهن والمهام؟

-إلى أي مدى يمكن للخطاب الذي تتناقله هذه التمثلات من تفسير ما يحدث من تصرفات في المؤسسة بين العمال وأرباب العمل؟ وإلى أي مدى يمكن لهذا الأخير (الخطاب) من ترجمة حقيقة الواقع المهني الذي يعيشه العمال؟

وللإجابة على هذه التساؤلات أدرج فرضية عامة وأخرى جزئية، هي كالتالي:

الفرضية العامة:

-تزيد الاستراتيجية المطبقة من طرف أرباب العمل لتسيير الموارد البشرية من تعميق الهوة بين مختلف جماعات العمال في المؤسسة، هذه الجماعات التي يتسبب في رسمها وهيكلتها التقسيم التقني للعمل، ما يؤدي إلى تباين التمثلات الاجتماعية التي تحملها (هذه الجماعات) تجاه الواقع المهني ومختلف أبعاده.

-الفرضيات الجزئية:

-يتمثل عمال القطاع الصناعي الخاص أبعاد الواقع المهني بتمثلات اجتماعية تغلب عليها

1-أنور، مقراني. "العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة". أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر 2. الجزائر، 2011.

السمات السلبية، كلما تناقضت مصالحهم ومصالح أرباب العمل بفعل استراتيجية تسيير الموارد البشرية المطبقة وأهدافها.

- تتباين التمثلات الاجتماعية التي يحملها العمال تجاه أبعاد الواقع المهني (بين السمات الإيجابية والسلبية) باختلاف المكانة التي يحتلها كل عامل وسط العملية الإنتاجية جراء التقسيم التقني للعمل المعمول به في المؤسسة. فكلما كان العامل مؤهلا أو شاغلا لمهمة مركزية غلبت على تمثلاته السمات الإيجابية، في حين أنه كلما كان العامل شائعا وفاقدا لأدنى تأهيل طغت على تمثلاته السمات السلبية .

ومن خلال اعتماد الباحث في هذه الدراسة على التحليل الكمي المتعدد المتغيرات للوصول إلى النتائج، واعتماده على التحليل الدلالي للسمات، ليتمكن من تفسير معاني التمثلات والبعد الاجتماعي الذي ترمي إليه. بالنسبة لعينة الدراسة المقدر عددها ب 66 عاملا، والتي تم جمعها بالاعتماد على دليل المقابلة و الاستمارة بالمقابلة، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

-تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص لمختلف الأبعاد والمواضيع غلب عليها استعمال السمات السلبية تعبيرا عن رفض محيط العمل الذي لا يحترم في كثير من الأحيان أدبيات تسيير الموارد البشرية، فالمستقبل المهني هو بالنسبة للكثير من العمال إما صعب جدا وإما غامض، والقطاع الخاص هو قطاع مستغل، أو فائدة لرب العمل، وتمثلات العمال مرتبطة أساسا بتصرفات أرباب العمل تجاه جماعة العمل.

-تتأثر تمثلات العمال من السلبية نحو الإيجابية بتغير الطابع الذي يضيفه المسيريون على جو العمل بسبب الاستراتيجية المطبقة.

-تؤثر مختلف الممارسات المطبقة من طرف أرباب العمل على تمثلات العمل، كلما كانت هذه الأخيرة متناقضة وتطلعاتهم المهنية والاجتماعية كانت تمثلاتهم أكثر سلبية.

-تختلف تمثلات العمال للعمل باختلاف التقسيم التقني له، حيث توصل الباحث إلى وجود مجموعتين: اليد العاملة المركزية المؤهلة، واليد العاملة المتخصصة الشائعة، حيث أن الجماعة الأولى غلبت على تمثلاتها السمات الإيجابية للعمل، المؤسسة، جماعة العمل...الخ، وعلى العكس من ذلك فقد غلب على الفئة الثانية التمثل السلبي لمختلف الأمور ذات الصلة بالعمل، المؤسسة، القطاع الخاص...الخ¹.

1- سيد علي ، ملود."تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص الواقع المهني".رسالة ماجستير. جامعة الجزائر 2. الجزائر، 2005.

3-دراسة دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل :

قامت بإعدادها هذه الدراسة الأستاذة بولقواس زرفة، كمدخلة في أحد الملتقيات العلمية، وقد كان الهدف من الدراسة هو معرفة كيف سيعمل القطاع الخاص على تثمين قيم العمل في مؤسساته؟ وذلك من خلال الأهداف التي وضحتها الدراسة وهي:

- الوقوف على أهم مواصفات عمال هذا القطاع وتحليل نماذج محددة عن قيم العمل بالمؤسسة.
- وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لجمع وتحليل المعلومات، التي تمكنت من الحصول عليها من عينة البحث المشكلة من 76 عامل عن طريق استمارة الاستبيان التي دارت أسئلتها حول قيم الانضباط، وكانت موحدة الخيارات. ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بكل سؤال. وبعد تحليل النتائج توصلت إلى ما يلي:
- قيم الانضباط في المؤسسة تعد أكثر من مقبولة.
- الامتثال لنصائح المسؤول جاء وفقا لتقدير العمال لها.
- العامل يراعي المسؤولية والحفاظ على وسائل الإنتاج.
- ضعف مراعاة الجانب المهني في إنجاز العمل من طرف العمال.
- العمل بالطريقة الفردية هو المفضل لدى المبحوثين¹.

مناقشة الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسات الأقرب إلى موضوع البحث، حيث اشترك كل منها معه في بعض المتغيرات، كما أفاد الموضوع بمعلومات عن متغيرات أخرى، حيث تناولت الدراسة الأولى تمثلات العمل وعلاقات العمل، والأسس التي تقوم عليها هذه الأخيرة، وعلاقات العمل هي أحد متغيرات فرضيات هذه الدراسة أيضا، غير أن الباحث اعتمد في فهم هذه العلاقات على تمثلات العمال لها، في حين اعتمدنا على بعدين واضحين كانا نتيجة للملاحظة المسبقة والوضع الذي يفرضه الواقع الحالي داخل التنظيم .

بينما ركزت الدراسة الثانية على تمثل العمال للقطاع الخاص وكل ما له علاقة به، من المؤسسة، العمل، اقتصاد السوق، رب العمل. وحاولت فهم ذلك من خلال طبيعة العمل والمكانة التي يشغلها العامل في المؤسسة، وبطريقة معاملة رب العمل للعمال، فكان معرفة تمثل العمل

1-زرفة، بولقواس. "دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل".مجلة العلوم الإنسانية،24،(2012/03). ص ص 141، 156.

بالنسبة للعمال هو الهدف من الدراسة أي متغير تابع، في حين اعتمدنا عليه في هذه الدراسة كنقطة انطلاق، لتفسير بعد من أبعاد الفرضية الثالثة أي كمتغير مستقل .

أما الدراسة الثالثة فقد كانت الأقرب للفرضية الأولى للدراسة، غير أنها اكتفت بقياس قيم العمل لدى العمال، دون ربط ذلك بالخصائص التنظيمية الموجودة، ولا حتى التعرف عليها. إذا قد تناولت كل من هذه الدراسات موضوع القطاع الخاص، كما اشترك كل منها مع هذا الموضوع في متغير أو أكثر، وعليه فإن دراستنا هذه هي تكملة وإضافة لهذه الدراسات التي تم عرضها وليست تكرار لها، حيث سنركز على جوانب وأبعاد لم تتطرق إليها، وهي دور تنظيمات العمل في القطاع الصناعي الخاص في تنمية ثقافة عمل جديدة لدى العامل الجزائري.

ثامنا-صعوبات البحث:

ما من دراسة تخرج للوجود، وتتناول شرف المناقشة إلا وقد تغلبت على الكثير من الصعوبات على مختلف الأصعدة، وهذه الدراسة كغيرها حاولت التغلب على العقبات التي واجهتها لتظهر في صورتها المنتهية التي تستحق القراءة والمناقشة، لتكون كإضافة في مجال البحث العلمي.

ومن تلك الصعوبات، صعوبات تحديد الموضوع ومتغيراته، نظرا لارتباطه بمفهومين واسعين "الثقافة والتنظيم" وتأثير كل منهما على الآخر من جهة، وكثرة المتغيرات الأخرى المؤثرة عليهما من جهة أخرى. فقد تطلب منا بلورة الموضوع - الذي كان مجرد فكرة - في تساؤلات تغطي كل الجوانب التي كانت تدور حولها تلك الفكرة، وبناء الفرضيات وتفكيك متغيراتها إلى أبعاد ومؤشرات وقتا طويلا، في الحين الذي كان فيه الوقت عدونا الأول، وزاد نقص المراجع التي تناولت الموضوع بصفة مباشرة الأمر سوءا، حيث واجهنا مشاكل حتى في وضع الخطة النظرية للبحث، وجمع المعلومات حول ثقافة العمل التي كان علينا استنباطها من خلال القراءات، التي تم تنظيمها بعد ذلك في عناصر واضحة.

ومن جهة أخرى واجهتنا صعوبات الجانب الميداني، المتعلقة أولا بجمع المعلومات الخاصة بالتنظيم، مثل الأجر، و العقوبات المطبقة على العمال ونسبها لاعتبار المؤسسة أنها معلومات خاصة لايمكن إعطاؤها، كذا نسب التغيب حسب المبررة وغير المبررة منها، كون الشركة لا تعتمد عليها أصلا. ومن جهة أخرى صعوبة الحركة داخل المؤسسة، وملا الاستمارات بالمقابلة، حيث يمثل ذلك تعطيلا للعامل، خاصة وأن الاستمارة الواحدة كانت تستغرق حوالي ربع ساعة لإنهائها خاصة مع الاستماع إلى تعليقات العمال وشروحاتهم التي كانت توضح لنا الكثير من الأمور.

الفصل الثاني: التطور التاريخي لثقافة العمل

تمهيد

أولاً- مفهوم الثقافة

1. أصل كلمة ثقافة
2. المفهوم اللغوي
3. المفهوم الاصطلاحي

ثانياً- مفهوم العمل

1. لغة
2. اصطلاحاً
3. مفهوم العمل في علم الاجتماع

ثالثاً- مصادر ثقافة العمل

1. النظام الديني
2. النظام العائلي
3. نظام التعليم
4. نظام الدولة
5. النظام الاقتصادي
6. النظام القانوني

رابعاً- تطور ثقافة العمل عبر العصور

1. ثقافة العمل في الحضارات القديمة
2. ثقافة العمل في العصور الوسطى
3. ثقافة العمل في الحضارة الإسلامية
4. ثقافة العمل في العصر الحديث

خلاصة الفصل

تمهيد:

العمل هو أحد مجالات الحياة الذي يختص بثقافة تميزه عن غيره من المجالات الأخرى، ولأن ثقافته تندرج ضمن الثقافة في شكلها العام، فهو ينهل من مناهلها. غير أنه قد يكون أكثر تأثراً بعناصر دون أخرى، ولفهم ثقافة العمل بصفة عامة، كان علينا الرجوع إلى العصور التاريخية المختلفة، ذلك أن قدم تاريخ العمل من قدم تاريخ الإنسان، فأول مخلوق (وهو سيدنا آدم عليه السلام) اضطرّ للعمل منذ نزوله إلى الأرض، سواء بالبحث عن مأكّل ومشرب يسدّ جوعه ويروي ضمأه، أو بالبحث عن مأوى يؤمّنه، ولباساً يوارى به عورته، غير أنّ تطور حياة الإنسان والتجمعات الإنسانية أضفت على العمل معنى آخر، وزاد تقسيم العمل في إحداث الاختلاف، فبات مفهوم العمل والغاية منه وكذا قيمته تتنوع وتختلف باختلاف الحضارات، فكانت لكل واحدة ثقافة عمل تميزها، وهي إما تكملة لحضارة أخرى أو منافية لها، فالاختلاف موجود على كل حال. وهذا ما سنحاول توضيحه في العناصر المولية، لكن قبل التطرق لثقافات العمل المختلفة، كان علينا أولاً تحديد مفهومي الثقافة والعمل، ومعرفة مصادر ثقافة العمل التي هي موضوع فصلنا.

أولاً- مفهوم الثقافة:

أصبحت ظاهرة الثقافة موضوعاً للعديد من العلوم الاجتماعية، في مقدمتها علم الاجتماع، نظراً للارتباط الوثيق بين الثقافة والمجتمع، إذ تبين أنه من دونها لا يمكن للباحث التعرف على الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفريق بينهم. كما أن الأسلوب الذي يسير عليه الناس في حياتهم إنما يعتمد على طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع. ففكرة الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي واجتماعي، لذا فإن فهم معنى الثقافة ومعرفة جذورها ومكوناتها المختلفة خاصة القيم، المعتقدات، الافتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان وسلالاته، أجياله ورغباته، استعداداته، تفكيره، واتجاهاته للعيش منفرداً أو بشكل جماعي، والمراحل التي مر بها هذا التجمع من بدائي إلى ريفي، فحضري. فالباحث في تاريخ المجتمعات يجد أن لكل منها وعاء ثقافي معين، بما يحتويه ذلك الوعاء من طقوس، شعارات، رموز ومقدسات خاصة تكونت، تطورت، ترسخت، ثم تناقلت من جيل لآخر فبات الدفاع عنها كقيم ومعتقدات راسخة. حتى أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية

والإيديولوجية والعقيدة، فهي محدد للسلوك وموجه له، وبالتالي فإن لكل أمة، حضارة، مجتمع، أوجيل ثقافة تميزه عن غيره¹. ونظرا للأهمية الاجتماعية والعلمية للثقافة حاول العديد من العلماء الاجتماعيين وغيرهم الوصول إلى تعريف لها، يحصل على نوع من التوافق والإجماع غير أنهم لم يفلحوا، فالأمر ليس باليسير، لذا باتت المؤلفات تزخر بعشرات التعاريف لهذا المفهوم، والتي نجدها تلتقي في نقاط وتختلف في أخرى. وقبل التطرق إليها سنخرج على أصل الكلمة أولا.

1. أصل مصطلح الثقافة

كلمة ثقافة (Culture) كلمة أوروبية، انحدرت من (Cultura) اللاتينية في أواخر القرن الثالث عشر، والتي تعني العناية الموكولة للحقل وللماشية، وذلك للإشارة إلى قسمة الأرض المحروثة². استخدمت في فرنسا في القرون الوسطى للدلالة على الطقوس الدينية (cultes) وفي القرن السابع عشر أصبحت تعبّر عن فلاحه الأرض، بينما اكتسبت معناها الفكري في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، و بعد انتقالها إلى ألمانيا، أضيف عليها المضمون الجماعي، من خلال الدلالة على التقدم الفكري الذي يصل إليه الأشخاص والجماعات الإنسانية بصفة عامة، والذي بات معيارا للتمييز بين المراحل التي مرت بها البشرية³. أما عند انتقالها للإنجليزية فقد استعملت في الأنثروبولوجيا من طرف تايلور الذي وضع لها أشهر تعريف، حيث تبناه أوائل علماء الأنثروبولوجيا، أمثال سمنر (Sumner)، كلر (Keller)، مالينوفسكي (Malinowski) لوي (Lowie)، فايسلر (Wissler)، سابير (Sapir)، بواز (Boas)، بنديكت (Benedict). وتجدر الإشارة إلى أن تبني واستخدام مصطلح الثقافة كان أسرع عند علماء الاجتماع الأمريكيين مقارنة بنظرائهم الفرنسيين⁴.

2. التعريف اللغوي:

الباحث في اللغة العربية، لا يجد أي استخدام لكلمة ثقافة بالمعاني التي استخدمت بها في أوروبا، بل هو لفظ لا يكاد يوجد له أثر في الخطاب العربي القديم⁵، وهي اسم مفعول للفعل "ثَقَفَ" بمعنى حذق وقد جاء تعريفها في لسان العرب "ثَقَفَ الشيء ثَقْفًا و ثَقَافًا و ثَقُوفَةً: حَذَقَهُ. وَرَجُلٌ ثَقَفٌ وَثَقْفٌ: حَازِقٌ فَهْمٌ"، ولفظ الثقافة استخدم بندرة للدلالة على الحذق في صناعة من الصنائع المادية أو الفكرية، وبالتالي نلاحظ أن دلالة هذا اللفظ تغيرت في اللغة العربية أيضا، حيث

1- نعمة، عباس الخفاجي. ثقافة المنظمة. الأردن: دار البازوري، 2009، ص18.

2- دنيس، كوش. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ترجمة منير السعداني. ط1. بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2007، ص17.

3- طاهر، لبيب. سوسيولوجيا الثقافة. ط2. صفاقس: دار محمد علي الحامي، 1986، ص6.

4- عماد، عبد الغني. سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والاشكاليات... من الحداثة إلى العولمة. ط2. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2008، ص29.

5- نفس المرجع، ص30.

أصبحت مفهوما له دلالات معرفية خاصة وأبعاد سوسيولوجية متنوعة¹.

3. التعريف الاصطلاحي:

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداولاً وفي نفس الوقت من أكثرها غموضاً وتلونا، حيث أن تعريف الثقافة المقترحة تنوعت لدرجة يصعب معها الاتفاق، فقد صنف كروبير (Kroeber) وكلوكهون (Kluckhohn) -عالمًا الأنثروبولوجيا الأمريكيان- قبل ربع قرن ما لا يقل عن مئة وستين تعريفاً للثقافة، لذا أصبحت لها بحوث متخصصة في فهمها وتتبع تاريخها، لتبين كيف أن هذه الكلمة أصبحت ضحية النجاح الذي حظيت به، وقد كتب ادجار موران (E.Morin) بعد مرور قرن على أول تعريف أنثروبولوجي معروف للثقافة "الثقافة بداهة خاطئة، كلمة تبدو وكأنها كلمة، ثابتة، حازمة، والحال أنها كلمة فخ، خاوية، منومة، ملغمة، خائنة.. الواقع أن مفهوم الثقافة ليس أقل غموضاً وتشككاً وتعددًا في علوم الإنسان منه في التعبير اليومي"². فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى الذهن عند ذكر كلمة ثقافة، فهي في العرف الاجتماعي تأتي بمعنى إدراك الفرد للعلوم والمعرفة في شتى المجالات، كما ساد الاعتقاد أن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ "الطبقة المثقفة"، بينما في الواقع لا تمثل المعارف و العلوم إلا جزءا يسيرا من ثقافة الناس والمجتمع.

فقد أشار مالك بن نبي أنه قد جرى العرف أن يقتصر موضوع الثقافة حول موضوع الأفكار فقط³، بينما أوضح أن الثقافة هي المحيط الفكري والسيكولوجي والاجتماعي الذي يكتنف الوجود الإنساني في المجتمع، و يزوده بالخبرة المعرفية والسلوكية... التي تشكل طباعه وشخصيته وتحكم علاقته بالسنن المتحكمة في هذا الكون. ومن أقدم التعاريف للثقافة وأكثرها شمولاً نجد تعريف تاييلور الكلاسيكي الذي قدمه في القرن التاسع عشر في كتابه "الثقافة البدائية" وهو الأكثر ذيوفاً حتى الآن لقيمه التاريخية، حيث يرى أن الثقافة هي "كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق، والقانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"⁴. فهي في نظره تعبر عن كلية حياة الإنسان الاجتماعية، وتتميز ببعدها الجماعي، إضافة إلى كونها مكتسبة لا تتأتى بالوراثة البيولوجية.

ومن بين أبسط تعريفات الثقافة نجد تعريف روبرت بيرستد وهو أحد علماء الاجتماع

1- المرجع السابق ، ص ص 30-31.

2- طاهر، لبيب. مرجع سابق، ص 6.

3- مالك، بن نبي. مشكلات الحضارة: مشكلة الثقافة. ط4. ترجمة عبد الصبور شاهين. دمشق: دار الفكر، 1984، ص 13.

4- ميشال، تومسون وآخرون. مرجع سابق، ص ص 9-10.

المحدثين الذي ظهر في أوائل الستينات، حيث عرفها بقوله: "الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه، أو نقوم بعمله، أو نمتلكه كأعضاء في مجتمع"¹. إن هذا التعريف ينظر إلى الثقافة أنها كل مركب من عناصر فكرية وأخرى سلوكية وثالثة مادية.

كما جاء تعريف الثقافة بأنها: "تشمل الحياة الكلية لمجموعة متميزة من الناس، وعلاقاتهم الشخصية، ومواقفهم وأيضاً قيمهم، ومعتقداتهم، ومعاييرهم وأساليب معرفتهم"². فالثقافة هي قيم وأفكار ومبادئ تتبلور لدى الأفراد نتيجة التفاعل فيما بينهم، وبينهم وبين البيئة، وينتج عنها اكتساب قدرات ومهارات.

وحسب هوفستد فإن أفضل مفهوم للثقافة هو "البرمجة الذهنية الجماعية"³ وهذا التعريف يختصر كون الثقافة هي عملية تعلم، تتم في إطار جماعي. بينما اعتبر غي روشاي (Guy Rocher) الثقافة "مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والإحساس والعمل المتشكلة إلى حد ما تتعلمها وتشارك فيها جماعة من الأشخاص يكونون مجموعة خاصة متميزة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أربع خصائص للثقافة هي كالتالي⁵:

- ✓ الثقافة هي مجموعة من المعطيات الفكرية، العاطفية والمادية.
- ✓ شكل الثقافة يختلف باختلاف طبيعة الظاهرة الثقافية من حيث المرونة والصلابة.
- ✓ الثقافة تعلم، وتورث اجتماعياً، لا بيولوجياً، فهي ما يتعلمه الفرد في مجتمع ما، من خلال التنشئة الاجتماعية، فالثقافة هي إرث اجتماعي.
- ✓ الثقافة مشتركة بين مجموعة من الأشخاص، فلا يمكن أن تكون سمة لفرد فحسب.
- والثقافة تختص بكل أمة على حدى، وترتبط قبل كل شيء، وأكثر من كل شيء بلغة الأمة وآدابها، لأن اللغة واسطة التفكير فضلاً عن كونها واسطة لنقل الأفكار وتبليغ الأحاسيس والانفعالات. لذا كان من الطبيعي اختلاف ثقافات الأمم باختلاف لغاتها وآدابها بالدرجة الأولى، أما تأثير ثقافة على أخرى فلا يكون بصفة مباشرة بل يكون عن طريق التأثير في النفوس تأثيراً باطنياً يؤدي إلى شيء من التغير في أساليب التفكير والإحساس⁶.

1- المرجع السابق، ص ص 9-10

2- بريجيت، بيرجر. ثقافة تنظيم العمل. ط1. ترجمة: محمد مصطفى غنيم، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص16.

3 - Daniel Bollinger ,Geert Hofstede :Les Differences Culturelles Dans Le Manadgement:comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?.les édition d'organisation. P 17.

4- طاهر، لبيب. مرجع سابق، ص10.

5- نفس المرجع، ص ص 10-11.

6- أبو خلدون، ساطع الحصري. آراء وأحاديث في العلم والأخلاق والثقافة. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1985، ص ص 43-44.

وبالتالي فإن الثقافة ارتبطت أول الأمر بالأرض، لتشهد تحولاً كبيراً وواسعاً في معناها، حيث أصبحت تمثل أكثر الكلمات تعقيداً وبساطة في الوقت ذاته، إذ شاع استعمالها في كل الميادين وعلى مختلف الأصعدة، فبات لكل أمة، مجتمع، مجموعة، جيل...ثقافة تميزه، بل وحتى لكل تنظيم أيضاً، فضلاً عن اختلافها باختلاف مجالات الحياة وميادينها، والعمل أحد أهم هذه الميادين.

ثانياً - مفهوم العمل:

1. لغة:

ورد في "لسان العرب" لابن منظور أن العمل هو المهنة والفعل، من عَمِلَ عَمَلًا والجمع أعمال، وأَعْمَلَهُ واستَعْمَلَهُ طلب إليه العمل، واعتَمَلَ أي عمل بنفسه وأعمل رأيته، والعَمَلَةُ أي العاملون بأيديهم، والعَامِل على الصدقة الذي يسعى إلى جمعها، والعَامِل من يعمل في مهنة أو صناعة، وقد يطلق لفظ العمل على تصرفات وسلوك الإنسان، فيقال عَمَلَ معروف أي تصرف معروف. والاصطلاح العام للعمل هو كل ما يَصْدُر من فعل أو حركة ظاهرة عن أي جسم سواء بإرادة أو بغير إرادة. أما العمل بمفهومه الديني فهو القيام بالفرائض والواجبات الدينية.

بينما العمل بالمفهوم الاقتصادي هو الجهد البدني الذي يبذله الإنسان في مجال النشاط الاقتصادي في سبيل إنتاج الخدمات والسلع الاقتصادية لغرض الكسب والعيش¹. وذكر الأزهري أن اختدم تحمل معنى خدم نفسه، و اقتراً إذا قرأ السلام على نفسه، واستعمل فلان غيره إذا سألته أن يعمل له، واستعمله بمعنى طلب إليه العمل، واعتمل تعني اضطرب في العمل ويقال استعمل فلان إذا ولي عملاً من أعمال السلطان. أما الرجل العمول فتأتي بمعنى رجل مطبوع على العمل. و يقال أيضاً أعمل فلان ذهنه في كذا وكذا إذا دبره بفهمه، وأعمل رأيته وآلته ولسانه واستعمله عمل به². وفي حديث خبير: ادفع إليهم أرضهم على أن يعتملوها من أموالهم، الاعتمال: افتعال من العمل أي أنهم يقومون بما يحتاج إليه من عمارة وزراعة وتلقيح وحراسة ونحو ذلك. ويقال استعمل فلان اللب إذا ما بنى به بناء³.

1- شبيخة، بنت سيف آل نهيان. "مفهوم العمل في القرآن الكريم". مجلة المسلم المعاصر، 144 (ديسمبر، 2012): ص ص 109-138. نسخة إلكترونية.

2- نفس المرجع، ص ص 109-138.

3- نفس المرجع، ص ص 109-138.

2. اصطلاحاً:

رغم أن مصطلح العمل يبدو واضحاً، غير أن تعاريفه اختلفت باختلاف الرؤى والمناهج العلمية والإيديولوجية التي اهتمت به وتناولته بالدراسة والتحليل سواء في صورته الشاملة الكلية أو في أحد أجزائه وعناصره البنيوية المشكلة لفضائه العام. فمن جانب الخصائص والغاية ربطه بعضهم بالمنفعة مثل تعريف كولسون (عام 1924) الذي يرى أن: "العمل هو الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات والخدمات" وكذا تعريف هنري برغسون في "التطور الخلاق": "العمل الإنساني يركز على خلق المنفعة"¹. والبعض الآخر ربطه بالطبيعة مثل تعريف ماركس في كتابه رأس المال الذي وصف العمل بأنه "قبل كل شيء، عقد قائم بين الإنسان والطبيعة، حيث يلعب الإنسان ذاته، تجاه الطبيعة دور إحدى القوى الطبيعية. فالقوى الممنوحة لجسده، أي السواعد والسيقان، والرأس واليدان، يضعها كلها في حركة تهدف إلى دمج المواد وإعطائها شكلاً ذا منفعة لحياته. فيسهم في الوقت ذاته بتغيير الطبيعة الخارجية وطبيعته الخاصة، نمياً مواهبه الكامنة فيه"².

كما يمكن تبسيط مفهوم العمل، في التعريف التالي "العمل هو المجهودات العقلية والعضلية التي يبذلها المجتمع البشري بشكل واعي وهادف من أجل تكييف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر"³. وبالتالي فإن العمل بمختلف أصنافه - سواء تلك التي تتجزأ مقابل أجر أو بدون أجر - هو مجموعة مهام يتطلب تنفيذها بذل جهد فكري، نفسي وعضلي بغرض إنتاج سلع أو خدمات معينة لتلبية جملة من الاحتياجات البشرية. وبهذا المعنى يصبح مفهوم العمل أوسع من مفهوم المهنة أو الوظيفة التي تقترب بأجر يُدفع مقابل العمل والجهد المبذول، ليشمل بذلك بعض أنواع النشاط البشري غير المأجور، مثل الأعمال المنزلية بما فيها النشاط الزراعي العائلي، العمل الحرفي واليدوي وغير ذلك. كما يمكن لمفهوم العمل أن يمتد ليشمل كل ظواهر العمل التطوعي والخيري التي يمارسها الرجال والنساء في مجالات مختلفة من الحياة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، دون انتظار مقابل مادي، لكن يتم ذلك إشباعاً لحاجات نفسية ومعنوية تختلف من مجال نشاط إلى آخر⁴.

1- جورج، فريدمان، وبيار، نافيل. رسالة في سوسيولوجيا العمل¹. ط1. ترجمة: يولاند عمانوئيل. بيروت، باريس: منشورات عويدات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص 11-12.

2- نفس المرجع، ص 12.

3- عمر، صخري. اقتصاد المؤسسة. ط2. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 5.

4- عائشة، التايب. النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة. ط1. القاهرة: منظمة المرأة العربية، 2011، ص 16.

وكمفهوم شامل يمكن القول أن العمل هو كل جهد أو نشاط مادي أو معنوي، عضلي أو فكري يبذله الإنسان من أجل تحقيق رغبة اجتماعية، نفسية، ثقافية، اقتصادية، سياسية، عقائدية، كإنتاج وصناعة وتركيب شيء معين سواء أكان ماديا أو معنويا في هذا الوجود... وقد يقابل هذا الفعل وهذه الحركة مكافأة مادية أو معنوية يستثمرها صاحبها أي العامل من أجل تحقيق وسد حاجة معينة مرتبطة بحياته في إطارها الشامل وعلى جميع المستويات (البيولوجية، الاجتماعية، النفسية، الثقافية، الاقتصادية...). فالعمل هو مجموعة النشاطات الإنسانية المنسقة من أجل إنتاج أو المساهمة في إنتاج ما هو مفيد¹.

3. مفهوم العمل في علم الاجتماع:

يشمل العمل عددا واسعا من المواضيع ذات الصلة به، من سوق العمل، تنظيم العمل، تأهيل العاملين، أنواع العمل، العاطلين عن العمل.. الخ²، فهو ظاهرة إنسانية واجتماعية شاملة -على حد قول عالم الاجتماع والأنثربولوجيا مارسال موس Marcel Mauss (1872م-1950م) - ذات أبعاد متعددة، منها البيولوجي المتمثل في الجهد الذي يبذله الإنسان أثناء قيامه بعمل ما، ومنها النفسي المتعلق بشخصية العامل ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه، ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل³. ومصطلح العمل هو أحد أهم المفاهيم الأساسية في علم اجتماع العمل، حيث يعتبر ظاهرة عامة في حياة الإنسان والمجتمع، كونه يمثل سمة أساسية يتميز بها الأفراد والجماعات في كل المجتمعات الإنسانية من جهة. ويمثل مظاهر السلوك اليومي الذي تدور حوله كافة النشاطات الإنسانية في المجتمع من جهة أخرى. كما أنه أسلوب من أساليب معيشة الإنسان الذي يهدف لتحقيق غايات الفرد والجماعة. فعلماء الاجتماع ينظرون إلى معنى العمل في إطار مفاهيم النسبية المكانية والنسبية الزمانية، باعتبار أن معنى العمل يعتبر من المعاني النسبية التي تختلف باختلاف البناء الاجتماعي، الزمن، والمجتمعات. فتاريخ المجتمعات الإنسانية الأولى يوضح أن الجماعات الأولى لم تفسر العمل باعتباره ظاهرة طبيعية نشأت تلقائيا في الحياة الإنسانية منذ بدأ الخليقة بهدف مواجهة أعباء المعيشة، بل كانت النظرة للعمل على أنه مكمل لحياة الإنسان اليومية.

1- محمد، سعيدي. "صورة العمل ودلالاته الاجتماعية والثقافية في المثل الشعبي الجزائري". مجلة إنسانيات: المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، 1 (1997): ص 24-35. نسخة إلكترونية.

2 - Sabine, Erbes-Seguin. La Sociologie du Travail. Paris : La Découverte, 2004, P5.

3- عائشة، التايب، مرجع سابق، ص 15.

وفي مراحل متقدمة من تاريخ البشرية ارتبط مفهوم العمل بأحوال الطقس، العادات والتقاليد المهنية التي تعيشها جماعة ما، حيث يقوم العمل فيها على أساس التماثل والتشابه بين الأفراد. وهذا معاكس لمفهوم العمل في المجتمعات الحديثة التي تتميز بالتباين في نمط العلاقات الاجتماعية المميزة لحياة الإنسان المتحضر في المجتمعات الصناعية المعاصرة التي يرتبط مفهوم العمل فيها بالكفاءة والمقدرة بدرجة تفوق ارتباطه بالعوامل البيئية والاجتماعية والثقافية¹. مما جعل له دلالات متنوعة، فيمكن اعتباره بمثابة مهنة أوحرفة بما أنه يمثل نشاطاً مهنيًا يتلقى من أجله الفرد تكويناً ويكتسب مهارات وخبرة ودراية ترتبط عادة بتجربة وممارسة طويلتين. كما يمكن اعتباره كذلك مهارة بما أنه يتطلب معارف وقدرات معينة يتم اختيار الفرد تبعاً لاكتسابه إيّاها وتمكّنه منها. كما يمكن أيضاً اعتبار العمل ممارسة نشاط بما أنه يمثل جملة من المهام المتناسقة التي يقوم بها الفرد ويستمد منها معاني وجوده ومصادر رزقه. كما يمكن اعتباره وظيفة بما أن العمل قد يتمثل في جملة من المهام التي تُؤكل لفرد ما مقابل أجر معين².

هذا وقد اهتم علماء اجتماع العمل بتحليل معنى العمل وقيمه في مختلف العصور التاريخية، وفي ارتباطه بالبناء الاجتماعي الذي كان سائداً في كل مرحلة من مراحل التغيير الاجتماعي وكذا ثقافة العمل التي كانت سائدة في تلك الحقبة، مما جعل علم اجتماع العمل يزخر بتفسير معاني العمل بدءاً من العصور اليونانية القديمة وصولاً إلى المجتمعات الحديثة والمعاصرة³، كما سنتطرق لذلك في عنصر لاحق.

ثالثاً - مصادر ثقافة العمل:

للثقافة مصادر كثيرة، لدرجة اختلف فيها العلماء حول بعض العناصر إن كانت مصدراً أم مكوناً من مكوناتها، كالقيم والعادات والطقوس... الخ، وثقافة العمل باعتبارها أحد مجالات الثقافة فهي تتشارك معها في ذلك، لذا سنركز على الأنظمة الاجتماعية البارزة والتي هي تراكم لمجموعة عادات ذات أهمية، لتعلقها بحاجات إنسانية أساسية من جهة ولكونها أحد المصادر الأساسية التي يتشرب منها الفرد ثقافة عمله من جهة أخرى، وذلك إما من خلال التعلم المباشر الناتج عن التنشئة الاجتماعية، وإما من خلال التطبيع الاجتماعي الذي يجعل الفرد يكتسب قيماً وسلوكات من خلال الملاحظة والتقليد، أو من جماعة العمل التي ينتمي إليها، وأي مجتمع من المجتمعات

1- كمال، عبد الحميد الزيات. العمل و علم الاجتماع المهني: الأسس النظرية والمنهجية. القاهرة: دار غريب للطباعة، 2001، ص ص124-125.

2- عائشة، التايب، مرجع سابق، ص16.

3- كمال، عبد الحميد الزيات. المرجع السابق. ص125.

الحديثة يحوي خمسة أنظمة اجتماعية على الأقل، وهي: النظام الديني، النظام العائلي، نظام التعليم، نظام الدولة، النظام الاقتصادي، وكل واحد من هذه الأنظمة يحتوي على عدد من الأنماط السلوكية المتعارف عليها اجتماعيا في ميدان العمل، والتي تمثل جزء من ثقافة العمل العامة للمجتمع، وتلك الأنماط السلوكية يحيطها عدد من القيم، الطقوس والرموز التي تؤيدها وتدعمها¹.

1. النظام الديني:

يمثل الدين ثقافة كاملة لمجتمع أو أمة ما، بل إن هناك من يعتبر أن الدين والثقافة هما مظهران لشيء واحد²، وذلك لأنه يجمع بين احتوائه على القيم، التعاليم والأخلاق... كنصوص، مع وجوب تطبيقها، فهي نصوص تمارس وتجسد في الحياة اليومية، فيكون بذلك شبكة متكاملة من النماذج الفكرية والسلوكية التي توطر حياة من ينضوي تحت لوائه، بغض النظر عن طريقة استيعابه أو التعبير عنه من طرف المؤمنين به، فهو يفرض على الرعية مجموعة من المعتقدات ذات طابع روحاني لتلعب دور الموجه للأفراد في الإطار الاجتماعي والإنساني من خلال القيم، العادات، الطقوس والشعائر التي تعيد التوازن للذات، و تشحنها على الأداء الأفضل والأمثل³. ومن بين المجالات التي يهتم بها الدين نجد مجال العمل (في الديانات السماوية المختلفة وبالأخص الدين الإسلامي كما سنرى ذلك في العنصر الموالي)، الذي أعطاه معنا مميذا ومخالفا لما كان في الثقافات الأخرى، سواء من حيث القيمة، أو الأجر وكذا الطرق والأخلاقيات التي يمارس بها، أو التي تقوم عليها علاقات العمل.

والملاحظ أن لهذا الأخير تأثير كبير على تقبل الأفراد والتزامهم، وتغيير مواقفهم نحو العمل، حيث أن ماكس فيبر يرجع ظهور النظام الرأسمالي إلى الأخلاق البروتستانتية، حيث أنه تحت تأثير مذهب كالفين تحول العمل من تقنية للبقاء على قيد الحياة وموضع ربح بسيط، إلى أداة للخلاص، وفي حين كان العمل انتهاكا للشعائر الدينية، تحول إلى علمانية فصار غاية في حد ذاته، كما تحولت العلاقات بين الأشخاص في التجارة والحرف، نظرا لكون أوامر مذهب كالفين الصارمة تتطلب أمانة مطلقة في كل التعاملات، وفرض الوفاء بالوعود على الأفراد، فتشكل نوع من المسؤولية لديهم، وظهرت الثقة مع مختلف الأشخاص. بالإضافة لكون الفرد مطالبا بتقديم حساب يومي لله عن كل ما فعله. والالتزام بمجموعة من السلوكيات الفردية كالمثابرة، الإخلاص والمسؤولية. إضافة لتوصية هذا المذهب المتعلقة بأن يحيا الإنسان حياة تتسم بالبساطة

1- على، السلمي. السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: دار غريب للطباعة، 1988، ص 213.

2- ت.س. إليوت. ملاحظات نحو تعريف الثقافة. ترجمة: شكري محمد عياد. مصر: مكتبة الأسرة، 2001، ص 42.

3- عماد، عبد الغني. مرجع سابق، ص 138-139.

والتوفير والتي نتج عنها تجميع رؤوس الأموال. كل هذه الأمور أثرت على ثقافة العمل التي أدت إلى تطور دنيا الأعمال¹.

وبالعودة للتاريخ الإسلامي القديم والإنجازات التي حققها المسلمون عبر العصور، نتيجة التزامهم بتطبيق تعاليم وقيم الدين الإسلامي نتأكد من قوة تأثيره في بناء الثقافات المختلفة، بما فيها ثقافة العمل. لذا ينبغي استثماره كعنصر فعال لبناء ثقافة عمل قوية وراسخة.

2. النظام العائلي:

تعتبر العائلة أو الأسرة أحد أهم مصادر التنشئة الاجتماعية، لما لها من دور في تعليم الفرد وإكسابه القيم الأولى باعتبارها أول محيط يحتك به، ولما لها من مصداقية في نظره، حيث أن الأسرة مسؤولة عن تلقين الفرد القيم والسلوكيات الإيجابية التي ينتظرها منه المجتمع، ومن تلك القيم نخص الحديث بتلك المتعلقة بالعمل سواء من حيث التعامل مع الغير أو طريقة أداء العمل. فالأسرة هي التي تغرس في الطفل منذ الصغر قيم الأمانة والصدق وحب العمل، وذلك من خلال كون أفرادها قدوة في ذلك، فالفرد الذي ينشأ مع والد يتقن عمله ويحترمه ويعطيه أولوية معينة في حياته لابد أن يقتدي به، وعلى العكس فإن الفرد الذي يرى والده أو فردا آخر يقوم بعمل دون إتقان، ولا التزام بوقت لن يدرك يوما معنى العمل...

وثقة الفرد في المجتمع مستمدة من ثقته في أسرته، كذا الاحترام المتبادل، الحوار بين أفراد الأسرة، والصداقة، التعاون المشترك، المشاركة الاجتماعية، والتسامح في المواقف المختلفة من جهة، ونبذ العلاقات السلبية التي تتسم بالعنف، التهديد، التسلط، الحرمان والعقاب من جهة أخرى. كلها قيم وسلوكيات يكتسبها الفرد في الأسرة ويتعامل بها في مختلف الميادين والعلاقات بما في ذلك ميدان العمل وعلاقات العمل. وهذا يؤكد أن نمط العلاقة داخل الأسرة يؤثر في الأبناء وقيمهم، وممارساتهم وإنتاجيتهم، ومدى ثقتهم بأنفسهم، ومقدرتهم على تحمل المسؤولية؛ مما ينعكس على مجتمعهم برمته. وعلى المنظمة التي يعملون فيها بصفة خاصة. وبالتالي لابد من مراعاة هذا الأمر، والاهتمام به لما له من انعكاسات على مخرجات التنشئة الاجتماعية التي تؤديها الأسرة².

1- بريجيت، بيرجر. مرجع سابق، ص 32-33.

2- أنظر: مسلم، أبو الحلو. دور الأسرة في تنشئة الاجتماعية للطفل. ورقة مقدمة إلى ملتقى حول منهاج التربية المدنية للمرحلة الأساسية الأولى "الصف الأول - الرابع". [مقال في الشبكة] تاريخ الاطلاع 2015/04/16. القدس. فلسطين. ص 7.

3. نظام التعليم:

التعلم هو التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة "بمعنى أن الإنسان باكتسابه مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن تلك الأشكال التي كان يقوم بها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. فالتعلم هو عملية اكتشاف الارتباط والتلاؤم بين الوقائع والأحداث، والتي تتم على فترات زمنية متقاربة¹، وهو عملية تلازم الإنسان في مختلف مراحل العمرية.

والتعلم إما أن يكون بطريقة فردية بالمطالعة والبحث والاستكشاف، أو بإشراف مؤسسة تعليمية، أو منظمة معينة وبالتالي يعتبر نظام التعليم بمختلف مصادره هو الآخر من أهم الأنظمة المسؤولة عن تلقين القيم، بدءا بالمدرسة التي تعتبر مكان للتنشئة الاجتماعية، نظرا للاحتكاك المباشر والمستمر للفرد بها، وكونها ثاني مكان يتعلم منه القيم والسلوكيات الصحيحة، المطلوبة في المجتمع، وتعاملاته فيها تكون مع مجموعة أوسع من الأفراد، فالمدرسة تعزز تلك القيم التي تعلمها الفرد في الأسرة، وتعديل الخاطئ منها، كما أنها أول مجال للممارسة التطبيقية للسلوكيات في المجتمع. وفيما يتعلق بالعمل وبالإضافة إلى ماسبق، فإن المدارس زيادة على كونها تعلم الفرد المعنى الصحيح للعمل، فإنها توجهه لعمل معين، وتعلمه فنونه وطرق القيام به، أي أنها تكسبه خبرة العمل، بالإضافة إلى سلوكياته، وذلك باختلاف نوع المدارس، من تعليمية وتكوينية. كما أن هناك وسائل تعلم أخرى مثل الكتب، وسائل المعلومات الحديثة، التي أصبحت تسهل نشر ثقافة معينة، وتتيح الفرصة للفرد للاطلاع على الثقافات المختلفة واختيار الأفضل منها.

4. نظام الدولة:

يظهر دور النظام الدولي المتبع في التأثير على ثقافة العمل، من خلال الدراسة التي قام بها آلان فوكس (Alan Fox) الذي أوضح أن اختلاف ثقافة العمل من مجتمع لآخر راجع لكون الفرد لا يملك اتجاهها فطريا أو موروثا للعمل، بل إن اتجاهه يتحدد بمؤثرات اجتماعية مختلفة، من المجتمع الأكبر. وبالتالي فإن اتجاه الفرد للعمل، وماذا يتوقع، أو ماذا يريد منه، يتم تحديده، تعليمه واكتسابه بواسطة المجتمع. وهكذا نجد أن الأديان والمدارس والجامعات تحاول - في مجتمع معين - أن تنمي وتشجع بعض الاتجاهات المعينة للعمل وترفض وتقاوم بعض الاتجاهات الأخرى التي لا ترغب فيها. وبالتالي فإن اتجاهات الأفراد نحو العمل ليس متروكا للصدفة داخل المجتمع، بل يرجع إلى المجموعة القوية والمهيمنة في المجتمع، والتي أطلق عليها أنتوني (Anthony) اسم

1- علي، السلمي. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة، 1988، ص ص 201، 200.

النخبة، فهي التي تسعى لتكوين هذا الاتجاه. لذلك يمكن القول أن قيم العمل مرتبطة بمجموعة معينة من القيم الثقافية والإيديولوجية التي تسود المجتمع في فترة زمنية معينة¹. و يمكن ضرب مثال بتوجيه ثقافة العمل نحو الفكر الاشتراكي في فترة معينة، وإعادة توجيهها لاقتصاد السوق في فترة أخرى.

5. النظام الاقتصادي:

يمكن اعتباره نوعاً من أنظمة الدولة، لكنه هو الآخر يؤثر على ثقافة العمل، التي تتغير بتغيره، فالنظام الاشتراكي يفرض ثقافة مبنية على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وضمان أجر العامل ومنصب عمله، وتوفير الرعاية الاجتماعية له، والتعليم والتداوي المجانيين، أي ثقافة قائمة على رعاية الدولة كأم لأطفالها، وهو نظام غرس الكثير من القيم في ثقافة عمل الجزائريين كما سنرى ذلك في فصل لاحق. بينما النظام الرأسمالي القائم على الفردانية، من ملكية خاصة لوسائل الإنتاج والمؤسسات، والتسيير الفردي. كل الخدمات تقدم بمقابل حتى التعليم، المنصب غير دائم والأجر غير محدد... كلها قيم تدعو لثقافة عمل أخرى سننتظر لها هي الأخرى في فصل لاحق.

6. النظام القانوني:

يعتبر القانون أحد أهم المحددات الثقافية للسلوك الإنساني، من خلال تحديده الواضح والصريح للفرد؛ ما يجب عليه عمله، أو الامتناع عنه، فضلاً عن تحديده العقوبة القائمة على كل مخالفة، فهو قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني². وتعلمه يشكل ثقافة لدى الأفراد، بحيث يصبح محتواها يشكل قاعدة ثقافية لديهم، فالقوانين المتعلقة بالعمل كثيرة، من قوانين تنظم علاقات العمل، وأخرى تخص طبيعة الأعمال المسموحة والممنوعة، وشروط التوظيف وإنهاء عقد العمل، وحدود علاقات العمال وكثرة تداولها يجعلها أمورا معلومة بين الناس.

رابعا - تطور ثقافة العمل عبر العصور:

لطالما كان العمل عنصراً مميزاً للجنس البشري، إذ ليس بوسع الإنسان الحصول على متطلباته دون عمل، غير أنه بدأ بطريقة بسيطة بدائية بالقدر الذي يكفي الشخص ذاته ومن يعوله، ثم أخذ يتعقد مع تكاثر البشرية وتزايد مطالب الحياة والاكتشافات التي بقيت في كل مرة تذهل العقل البشري، فبعد أن كان الإنسان يستعمل الأدوات البسيطة التي يجدها جاهزة في

1- مصطفى، مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 140.

2- على، السلمي. السلوك الإنساني في الإدارة. مرجع سابق، ص 213.

الطبيعة مع إحداث شيء من التعديل، كإصلاح قطعة حجر لتكون حادة، وبعد أن كانت تلك الأدوات البسيطة تستعمل لأغراض دفاعية، أو للصيد، كالقوس والرمح والسهم، ومع اكتشاف الإنسان للمعادن وإمكانية صهرها بالنار، بدأت تتغير ثقافة العمل عنده، إذ زادت طموحاته بتوسع ملكة التخيل والتفكير لديه، فزادت بذلك اختراعاته، وبدأت تسهل حياته، كما بات لديه وقت فراغ، فظهرت الرغبة في التجمعات الإنسانية لتبادل الاختراعات والأفكار¹.

وبتكاثر البشرية بات الأفراد ينتقلون من مكان لآخر بحثا عن الماء والصيد الذي يقاتنون منه، ثم اكتشف الإنسان الرعي وصيد الأسماك. ونظرا لكون الإنسان يتتبع وفرة الغذاء والماء، أصبح هناك تجمعات أمام الأنهار وفي المناطق الآمنة، لاسيما باكتشاف الزراعة وتربية الحيوانات التي جعلت الأفراد ينتقلون بحثا عن الأرض الخصبة والماء الوفير، وهكذا بدأت التجمعات الإنسانية التي انتقلت من حالة الصراع والبقاء للأقوى إلى حالة تعاون على الأقل بين العشيرة الواحدة، وقد نتج عن ذلك بداية تعقد علاقات العمل، نتيجة تقسيم المهام بين مختلف أفراد العشيرة، وإن كان ذلك في بداية الأمر في أبسط أشكاله²، وأخذ العمل يتطور بزيادة الاكتشافات، وبات الإنسان قادرا على صنع الأسلحة البسيطة، والبيوت وكذا بعض الوسائل التي تعينه في الزراعة. وشيئا فشيئا ظهرت الأمم التي شكلت حضارات عريقة لازال ذكرها إلى اليوم، وكانت ثقافة العمل من مفهومه، قيمه والعلاقات التي تربط بين ممارسيه من الأمور المتغيرة من حضارة لأخرى، كما سنرى ذلك فيما يلي.

1. ثقافة العمل في الحضارات القديمة:

تعد حضارة وادي الرافدين أو ما يعرف بالحضارة البابلية، أقدم حضارة بإجماع المصادر التاريخية والآثارية، وقد وثق ذلك المؤرخ المشهور كريمر Kramer في كتابه الموسوم "التأريخ يبدأ في سومر" مؤكدا أن السومريين هم أول من وضعوا لبنات الحضارة الأولى³، وذلك من خلال تطوير العمل وتقسيمه، مما أدى إلى زيادة الاكتشافات وتطور العلوم. والأمر المثير للانتباه هو أن هذه الحضارة عرفت تنظيما راقيا، رغم أنها لم تستخدمه كمصطلح.

ويعد حمورابي الملك السادس للبابليين أحد أشهر الأسماء في التنظيم، حيث أعطى للعمل قيما إيجابية من خلال القوانين التي سنّها، والتي ينظم من خلالها العلاقات الاجتماعية، وعلاقات العمل، فنجد على سبيل المثال أن هناك تحديد للأجور من طرف الدولة كأجور البنائين،

1- محمد، الدقس. علم الاجتماع الصناعي. ط1. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية، 1999، ص52.

2- منصور، فهمي. إدارة القوى البشرية في الصناعة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1978، ص 296.

3- عامر، الكبيسي. الفكر التنظيمي. مرجع سابق، ص7.

الخياطين، التجار، والرعاة. وقد جعل الخدمة في الجيش إجبارية. كما أنه فرض عقوبات رادعة على من لا يتقن عمله، مثل الحكم بالموت على البناء الذي لا يحسن بناء البيت فيسقط على صاحبه ويتسبب في موته، كذا قطع يد الطبيب الذي يقوم بإجراء عملية تتسبب في موت المريض. كما فرض قوانين أخرى لتحقيق الانضباط، فالرجل الذي يتقاعس حين يفتح جدولاً للسقي، ويترك الماء يغمر حقل جاره، يدفع له تعويضاً ممتثلاً في الحبوب بالقدر الذي ينتجه الحقل. والدليل على نجاعة هذه القوانين هو ظهور المدن والمراكز التي ظهرت فيها أولى محاولات التدوين والكتابة، ومراكز التعليم والتطبيب، الزراعة، التجارة وحتى الصناعة¹.

ولعل مقولة الأستاذ الأمريكي فرل هيدي في كتابه "الإدارة العامة المقارنة" أدقّ وصفاً للتطور الذي شهدته تلك الحقبة حيث قال: "لقد تصدرت الحضارة السومرية الحضارات في الإمبراطوريات العظمى التي ازدهرت في الهلال الخصيب وعلى مدى ثلاثة آلاف عام وقد جاءت بأفضل المساهمات في مجال التكنولوجيا وفن الحكم وإنشاء المدن الكبيرة والسجلات المكتوبة وإصدار القوانين كما سجلت إنجازاتها العظيمة في الشؤون المادية بفضل النظم الإدارية التي استطاعت صهر الطاقات البشرية المتاحة للاستغلال. وعلى الرغم من أن سومر تعتبر سابقة على مصر القديمة كمهد للحضارات. إلا أن مصر وصلت إلى مستوى مشابه تقريباً في نفس الفترة"².

فالحضارة المصرية أوحضارة وادي النيل كما جاء في القول السابق وصلت لدرجة من التطور تضاهي تلك التي وصلت لها بلاد الرافدين، حيث عرف الفراعنة مختلف أنواع العمل من زراعة وصناعة وحتى الاختراعات، وأعطوا لكل عمل قدراً وقيمة، فكان العمل الفلاحي الركيزة الأساسية نظراً لطبيعة المنطقة، حيث كان العمل يتناسب مع حركة نهر النيل، لذا لم يكن هناك سوى ثلاث فصول³. أما بالنسبة إلى الصناعة فهي الأخرى كانت مزدهرة إذ عرفت مصر القديمة صناعة البرونز لإنتاج الأسلحة، إلى جانب صناعة النسيج وصناعة الأجر، الإسمنت، الزجاج، الفخار، الخشب والجلد، كما تطورت العلوم لاسيما الكيمياء التي برعوا فيها لدرجة جعلتهم يتقنون تحنيط الموتى. وقد كانت مختلف الأعمال تتم في جماعات تتكون من حوالي خمسة أفراد يعملون تحت إشراف رئيس لهم، يعطيهم التعليمات ويؤجرهم على عملهم⁴، كما تجدر الإشارة إلى أن النساء كن يشاركن في مختلف الأعمال من حصاد، طحن الحبوب، الخياطة وغيرها. أما علاقات

1- المرجع السابق، ص 8.

2- نفس المرجع، ص 9.

3 - Georges, Lefranc. *Histoire Du Travail Et Des Travailleurs*. France: Flammarion, 1975, P33.

4- Ibid, P 37.

العمل فكانت تعكس العلاقات الاجتماعية القائمة، والتي كان فيها الحكم السياسي مربوطا بالحكم الاقتصادي وكلاهما مربوط بشخصية النظام الديني وكان كل ذلك ممثلا في الملك أو الإله ، فكان أساس علاقات العمل هو العبودية، وذلك برضا مطلق لهاته الفئة التي تمثل فئة المنتجين، بسبب الاعتقاد أن هذا العمل هو خدمة للإله، وسبب في الحصول على رضاه الأخرى¹.

أما في الحضارة اليونانية التي تعتبر هي الأخرى من أقدم الحضارات الأوربية التي تعود إلى القرن الخامس قبل الميلاد فإن ثقافة العمل فيها كانت من ثقافة المجتمع الطبقي الذي ميز اليونان آنذاك، حيث انقسم المجتمع إلى ثلاث طبقات، تمثل الأولى طبقة المواطنين اليونانيين الأصليين، أما الثانية فهي طبقة المغتربين، بينما تمثل الأخيرة طبقة الرقيق. وقد كان لكل طبقة عمل مخصص لها، حيث قسم العمل إلى أقسام، فالعمل العقلي أو الفكري حكر على طبقة الحكام والفلاسفة، كالهندسة، الفلسفة، الطب، الرياضيات، وغيرها من العلوم. أما العبيد فيتولون خدمة الطبقتين الأولى والثانية، دون أن يكون لهم أية حقوق شرعية أو سياسية، هذا فضلا عن كون طبقتهم مغلقة، فلا يصح لأفرادها الارتقاء إلى طبقة أعلى. وكان معظم العبيد يقومون بالأعمال الثقيلة، كأعمال المناجم والصناعة من أجل زيادة الثروة بالمجتمع. فكانت الثقافة السائدة هي أن العمل اليدوي نشاط خاص بالرقيق من أجل إشباع حاجات النظام الاجتماعي والحفاظ على وجود المجتمع. وذلك راجع إلى اعتقاد اليونانيين أن العمل اليدوي عقوبة فرضتها الآلهة على بني البشر للتكفير عن خطاياهم، لكنهم نظروا إلى العمل الزراعي بنظرة أرقى. كما أن السياسة هي الأخرى كان لها الأثر الواضح في تحديد علاقة الإنسان بالعمل، فقد كان هذا الأخير واجبا تقرضه الدولة على مواطنيها².

والملاحظ أن ثقافة العمل لم تتغير كثيرا في الحضارة الرومانية، إذ ظل العمل الزراعي حكرا على الأحرار، كذا الأعمال الصناعية الكبيرة، وماعدا ذلك فهو من قبيل العمل المبتذل الموجه إلى العبيد، رغم مناداة الفلسفة الرومانية بحرية الرقيق في المشاركة السياسية، وفي الحياة الاجتماعية، لأن نظام الرق مخالف للطبيعة، غير أن الثقافة السائدة والمتمثلة في كون الطبقة الثرية يحق لها ممارسة العمل العقلي، بينما الفقيرة تخدم الأولى عمق التقسيم الطبقي في المجتمعات الإنسانية³.

أما الديانات السماوية فقد جاءت بثقافة جديدة للعمل، حيث جعلته محببا، وسببا للفوز بالآخرة، والنجاح في الدنيا، إذ نجد الديانة اليهودية تشجع العمل خاصة العمل اليدوي، والزراعة

1- منصور، فهمي. مرجع سابق، ص ص 297-298.

2- كمال، عبد الحميد الزيات. مرجع سابق، ص 126.

3- نفس المرجع، ص ص 126-127.

وتربية الماشية وذلك من خلال الأمثلة التي وردت في القرآن الكريم عن بني إسرائيل وأنبيائهم، فسيدينا موسى عليه السلام كان يرعى الغنم، وداوود عليه السلام كان حدادا، وفي عصر سليمان عليه السلام عرف اليهود أرخى فترات حضارتهم فقد سادوا العالم، وشيدوا القصور وتقننوا في زخرفتها، واشتهروا بالزراعة وبرعوا في التجارة، كما أن يوسف ابن يعقوب عليهما السلام كان خبيرا في الزراعة وذلك لإبراز معنى قيمة العمل وتشجيع التعاون والمآخاة، وإعطاء القدوة بأحسن الخلق في كل قوم -وهم الأنبياء- الذين يعملون بتواضع ويؤدون مختلف الأعمال دون انتظار العون والخدمة من أحد.

لكن بالرغم من ذلك فإن نظرة اليونانيين والرومانيين امتدت إلى العبرانيين، وذلك من خلال تحريف الكتب السماوية، حيث نظروا إلى العمل باعتباره شرا من الشرور، والأسوأ من ذلك أن هذه الثقافة أخذت صبغة دينية، من خلال ارتباط مفهوم العمل بتعاليم الدين المحرّفة، فبات العمل هو نشاط شاق أُجبر عليه بنو البشر للتكفير عن خطيئة آبائهم. لذا لا يجد الإنسان غذاءه جاهزا مثل الحيوانات، بل لابد أن يشقى بالعمل حتى يحصل على متطلباته من مأكّل، ملبس ومسكن.

هذا وقد اتبعت المسيحية الأولى المنظور العبري للعمل، غير أنها أضافت له وظائف إيجابية من خلال إعطائه قيما وضعية، وذلك من خلال إدراك ضرورة العمل لصحة الروح والجسد، وذلك من خلال شغل الوقت بالأمر النافعة وتحقيق الإنجازات المختلفة كما أن هذه القيم الإيجابية للعمل انتقلت إلى المجتمع الذي بات فيه الإخاء مبني على توفير فرص عمل للعاطلين، والذي يرفض العمل يصبح منبوذا من الجماعات الاجتماعية، هذا فضلا عن عدم ارتباط العمل بالمفهوم المادي لأن حب المال هو سبب ظهور الآثام التي تعاني منها البشرية. فقيم العمل كانت قيم زهد وإرادة الخير.

وفي مرحلة متقدمة اتجهت الكنيسة لتبني مفهوم جديد للعمل، تمثل في فكر القديس أوغسطين الذي جاء بقيمة الإلزام، حيث أصبح العمل إجباري، كما وضع إطارا عاما للمعاملات المهنية يحدد أخلاقيات العمل التي تركز على الكسب العادل أثناء التعاملات التجارية، هذا وقد أضافت الكنيسة الكاثوليكية الأولى قيم روحانية للعمل، الذي ترتبط قيمته بالغايات الإنسانية من خلال تحقيق الإخاء الإنساني، الأمر الذي أعطى للعمل قيمة ومكانة مشرفة سواء كان عمل روحي أو عمل مادي¹.

2. ثقافة العمل في العصور الوسطى:

لقد استمر ارتباط مفهوم العمل في العصور الوسطى بالثقافة الطبقية التي تزاوجت مع الثقافة الإقطاعية من جهة - حيث ساد النظام الإقطاعي الذي تبرز فيه طبقة الملاك والسادة وهم أصحاب الأراضي، وطبقة العبيد والعمال، وهم الذين يشتغلون في تلك الأراضي-، وبالثقافة التي تنتشرها الكنيسة من جهة أخرى. حيث وضع القديس توماس الأكويني ترتيباً للمهن تبعاً لأهميتها في المجتمع، فكانت المرتبة الأولى للزراعة، تليها الحرف اليدوية ثم مهنة التجارة التي كانت في آخر القائمة، وقام بتقسيم المجتمع إلى طوائف وروابط على أساس يسمح للإنسان بالكسب الكافي له ولأسرته. فأصبح ينظر للعمل على أنه حق طبيعي وأساس قانوني للملكية والمنفعة في المجتمع.

ومع ظهور الحركات الكاثوليكية الديمقراطية ظهر تغيير واضح في ثقافة العمل، الذي صار ينظر إليه باعتباره أساساً لكل مظاهر التقدم الإنساني، وبات واجباً لا بد أن تكفله مختلف القوانين، سواء بالزام الأفراد به أو من ناحية إلزامية توفير مناصب عمل، فحق العمل ضرورة طبيعية كحق الحياة. كما أكدت الاشتراكية المسيحية على حق الإنسان في اختيار العمل الذي يريده، ومع ظهور فلسفة كالفن، ظهر اتجاه جديد يوجب العمل على كل الناس بما فيهم الأغنياء، كما بين القيمة الأخلاقية للعمل والمتمثلة في الفردوس، فكان بذلك للكاليفينية الفضل في تهذيب اقتصاد المجتمع الصناعي القائم على التخصص وتقسيم العمل، لا على أساس الطبقات الاجتماعية، فمهدت بذلك الطريق لتغيير إيديولوجية المجتمع ونظرته للعمل وربطه بالحياة الاجتماعية¹.

ولا يخفى لأحد أن العصور الوسطى تميزت بظهور الإسلام الذي حمل نفس ثقافة العمل التي جاءت بها الأديان السماوية قبله. ولتوضيح ثقافة العمل آنذاك رأينا أنه من المناسب الحديث عن رأي ابن خلدون حول المفاهيم المتعلقة بالعمل، باعتباره أحد علماء تلك الفترة من جهة، وكونه من أهل التخصص من جهة أخرى، إذ يُعدّ فكره نموذجاً للتفكير العلمي الواقعي خلال القرن الرابع عشر ميلادي، فتحليله للعمل جاء من خلال تبنيه للمنهج التاريخي، القائم على الملاحظة، الوصف، التحليل، النقد والتفسير من خلال ربط العلة بالمعلول للوصول إلى أسباب علمية للظاهرة، وبناء على ذلك فقد نظر للعمل على أنه نتيجة لضرورة الاجتماع الإنساني، باعتبار أن الإنسان مدني بطبعه²، لا يستطيع العيش بمفرده، كذا ليس بوسعه إشباع حاجاته الضرورية، لذا فإن

1- نفس المرجع، ص ص 129 - 133.

2- عبد الرحمان، ابن خلدون. مرجع سابق، ص 137.

مرحلة البداوة هي حالة طبيعية يجتمع فيها الناس، ليتمكن كل فرد من إشباع حاجاته، من خلال التخصص وتقسيم العمل وإرساء مبدأ التعاون المتبادل (التضامن الاجتماعي) لتحقيق الأمن، فوافق بذلك ما ذهب إليه كل من أفلاطون في كتابه "الجمهورية" والفارابي في كتابه "المدينة الفاضلة" حول أهمية تخصص الأفراد في الأعمال نظرا لوجود ميولات شخصية مختلفة لأنواع العمل، وأن المواهب والقدرات تتماشى مع تلك الميولات، ومن جهة ثانية فإن التخصص يساعد الفرد على إتقان العمل بطريقة أفضل، مما يجعل العامل يؤدي عمله بكفاءة أكبر، فضلا عن تشجيع التعاون بين الأعمال المختلفة لإنجاز المطلوب¹.

كما تتجلى ثقافة العمل عنده من خلال نظرته للعمل على أنه القيمة الأساسية للإنتاج، سواء من الناحية المادية أو المعنوية. حيث ربط بين قيمة العمل وقيم الدين والأخلاق، كما ربطها بالمكانة الاجتماعية، وتطرق في الوقت ذاته للقيم السلبية المتعلقة بالعمل وبين رفضه لها. فالقارئ لمقدمته يلاحظ تأثره بالكتاب والسنة من خلال الاستشهاد الدائم بنصوصهما، لا كدستور عقائدي فحسب، بل كإطار فكري قائم على أسس علمية موضوعية، أعطته نظرة تحليلية، توصل من خلالها إلى أن الدين (القرآن الكريم والسنة) بمبادئه المرنة الملائمة لمختلف الظروف النسبية أو المستمرة، المتحركة أو المتجددة، هو الأصل الذي تقدمت به الحياة الاجتماعية فانطلقت من البداوة والجاهلية إلى الحضارة والعلم، لأنه ميثاق عمل، وأسلوب لإحداث التغيير الاجتماعي والارتقاء بالبشر في مختلف المجالات. كما أشار ابن خلدون إلى ارتباط العمل بالعلم، فكل عمل هو نتيجة لإعمال فكر "فاليد مهيئة للصنائع بخدمة الفكر"²، فرفع بذلك قيمة العمل اليدوي، غير أنه نبه إلى أن الكتابة من أهم الصنائع التي تحوي الفكر النظري والعلمي معا. كما أن العمل مرتبط بالجاه، حيث أن العمال يتنافسون في خدمة أصحاب الجاه والتقرب منهم للحصول على أعلى مقابل على العمل المقدم، بينما يجد أن المهن الشريفة من إمامة وقضاء وتدريس وغيرها لها مكانة لكن الأجر فيها زهيد، وقيمة هذه المهن معنوية أكثر من كونها مادية³.

أما أنواع العمل فقد قسمها حسب الأقدمية وأسبقية الظهور، لا حسب الرفعة والمكانة، فاعتبر الزراعة أقدم الأعمال، وأنسبها للطبيعة، وقد اختصت بالبدو على حد تعبيره، يليها الرعي الذي ظهر في الضواحي والجبال، وفي الحلل المنتجة في القفار وأطراف الرمال. بينما نجد صناعة البناء من صنائع المجتمع الحضري، هذا وقد تعرض ابن خلدون في حديثه عن تقسيم

1- محمد، الدقس. مرجع سابق، ص 154-155.

2- عبد الرحمان، ابن خلدون. المرجع السابق، ص 138.

3- كمال، عبد الحميد الزيات. مرجع سابق، ص ص 18-25.

العمل إلى ضرورة توافق العمل مع ميول الفرد ومواهبه¹، حيث قال: "من حصلت له ملكة في صناعة فقل أن يجيد بعدها ملكة أخرى في هذه الصناعة، ومثال ذلك الخياط الذي إذا أجاد ملكة الخياطة وأحكمها ورسخت في نفسه فلا يجيد بعدها ملكة أخرى مثل النجارة والبناء، إلا أن تكون الأولى لم تستحكم بعد، ولم ترسخ صبغتها، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الملكات صفات للنفس وألوان فلا تزدهم دفعة، ومن كان على الفطرة ضعف فيه الاستعداد باللون الحاصل من هذه الملكة، وكان قبوله للملكة الأخرى أضعف. فقل أن نجد صاحب صناعة يحكمها ثم يحكم بعدها صناعة أخرى". كما يرى ابن خلدون أن هناك علاقة بين طبيعة المنطقة والعمل الممارس فيها، ولكل منهما تأثيره على قيم الأفراد وثقافتهم، فالببدو بصورة عامة يتمتعون بقيم الشجاعة والتضامن والعصبية، بينما الحضار أقرب إلى الرفاهية والبعد عن القيم الحميدة².

3. ثقافة العمل في الحضارة الإسلامية:

تعتبر الحضارة الإسلامية من حضارات العصور الوسطى، غير أننا أفردنا لها عنواناً بحكم خصوصية انتمائنا إليها من جهة، ولما تحتويه من تفصيل حول قيم العمل وعلاقات العمل تفيد موضوع الدراسة من جهة أخرى. فقد جاءت الشريعة الإسلامية كغيرها من الديانات تحت على العمل، وترفع من شأنه وتؤكد أهميته الدينية والدنيوية، من خلال القرآن الكريم الذي يعتبر دستور الأمة، والسنة النبوية من أقوال وأفعال الرسول ﷺ، التي تعتبر تفسيراً للقرآن ونموذجاً تطبيقياً حياً. فنجد الإسلام يزخر بالآيات والأحاديث التي تدعو المسلمين إلى التماس العمل، وطلب الرزق، والاعتماد على النفس، وأن يبذل الفرد وسعه في طلب قوته وقوت من يعوله، حتى لا يكون عالة على غيره وعلى المجتمع³. والعبرة في الأنبياء عليهم السلام الذين اشتغلوا وأكلوا من عمل أيديهم، فمهنه أبي البشر آدم عليه السلام كانت في زراعة الحنطة، وكان نوح عليه السلام نجاراً وإدريس عليه السلام كان خياطاً وإبراهيم عليه السلام كان بزازاً، كما كان داود عليه السلام يصنع الدروع، وكان زكريا عليه السلام نجاراً⁴.

1- محمد، الدقس. مرجع سابق، ص156.

2- كمال، عبد الحميد الزيات. مرجع السابق، ص17.

3- شيخة، بنت سيف آل نهيان، مرجع سابق، ص109-139.

4- مصطفى، ياحي. قيمة العمل في الإسلام ودوره في التنمية المستدامة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي. 3-4 ديسمبر 2012، جامعة فالمة، ص 67.

ولعل من أكثر الآيات التي حوت مفهوم العمل بكل معانيه قوله تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾¹ فهي تبين أن الهدف من العمل هو الفوز بالجنة أولاً ثم الحصول على متاع الحياة، مع ضرورة الإحسان للغير وعدم الإساءة للمخلوقات. كما نجد الإسلام يدعو إلى العمل بكل أنواعه ويشيد به، دون التفريق بين العمل في المجال الزراعي أو الصناعي أو التجاري، بل أبواب العمل ومجالاته كلها مفتوحة للإنسان، فكل عمل يبلغ بالإنسان غاية، ويحقق له نفعاً من غير أن يؤذي نفسه، أو يؤذي الناس، هو عمل يزكيه الإسلام ويجزي عليه الجزاء الحسن. والمثل الأول الذي يضرب هو عمل الرسول ﷺ خير خلق الله في الرعي، ثم في التجارة، كذا نجد عمل الصحابة يتنوع في مختلف المجالات دون أن ينكر عليهم الرسول ذلك، أما في القرآن فنجد الدعوة إلى التجارة براً وبحراً طلباً للرزق²، في قوله تعالى: ﴿فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ﴾³. كذلك قوله تعالى: ﴿تَرَى الْفُلْكَ مَوَاجِرَ فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ﴾⁴.

كما رفع الإسلام من قيمة الزراعة، وشجع الناس عليها ووعد بثواب عظيم لعمالها، كونهم يعمرن الأرض ويستخرجون خيراتها، ويفيدون العباد، فقد قال تعالى: ﴿وَأَيُّةٌ لَهُمُ الْأَرْضُ الْمَيْتَةُ أَحْيَيْنَاهَا وَأَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهُ يَأْكُلُونَ. وَجَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ وَفَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ. لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَمَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ﴾⁵، أي أن الله أجرى الينابيع في الأرض لتروى بها الزراعة، ويأكل الناس من ثمارها. وقد قال رسول الله ﷺ "التمسوا الرزق في خبايا الأرض"، كما قال ﷺ "أفضل الكسب الزراعة، فإنها صنعة أبيكم آدم". كما جاء في المجال الصناعي عدد من النصوص سواء في القرآن الكريم حيث يقول تعالى: ﴿وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمْ مِنْ بُيُوتِكُمْ سَكَنًا وَجَعَلَ لَكُمْ مِنْ جُلُودِ الْأَنْعَامِ بُيُوتًا تَسْتَخِفُّونَهَا يَوْمَ ظَعْنِكُمْ وَيَوْمَ إِقَامَتِكُمْ وَمِنْ أَصْوَافِهَا وَأَوْبَارِهَا وَأَشْعَارِهَا أَثَاثًا وَمَتَاعًا إِلَى حِينٍ﴾⁶ وقال أيضاً جل في علاه: ﴿وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَكُمْ لَتُحْصِنَكُمْ مِنْ بَأْسِكُمْ﴾⁷. أما الصيد فقد احتل مكانة هامة في الدين الإسلامي حيث ورد ذكره في العديد من الآيات المحكمات لتؤكد أهميته كمجال من مجالات العمل، يحث عليها ديننا الحنيف ومن ذلك

1- سورة القصص، الآية 77.

2- شريحة، بنت سيف آل نهيان، المرجع السابق، ص 109-139.

3- سورة الجمعة، الآية 10.

4- سورة النحل، الآية 14.

5- سورة ياسين، الآيات 33-35.

6- سورة النحل، الآية 80.

7- سورة الأنبياء، الآية 80.

قوله تعالى: ﴿أَجَلٌ لَّكُمْ صَيِّدُ الْبَحْرِ وَطَعَامُهُ مَتَاعاً لَّكُمْ وَلِلسَّيَّارَةِ﴾¹، وقوله تعالى: ﴿وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا﴾².

كذلك إذا اتجهنا إلى السيرة النبوية العطرة نجدها مليئة بالأحاديث الشريفة التي تؤكد هذا المنهاج وتعظم من قيمة العمل وتحث عليه أيّاً كان نوعه، ما دام في حدود شرع الله سبحانه وتعالى، وتبين أجر العمل لاسيما الأخروي للتحفيز عليه، لاسيما أن بعض الأفراد اعتكفوا العبادة على أنها أعظم أجرا، فجاءت الأحاديث لتصحيح المفاهيم الخاطئة وتبين أن الإسلام يرفض البطالة، فلا قيمة لحياة المرء دون عمل ينفع وينتفع به، حتى وإن كان ترك العمل لأجل العبادة. ومن تلك الأحاديث³: قول الرسول ﷺ "من الذنوب ذنوب لا يكفرها إلا الهَمُّ في طلب المعيشة"، فهذا الحديث بين قيمة العمل من الناحية الدينية. كما قال ﷺ: "لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره خير له من أن يسأل أحداً فيعطيه أو يمنعه" فيبين لنا الرسول الكريم أن العمل يحفظ كرامة الإنسان، وقال الرسول ﷺ: "من سعى على عياله من حلٍ فهو كالمجاهد في سبيل الله، ومن طلب الدنيا في عفاف كان في درجة الشهداء"، فسعي الإنسان في الحصول على رزق عياله من عمل حلال في مرتبة الجهاد في سبيل الله.

وسئل رسول الله، أي الكسب أطيب؟ فقال: "عمل الرجل بيده، وكل عمل مبرور". وقد لاحظ الرسول ﷺ أن رجلاً يلزم المسجد معظم ساعات النهار، فسأله عن من يعوله، فقال له: يعولني أخ لي، فقال له الرسول الأمين: إن أخاك لأكرم عند الله منك. فالرسول يوضح لنا أن الإسلام دين عمل وجهاد، حتى أنه ﷺ كان يحث على العمل في أحلك الظروف حيث قال: "إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة، فإن استطاع ألاّ تقوم حتى يغرسها فليغرسها" والحديث دليل على أن العمل مطلوب لذاته، وأنه على العامل أن يظل منتجا حتى آخر لحظة في حياته⁴. ولم يكتف الإسلام بالترغيب في العمل والحث عليه فحسب، بل جعل له قيما ينبغي على المسلم التحلي بها سواء كان عاملا أو رب عمل. ومن بين القيم التي يمكن استنباطها بغض النظر عن القيم الأخلاقية في الدين عامة مايلي⁵:

أ. الإيمان: فالمسلم يؤمن أن العمل عبادة وطاعة لله عز وجل، سيحاسب عليها يوم القيامة كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

1- سورة المائدة، الآية 96.

2- سورة المائدة، الآية 02.

3- شيخة، بنت سيف آل نهيان، مرجع سابق، ص 109-139.

4- مصطفى، يحيى. مرجع سابق، ص 68.

5- شيخة، بنت سيف آل نهيان، مرجع سابق، ص 109-139.

والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون¹، والإيمان يخلق لدى العامل قيمة أخرى هي الرقابة الذاتية، فالفرد الذي يوقن أن الله يراه ويعمل للحصول على الأجر الأخروي لا يحتاج لرقابة شخص آخر.

ب. الكسب مقابل الجهد: فالعمل يتطلب بذل جهد معين فكري أو جسدي، أو كلاهما. والأجر يكون على الجهد المبذول، وإلا فإن العامل لا يستحق الأجر. كما أن الجد مطلوب في العمل حيث يقول الرسول ﷺ: "إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها"، و في الحديث حث واضح على العمل، و في قوله تعالى للسيدة مريم وهي في المخاض: ﴿وَهَرَي إِلَيْكَ بِجِذْعِ النَّخْلَةِ تُسَاقِطُ عَلَيْكَ رُطْبًا غَنِيًّا﴾²، لدليل واضح على ضرورة اجتهد الفرد ليرزقه الله من فضله، وتلك العبرة من الآية، لأن الله قادر على إرسال الطعام لها، لكن ليكون لنا العبرة أمرها بالعمل وهزّ جذع النخلة.

ج. الأجر: قال تعالى ﴿فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ﴾³، فالأجر هو المقابل الذي يدفعه رب العمل للعامل، مقابل الجهد الذي بذله، وقد ركز الإسلام على هذه النقطة لما لها من أهمية، حيث أن تجاهلها يوقع الظلم، و يبخس حق العمال، فيعم الفساد كما جاء في قوله تعالى ﴿وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾⁴، لذا أكد الرسول ﷺ على إعطاء الأجير حقه حتى قبل أن ينتهي من عمله حيث قال: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" وقال ﷺ "إذا استأجر أحدكم أجيراً فليعلمه أجره" وقال ﷺ في رواية عن ربه عز وجل: "قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، و رجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره" وخصومة الله أوضح دليل على أهمية العدل في الأجر.

د. الأمانة: أوجب الإسلام تحلي المسلم بخلق الأمانة، سواء من حيث أن العامل مؤتمن على عمله، ومن ناحية أن رب العمل مستأمن على العامل، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾⁵، وقال جل في علاه في تفضيل العامل الأمين على لسان ابنة سيدنا شعيب عليه السلام: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾⁶. كذلك في سورة يوسف قال تعالى على لسان الملك: ﴿قَالَ الْمَلِكُ اثْنُونِي بِهِ اسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾⁷. فالعامل مؤتمن على رزق

1- سورة التوبة، الآية 105.

2- سورة مريم، الآية 25.

3- سورة الطلاق، الآية 06.

4- سورة هود، الآية 85.

5- سورة النساء، الآية 58.

6- سورة القصص، الآية 26.

7- سورة يوسف، الآية 54.

رزق رب العمل. وقال ﷺ: "أَدِّ الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تخن من خانك" وهو حديث يؤكد على الأمانة حتى مع غير أهلها.

ن. **الإتقان:** إتقان العمل أمر ضروري في الإسلام لدرجة الوجوب، حيث قال ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، كما قال عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة" فالرسول الكريم يعلمنا أن الإحسان والإتقان يكون في كل عمل يقوم به المرء.

هـ. **الصدق:** هو أحد القيم المأمور بها في كل العلاقات الاجتماعية بما في ذلك علاقة العمل، لاسيما في قطاع التجارة الذي نجده حوى أحاديث كثيرة عن الصدق، منها قوله ﷺ: "إن التجار يُبعثون يوم القيامة فُجَّاراً إلا من اتقى الله وبر وصدق"، كما بين ضرورة كشف البائع لعب السلعة حيث قال عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم: "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبا مُحقت بركة بيعهما".

و. **المعاملة الحسنة:** مع أن الإسلام حث على المعاملة الحسنة في مختلف التعاملات والعلاقات الاجتماعية ورغم أنه جعل الناس سواسية، غير أنه خص لمعاملة العامل بالحسنى نصوصاً تؤكد، حيث قال ﷺ: "إِخْوَانُكُمْ حَوْلُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ، فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ، وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ، وَلَا تَكْلَفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَفْتُمُوهُمْ فَأَعْيَنُوهُمْ".

ي. **التأمين:** حيث أوضح الإسلام أنه من حق العامل تأمينه على نفسه وأسرته ضد حوادث العمل، وأبعد العجز في المستقبل، فإذا عجز العامل عن العمل لشيخوخة أو لمرض أو لإصابة في العمل أو لأي سبب من الأسباب، وجب تأمين حياته. وينطبق ذلك الأمر على العامل بعد مماته، حيث يُقر الإسلام حماية أسرته وتأمين زوجته وأولاده إذا كانوا عاجزين عن العمل، وقد قال رسول الله ﷺ: "أَلَسْتُ أَوْلَى بِكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ قَالُوا بَلَى قَالَ فَمَنْ تَرَكَ دِيناً فَعَلِينَا وَمَنْ تَرَكَ كَلأً فَعَلِينَا وَمَنْ تَرَكَ مَالاً فَلَوْرَثْتَهُ". ويروى أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه مرّ بشيخ من أهل الذمة، وكان مسناً أعمى يسأل الناس، فضرب عضده من الخلف وسأله: من أي أهل الكتاب هو، فقال يهودي، فسأله عما ألجأه لذلك، فقال: أسأل الجزية والحاجة والسن، فأخذ عمر بيده وذهب إلى منزله ففرض له شيئاً، ثم أرسل إلى خازن بيت المال لينظر في أمره وأمر أمثاله وقال "والله ما أنصفناه إن أكلنا شيبته ثم خذلناه عند الهرم" وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول في حق الأراذل: "أما لئن لقيت أراذل أهل العراق لا أدعهن يحتجن إلى أحد بعدي".

4. ثقافة العمل في العصر الحديث:

تميزت ثقافة العمل في العصر الحديث بقطع الرباط بين مفهوم العمل والدين، فبات العمل مظهراً من مظاهر الحياة الدنيا، و كان ذلك نتيجة لانتشار المذهب الفردي والاستقلالية من جهة، وزيادة التغير التكنولوجي بسبب الثورة الصناعية الذي أثر بدوره على الحياة الاجتماعية من جهة أخرى¹. فبات هناك مكان عمل منظم، يتم فيه إنجاز مختلف الأعمال المتعلقة بإنتاج سلعة معينة، وذلك بالاعتماد بدرجة كبيرة على الآلة، وتقسيم العمل والتخصص الدقيق، كما بات هناك فصل بين العمل وملكية وسائل الإنتاج²، وذلك من خلال إسناد العمل إلى مدير أو مجموعة مدراء مع احتفاظ المالك الأصلي بمؤشرات الرقابة على هؤلاء، لتحديد مدى كفاءتهم في الإدارة، وهذا المقياس يتمثل في رقم الربح الصافي الذي يحققه هؤلاء³. الأمر الذي جعل البعض ينظر للعمل على أنه سبب المشاكل المختلفة للعصر الحالي، من طبقية، لا مساواة، عدم الرضا الاغتراب الاجتماعي... الخ⁴.

غير أن هذا لا ينكر أن العمل أصبح يمثل العنصر الأساسي للإنتاج الذي يسمح بالكسب المادي للعمال و يسمح بتجميع الأرباح وتحقيق الثروة لأرباب العمل، غير أن قيمة العمل اختلفت بين الثقافتين الاشتراكية والرأسمالية، فالأولى ترى حسب ماركس أن فائض قيمة العمل هو حق للعمال لا بد أن يقسم عليهم لأنهم العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، بينما يرى الرأسماليون أن الفائض في قيمة العمل هو حق لرب العمل وحده. لذا ازداد الأغنياء غنى فملكوا المصانع ووسائل الإنتاج، و بقيت طبقة العمال تباع قدرتها على العمل مقابل أجر ما.

وهذه الحالة ما هي إلا امتداد لما كان عليه العمل في العصور القديمة، فبإمعان النظر يتضح لنا أن النظرة للعمل لم تتغير، إذ أنه لم يكن قيمة في حد ذاته بقدر ما كان أداة ووسيلة، تختص بها طبقة معينة لخدمة طبقة أخرى، فالمفهوم السائد في هذا العصر -الذي باتت فيه الآلات مسؤولة عن إنجاز القدر الأكبر من العمل-، والذي يعتبر العمل فيه سلعة تخضع لكافة المتغيرات التي تخضع لها السلع المادية الأخرى، تم التوجه لتشغيل الأفراد غير المهرة، أو نصف المهرة، والذين نجد معظمهم من الأطفال والنساء⁵، الأمر الذي أدى إلى تكوين النقابات التي تحاول حفظ حقوق العمال والمطالبة بها، فبدأ الإدراك أن معنى العمل لا يقتصر فقط على كسب

1- كمال، عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص 136.

2- محمد، الدقس. مرجع سابق، ص 69.

3- منصور، فهمي. مرجع سابق. ص 307.

4- مصطفى، مصطفى كامل. مرجع سابق، ص 137.

5- منصور، فهمي. مرجع سابق. ص 307.

الجهد مقابل أجر، بل هناك أمور كثيرة تتخلل هذه العلاقة، وهي ما تسمى بالوظائف الكامنة للعمل، من حوافز تزيد من رغبة الفرد في العمل، ووجود علاقات اجتماعية مبنية على التضامن والترابط¹.

وقد أسهمت التطورات الكبيرة في الأعمال المختلفة في زيادة التخصصات، وأصبح التكوين ضرورة ملحة، حتى يتمكن الفرد من التحكم في منصب عمله سواء كان في الإنتاج أو الإدارة. وبظهور التنظيمات -التي تعد أبرز سمة للعصر الحديث- والتعمق في دراستها وتحليلها أخذت الدراسات تكتشف في كل مرة عنصرا جديدا في ثقافة العمل، و تبين تأثيره النوعي والكمي على العامل، وتنبه الإدارة بأهمية أخذه بعين الاعتبار. وهذا ماسيتم بحثه في الفصل الموالي.

خلاصة الفصل

يمكن القول كنتيجة لهذا الفصل أنه رغم عدم الاتفاق حول تعريف محدد للثقافة، غير أنه يمكن تلمسها من خلال الأبعاد والمؤشرات التي اتفق أكثر العلماء حولها، وأن ثقافة العمل تظهر من خلال المفاهيم، القيم، الأهمية والقيمة التي تميز بها هذا الأخير، بكل أنواعه والعلاقات التي كانت تحكمه. ومن خلال هذه الرحلة عبر مختلف الحضارات نلاحظ وجود اتفاق في بعض الأحيان وتعارضا في أخرى، حول تلك المفاهيم والقيم، فمن حضارة تمجد العمل لأخرى تدمه وتحط من قيمته.

غير أن الكثير من تلك الحضارات ميزت بين أنواع العمل كانعكاس طبيعي للطبقات الاجتماعية الموجودة في المجتمع ، وجعلت من الأعمال ما هو شريف، فكان حكرا على الأشراف، ومنه الدنيء الذي حُصّ بالعبيد. كما نلاحظ الدور الذي لعبته الاعتقادات الدينية في هذا المجال، إذ أن الكثير من الحضارات استطاعت فرض أنماط معينة من تقسيمات العمل نتيجة السلطة المستمدة من الدين، الممثل في الإله، أو الكنيسة ورجال الدين الذين يمثلون إرادة الله في الأرض. إن هذا التقسيم للعمل جعلنا ندرك أن الثقافة الموجودة اليوم حول الميل لعمل المكاتب دون أعمال أخرى، وإن كانت الثانية تتطلب قدرا أعلى من التأهيل، حتى نحس أن الكثيرين يشعرون بأن هذه الأعمال تقلل من قيمتهم، له امتداد تاريخي وليس وليد التصنيع فحسب.

الفصل الثالث: ثقافة العمل في ضوء نظريات التنظيم

تمهيد

أولاً- مفهوم التنظيم

1. لغة

2. اصطلاحاً

ثانياً- مقارنة نظريات التنظيم حول دور التنظيم في بناء ثقافة

العمل

1. المقاربة الكلاسيكية

2. مقارنة العلاقات الإنسانية

3. المقاربة السلوكية

4. المقاربة الإيكولوجية

5. المقاربة الاجتماعية

خلاصة الفصل

مدخل:

لقد باتت التنظيمات السمة المميزة لهذا العصر، حتى أن هناك من يسميه عصر التنظيمات، ذلك أن الإنسان يولد ضمنها، يكبر ويعيش منتقلا من تنظيم لآخر. وهذا لا يعني انعدامها في العصور الماضية، فقد أثبتت الدراسات أن قدم التنظيم من قدم الحضارات المصرية والصينية، وغيرهما. غير أن المميز هو الزيادة المستمرة في درجة التخصص، وذلك نتيجة التطور الذي تشهده مختلف العلوم والمجالات. فزادت الرغبة في التعرف على أنواع وخصائص كل منها، ومدى تأثيرها وتأثرها بالمحيط.

ولأن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تحاول معرفة تأثير تنظيم القطاع الصناعي الخاص على ثقافة العمل لدى العامل، كان من الضروري التطرق لبعض مفاهيم وأهداف التنظيم، وباعتبار أن له أهداف واضحة ومحددة منذ نشأته، أردنا معرفة ما إذا كانت تنشئة العامل على القيم الصحيحة للعمل هي إحدى هذه الأهداف. كما كان من الضروري التطرق لبعض النظريات -لا نقول أهمها- في مجال التنظيمات (لأن المجال لا يتسع لذكر كل ما كتب في هذا المجال)، لاستخلاص منظور كل واحدة منها حول دور التنظيم في بناء أو غرس ثقافة جديدة للعمل تصحح بها المفاهيم الخاطئة، وترتب فيها الأولويات بطريقة صحيحة.

لا سيما وأن كل نظرية قدمت أمرا جديدا حول التنظيمات وما يحدث داخلها، بما في ذلك أساليب التنظيم الفعالة، سلوك العمال وغيرها. فالعمال يقضون أكثر من ثلث يومهم في المنظمة، فتكون بذلك مكانا آخر للتنشئة، تغرس فيه قيم وتثبت فيه معايير، وتنشأ فيه علاقات تخضع لهذه المعايير وتلك القيم. وذلك من خلال طريقة تقسيم العمل، وتحديد الحقوق والواجبات، وتوفير الظروف وتحسين المعاملات، وغيرها من الخصائص التي ينبغي توفرها في التنظيم والتي تساعد العامل على الانضباط وإتقان العمل، والإبداع فيه، ومنح ولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

أولاً- مفهوم التنظيم:

1. لغة:

مصطلح التنظيم مشتق من الفعل نَظَمَ، ومنها الانتظام، الذي يعني الاتساق. فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها، تنسيقها وإخراجها من فوضويتها وارتباكها، وإضفاء الطابع العقلاني عليها وجعلها أكثر عقلانية¹. والتنظيم في الاستعمال العام يعني وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لجعلها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين. وكل تنظيم يقوم على التراتبية من جهة والتعاون من جهة أخرى لتحقيق الأهداف، وبالتالي فهو يهتم بطرق مختلفة من خلال إجراءاته وأهدافه الفاعلين فيه، لذا كان من أسباب بقاء التنظيم وفاعليته قدرته على تحفيز أعضائه².

والتنظيم عرفا هو "الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها إدارة تسعى لتحقيق مشروع ما"³.

2. اصطلاحا:

تعددت تعاريف التنظيم، سواء من ناحية الشمول والخصوصية، أو من ناحية القصد منه. فيعرف في معناه الشامل أنه "عبارة عن عملية الجمع بين: الطبيعة والعمل ورأس المال، لخلق منفعة أو خدمة، أو إنتاج وتسويق سلعة"⁴. كما يعرفه كل من أميتاي إيتزيوني وبارسونز على أنه: "وحدة اجتماعية أو تجمعات إنسانية يتم إنشاؤها بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف معينة أوقيم مميزة". ويرى إيتزيوني أن التنظيم منذ نشأته تكون له أهداف واحتياجات قد تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضائه⁵.

وقد جاء تعريف التنظيم في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنه: "العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي"⁶. قد ركز هذا التعريف على التفريق بين وظائف الأجزاء، وهي إشارة أيضا للتراتبية، وللعلاقات الرسمية التي تنشأ داخل التنظيم. ويفرق

1- محمد، بومخلوف. التنظيم الصناعي والبيئة. ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة. 2001. ص16.

2- ر. بودون، و ف. بوريكو. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ترجمة سليم حداد. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1986، ص199.

3- خليل، أحمد خليل. المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. ط1، بيروت: دار الحداثة للطباعة، 1984، ص80.

4- محمد اسماعيل، قباري. علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية. الإسكندرية: منشأة المعارف، دون تاريخ، ص307.

5- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، د.ت، ص ص 12-13.

6- أحمد، زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي). لبنان: مكتبة لبنان، 1982، ص 297.

المعجم بين التنظيم بصفة عامة والتنظيم الإداري الذي يرى أنه "التركيب الهيكلي بوحداته ووظائفه وأفراده الذين يتعاونون معا لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة، ويشمل التنظيم الإداري تحديد الواجبات والاختصاصات، وتجميع الواجبات بدورها في وظائف وهذه بدورها في أقسام وإدارات. ومن بين عناصره: الاختصاصات، السلطة، المسؤولية، الإشراف، مستويات الوظائف، علاقات العمل الداخلية. والتنظيم الإداري أنواع هي: التنظيم الرأسي، التنظيم الهرمي، التنظيم العسكري، التنظيم المدرّج، التنظيم الوظيفي، التنظيم المشترك¹.

وفي إطار آخر يعرف نيومان التنظيم على أنه "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"². بينما ينظر بيتر درويكر إلى التنظيم على أنه "عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"³.

قد يطلق التنظيم على البناء الهيكلي أو الإطار التركيبي الذي تتمخض عنه عملية التنظيم، وهي ما يعرف بالنظرة المؤسسية للتنظيم الذي يعرف بأنه ذلك الشكل الرسمي الذي يوضح الإدارات والأقسام والشعب على المستويات التنظيمية تبعا لتسلسلها الهرمي العمودي ويحدد العلاقات الأفقية بينها وطبيعة الاتصالات التي تربطها وهذا البناء الهرمي هو ما نلاحظه في الخرائط التنظيمية التي تعلق في واجهات مباني الوزارات والهيكل التابعة لها، أو نجده في الصفحات الأولى من كتيباتها التنظيمية⁴.

وبالتالي نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن مصطلح التنظيم له مفهومين مختلفان:⁵ مختلفان:⁵ أما الأول فمفهوم موضوعي، وهو المعنى الذي يقصد به وظيفة إدارية، وهو عبارة عن نشاط يتضمن تحديد الأعمال لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام، وتحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها. أما الثاني فمفهوم شكلي، ويقصد به المؤسسة أو المنظمة، وهي الهيئة التي

1- المرجع السابق، ص 297 .

2- إبراهيم لطفي، طلعت. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب، 2007، ص 25.

3- نفس المرجع، ص 25-26.

4- عامر، الكبيسي. مرجع سابق، ص 26.

5- عبودي، زيد منير. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر، 2006، ص 21.

تضم جماعة بشرية نظمت في شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهداف محددة، لذا يقصد بالتنظيم في هذا المعنى كونه النشاط أو الوظيفة التنظيمية. وبذلك يكون التنظيم دالا على الوحدات الاجتماعية من جهة وعلى السلوكات الاجتماعية من جهة أخرى، وعلم اجتماع التنظيم يهتم بكليهما، حيث يهتم بالتنميط الوصفي للتنظيمات الاجتماعية، كما يهتم بالدينامية الاجتماعية الداخلية لهذه التنظيمات، وهي أمور متشابكة ومتداخلة¹.

والتنظيمات تتميز بدرجة عالية من صورية العلاقات الاجتماعية، غير أن النموذج المثالي الذي أورده فيبر يمثل أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل: تحديد الوظائف، الواجبات والحقوق، المسؤولية والتسلسل الإداري، التنسيق بين المستويات المختلفة. وبالتالي فإن هذه الخصائص التنظيمية تميز التنظيمات عن غيرها من العلاقات الاجتماعية المتواجدة داخل البناءات الاجتماعية الأخرى، مثل الأسرة، وجماعات المصلحة، وغيرها التي تحوز على خصائص قليلة جدا مقارنة بالتنظيمات الكبرى المعقدة².

ويعتبر كل من ماكس فيبر وشيستر برنارد أول من قدما صياغة منظمة لمفهوم التنظيمات، حيث قدم الأول مفهوم التنظيم في إطار معالجته لفكرة الجماعة المتضامنة باعتبارها نوع من العلاقات الاجتماعية المغلقة، أو محدودة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة، حيث يرى فيبر أن هذه الجماعة المتضامنة تتميز بثلاث معايير هي كالتالي³:

➤ هذه الجماعة لها حدود ثابتة ومستقرة نسبيا، أي أن قواعدها معروفة لأعضائها، ولغيرهم. وقبول العضوية معناه الالتزام بالقيم والأهداف الخاصة بالجماعة والعمل المنظم من أجل تحقيقها.

➤ تعتمد الجماعة العضوية على مجموعة من القواعد والمعايير والقيم التي تحدد ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأعضاء. وذلك لضمان الحد من التصرفات والأفعال التلقائية التي لا تتفق والأهداف العامة، كما أنها تحول دون سعي الأفراد لتحقيق مصالحهم الخاصة مما يعرض وحدة الجماعة للخطر.

➤ تتوافر الجماعة العضوية على نظام قانوني يحقق تمايزا في القوة بين المشاركين، ومثل هذا النظام يحدد مسؤولية كل عضو من أعضاء الجماعة، ونطاق قوته، وقدرته

1- محمد، بومخلوف . التنظيم الصناعي والبيئة. مرجع سابق، ص 17.

2- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان. مرجع سابق، ص 6.

3- محمد، علي محمد. علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الإسكندرية: دار المعرفة، 1996، ص 35.

على اتخاذ قرارات تتعلق بإنجاز الأهداف، كما أن النظام القانوني يجعل الأهداف العامة واضحة للأعضاء.

بالتالي يمكن القول أن التنظيم في نظر فيبر هو اكتساب نمط معين من السلوك، والتنظيمات الاجتماعية تعني وجود علاقات اجتماعية يتفاعل الأفراد بموجبها داخل التنظيمات، وذلك من خلال القواعد والنظم والإجراءات التي تحكم السلوك، والتي تقوم على عدة أسس مثل نظام التسلسل الإداري، ومبدأ تقسيم العمل والوظائف وتحديد الأهداف¹.

وقد اعتبر تشارلز كولي Charles Cooley أن التنظيم الاجتماعي يتضمن طائفة من الظواهر الاجتماعية التي تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التي يتخذ بمقتضاها السلوك الإنساني طابعا منظما، وبالتالي فهو وحدة اجتماعية أوجماة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم والمعايير².

ويتفق "بلاو وسكوت" على نفس المعنى للتنظيم، فيذهبان إلى أن التنظيم الاجتماعي يشير إلى الأساليب التي تتضمن انتظام السلوك بالشكل الذي يمكن ملاحظته. وهذا الانتظام يرجع إلى الظروف الاجتماعية التي يعيش في ظلها الأفراد أكثر مما يرجع إلى سماتهم النفسية أو الفيزيولوجية بوصفهم أفراد. وتتكون هذه الظروف الاجتماعية من عنصرين أساسيين هما: وجود مجموعة من العلاقات الاجتماعية بين عدد كبير من الأفراد، وتوافر قواعد مشتركة ومعتقدات توحد بينهم وتوجه سلوكهم وتضبطه. والمقصود بالعلاقات الاجتماعية أنماط التفاعل الاجتماعي، ودوام الصلات بين الناس، والمبادرة في عقد هذه الصلات، واتجاه التأثير ودرجة التعاون، وتكمن خلف هذه العلاقات مجموعة من المشاعر المتبادلة بين الناس، كالتجاذب والتنافر، الاحترام والتقدير، الاعتراف والعداوة. وبالتالي تكون العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم هي لب التنظيم، وإن كانت لا تشكل سوى بعد واحد فقط من أبعاده.

أما نسق المعتقدات فهو البعد الثاني، بحكم أنه خلال التفاعل الاجتماعي تظهر أفكار تبين السلوك المفروض والأهداف التي يتعين عليه تحقيقها، وهي ما يعرف بالقيم، التي تحدد المرغوب فيه من المرغوب عنه. فتكون بمثابة معايير للسلوك. ويعتمد التنظيم لتدعيم ذلك على عدد من الجزاءات الاجتماعية كضوابط للسلوك. فتتنظم بذلك الحياة الاجتماعية،

1- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان. مرجع سابق، ص9.

2- نفس المرجع، ص15.

فيكون التنظيم الاجتماعي عملية دينامية تأخذ في اعتبارها سلوك الأفراد وضروب التفاعل بينهم من جهة، وكافة الظواهر الثقافية الأخرى كالقيم والمعايير، والتكنولوجيا التي تضيف معنى على الحياة الإنسانية الاجتماعية من جهة أخرى.

والتنظيم الصناعي إضافة إلى توافره على خصائص التنظيم الاجتماعي ولو بدرجة نسبية، فإنه يتوافر كما جاء في التعريفات السابقة على خصائص أخرى كونه ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. فمن خلال التنظيم يمكن استغلال الجهد الجماعي للناس والتنسيق بين أنشطتهم. بمعنى أن الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها والقواعد التي يتوقع أن يمتثل لها أعضاء التنظيم، وبناء المكانة الذي يحدد العلاقات بينهم، كل هذه العناصر لم تظهر تلقائياً في سياق التفاعل الاجتماعي، كما هو الحال في التنظيمات الاجتماعية، وإنما تم تحديدها تحديداً مسبقاً ومتعمداً، أي أن خصائص التنظيم حددت بطريقة رسمية. لذا يسمى بالتنظيم الرسمي¹.

إن التنظيم هو إبداع بشري، يتأثر بالتطور الحاصل على مختلف الأصعدة والظروف من اجتماعية، اقتصادية، سياسية و ثقافية لمجتمع ما ويؤثر فيها، أي أن هناك علاقة جدلية بينهما. لكننا نلاحظ من خلال تعاريف التنظيم السابقة التركيز على شكله والوظائف التي يقوم بها، وطبيعة العلاقات القائمة بين أعضائه، دون الأخذ بعين الاعتبار علاقات التأثير المتبادلة بينه وبين المحيط الذي يتواجد فيه، لذا تجدر الإشارة إلى وجود دراسات حديثة تبين تأثير البيئة على التنظيم سواء من ناحية التطور والتكنولوجيا أو من ناحية القيم المتواجدة في المجتمع، مثل الدراسة التي قام بها هوفستد والدراسة التي قام بها فيليب ديري بارن حول تأثير القيم والثقافة المجتمعية على ثقافة المؤسسة وطرق تسييرها.

بينما نجد الدراسات شبه منعدمة لتأثير التنظيم -قيمته وثقافته- على القيم والثقافة المجتمعية، فالجانب الثقافي - وهو العنصر الرئيسي في بحثنا - يكاد يكون منسياً، حيث أن التنظيم له دور كبير (سواء باعتباره مكان عمل يمضي فيه العامل جل وقته، أو باعتباره مجموعة قواعد تحدد طرق سير العمل، والسلوكيات الواجب إتباعها من طرف العامل) في غرس قيم العمل بطريقة ما، فعالة كانت أو غير فعالة عند العامل، وإعطائه تمثلات حول معنى العمل، لذا لا يصح الفصل بين التنظيم الصناعي والتنظيم الاجتماعي، لأن كل منهما

1- محمد علي محمد. مرجع سابق، ص ص 32-33.

يحيوي الآخر، فمثلما تؤثر القيم والمعايير الاجتماعية على قيم التنظيم، تؤثر هذه الأخيرة على الأولى. فالتنظيم أو المنظمة هي الأخرى مكان للتنشئة الاجتماعية ينقل العامل ما يتعلمه فيها إلى المجتمع الذي يعيش فيه.

ثانيا - مقارنة نظريات التنظيم حول دور التنظيم في بناء ثقافة العمل:

عرف "بيج" D.S.Pugh نظرية التنظيم بأنها "عبارة عن دراسة بناء ووظائف التنظيمات، وكيفية أدائها لعملها، بالإضافة إلى دراسة سلوك الجماعات والأفراد داخل التنظيمات"¹. وبالتالي فإن لنظرية التنظيم مواضيع لا حصر لها مما جعل من الصعوبة بمكان إيجاد نظرية واحدة كاملة وشاملة يطلق عليها اسم نظرية التنظيم. ولأن التنظيم يعتبر موضوعا للدراسة في العديد من العلوم مثل علم الاجتماع، علم النفس، الإدارة، السياسة والاقتصاد فقد تعددت المداخل النظرية لدراسته، إذ حاول الباحثون في مختلف هذه العلوم دراسة التنظيمات في ظل مفاهيمهم وتصوراتهم. فكانت كل نظرية تعكس وجهة نظر باحث معين وتعبر عن اهتماماته².

ولأن المجال لا يسمح لنا بذكر كل أوجل نظريات التنظيم فإننا سنكتفي منها بذات الصلة مع موضوع دراستنا، وإن كان لكل نظرية ثقافة عمل معينة انطلقت منها أو تطمح لإرسائها، غير أننا سنركز على الأكثر شيوعا، وعلى النظريات التي تربط التنظيم بسلوك العمال الذي يعتبر ترجمة لقيم العمل التي يحملونها وبالتالي لثقافة عملهم، أي تلك التي تؤكد على دور التنظيم في التأثير على ثقافة العمل عند العامل، كما سنتطرق لبعض النظريات التي ترى أن هناك عوامل أخرى غير التنظيم سواء كانت داخلية أو خارجية تؤثر على قيم وثقافة عمل العامل، مع الاكتفاء ببعضها لأنها كثيرة هي الأخرى والمقام لا يتسع لذكرها .

1.المقاربة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية نتيجة لما أحدثته الثورة الصناعية في القرن 19 من تطور كبير في مختلف الميادين، نتيجة ظهور الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا، حيث

1- طلعت، ابراهيم لطفي.مرجع سابق، ص 95.

2- نفس المرجع، ص ص 95-96.

شهدت توسعا في الطرقات، ظهور وسائل مواصلات حديثة والتوسع في التصنيع بصفة عامة، فبعد أن كانت ثقافة العمل السائدة هي ثقافة العمل الفلاحي، بالإضافة إلى بعض الصناعات التقليدية البسيطة، ونظام الطوائف الحرفية. وبعد أن كان الهدف من العمل قبل ذلك هو تحقيق الاكتفاء الذاتي، أوتحيق القليل من الفائض لتبادل السلع لتغطية الحاجات المختلفة، ظهرت ثقافة جديدة في مفهوم العمل هي ثقافة تكديس الأموال وشراء الآلات الضخمة الباهضة التكاليف بهدف بناء منشآت ضخمة. وظهرت معها مفاهيم جديدة مثل التنافس، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير، كما ازداد تركيز عدد السكان في المدن.

لكن مع نهاية القرن 19 بدأت عملية التحول من النمو إلى الكفاية، وبدأ المدراء يشعرون بوجود العديد من المشاكل التي باتت تواجه الإدارة، وذلك لانعدام ثقافة تنظيم العمل من جهة، وانعدام ثقافة عمل عند العمال من جهة أخرى، حيث كانت ثقافة العمل لدى المدراء قائمة على استقطاب أكبر عدد من العمال، لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج، أما أساليب العمل فكانت موروثة وغير مخططة. كما أنها كانت تترك حرية اختيار طرق العمل للعامل، فهو الذي يحدد مستويات الإنتاج التي تناسبه غير أن هذا الأمر نتج عنه إسراف وخسائر. كما أن العمال افتقدوا إلى ثقافة عمل، فلم يهتموا بالحفاظ على الآلات، وتكاسلوا فلم ينظموا العمل، ولم يقدموا أفضل ما لديهم لأن الاعتقاد السائد هو أن المصنع الناجح هو ذلك الذي يحقق الكفاية الإنتاجية بأقل جهد، فمضاعفة الجهد تؤدي للبطالة¹.

بدأ المدراء يبحثون عن طرق جديدة لتحسين المنفعة التي تعود عليهم من تلك الموارد التي كدسوها، وعن أساليب تساعد في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة، وبالتالي ظهرت ثقافة جديدة في العمل هي تحقيق الكفاية بأقل تكلفة وجهد. الأمر الذي جعل من التنظيم في العمل أمرا ضروريا والبحث عن أفراد متخصصين فيه واجبا. فكانت البداية مع تايلور ونظرية الإدارة العلمية التي فتحت الطريق لظهور نظريات أخرى وإن كانت مخالفة لها غير أن الهدف كان دوما واحد وهو تحقيق الكفاية بأقل تكلفة، كما أن النقص الذي كان موجودا في ثقافة العمل التي حملتها كل نظرية هو الذي سمح لغيرها بالظهور، وبمحاولة إرساء ثقافة عمل أكثر إنصافا. ومع أن كل نظرية درست جوانب مختلفة فإننا نأخذ من كل واحدة

1- حسين عبد، الحميد أحمد رشوان. مرجع سابق، ص24.

الجانب الذي يخدمنا في البحث وهو ثقافة العمل وبالأخص قيم العمل التي أنتجتها من خلال نوع التنظيم الذي نادت به.

أ.نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر "Frédérique Taylor فريديريك تايلور" (1856-1915) الرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية، والمفكر الأول الذي وضع تنظيمًا واضح المعالم للعمل، ولعل من بين الأمور التي ساعدته على ذلك تدرجه في مختلف الوظائف (من عامل عادي إلى ميكانيكي فقائد جماعة ثم مشرف على العمل إلى مساعد مهندس وصولاً إلى كبير مهندسي الشركة). حيث سمح له هذا التدرج بفهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وأسباب انخفاض الإنتاجية، وبالرغم من أن انطلاقه كان من فكرة تحقيق الرفاهية والإنتاجية للمؤسسة، غير أنه توصل إلى أن ذلك لا يتم إلا من خلال رفاهية العمال لأنهما يسيران في اتجاه واحد، الربح للمؤسسة وارتفاع الأجور بالنسبة للعمال¹.

ومن خلال الدراسة العلمية التي قام بها والمبادئ التي استخلصها للإدارة يتضح لنا أنه يعتقد أن للتنظيم تأثيراً بالغاً على ثقافة العمل لدى العمال، حيث ركز على وضع تنظيم صارم للعمل بكل تفاصيله وأجزائه، بدءاً بعملية التعيين التي تتم على أسس علمية، مروراً بالتكوين الذي يلحق فيه العامل أساليب العمل والدور المنتظر منه، كذا تقسيم العمل لأجزاء صغيرة مما يسهل على العامل حفظ طريقة تأديتها، وصولاً للحوافز التي يعتقد أن لها دوراً كبيراً في التزام العامل بالقيام بالعمل المطلوب منه. هذا وقد اهتم تايلور بكل ما يتعلق بمشاكل الوقت، توصيف الوظائف، ومعايير العمل، كما اهتم بتقسيم العمل بين الإدارة والعمال من باب العدالة، فأوكل للإدارة مهام توصيف الوظائف والأجور والتعيين. بينما كان على العمال تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

فهو يعتقد أن هذه الصرامة في التنظيم تجعل العامل مدركاً لقيمة الوقت، منضبطاً في عمله، مسؤولاً عن إنجازهِ، وتقسيم العمل يعين العامل على إتقان ذلك العمل لأنه يصبح متخصصاً فيه، كما أن نظام الحوافز والأجر بالقطعة يؤدي إلى اجتهد العامل وإبداعه للحصول على أعلى أجر ممكن، هذا وقد وضع مبادئ أخرى تتعلق بالتعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف باعتبار أن أهداف كل طرف مرتبطة بأهداف الطرف الآخر

1- حسان، أوغشرين. محاضرات التسيير العمومي المناجمنت. مكتبة نور الحكمة، 2010/2009، ص9.

وسمّاها وحدة الهدف، وذلك بغرض تحقيق نوع من الولاء للمؤسسة، كذا أدرج ضمن المبادئ أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة وهو ما نسميه اليوم بالانتماء.

ب. نظرية التنظيم الإداري:

صاحب هذه النظرية هو "Fayol Henri هنري فايول" (1841-1925)، وهي تتشابه إلى حد كبير مع نظرية تايلور، غير أن فايول اهتم بتنظيم الإدارة عكس الأول الذي ركز على تنظيم عملية الإنتاج، ففي اعتقاد فايول أن فرض نوع من التنظيم الإداري في المنظمة سيجعل العمال يكتسبون قيم عمل مشتركة، فوضع للتنظيم أربعة عشر مبدأ، يهدف العديد منها لترسيخ قيم العمل عند العمال.

فنجد مبدأ تقسيم العمل الذي يهدف لغرس قيمة الإتقان، وكذا مبدأ المسؤولية التي يعززها كقيمة أساسية من قيم العمل، بينما مبدأ الترتيب ومبدأ المساواة لتحقيق قيم العدالة والإنصاف. أما مبدأ النظام فيفرض نوعاً من النظام ويراقب الالتزام به من طرف العمال، في حين نجد الكثير من المبادئ التي تسعى لغرس قيم الولاء والانتماء للمؤسسة مثل مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، مبدأ العدالة الذي يحفظ للعامل حقه المادي بما يعادل الجهد المبذول، ومبدأ استقرار العمال الذي يمنح للعامل الثقة ويجعله يفكر في الاستقرار في المؤسسة وأنها بيته الثاني، أيضاً مبدأ التعاون والروح الجماعية الذي يحجب للعامل مكان العمل وزملاء العمل، بينما يعمل مبدأ روح الابتكار والمبادرة على غرس قيم الإبداع.

وبالرغم من أن المنظرين يرون أن الهدف من نظرية التنظيم الإداري هو تحقيق الكفاية بأقل تكلفة غير أنها أسهمت أيضاً في وضع قواعد تنظيمية مؤسّسة لثقافة عمل من خلال القيم التي تشجع العمال على اكتسابها. بينما يمكن القول أن الثقافة التي أضافتها هذه النظرية في العمل هي دور المدير والإدارة حيث أكد أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، ممتلكاً لقدرة عال من الطاقة والجرأة، ففايول قدم أساساً قيماً للدراسة المنظمة للجهود المنظمة¹.

1- حسين، حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر، 2009، ص22.

ج. نظرية التنظيم البيروقراطي:

صاحب هذه النظرية هو مؤسس علم المنظمات "Max Weber ماكس فيبر" (1864-1920)، الذي اقترح النموذج البيروقراطي في التنظيم باعتباره الأكثر عقلانية، كونه يعتمد على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية¹. وقد وضع كسابقيه للتنظيم مبادئ توجيهه، وهي تتشابه إلى حد كبير مع مبادئ فايول، غير أنه جعل التنظيم محكوما بقوانين صارمة، كما فرض التأهيل للتوظيف باعتبار أن الأعمال محددة ومعروفة المتطلبات. والتدريب للموظفين والمدراء التنفيذيين. كما اعتبر نشاطات العمال واجبات رسمية ثابتة ومحددة. ولكل موظف الحق في الأجر، وضمن للعمال مناصبهم مدى الحياة وكذا حقهم في الترقية. هذا وقد فرض اعتماد المستندات والتدرج الهرمي للتنظيم، بالإضافة إلى فصل التنظيم عن الحياة الخاصة للموظف، وعدم منح الصلاحية للعمال لاستغلال الوظيفة وتبادل الخدمات مع الزملاء وذلك من باب تحقيق قيم العدالة، حيث حاول غرس ثقافة العدالة بين العمال عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة.

المؤكد أن قصد فيبر من هذه المبادئ هو الوصول بالمؤسسة للأفضل، حيث تتحكم هذه المبادئ في مختلف أطراف التنظيم وعلاقاته بل وكل ما يحتويه، وتطبيقها بحذافيرها سينتج عنه تبني قيم وثقافة عمل راقية، مبنية على النزاهة والإخلاص، الإلتقان واحترام الوقت، الولاء للوظيفة واحترام الهرمية. بمعنى أن هذا النموذج يحقق الرشد والعقلانية من خلال ضبط السلوك الإنساني وجعله راشدا وعقلانيا من خلال تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل المنظمات.

2. مقارنة العلاقات الإنسانية:

رغم اعتبار العديد من المفكرين أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد على المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالحوافز المادية فحسب، على أنها الأمر الوحيد الذي يهم العمال، غير أنها في الحقيقة جاءت مكملة لها، حيث أظهرت جوانب أخرى من الجوانب التي كان لا بد للتنظيم أن يأخذها بعين الاعتبار، وهي الجوانب الاجتماعية والإنسانية التي كانت موضوعا للدراسة في هذه المدرسة، والجدير بالذكر أنه من بين أهم العوامل التي

1- حسان، أوشرين. مرجع سابق، ص 12.

ساعدت على ظهورها، زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل¹.

ومنه فإن هذه المدرسة هي الأخرى ترى أن للتنظيم تأثير على قيم العمل عند العامل ومن ثم على سلوكاته، فقد ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الشخصية، الجماعة الأولية، التنظيم والثقافة . حيث تعتبر هذه المفاهيم أساس بناء المجتمع، بناء على التساند والتأثير المتبادل بينها، فشخصية الفرد واتجاهاته وقيمه تشكلها الجماعات الأولية التي ينتمي إليها، كما أن هذه الجماعات تعكس قيم أعضائها ومعاييرهم التي حملوها من المجتمع. بالتالي تكون النتيجة أن تغيير الشخصية يرتبط بتغيير العضوية طالما أن الفرد يحصل على القدر الأكبر من قيمه من خلال الجماعة التي ينتمي إليها أكثر من التنظيم ككل. كما انتهت هذه البحوث إلى أن الجماعة تتأثر بالتنظيم والثقافة، والثقافة هي نتاج تفاعل الأفراد والجماعات و التنظيمات².

ومن أهم وأول الدراسات في هذه المقاربة نجد الدراسة التي قام بها: "Elton Mayo إلتون مايو" (1880-1949) الذي يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وأبرز روادها، حيث جاء بثقافة جديدة في العمل تتعلق بتأثير ظروف العمل المختلفة على العامل، مثل تأثير جماعة العمل، وعلاقات العمل. أي أن الجو السائد في مكان العمل هو الذي يؤثر على قيم العمل عند العمال وبالتالي على سلوكياتهم، فمثلا جو الصداقة والانسجام يخلق نوعا من قيم المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل أكثر من الرقابة³.

وبالتالي فإن إلتون مايو ركز على تأثير العوامل الخارجية (غير التنظيمية) على سلوك العمال غير أنه أثبت في نفس الوقت أن شكل التنظيم يؤثر على التماسك العضوي بين الجماعات الصناعية الصغيرة والمنتجة ويؤثر على قيم العمل التي تحملها، فالمشاركة في القرار تتيح للعمال التماسك وتشجع قيم التعاون والتضامن، مما يقلل من الإشراف وتكاليفه⁴.

كما أثبتت تجارب هاوثورن أن تحسين ظروف العمل لا سيما فترات الراحة كإجراء تنظيمي يزيد من انضباط العمال حيث يقل الغياب ويزداد حبهم للعمل⁵.

1- حسان، أوغشرين. مرجع سابق، ص16.

2- محمد، علي محمد. مرجع سابق، ص 152.

3- حسان، أوغشرين. مرجع سابق، ص17.

4- محمد إسماعيل، قباري. مرجع سابق، ص132.

5- نفس المرجع، ص137.

ويذهب أحد المفكرين أن النتيجة المنطقية التي يمكن التوصل إليها هي أن مناخ الإشراف له قدرة التأثير على جماعة العمل لتتخذ موقفا إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.¹

وبالرغم من تباين وجهات نظر الكتاب والمفكرين بشأن الاستنتاجات والمعاني المستمدة من تجارب هوثورن وعدم وجود إجماع حولها، نظرا لاختلاف مجالات اهتمامهم واختلاف الخلفية العلمية لكل منهم، غير أنه يمكن القول أن هذه المعاني رسخت لثقافة عمل جديدة ظهرت من خلال التحول نحو التركيز على أهمية دراسة مشاعر الأفراد تجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل. كما أوضحت أهمية العنصر البشري وجوانبه المتميزة في المنظمة وخطأ دراسة متغيراته بنفس الطرق المستخدمة في معالجة ودراسة العناصر المادية.²

ومن الكتاب الذين أوضحوا بمزيد من التفصيل المعاني المستنتجة من تجارب هوثورن، نجد القريوتي، الذي ذكر الاستنتاجات التالية³:

➤ لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي لإنتاجيته، بل أن هناك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل بخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية.

➤ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين ومجتمعين.

➤ تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم وسيلة مساعدة في تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.

➤ يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هناك ضغوطا اجتماعية على الفرد مصدرها المعايير (الأعراف والتقاليد) التي تحكم الجماعة.

➤ هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج.

1- حسين، حريم. السلوك التنظيمي. مرجع سابق ، ص 25.

2- نفس المرجع، ص 25.

3- نفس المرجع، ص 25.

وبالتالي يمكن الاستنتاج أن الدراسات التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه إنما وجهت التنظيم للاهتمام بعناصر أخرى مكمله وذات أولوية من تلك المادية التي ارتكز عليها الاهتمام في البداية. حيث أوضحت أن العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تتحكم في قيمه للعمل من خلال القوانين التنظيمية، بل العامل له شخصية مستقلة وقيم عمل تتأثر وتؤثر من خلال التفاعل مع الجماعة. لكن هذا لا ينفي أن هذه الدراسة تؤكد على تأثير التنظيم ودوره في توجيه قيم وسلوك العمل لدى العمال من خلال أخذ تلك العوامل الإنسانية والاجتماعية بعين الاعتبار. فالاهتمام بشخصية العامل أمر ضروري لصالح المؤسسة، فالعامل هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، لذا رتب إلتون مايو العوامل التي تؤثر على قيم العمل عند العامل على النحو التالي¹:

➤ العامل النفسي

➤ العامل العضوي

➤ العامل المادي

فكان على التنظيم أخذ هذا الترتيب بعين الاعتبار عند التعامل مع العمال.

3. المقاربة السلوكية:

يتبنى هذا المدخل الفكرة القائلة بأن التنظيم هو بيئة تؤثر في سلوك الأفراد وعلاقاتهم، وبالتالي تؤثر في قيمهم، ومن ثم يمكن دراسة السلوك والقيم في ضوء البيئة الداخلية للتنظيم، والمتمثلة في المناخ السائد الذي يعيش فيه الأفراد ويتفاعلون مع عناصره المختلفة، من أفراد وجماعات، قوانين وإجراءات منظمة أوضاعاً للعلاقات، تكنولوجيا وغيرها. إذ أن عناصر البيئة الداخلية للتنظيم تتحدد في النقاط التالية²:

➤ العنصر البشري (الأفراد و الجماعات).

➤ العنصر التشريعي (القانون) الإجرائي المنظم للعلاقات والحياة.

➤ العنصر التكنولوجي الفني (النظام التكنولوجي للعمل).

➤ العنصر المادي الفيزيقي (الطبيعة الفيزيكية المحيطة بالعمل).

كل هذه العناصر تؤثر على سلوك العامل الذي يأتي استجابة لتفاعله مع هذه العناصر وللآثار النفسية والاجتماعية التي تتركها عليه في موقف العمل وللدوافع التي تتكون

1- حسان، أو عشرين. مرجع سابق، ص 17.

2- محمد، بومخلوف. التنظيم الصناعي والبيئة. مرجع سابق، ص 69.

لديه نحو العمل سواء كانت إيجابية أم سلبية¹. بمعنى أن هذه العناصر ترسخ لقيم عمل معينة لدى العامل وتشكل عنده ثقافة عمل تتوافق وهذه الظروف، وتكون قاعدة لسلوكاته وتصرفاته فيما بعد.

ويعد "Douglas Macgregor" دوجلاس ماك جريجور (1906-1964) من بين أهم المؤسسين للمدخل الجديد للعلاقات الإنسانية، أو ما يسمى بالمدخل السلوكي، حيث قدم نظرية في الطبيعة الإنسانية تتضمن مجموعتين مختلفتين من الافتراضات، أطلق على المجموعة الأولى اسم نظرية (X)، بينما أطلق على الثانية نظرية (Y). ورغم اختلافهما إلى درجة التناقض، فإن كلا منهما تؤكد على دور التنظيم وتأثيره على قيم وثقافة العمل عند العمال، وهذا ما يتبين لنا بعد عرض محتوى النظريتين.

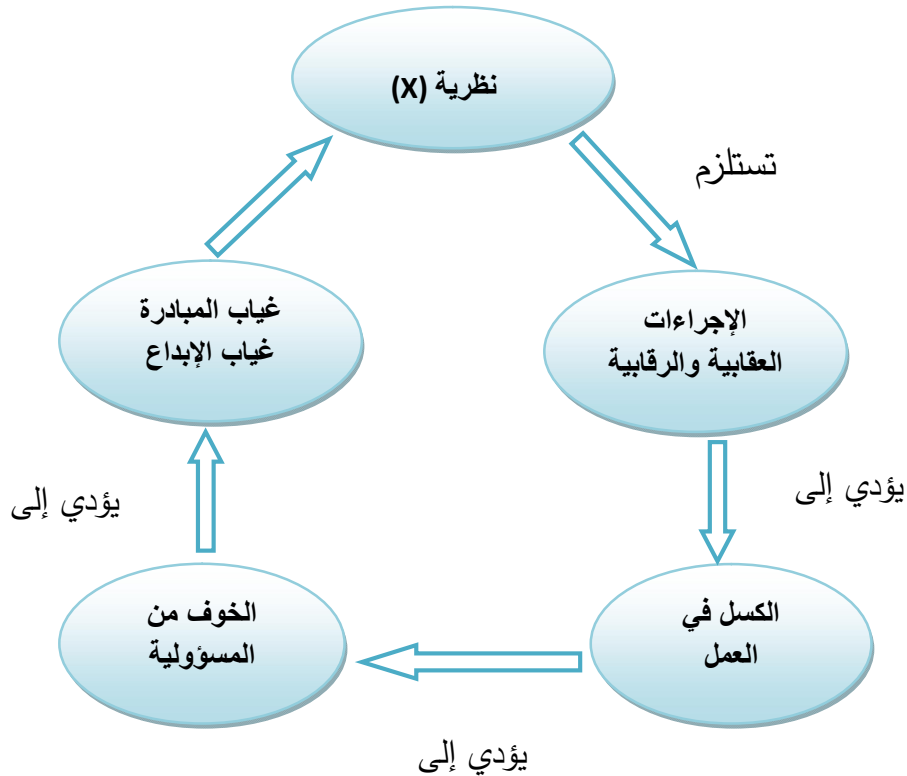
تمثل الأولى وجهة النظر السلبية في الطبيعة الإنسانية، وحسب دوجلاس هي وجهة النظر التي تعاملت بها النظريات الكلاسيكية، وتقوم هذه النظرية على أربع افتراضات هي كالتالي²:

- العامل لا يحب العمل، ويحاول كلما أمكن ذلك، تجنب العمل.
- بما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار، ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.

وبالتالي فقد حصرت هذه النظرية قيم العمل عند العامل في القيم السلبية فحسب والتي ينتج عنها بطبيعة الحال سلوكات سلبية له، لذا كان من واجب التنظيم التأثير عليها من خلال الرقابة والعقوبات لتعديلها. فالتنظيم قادر ومسؤول على غرس ثقافة عمل إيجابية عند العمال من خلال الإجراءات التنظيمية اللازمة. ويمكن تلخيص نظرية X في المخطط التالي:

1- المرجع السابق، ص 70.
2- حسين، حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1، الأردن: دار الحامد للنشر، 2003، ص 28.

الشكل رقم 03 : نظرية X



المصدر : حسان، أوعشرين، مرجع سابق، ص21.

بعد ذلك رجع ماك جريجور إلى نظرية الدافعية " لأبراهام ماسلو Maslow Abraham (1908-1970) التي أكدت وفقا لما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية أن هناك تدرجا لحاجات الإنسان التي تكون في شكل هرمي¹ تمثل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية مثل الأكل، الشرب والمأوى. ثم الحاجة إلى الأمن، تليها الحاجة إلى الحب والانتماء، أما المستوى الرابع فيتعلق بالحاجة للتقدير والاحترام، من الفرد لذاته، ومن طرف الآخرين، وتأتي في أعلى الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات². وهذا السلم هو قفزة نوعية أخرى في ثقافة العمل والتنظيم، حيث أوضح أن سلوك العمال يتأثر وفقا للحاجات غير المشبعة، ومتى ما أشبعت الحاجة لم تعد حافزا بالنسبة لذلك الفرد. لذا كان على التنظيم أخذ هذه النقطة بعين الاعتبار ومحاولة التأثير في قيم العمل من خلال الحاجات غير المشبعة. كما سبق وذكرنا.

¹ - Aïm, Roger. L'essentiel de la Théorie des Organisations. Paris : Gualino éditeur, 2006.P 42.

² - طلعت، إبراهيم لطفي. مرجع سابق، ص ص107-108.

واعتمادا على نظرية الحاجات وضع دوجلاس نظرية Y التي تحاول حل المشكلات السلوكية التي تتعلق بالدافعية، فهذه النظرية هي وجهة النظر الإيجابية التي يفترض التعامل بها، وهي الأخرى تتلخص في أربع نقاط أساسية¹:

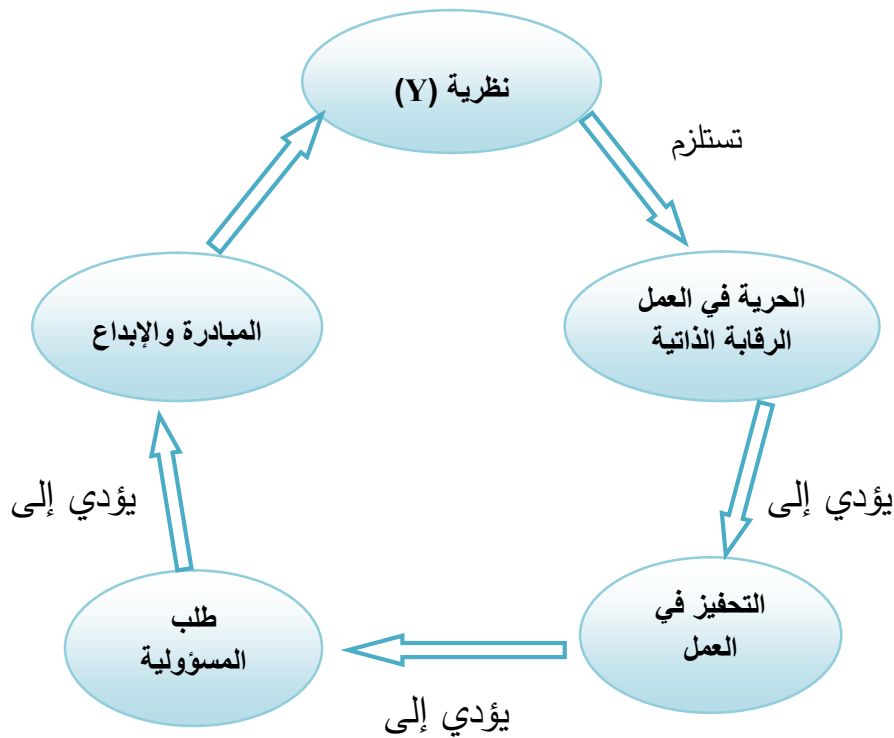
- العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.
- يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية وحتى السعي لها.
- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة "مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة" وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

قدمت هذه النظرية صورة إيجابية عن القيم التي يحملها العامل تجاه العمل، فالإجبار ليس الدافع الوحيد للعمل، والسلوك المسؤول هو نتيجة للثقة، والعمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل، وذلك إذا سُمح لهم بالمشاركة الفعالة في حل مشكلات التنظيم بطريقة تمكنهم من إشباع حاجاتهم في تحقيق الذات.

وبالتالي يرى ماك جريجور من خلال هذه النظرية أيضا أن للتنظيم دورا في التأثير على ثقافة وقيم العمل عند العمال وذلك من خلال وضع إجراءات تنظيمية تمكن الأفراد من إشباع حاجات تحقيق الذات وذلك بالمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، التي تجعل الفرد يحس بأهميته في التنظيم، وأهمية العمل الذي يقوم به، مما يكسبه قيم حب العمل والانضباط والرقابة الذاتية، لأنه عارف بالأهداف مؤمن بها، طامح لتحقيقها مما يجعله مسؤولا وحتى مبدعا. ويكون العمل نفسه مصدر للرضا، وبالتالي تتماشى سلوكياته في اتجاه يخدم أهداف التنظيم ويحققها، وهذا ما يلخصه الشكل الموالي :

1- حسين، حريم. إدارة المنظمات. مرجع سابق، ص28.

الشكل رقم 04: نظرية Y



المصدر: حسان أوعشرين، مرجع سابق، ص 22.

هذا وقد انطلق دافيد إمري من بعض المسلّمات المتعلقة بالقيم التي تدفع الأفراد للعمل، مثل قيم الأمن والتحصيل والشعور بالانتماء، لأن توفر هذه القيم في ميدان العمل هو بمثابة عامل أولي يدفع الأفراد للعمل ويحدد اتجاهاتهم نحو موقف العمل برمته، وقد اعتبرها إمري قيما دينامية، بمعنى أن أهميتها النسبية تتغير من وقت لآخر لدى الفرد.

وبناء على هذه المسلّمات وضع إمري قضية نظرية مؤداها: أن الأفراد سيبدلون أقصى جهدهم في العمل ويساهمون في التنظيم ككل بغض النظر عن مستوى أُنموذج العمل فيه، وذلك إذا اعتبروا الإسهام في الأهداف العملية لقسمهم بمثابة وسيلة لتحقيق وإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت. لذا لا بد للتنظيم أخذ هذه القيم بعين الاعتبار، وذلك من خلال خلق التنظيم لموقف العمل والمناخ السيكولوجي الذي يثير دافعية العمال من خلال التوافق بين أهداف قسم العمل وقيم العمل لدى العمال وجماعات العمل داخله، حيث اقترح توسيع دور الأفراد (غير المدراء) عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات والإحساس بمسؤولية تحقيق الأهداف والتي تخلق لديهم نوعا من الضبط والتكامل بين مختلف الأقسام، ذلك أن الأفراد يسقطون قيم عملهم الخاصة على الأفكار

والأهداف التي ساعدوا في صياغتها، فتنحصر أوامر المسؤول إلى توصيات لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أنه اقترح تقسيم الواجبات في القسم الواحد بما يتناسب مع طاقة كل شخص وفقاً لما يمكن فهمه وقياسه من طرف الجميع، ومقارنته بعمل الفريق، ويعتقد إمري أن توسيع دور العامل ليشمل المشاركة في تخطيط، تنظيم وتقدير عمله يعمل على توفير المثير القوي والمناخ المثالي للنمو الشخصي وتحقيق كل من قيم العمل وأهداف التنظيم¹.

4. المقاربة الإيكولوجية:

ركز أصحاب هذا المدخل في فهمهم للسلوك الإنساني داخل التنظيم على تأثير البيئة المحلية على سلوك أعضاء التنظيم، فالبناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع المحلي تؤثر لا محالة على سلوك أفرادها الذين هم أعضاء في التنظيم². فثقافة العمل التي يحملها العمال من قيم ومفاهيم حول العمل مكتسبة من البيئة الخارجية، لذا فإن هذه البيئة لها القدرة على التأثير لا على أعضاء التنظيم فحسب، بل على أهداف التنظيم ذاتها. لذا كان ولا بد على التنظيم أخذ هذه النقطة بعين الاعتبار وبالتالي محاولة التكيف مع البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف. والبيئة الخارجية للتنظيم تتخذ أبعاد مختلفة، أهمها: البعد الاجتماعي-الثقافي المتمثل في نمط العلاقات الاجتماعية، من حيث الفردية والجماعية، التعارف والتعاون، العادات والتقاليد³. ومن أشهر الدراسات في هذا المدخل نجد دراستين، الأولى لسلزنيك، والثانية لجولدنر، غير أننا لن نتناول إلا الثانية، لأنها تخدم الموضوع. أما دراسة سلزنيك، فقد بينت أثر البيئة على أهداف التنظيم وهو أمر خارج عن موضوعنا لذا لن نفصل في هذه الدراسة.

أ. دراسة ألفن جولدنر Alvin Gouldner: تدور حول أنماط البيروقراطية الصناعية، حيث قام بدراسة مقارنة في مصنع الجبس بين عمال المنجم وعمال المصنع، فتوصل إلى أن العمال في المنجم تمكنوا من مقاومة محاولة مدير المصنع في تطبيق القواعد الرسمية بصرامة، في حين أنه رغم وجود استياء للعمال والمشرفين في المصنع إلا أنهم قد استسلموا بسهولة لمحاولة المدير الأخذ بهذه الأساليب البيروقراطية. وقد أرجع جولدنر هذه الفروق إلى عوامل مختلفة ومتعددة من داخل وخارج مكان العمل. حيث رأى أن عمال المناجم كانوا يعيشون معاً في منشآت متقاربة ويكونون جماعات صغيرة من الأصدقاء، يملكون نفس القيم ويدعمون قيم المجتمع المحلي، بينما

1- علي عبد الرزاق، جلبي. علم الاجتماع الصناعي. دار المعرفة الجامعية، 2003، ص ص 140-142.

2- محمد بومخلوف. التنظيم الصناعي والبيئة. مرجع سابق، ص 73.

3- نفس المرجع، ص 74.

عمال المصنع كانوا مبعثرين في كل أرجاء المكان ويمتثلون لقيم الطبقة المتوسطة، ويقل التفاعل بينهم في المجتمع المحلي. وبالتالي استنتج جولدنر أن للبيئة المحلية تأثير على سلوك الأفراد وقيمهم داخل التنظيم¹. ومنه فإن العامل يأتي للمنظمة مشعباً بقيم معينة حول العمل، لذا لابد للتنظيم إدراك هذا الأمر ومن ثم أخذ القيم التي تخدم التنظيم وتغيير القيم الأخرى أو محاولة التماسي معها إن لم تكن مضرّة للتنظيم.

5. المقاربة الاجتماعية :

ظهرت هذه المدرسة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي، حيث حاولت إثبات أنه ليس هناك علاقة وحيدة بين نوع الهيكل التنظيمية المختارة وأداء المؤسسة، وترى أن المنظمة ليست ظاهرة طبيعية مفروضة من الخارج بالنسبة للعنصر البشري، بل هي استجابة للفعل الجماعي ولقيم الجماعة المتواجدة فيها. فالفرد باعتباره فاعل اجتماعي معقد هو الذي يهيكل المجال الذي ينمو فيه. والمدرسة الاجتماعية بهذا المفهوم هي الدراسة السوسولوجية لهذا الفعل من خلال محاولة فهمه وتحليله وإعطاء تفسير سببي لصيرورته ونتائجه². وبالتالي فإن هذه المدرسة ترى أن قيم العمل عند الأفراد والأفعال والسلوكيات المترجمة لها هي التي تؤثر على التنظيم وليس العكس، فهي تكمل في أحد جوانبها المدخل الإيكولوجي كما سنتبين ذلك.

أ. نظرية الفاعل الاجتماعي لميشال كروزيه:

قدم كروزيه "CROZIER" رفقة فريدبارغ "FREIDBERG" تحليلاً سوسولوجياً جديداً وهو ما أطلق عليه اسم: التحليل الاستراتيجي للنظم الإنسانية، الذي أوضح فيه أنه على عكس الاعتقاد السائد بأن قيم العمل عند الإنسان تتأثر بالقواعد التنظيمية والحوافز المادية التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية، أو الحوافز الإيجابية التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن الفرد أو العامل هو الذي يهيكل المنظمة أو التنظيم وفق ثقافة وقيم العمل التي تحكمه، فهو ينخرط وفق درجة معينة من الحرية والعقلانية في إطار عملي يمتاز بالتشابك والتفاعل. فبدلاً من ربط البنية التنظيمية بتأثير مجموعة من العوامل الخارجية، يحاول التحليل الاستراتيجي فهمها على أساس أنها في النهاية تشكيل وصنع إنساني، أي من صنع الأفراد بكل ما يحملونه من قيم وثقافة، وما يترجمهما من سلوكيات، فحسب هذا الأخير المنظمة لا تفرض من الخارج على الأفراد ولا يمكن

1- علي عبد الرزاق، جلبي. مرجع سابق، ص 161.

2- حسان، أوغشرين. مرجع سابق، ص 52.

أن توجد مستقلة عن الفاعلين الذين يصنعونها أو يشكلونها. كما أن الأفراد يرفضون معاملتهم كأدوات لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وإذا اعتبرنا أن الأفراد يكتسبون قيمهم وثقافتهم عن طريق التنشئة الاجتماعية، والمجتمع الذي يعيشون فيه، فإننا نعود للحديث بذلك عن تأثير العوامل الخارجية أو الإيكولوجية على التنظيم. كما أن كروزيه ينفي قدرة المؤسسة على إعادة تنشئة الفرد من خلال التنظيمات التي تفرضها، فحين يجد الأفراد في المنظمة أنهم مقيدون بضوابط رسمية قاسية وتفصيلية تحدد سلوكهم وتصرفاتهم، وأن هناك عقوبات صارمة على المخالفين فإنهم سيتحولون إلى أهداف أخرى، غير الأهداف التي تسعى لها المنظمة¹. بمعنى أن هدفهم سيكون إيجاد السبل للتخلص من الرقابة والعقوبات من خلال استغلال هامش المناورة².

ب. نظرية Z لوليام أوشي:

وضع الأمريكي وليام أوشي نظريته سنة 1981 انطلاقاً من دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية، محاولاً فهم أسباب تفوق المؤسسات اليابانية على نظيرتها الأمريكية، ومن خلال الدراسة التي ركزت على مجموعة عناصر توصل إلى اختلافات جوهرية بينهما، كما هو مبين في الجدول الموالي الذي سيتم التفصيل فيه:

جدول رقم 01: مقارنة بين خصائص النموذج الياباني والأمريكي ونموذج Z

الخصائص/المبادئ	النموذج الأمريكي (A)	النموذج الياباني (J)	النموذج (Z)
1- مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالباً لفترة طويلة
2- الترقية	سريعة جداً	بطيئة جداً	بطيئة فالتركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم بعد ذلك للترقية
3- المجال الوظيفي	متخصص جداً: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
4- اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال الجماعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة
5- تقييم الأداء	متكرر	غير متكرر	غير متكرر
6- تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
7- المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تتشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
8- الاهتمام بالموظفين	الاهتمام الأساسي بحياة العاملين أثناء العمل (اهتمام بجزء من حياة العامل)	الاهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب حياة العامل

المصدر: حسين، حريم. إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 14.

1- عامر، الكبيسي. مرجع سابق، ص ص 58-59.

وصف أوشي النموذج الأمريكي الذي رمز له بالحرف (A) بالصرامة في التنظيم سواء من ناحية تشديد الرقابة على العمال، أو من ناحية توصيف المناصب، فنجد توصيف دقيق يتميز بتقسيم دقيق للعمل، و دوران سريع للعمال ليس في المنظمة فحسب بل بين مختلف المنظمات، وذلك بحثاً عن المزايا الأفضل سواء من حيث الراتب والحوافز المادية، أو من ناحية الظروف الملائمة، وبالتالي تكون هناك فرص كبيرة للترقية بهدف ملأ المناصب الشاغرة، إضافة إلى الصرامة أيضاً في تقييم الأداء الذي يتم بطريقة رسمية تركز فعلاً على الأداء. ولا تتسم بالشخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين نتيجة لضخامة حجم التنظيمات. ونتيجة كل هذه الظروف يصعب تنمية روح الانتماء والولاء بل وحتى الصداقات¹.

أما النموذج الياباني (J)، فإنه يعتمد على الرقابة الذاتية، وذلك بعد التأكد من غرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، حيث باتت ثقافة العمل وقيمه عند اليابانيين تدخل في التنشئة الاجتماعية، بمعنى أن الفرد يتشبع بقيم العمل ومفاهيمه الصحيحة منذ الصغر ليكون فرداً مقبولاً في ميدان ما من ميادين العمل، وبالتالي لا يحتاج إلى رقابة في حالة توظيفه، كما أن هناك ولاء كبير للمؤسسة، فنادر ما يحدث ترك العامل للمنظمة، أما حركية العمل فتتم بشكل أفقي، أي من وحدة لأخرى داخل التنظيم نفسه. وهذا النظام يستدعي من الموظفين تطوير مهارات هامة تمكنهم من ممارسة وإتقان وظائف مختلفة. كما أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على التشاور غير الرسمي، والمناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعل القرار مألوفاً عند صدوره، ويعتبر العمل الجماعي ضرورياً، بل حتى المسؤولية يتم تحملها بشكل جماعي حيث توكل المهمة للجماعة لا لفرد بذاته. إضافة إلى الجو العائلي الذي يسود المنظمات اليابانية، وذلك من خلال الاهتمام الكامل بالموظف وبكل الظروف التي يعيشها².

ولأن الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية تختلف عن الثقافة اليابانية حاول أوشي تعديل النموذج الياباني ليتوافق مع الثقافة الأمريكية فوضع نموذج رمز له بالحرف (Z) وهي كما تسمى النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية، أخذ فيه النقاط الإيجابية في النموذج الياباني وحاول تعديلها لتتوافق وخصائص التنظيمات الأمريكية، لاسيما فيما يتعلق بالقواعد التنظيمية، من فترة التوظيف والترقية، والمجال الوظيفي الذي فضل أن يكون أقل تخصص، وكذا تقييم الأداء. بينما لا نجد التوافق مع النموذج الأمريكي سوى من ناحية المسؤولية التي فضل أن تكون فردية.

1- محمد قاسم، القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص229.

2- نفس المرجع، ص230.

من خلال هذه المقارنة يتبين لنا، أن أوشي يرى أن التنظيم له تأثير على قيم العمل عند العمال، غير أن ذلك لا يكون بالصرامة بشكل مطلق، بل من خلال إشراك العمال في التنظيم وتوفير الظروف الملائمة لهم، للإحساس بالراحة وبالتالي الاستقرار في العمل. كما يرى أن إدراك الاختلافات الثقافية أساس النجاح، لذا يحث الإدارة على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية وما تتطلبه من مرونة التعامل، والتركيز على تعلم العمل بفاعلية في البيئة الجديدة¹. دون أن نغفل تقديره لأهمية التنشئة الاجتماعية في غرس قيم العمل لدى العامل، والتي باتت الميزة الأساسية لليد العاملة اليابانية التي لم توفق بعد باقي الدول لمضاهاتها .

خلاصة الفصل:

بعد هذا العرض المختصر لبعض مفاهيم التنظيم وبعض نظرياته، يمكن استخلاص أن بناء ثقافة عمل ليست من أولويات التنظيم، على الأقل كقيمة أو هدف يسمو إليه، بهدف تحسين وتطوير المجتمع. فمن خلال تعريفات التنظيم المختلفة، والمتشابهة في آن واحد، نلاحظ عدم وجود تعريف واضح ومحدد حول طبيعة هذا الأخير، فكل باحث يمكن له أن يفسر مفهوم التنظيم بطريقة مختلفة. كما نجد اختلافا لوجهات النظر حول الجوانب المؤثرة في التنظيم، من عوامل إيكولوجية أو عوامل داخلية، والتي تتفرع بدورها إلى عوامل اجتماعية وأخرى إنسانية، وتأثير القيم التي يحملها أعضاء التنظيم عليه، لا سيما من خلال التفاعل بين جماعاته.

بينما نجد أن الهدف من الدراسات التي ركزت على دور التنظيم في تغيير قيم العمل مقتصر على تحقيق القيم الجديدة للكفاءة الإنتاجية. وتحقيق أهداف المؤسسة، أو من باب الإرساء لثقافة عمل خاصة بها، دون أن تتعدى محيطها. لا من باب المساهمة في تطوير ثقافة أفراد المجتمع وغرس القيم الفعالة. وذلك ما لمسناه في جل النظريات التي دعت لإقامة تنظيم مبني على أسس سليمة ودقيقة، كتقسيم العمل، والتخصص، وفرض الرقابة، والحوافز بنوعها الإيجابية والسلبية .. إلخ. لكن من بين الأمور التي أوضحتها النظريات السابقة أن الصرامة التنظيمية لتكون ذات نجاعة لا بد من توفير ظروف تنظيمية مناسبة، مثل العدالة، المشاركة، ظروف عمل مناسبة. ولعل التوفيق بين المواقف هو الأمثل كما بينت ذلك دراسة روبرت أوين، التي تعد واحدة من أهم الدراسات العلمية والعملية خلال مطلع القرن الثامن عشر، حيث اعتمد هذا الأخير على مبدأ

1- نعمة عباس، الخفاجي. مرجع سابق، ص 68.

أن الإنسان يتأثر بالمحيط الخارجي، بمختلف متغيراته، بدءاً من التعلم، مروراً بالتنظيم الاقتصادي، وبظروف العمل وانتهاء بنظام الإنتاج الموجود في المجتمع...، فحياته المعيشية والاجتماعية تؤثر على انضباطه في العمل، كما تؤثر ظروف العمل على مستوى حياته المعيشية. فقد لاحظ هذا الأخير أن جملة من التغييرات في نظم العمل، وجملة من الإجراءات الإصلاحية قد كان لها التأثير الواضح على مستوى الحياة المعيشية للعاملين، وعلى إنتاجيتهم في العمل في الوقت ذاته، حيث يشرح أوين مدير المنشأة، أن العمال كانوا على قدر ضئيل من المعرفة والثقافة، لا يملكون إحساساً كافياً بالمسؤولية، وهم من أكثر الناس فقراً وجهلاً. غير أن تغيرات عديدة في محيط العمل، مثل تنظيم أوقات الراحة، مناقشة العمال في مواضيع تخص حياتهم الشخصية خارج المصنع، تحسين مساكنهم وافتتاح مدرسة لأطفالهم، وغير ذلك، أدى إلى تحسين أحوالهم، ورفع مستوى ثقافتهم ومستوى تحملهم للمسؤولية الأمر الذي كان له الأثر الواضح على زيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المصنع الذي يعملون فيه¹.

وبالتالي فإن التأثير متبادل بين التنظيم والمجتمع الموجود فيه، فالمجتمع ينشئ أفراداً بقيم معينة، وبعد دخولهم للتنظيم والتفاعل معه تنتج لديهم ثقافة جديدة يفترض أن تكون أكثر فاعلية، واعتقادهم بها سيجعلهم ينشرونها في مجتمعهم ليتطور وينمو نحو الأحسن وهكذا تستمر الدورة.

1- أحمد، الأصفر، و أديب، عقيل. دراسات معاصرة في علم الاجتماع: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل. منشورات جامعة دمشق، 2002/2003،

الفصل الرابع: المنظمة كوسط اجتماعي منتج لثقافة العمل ومستهلك لها

تمهيد

أولاً- المنظمة و ثقافة العمل...علاقة تأثير وتأثر

1. مفهوم ثقافة المنظمة
2. المنظمة بين إنتاج واستهلاك ثقافة العمل
3. أبعاد ثقافة المنظمة
4. تأثير ثقافة المنظمة على ثقافة العمل.

ثانياً- التأثير المتبادل بين ثقافة العمل والسلوك التنظيمي

1. مفهوم السلوك
2. مفهوم السلوك التنظيمي
3. التأثير المتبادل بين ثقافة العمل والسلوك التنظيمي

ثالثاً- إدارة الموارد البشرية كفاعل استراتيجي لخلق وتلقين

ثقافة العمل في المنظمة

1. تعريف إدارة الموارد البشرية
2. المناهج المساعدة لإدارة الموارد البشرية في عملية خلق وترسيخ ثقافة العمل
3. السياسات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لترسيخ ثقافة عمل جديدة وإيجابية
4. إجراء بحوث الموارد البشرية

خلاصة الفصل

مدخل:

أردنا من خلال هذا الفصل فهم العلاقة التي تربط ثقافة العمل بثقافة المؤسسة والسلوك التنظيمي من جهة، ومعرفة الإدارة المسؤولة عن تبني فكرة بناء ثقافة عمل فعالة لدى العامل من جهة أخرى. أما الحديث عن ثقافة المؤسسة فهو أمر ضروري باعتبار أن الثقافة الموجودة داخل حدود التنظيم أصبحت تسمى بثقافة المؤسسة، أو الثقافة التنظيمية، وهي ذات صلة كبيرة بموضوع دراستنا، حيث أن هذه الأخيرة هي نتاج تفاعل قيم وثقافة العامل مع ثقافة التنظيم، وهي تركز بشكل مباشر على قيم العمل، الأمر الذي يجعل لها تأثيرا مباشرا على ثقافة العمل لدى العامل. ومن خلال فهمها، سنتمكن من معرفة أوجه التداخل، الاتفاق والاختلاف بينهما.

ولأن الثقافة تترجم إلى سلوك، فإن أفضل سلوك يترجم ثقافة العمل هو السلوك التنظيمي باعتباره يمارس في ميدان العمل، ومعرفة علاقة التأثير والتأثر التي تربطه بالثقافة التنظيمية بشكل خاص وثقافة المجتمع بشكل عام، يمكننا من تفسيره بطريقة أفضل وبالتالي فهم الثقافة التي يحملها العامل والتي كانت دافعا له للقيام بسلوك معين على وجه معين.

ومن جهة أخرى فرض علينا اعتبارنا للمؤسسة كمكان للتنشئة الاجتماعية، توضيح المهام المنوطة بها في إطار ذلك، ولأن هذه المهمة يستحيل أن تتفرغ لها كل الإدارات وتنظمها، كان علينا معرفة الإدارة الأنسب لذلك، حيث تتحمل مسؤولية رسم خطة واضحة لذلك ويبقى على الإدارات الأخرى التنفيذ والمساندة. ولأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الأكثر تعاملًا مع العمال، وهي المسؤولة الأولى على حفظ النظام بالمؤسسة، كانت هي الأنسب لذلك من خلال تبنيها مجموعة سياسات تكون طريقا لبناء ثقافة تنظيمية أولا وامتداد هذه الثقافة للمجتمع ثانيا.

أولاً- المنظمة وثقافة العمل...علاقة تأثير وتأثر:

1. مفهوم ثقافة المنظمة:

بما أن الثقافة هي ظاهرة أنثروبولوجية - اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، فإن ما يُشتق عنها من ثقافات فرعية مثل ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها، لذا كان هناك الكثير من الجهود المبذولة لإيجاد تصور واضح ودقيق لمفهوم ثقافة المنظمة. ومن بين التعاريف الأكثر شيوعاً نجد تعريف Peters & Waterman (بيتر ووترمان) الذين اعتبروا الثقافة كقيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز¹. وبذلك تمتد ثقافة المنظمة لتشمل كل من: منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات، المعتقدات التي يتشارك في الاتفاق حولها أعضاء التنظيم².

كما وصف Schein ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجديدة بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل³. أما الكاتب كيرت لوين فقد عرف ثقافة المنظمة على أنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، لكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه"⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن ثقافة المنظمة هي نتاج للتفاعل الحاصل بين ثقافة وقيم العمل التي يحملها كل عامل معه من المحيط الخارجي (نتيجة التنشئة الاجتماعية، والدينية وغيرها أي ما يعرف بالثقافة المجتمعية) من جهة والثقافة التي ينتجها التنظيم من جهة أخرى، فتفاعل مختلف ثقافات العمال فيما بينها، ثم بينها وبين ثقافة التنظيم ذاته يخلق ثقافة جديدة

1- نعمة عباس، الخفاجي. مرجع سابق، ص 21.

2- محمد قاسم، القريوتي. مرجع سابق، ص 286.

3- نعمة عباس الخفاجي. المرجع السابق، ص 21.

4- حسين، حريم. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 309.

ومميزة للمنظمة، والتي تؤثر بدورها فيما بعد على الثقافة الاجتماعية من جديد، وهذا ما جعلنا نقول أن المنظمة هي وسط اجتماعي منتج ومستهلك لثقافة العمل.

2. المنظمة بين إنتاج واستهلاك ثقافة العمل:

بما أن ثقافة العمل هي فرع فروع الثقافة، فإنها تنهل من مناهلها، حيث أن قيم العمل، العادات، التقاليد والمعتقدات المتعلقة بها مصدرها الدين والتنشئة الاجتماعية (الأسرة، المدرسة، المجتمع) لكن خصوصية تعلقها بالعمل جعل من مكان العمل أحد أهم مصادرها، وأكثرها تأثيرا، فالمنظمة التي تحوي الفرد خمسة أيام في الأسبوع، بمعدل ثمانية ساعات في اليوم، لا بد من تصنيفها كمؤسسة للتنشئة الاجتماعية، لما لها من قدرة على تلقين القيم الجديدة وإجبار العمال على احترام مجموعة من المعايير والقواعد المتعلقة بالعمل على حد قول كل من دافيد سميث (David Smith) وألكس أنجلز (Inkeless Alex) في نظريتهما "حادثة الفرد"¹. فالمنظمة إضافة لكونها مجالا لممارسة العمل، هي قناة لسريان القيم الثقافية وتميرها، ومجال تُهيكل وتمارس فيه الهويات الفردية والجماعية، وفضاء لتعلم الثقافة، وتجديدها، وإعادة إنتاجها².

أما التعلم فيتم من خلال تأثير ثقافة العمل المجتمعية على المنظمة، فالفرد العامل في المنظمة جاء من بيئة معينة كان متشبعا بثقافتها وقيمها بما فيها تلك المتعلقة بالعمل، وبإدخال هذه القيم للمنظمة يحدث التمازج والتأثير المتبادل بينها وبين قيم تلك الأخيرة، مما يؤدي إلى إنتاج ثقافة جديدة تعرف بثقافة المنظمة، ويكون نتيجة التفاعل بين القيم اختلاف القيم الأساسية المكونة لثقافة العمل داخل المنظمات.

فبعد أن كانت القيم الأساسية هي تلك القيم التي دعت إليها التaylorية وغيرها من المدارس المقرة بأهمية الضبط والرقابة الفوقية الصارمة لسير العمل وسلوك العمال، أصبحت ثقافة العمل مبنية على قيم الولاء، وذلك من خلال تبني معايير مختلفة تُعنى بالتكامل الاجتماعي، المرونة والجودة في ممارسة العمل، وضرورة سيادة ثقافة تنظيمية تركز روح الفريق ومشاعر الولاء والوحدة في إطار مبادئ التزام العمال وتبني منطق عدم التمييز بينهم وتعزيز استقلاليتهم في إطار تمثلهم لروح الجماعة، ذلك أن الحياة الاجتماعية الجيدة للعمال تزيد دافعيتهم وإيمانهم بأهمية العمل، وتقوي ولاءهم للمؤسسة فيتحقق بذلك تميزها³ من جانبيين، أما الأول: كونها قد غرست في عمالها

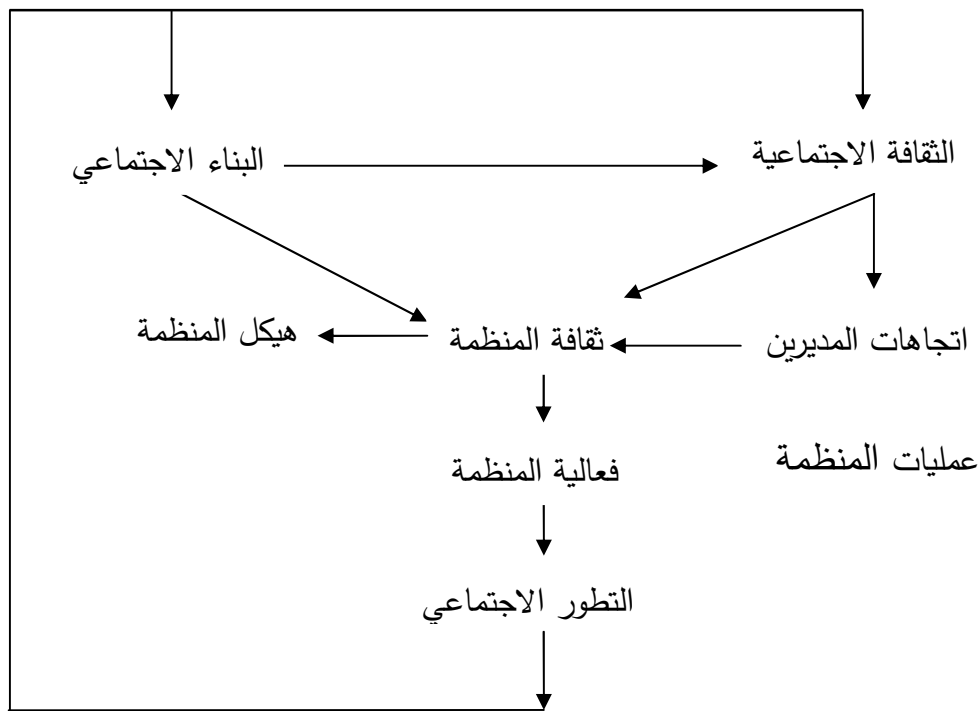
1- مراد، مولاي الحاج. "العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثيلات". مجلة إنسانيات، 34، (2006): ص ص 61-73 (نسخة إلكترونية)

2- عائشة، التايب. مرجع سابق، ص 69.

3- نفس المرجع، ص 68.

ثقافة عمل جديدة مبنية على العدالة والمساواة، الإبداع، الانتماء، الانضباط والأمانة، وغيرها من القيم الإيجابية، التي إن تبناها العمال نقلوها إلى المجتمع الذي يعيشون فيه، فتصبح قيم عمل اجتماعية، وتستمر الدورة. وأما الثاني: أنها نجحت في بناء ثقافة خاصة بها وهي ما يسمى بثقافة المنظمة. والشكل الموالي يبين العلاقة الدائرية والتأثير المتبادل بين ثقافة العمل الاجتماعية وثقافة عمل المنظمة:

الشكل رقم 05: العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة



المصدر: حسين، حريم. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص312.

بالتالي نجد أن التأثير متبادل بين الثقافتين، المجتمعية والمؤسسية، والعنصر الوسيط والمشارك إن صح القول هو الإنسان أو الفرد الذي يتشرب ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، وينقلها معه أينما ذهب، ويدخله للمؤسسة، يحاول فرض نفس القيم والثقافة، لكن بوجود ثقافة أخرى قد تكون أكثر إلزاماً فإن ثقافته ستتغير بحيث يأخذ الأفضل باعتباره كائناً عاقلاً، وهذه الثقافة الجديدة

التي أصبحت لديه سينقلها مرة أخرى للمجتمع الذي يعيش فيه، فيظهر جليا تأثير المؤسسة من خلال تنظيمها وثقافتها على ثقافة المجتمع. ومن بين أشهر الدراسات التي بينت أثر الثقافة المجتمعية على ثقافة العمل داخل التنظيم نجد دراسة الهولندي جيرت هوفستد التي أكد فيها أن الثقافة السائدة في المؤسسات والتنظيمات ما هي إلا انعكاس لأنساق ثقافية عامة وشاملة تنتمي إليها تلك المؤسسات¹، وقام بإثبات ذلك من خلال دراسة تأثير الثقافات الوطنية على فروع شركة المعلوماتية متعددة الجنسيات (IBM) ذات الأصل الأمريكي، والتي لها فروع في أربعين دولة مختلفة، حيث اهتم في تلك الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة القائمة بين طبيعة ممارسة العمل وخصوصية القيم الثقافية المحلية، في مختلف الفروع، وقد أوضح الاختلاف البارز بين الثقافات المؤسساتية لمختلف الفروع في إطار الثقافات الوطنية المختلفة، رغم أنه يفترض وجود ثقافة واحدة لفروع تنتمي لنفس المؤسسة. وقد استخلص هوفستد وجود عناصر أساسية لها تأثير كبير على سلوك ومواقف العمال والمسيرين في الفروع المختلفة، وهي كالتالي:

أ. التفاوت بتوزيع القوة:

أي مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضا².

ب. الفردية والجماعية:

بمعنى مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية. وقد أثبتت الدراسة أن كل من الولايات المتحدة، أستراليا، بريطانيا وكندا على التوالي من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردانية، وذلك لاستقلالهم عن المحيط، وتدبر أمورهم بأنفسهم، هذا أمر يشعرون بالراحة. بينما تعد ثقافة الإكوادور، فنزويلا وكولومبيا، إندونيسيا وباكستان من أكثر الثقافات ميلا نحو الجماعية، بينما جاءت اليابان في وسطهما³، ومثل هذه المجتمعات ترى الفردانية انحراف، بينما الجماعة هي مصدر الانتماء والهوية⁴.

1- عائشة، التايب. مرجع سابق، ص 73.

2- نعمة عباس، الخفاجي. مرجع سابق، ص 64.

3-Daniel, Bollinger. Geert, Hofstede. *Les Différences Culturelles Dans Le Management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*. les édition d'organisation. P127.

4- عائشة، التايب. المرجع سابق، ص 74.

ج. تجنب عدم التأكد:

أي مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة، ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتقادي التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد. بمعنى البحث عن الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.

د. الذكورة والأنوثة:

أي مدى توفر فرص التعامل بعدالة بين الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنشطة الأدوار والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة. وتعد اليابان طبقاً للدراسة أكثر الثقافات توجهها نحو الذكورة تليها النمسا ثم فنزويلا، وإيطاليا، سويسرا فالمكسيك، وتعتبر الدول الاسكندنافية أكثر الدول ميلاً نحو الثقافة الأنثوية، وقد صنفت كندا والولايات المتحدة في مجموعة الثقافات ذات التوجه الذكوري، حيث جاءت الأولى في المرتبة الرابعة والعشرين، والثانية في المرتبة الخامسة عشر¹.

هـ. التوجه نحو الوقت²:

أي مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بها من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد. تعد أبحاث هوفستد من أولى الأبحاث التي سلطت الضوء على تأثير ثقافة المنظمة بالثقافة المجتمعية، وذلك بالاعتماد على تحليل الأبعاد السابقة مجتمعة في إطار تعدد مستويات الإدراك والفهم. وفيما يلي عرض لمضمون الدراسة:

1 -Daniel Bollinger ,Geert Hofstede .Op.Cit. P142.

2- نعمة عباس، الخفاجي. مرجع سابق، ص65.

الشكل رقم 06:

يعرض جوهر فكرة أبعاد ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها



المصدر: نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص 66.

3. أبعاد ثقافة المنظمة:

تباينت الآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية، غير أننا اخترنا من بين النماذج العديدة، النموذج الأقرب لموضوع الدراسة، وهو نموذج حدد عشرة أبعاد للثقافة التنظيمية والتي تختلف من منظمة لأخرى وهي كالتالي¹:

1- حسين، حريم. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 310.

- أ.المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد.
- ب.التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين وجريئين، ويسعون للمخاطرة.
- ج.التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- د.التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- ل.دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- م.الرقابة: مامدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- ن.الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- هـ.نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد(الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
- و.التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- ي.أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

إن هذه الأبعاد إنما تؤكد على دور التنظيم في بناء ثقافة عمل عند العمال، حيث أنها ركزت على الجانب التنظيمي للمنظمة كسبب وتساءلت عن الثقافة والقيم كنتائج، حيث أن التنظيم هو الذي يمنح العمال مجال من الحرية والمسؤولية، ويشجعهم على الإبداع من خلال الحوافز والضمانات المقدمة، ويوفر الرقابة التي تحقق قيم الانضباط. كما أن التنظيم هو المسؤول عن تحقيق انتماء العمال للمنظمة ككل، وذلك من خلال توفير نظام حوافز عادل.

4.تأثير ثقافة المنظمة على ثقافة العمل:

أشار Robbins ET Judye إلى اعتراف منظري المنظمة بأهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في حياة أعضاء المنظمة من خلال التأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم¹ وقيمهم، فثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في بناء ثقافة العمل لدى عمالها، وبالرغم من كونها نتاج لثقافة وقيم

1- نعمة عباس، الخفاجي. مرجع سابق، ص51.

العمال غير أنها بعد التفاعلات تكون مخالفة نوعاً ما لثقافة كل عضو من أعضائها، وتكون لها فاعلية كبيرة في التأثير على قيمهم وثقافتهم، حيث أنها تعلم الفرد قيم العمل والمشاركة، وتطور وعيه بروحية المنظمة، كما أنها تغرس وتعزز فيه قيم الثقة والنزاهة والانفتاح على الغير وكذا قيم العمل الجماعي¹. فهي تمنح الفرد هوية تنظيمية من خلال اشتراكه وزملائه في التنظيم في نفس القيم والمعايير وبالتالي يكون لديه شعور بالتوحد من جهة والإحساس بوجود هدف مشترك من جهة أخرى، فيسهل بذلك الالتزام الجماعي²، كما أن ثقافة المنظمة تساعد على غرس قيم الانضباط لدى العامل، حيث أظهرت دراسة بيتر ووترمان أن المنظمات ذات الثقافة القوية، استغنت عن الكتيبات والخرائط التنظيمية وكذا عن القواعد الرسمية، فالأفراد واعون بما لهم وما عليهم، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس³.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد السلوك المقبول من المرفوض، وبالتالي يكون هناك نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، فالرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد فيقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوكهم. كما أن العامل في المنظمة ذات الثقافة القوية يتمتع بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، وهما قيمتان ناتجتان عن الإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع. ومن ثمَّ يكون هناك إخلاص وولاء شديد للعمال تجاه المنظمة⁴.

بالتالي لابد للمنظمة من أخذ عنصر الثقافة بعين الاعتبار وإعطائه الأهمية والمكانة التي يستحقها، فلا قيمة لنجاح المنظمة دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل وتقاليده، طقوسه، رموزه وشعاراته. ومن بين القضايا التي حظيت ولا تزال باهتمام العلماء والباحثين في هذا الإطار نجد موضوع تمكين العاملين الذي حظي بشعبية كبيرة واهتمام متزايد، نظراً لتأثيره الكبير على ثقافة وقيم العمل لدى العمال، وذلك من خلال إعطائهم مزيداً من الاستقلالية وحرية العمل والتصرف، وكذا فسحة لصنع القرارات، وتحمل مسؤولية نتائج أفعالهم، مما يجعل كل فرد في التنظيم يشعر

1- المرجع السابق، ص 39.

2- حسين، حريم. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 312-313.

3- نفس المرجع، ص 320.

4- نفس المرجع، ص 321.

بأن عمله له معنى، قيمة وأهمية. فتزداد سيطرته عليه وحبه له. وقد أثبتت الدراسات التأثير الإيجابي لذلك على الفرد والمنظمة على السواء¹.

كما نجد موضوعي الثقافة الأخلاقية والإبداعية من بين المواضيع التي ركز عليها الباحثون لتأثيرها هي الأخرى على ثقافة وقيم عمل العمال. أما الثقافة الأخلاقية فقد تضاعف الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ في الإدارة ومنظمات الأعمال، وذلك نتيجة شيوع السلوكيات والأعمال غير الأخلاقية وغير المسؤولة من قبل العمال بمختلف طبقاتهم المهنية في العديد من دول العالم، وكانت نتائج هذه السلوكيات غير الأخلاقية (من غش، تزوير، تضليل، رشاي... الخ) وخيمة لما سببته من أضرار مادية، اقتصادية واجتماعية فادحة لا على مستوى الأفراد فحسب، بل على مستوى المجتمعات والاقتصاد الوطني. وبالتالي باتت من الضرورة تطوير ثقافة تنظيمية متبينة للمعايير الأخلاقية السليمة، حتى تتمكن من تعزيزها وتأكيدا مثل: قيم الفضيلة، النزاهة، الاستقامة، الأمانة والصدق، المسؤولية والمساءلة، الشفافية وغيرها. وذلك من خلال وضع مدونة أخلاقية في كل منظمة توضح للعمال المعايير الأخلاقية السليمة وتحت على ضرورة التقيد والالتزام بها. كذا تدريب العمال والمدراء عليها².

أما الثقافة الإبداعية فجاءت نتيجة الضرورة الملحة للإبداع والابتكار، الذين أصبحا أمرين حيويين، لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنهما. فقد بات الإبداع أحد أهم عوامل النجاح والاستمرار بالنسبة للمنظمة، لذا توجب على العامل أن يحمل هذه الخاصية كقيمة ووجب على المنظمة تدعيمها، من خلال بناء ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع والمخاطرة، المشاركة والاتصال، الانفتاح والثقة... الخ. ويمكن معرفة الثقافة الإبداعية من خلال الخصائص التالية³:

- أ. **التحدي والمشاركة:** أي ما مدى مشاركة العاملين ودافعيتهم والتزامهم بأهداف المنظمة ونجاحها.
- ب. **الحرية:** مدى حرية العمال واستقلاليتهم في أعمالهم، وحرية التصرف والمبادأة.
- ج. **الثقة و الانفتاح:** مدى احترام العمال ومؤازرتهم لبعضهم البعض.
- د. **وقت التفكير:** أي الوقت المتاح للعمال لدراسة وتمحيص الأفكار الجديدة قبل اتخاذ أي إجراء.
- ن. **اللعب/المرح:** مدى التلقائية والمرح والاسترخاء في مكان العمل.

1- حسين، حريم. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص321.

2- نفس المرجع، ص322.

3- نفس المرجع، ص323.

هـ. **تسوية الصراعات:** إلى أي مدى يقوم الأفراد بحل المشكلات وصنع القرارات اعتمادا على المصلحة العامة للمنظمة وليس المصالح الشخصية.

و. **النقاش:** إلى أي مدى يسمح للعمال بالتعبير عن أفكارهم وتقديمها للمناقشة والمراجعة.

ي. **المخاطرة:** إلى أي مدى يتسامح المدراء مع عدم التأكد والغموض، وهل تتم مكافأة العمال على المخاطرة التي يقومون بها.

يتضح لنا جليا من خلال هذه النقاط الدور الكبير الذي تلعبه ثقافة المنظمة في التأثير على قيم العمل لدى عمالها، لذا كان عليها اختيار القيم الإيجابية بحيادية أي دون الاهتمام بالمصلحة الخاصة فحسب، وتلقينها للعمال ومحاولة ترسيخها في ثقافة العمل عندهم. وذلك من خلال أخذ النقاط والسياسات السالفة الذكر بعين الاعتبار.

ثانيا- التأثير المتبادل بين ثقافة العمل والسلوك التنظيمي:

1. مفهوم السلوك:

تستخدم كلمة السلوك للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة الإنسانية، فالانفعالات، التصرفات، التعبيرات، محاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها الإنسان خلال حياته كلها تدخل في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك، فالسلوك الإنساني هو سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن الإنسان كاستجابات، لتحقيق أهدافه أو إشباع رغباته، أو التعبير عن قبوله أو رفضه لواقع معين¹. فهو نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع المحيط وبيئته، وهو ظاهرة طبيعية للفرد لتحقيق البقاء والاستمرار وتلبية الحاجات تبعاً لمقتضيات الحياة². وبالتالي فإن هذا السلوك يختلف باختلاف المواقف، تقديره لها ولتوافقها واحتياجاته ومصالحه.

2. مفهوم السلوك التنظيمي:

هو نوع من أنواع السلوك، لكن خصوصيته تتمثل في كونه ممارسا في تنظيم ما، فيتأثر بعناصر ذلك التكوين ويؤثر فيها، ومن بين التعاريف التي وضعت له أنه "دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي، على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية". ويعرف أيضا على أنه "ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة

1- على، السلمي. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة، 1988، ص 85.

2- عامر، الكبسي. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الجزء الثاني: السلوك التنظيمي. ط1. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر، 1998، ص 5.

سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته¹. كما يعرف بأنه "ما يقوم به أفراد المنظمات والعاملين فيها عبر كل المستويات والأقسام من تصرفات وأفعال وأقوال، أو علاقات أثناء عملهم سواء كان ذلك رسميا أولا رسمي"². وبالتالي فإن السلوك التنظيمي هو تصرفات الأفراد وفق القواعد التنظيمية المتبعة في تنظيم ما، فهو متأثر بها سواء باتباعها وتطبيقها، أو بخلق ردود أفعال مناقضة.

3. التأثير المتبادل بين ثقافة العمل والسلوك التنظيمي:

الثقافة نوعان، مادية وغير مادية، والسلوك الإنساني مشكّل للثقافة ونتيجة لها في الوقت ذاته؛ مشكّل للمادية منها، فالعلوم، الفنون والآداب هي حصيلة للعمل الإنساني. ونتيجة لغير المادية منها، كالقيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها الناس، والعادات والتقاليد التي يتبعونها. لذا هناك من يعتبر أن الثقافة هي أنماط السلوك المشتركة بين أفراد المجتمع الواحد، والإنسان يبدأ حياته وهو جاهل لكل أنماط السلوك، غير أنه يكتسب بالتعلم والمشاركة والتجارب، فتتشكل له شيئا فشيئا ثقافة خاصة به، مستمدة من سلوكيات أفراد مجتمعه.

والثقافة المتعلقة بالعمل هي الأخرى تكتسب من سلوكيات الناس في هذا المجال (مجال العمل) وتمثلهم له سواء في الأسرة، المدرسة، المسجد أو المجتمع بصفة عامة، ثم مكان العمل بصفة خاصة، فثقافة العمل التي تفرضها المنظمة هي أيضا لها تأثير بالغ على سلوك العامل - التنظيمي على الأقل -، وذلك من خلال البيئة والظروف التي توفرها، فيكون سلوك العامل استجابة لتلك المؤثرات، من قواعد وضوابط الوظيفة، أنظمة العمل المطبقة، مهام الأداء ومكوناتها، أدوات، إمكانيات وموارد الأداء المتاحة، أنظمة ومعايير الحوافز المطبقة، مناخ العمل الاجتماعي المتاح. فكل تلك العناصر يمكن اعتبارها ثقافة تنظيمية، لها تأثيرها على نوع السلوك الذي يمارسه العمال. حيث أوضح لوين Lewin منذ أكثر من أربعين عاما أن سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل خصائص الفرد مع بيئته، وبالتالي يمكن القول أن السلوك التنظيمي للفرد هو نتاج لتفاعل ثقافة العمل المجتمعية للفرد مع ثقافة عمل المنظمة³، وفي الوقت ذاته نجد أن سلوك الأفراد هو من يعيد صنع الثقافة، سواء كان السلوك بناء أم هداما، فالتزام العامل وانضباطه، وتقديره لمعنى

1- عبد الله الطجّم، وطلق، السواط. السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات. ط4. السعودية: دار حافظ للنشر، 2003، ص ص 22-23.

2- عامر، الكبيسي. المرجع السابق، ص 6.

3- أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. بيروت: الدار الجامعية، 1989، ص ص 31-32.

العمل وقيمتها، ومعنى المنظمة وقيمتها، كل هذه السلوكيات أُنقيضها ستشكل ثقافة خاصة بالعمل. والسلوك يكتسب معناه في إطار ثقافة المجتمع الذي يحدث فيه، لذا نجد أن التأخر عن المواعيد هو سلوك مقبول في بعض الدول، المتخلفة طبعاً، وذلك راجع لثقافة عدم احترام الوقت، عكس الدول المتقدمة التي ترى ذلك إهمالاً وعدم التزام، لقيمة الوقت عندها¹، ومن بين التأثيرات الواضحة للثقافة على السلوك بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة مايلي²:

➤ تحدد الثقافة معاني السلوك في المواقف الاجتماعية المختلفة، فالطوابير الطويلة في بعض المؤسسات الحكومية، مع انشغال العمال بالحديث أو شرب القهوة، سلوك عادي ومقبول في الجزائر، بينما لا يمكن توقع مثل هذا السلوك في إحدى الدول الأوروبية لأنه دليل على التخلف وعدم الاحترام وغيرها من المعاني السلبية، كذا قول الجزائري أنه يعمل رغم عدم الالتزام بوقت العمل، أو مكان العمل حيث أن الجزائري -في معظم المؤسسات العمومية- معتاد على دخول مكان العمل حوالي التاسعة أو التاسعة ونصف، والخروج نحو الحادية عشر ونصف، مع عدم مكوثه في مكان العمل في وقت تواجدته.

➤ تحدد الثقافة الاتجاهات، القيم والأهداف التي تحكم السلوك، فالثقافة هي التي تحدد الجميل من القبيح، والقيم المقبولة من المرفوضة، فمعاني النجاح، أو تحقيق الذات، الابتكار، الانضباط أو الأمانة تختلف من ثقافة لأخرى، (فالعمل في القطاع الحكومي ميزة بحكم ثقافة المجتمع الجزائري، واستفادة البعض من المزايا التي تمنحها الدولة لغيرهم عدالة حسب ثقافة البايك). وبالرغم من أن الإنسان عند اكتسابه لهذه الاتجاهات والقيم والأهداف يمكن أن يعدلها ويحيطها باتجاهاته الشخصية، ويصبغها بأفكاره الذاتية، غير أنه يعيش ويفكر بصفة عامة داخل الإطار الثقافي العام للمجتمع.

➤ توفر الثقافة للفرد أنماطاً من السلوك التي يتعلمها من خلال التنشئة، والتي يتبعها في مختلف المواقف الاجتماعية، حتى لا يضطر للمرور بمصاعب التجربة، والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يجابهها.

1- على، السلمي. السلوك الإنساني في الإدارة. مرجع سابق، ص 210.

2- نفس المرجع، ص ص 213، 217-218.

➤ تمثل الثقافة مجموعة قواعد محددة للسلوك، والتي يفترض على الفرد الالتزام بها، وتلك القواعد متعددة المصادر، من عادات شعبية، نظم اجتماعية: كالنظام العائلي، الديني، التعليمي،... الخ، والقانون الذي يعتبر أكثر المصادر وضوحاً ورسمية.

لقد أردنا من خلال هذا العنصر توضيح التأثير الكبير للثقافة المجتمعية على سلوك الأفراد من جهة، فالشخص الذي تشرب من ثقافة مفادها أن العمل الشريف هو عمل المكاتب، وأن العمل في القطاع الحكومي يعني الأجر دون جهد، وممتلكات الدولة تعني حرية النهب والأخذ دون مقابل،... ذلك الشخص هو نموذج لأشخاص يكونون مجتمعاً يستحيل نهوضه أوتطوره دون معالجة ثقافته، وإعادة تنشئة أفراد. ومن جهة أخرى الدور الفعال الذي يمكن أن تتبناه وتلعبه المنظمات في إعادة تنشئة الأفراد على ثقافة عمل جديدة وراقية.

ثالثاً - إدارة الموارد البشرية كفاعل استراتيجي لخلق وتلقين ثقافة العمل في المنظمة:

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

"هي تلك الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية، عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الاستراتيجي الكلي. واختيار الأفراد الملائمين، إدارة مساهم المهني، والعمل على استمرار صلاحياتهم وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضية لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى"¹. كما تعرف على أنها "الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، من الأفراد أوجهات العمل، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعليته"². إذن فهذه الإدارة هي القلب النابض للمنظمة، لأنها المسؤولة إلى حد كبير عن كل ما يخص المورد البشري في المنظمة، بما في ذلك ثقافته، وهي المسؤولة بالدرجة الأولى على تسيير ثقافة للمنظمة وتحديد سبل الوصول إلى إرسائها، وذلك من خلال الاهتمام بثلاث قضايا أساسية هي³:

➤ كيفية بناء ثقافة التنظيم في ظل متغيرات ثقافية رئيسية عالية التغيير.

➤ تنمية الثقافة المهنية للأفراد نتيجة لزيادة التعقيد في العمليات الإنتاجية.

1- علي محمد، عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة. ورقة مقدمة إلى الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة. 1- 3 جويلية 2003، بيروت، ص4.

2- تيم، يزن، إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة. كتاب إلكتروني (دون سنة)، (yazantayyem@windowslive.com). 2015/04/14.

3- مصطفى، مصطفى كامل. مرجع سابق، ص12 بتصرف.

➤ تحقيق الانضباط والسيطرة على الموارد البشرية لضمان تحقيق فعالية الثقافة التنظيمية. إذا فالمفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية لا يقتصر عند دورها في إدارة وثائق المستخدمين، بل يركز بشكل أكبر على دورها في تنمية هذه الموارد، وبذلك فإن دورها اتسع ليشمل بالإضافة إلى تلك الوظيفة الروتينية وظائف أخرى¹، كتعليم العمال، تدريبهم، تغيير سلوكهم من خلال إعادة تشكيله وفق القواعد التنظيمية الموجودة.

2. المناهج المساعدة لإدارة الموارد البشرية في عملية خلق وترسيخ ثقافة العمل:

تعتمد عملية بناء وترسيخ ثقافة عمل معينة على اعتماد إدارة الموارد البشرية مجموعة من المناهج بصفة متكاملة، بدءاً بمنهج العملية الإدارية الذي يخضع له نشاط هذه الإدارة، المتعلق بتخطيط المسار المهني المتعلق بالعاملين، تنظيم أنشطتهم والتنسيق بينها، كما تقودهم وتوجههم، ترشدتهم تحفزهم وتحل مشاكلهم، وتراقب نتائج ذلك للتحقق من فاعليتها.

مروراً بالمنهج السلوكي الذي يختص بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة، تحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية من جهة، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية وال نفسية والاجتماعية من جهة أخرى. ثم المنهج الإجرائي الذي يهتم بإجراءات اختيار العمال الذين تتماشى ثقافتهم مع الثقافة الموجوة في المنظمة، كذا شروط الترقية، قواعدها، نماذجها ووثائقها.

بالإضافة لمنهج النظم الذي يعتبر هذه الإدارة كمنظومة تتكون من مدخلات، عمليات ومخرجات، أما المدخلات فتتمثل في مدير الموارد البشرية والعاملون معه، بالإضافة إلى الموارد والإمكانات الأخرى المادية، المالية والمعلومات. وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها، صيانتها وضمان استمرار عطائها من خلال تشبعها بثقافة عمل إيجابية ومن صور ذلك الرعاية الصحية، الجسدية وال نفسية للعاملين، فتح مجال للاستشارات المهنية، وضع برامج الأمن والسلامة. وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها، وتحمل نفس ثقافة المنظمة، لتكون ثقافة عمل خاصة بها.

هذا بالإضافة إلى ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية للإدارات الأخرى، ويقتضي منهج النظم أيضاً النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام مفتوح، إذ تعمل في بيئة

1- منصور، أحمد منصور. تخطيط القوى العاملة: بين النظرية والتطبيق. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975، ص 151.

معينة تنقسم إلى: بيئة داخلية - وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بثقافتها وثقافة العمال المتواجدين بها. وبيئة خارجية - وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من ثقافة عمل، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وتعليمية، مؤيدة أو معارضة للقيم الثقافية للمؤسسة¹.

3. السياسات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية لترسيخ ثقافة عمل جديدة وأكثر فاعلية:

ثقافة العمل داخل التنظيم هي انعكاس لثقافة المنظمة التي هي مجموعة من القيم والمفاهيم والعادات والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها العمال، يقبلونها، ويتبعونها في سلوكهم وعلاقاتهم، فتشكل ثقافة راسخة لديهم ينقلونها معهم أين ما ذهبوا. ودور إدارة الموارد البشرية - بالتعاون مع الإدارات الأخرى - هو نشر مجموعة من القيم الإيجابية لترسيخ ثقافة عمل فعالة تمد جذورها إلى المجتمع، وذلك بالتركيز على العناصر التالية²:

أ. **الانضباط:** وذلك من خلال وضع قانون داخلي للمنظمة يؤكد ويركز على هذه القيمة، ويوضح رسالة المنظمة، ويوفر الرقابة اللازمة لتحقيقها، سواء رقابة ذاتية أو خارجية.

ب. **شحن همم العاملين وتأکید المواطنة التنظيمية:** فإذا كانت المواطنة الصالحة في المجتمع هي حرص أعضائه على تقدمه وازدهاره، فإن المواطنة التنظيمية تعني استعداد الفرد وتطوعه لإتقان العمل والتفوق في مستويات الأداء، فيسهم في تقدم منظمته وازدهارها، والمواطنه هي أقصى درجات الولاء.

ت. **تأكيد ثقافة الوقت:** بمعنى استغلال وقت العمل في الإنتاج والتغلب على مضيعات الوقت، والحرص على الإنجاز السريع مع مراعاة الجودة العالية.

ج. **تأكيد قيم الإتقان والأمانة:** من خلال تنمية وعي العاملين باحتياجات المواطنين وضرورة مقابلتها بمستويات رفيعة ... حيث أن المواطن اليوم يتطلع إلى خدمات أرقى، أسرع وأجود.

د. **قيمة التعاون:** وذلك بتشجيع العمل بروح الفريق، من خلال تعاون الأعضاء لتحقيق الأهداف، وترابطهم لمواجهة مشكلات العمل وعلاجها.

ل. **المساهمة في تغيير فكرة الناس التقليدية عن القطاع الخاص:** وعن استنزافه جهد العمال، وعدم أهميتهم في المنظمة... إلخ، وذلك بوضع سياسات أجور عادلة تتناسب والجهد المبذول، كذا توفير الخدمات الاجتماعية والأمن للعمال. بمعنى إشباع حاجات الأفراد المختلفة (مادية، معنوية، واجتماعية).

1- علي محمد، عبد الوهاب. مرجع سابق، ص 4-5.

2- نفس المرجع، ص 9-10، ص 13-16 بتصرف.

م. **قيم الإبداع والمنافسة البناءة:** وذلك لتحقيق الأهداف، وإيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل المستجدة. وتشجيع ذلك يكون بإشهار الأعمال والإنجازات المبدعة، كمكافأة معنوية، كذا تخصيص مكافآت مادية لها كالترقية التي يجدر ألا تنحصر على الأقدمية فحسب، حتى يتحقق التنافس على ذلك.

ن. **تأكيد ثقافة التغيير:** وإتباع طريقة كايزن وهي التحسين التدريجي المستمر دون الاستعجال على النتائج التي ستأتي حتماً.

هـ. **تمكين العاملين:** أي الإنصات للمقترحات، وإفساح المجال لهم للمشاركة في وضع الأهداف وتقديم الحلول الملائمة لمشكلات العمل، واتخاذ القرارات والتصرف الذاتي في مواقف معينة. ومن بين السياسات المساعدة على ذلك: سياسة التناوب الوظيفي التي تعمق خبرات العمال، وتوسع منظورهم للمشاكل وطرق حلها، كذا سياسة الإثراء الوظيفي التي تحمل العامل مسؤوليات جديدة تمكنه من صقل مهاراته، بالإضافة إلى تمكينهم من الحصول على متطلباتهم، من خلال نظام الحوافز القائم على دراسة دوافعهم.

و. **تطعيم المؤسسة بكفاءات جديدة:** تحمل مواهب جديدة وعقليات متطورة وذلك من حين لآخر، إما بالتوظيف الدائم أو المؤقت والموسمي.

ي. **تبني سياسة جديدة للتوظيف والتدريب:** يمكن القول أن هناك سياستين أساسيتين يجب التركيز عليهما لخلق ثقافة عمل راقية ونقلها للمجتمع، أما الأولى فتتمثل في وضع الأسس الملائمة لاختيار الأفراد، ليس فقط من حيث المؤهلات والخبرات ولكن أيضاً من حيث الدافعية والطموح، فالمنظمة التي تطمح لبناء ثقافة عمل بناءة، لا بد أن تختار عمّالاً متميزين. وأما الثانية فهي التدريب والتكوين المستمر للمورد البشري لتلقيه القيم الواجب توفرها فيه إن انعدمت، ومن أهم الخصائص والقيم التي ينبغي توفرها وغرسها في المورد البشري ما يلي¹:

➤ **التعليم والتكوين:** التعليم مهم لما يوفره من مؤهلات ملائمة، وما يتيح للفرد من معلومات تمده بأرضية صلبة للانطلاق إلى خبرات جديدة ومعارف حديثة، تسهل عملية الاندماج مع منصب العمل، أما التكوين فالحصد منه تنمية المهارات اللازمة لتحقيق الإنجازات المطلوبة، تلك المهارات التي تتغير بتغير المهام والأعباء التي يقوم بها الأفراد، ومن الضروري أيضاً تعليم العامل قيم العمل

السائدة في المنظمة وتعريفه بها مثل: التعريف بالقانون الداخلي للمنظمة، الممنوعات، الواجبات، الأهداف وغيرها، ليتمكن من تبنيها والالتزام بها.

➤ **القيم الإيجابية:** حيث أن الإنجازات الرائعة تقتزن دائماً بقيم بناءة، يتبناها أصحابها ويعملون بمقتضاها، مثل العمل المخلص، والتفكير الذكي، التنافس، والدافعية العالية التي يتميز أصحابها بالطموح وارتفاع حاجات احترام النفس، وإثبات الذات، وتقدير الآخرين وتستمد هذه القيم من ثقافة المجتمع الكبير، وهي حصيلة لتجاربه وتاريخه وحضارته. فهذه القيم تجعل الأفراد يتطلعون إلى الإنجاز المتميز، والحرص على النمو والتقدم المستمر.

➤ **الشخصيات الناضجة:** لابد لإدارة الموارد البشرية أن تراعي توظيف هذا النوع من الشخصيات، لتمييزها بخصائص أبرزها الإيجابية، والاستقلالية، الندية، تنوع الاهتمامات، والتفكير على المدى البعيد، والرقابة والتوجيه الذاتي. فكل من هذه الخصائص أثر عميق في نجاح المورد البشري في مهامه المختلفة. فالإيجابية مثلاً تعني انشغال الفرد بالمشكلات التي تحيط به ومداخل حلها ... والمرونة تعني التفكير في بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف الواحد ... ولاشك أن العاملين الناضجين يساعدون في إنضاج مؤسساتهم ... كما أن هذه الأخيرة تحتضن الناضجين وتساعدهم على المزيد من النضوج.

➤ **الاتجاهات الصحية:** الاتجاهات حالة عقلية القصد منها معرفة طرق تفكير أفراد القوة العاملة. وهذه الحالة العقلية يسهم في تكوينها عدة عوامل - من التنشئة الاجتماعية المبكرة إلى التعليم، مروراً بالتجارب المختلفة التي يمر بها الأفراد-. وكلما كانت الاتجاهات إيجابية، كان ذلك مساعداً على قيام الموارد البشرية بالمساهمة الجدية في بلوغ أهداف مؤسساتهم. وبالمقابل تعمل المؤسسات على تعميق هذه الاتجاهات، بالقُدوة، والقيادة الفعالة، والتدريب المستمر.

➤ **القدرات الابتكارية والتفكير الإبداعي:** ويعتبر هذا العنصر من المعايير التي تشترطها المنظمات الحديثة في اختيار الموارد البشرية - في القادة الإداريين والعاملين على السواء - كما تعمل هذه المنظمات أيضاً على تنمية هذه القدرات عن طريق جلسات العصف الذهني وورش العمل. إن اعتماد المنظمة على توظيف الأفراد الحاملين لهذه القيم، وأوتلقينها لهم، له تأثير بالغ على ثقافة العمل في المجتمع، حيث أن الأفراد سيسعون لكسب هذه القيم في الحياة اليومية

الاجتماعية، حتى تكون فرصهم في الحصول على أفضل الأعمال أكبر. مما سيجعل القيم البناءة تنتشر في المجتمع وتتحول من ثقافة تنظيمية لثقافة اجتماعية.

4. إجراء بحوث الموارد البشرية:

تولي المنظمات المتقدمة اهتماماً بالغاً بالبحوث والتطوير، غير أن البحوث الفنية والإنتاجية والتسويقية قد أخذت حظاً وافراً في المنظمات الحديثة، بينما لم يكن لبحوث الموارد البشرية نصيب مماثل. في الوقت الذي تستطيع إدارة الموارد البشرية - إما بالتنسيق مع إدارة البحوث والتطوير إن وجدت، أو بإنشاء قسم للبحوث داخل إدارة الموارد البشرية - القيام ببحوث متعلقة بمواردها البشرية، أو العملاء الداخليين - كما أصبح يطلق عليهم - لجمع المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج ووضع المقترحات اللازمة في العديد من المجالات منها الآتية :

- تركيب الموارد البشرية، ونواحي التطوير اللازمة لها بما في ذلك تعزيز القيم الضعيفة.
- إجراء دراسات مقارنة مع مؤسسات مشابهة، داخل الوطن وخارجه.
- مشاكل العمال الشخصية والمهنية، ومداخل علاجها والاستشارات المهنية والنفسية اللازمة.

إن تبني هذه العناصر لابد أن يكون تطبيقياً، لا شفهاياً أو كتابياً فحسب، لذا لابد من إجراء تقييم موضوعي شامل للسياسة المنتهجة، والنتائج المحققة لمعرفة درجة فاعليتها. كما ينبغي للإدارة العليا أولاً، ومختلف الإدارات الأخرى ثانياً أن تؤمن وتقتنع بالدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية وأن تؤيدها فيه، وتعينها عليه. أما إدارة الموارد البشرية فيجب عليها معرفة المؤثرات بالنسبة للعمال، والتي يمكن التركيز عليها لتكون بمثابة دافع لهم لتحقيق المطلوب.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أن ثقافة العمل هي مفهوم واسع، ذو ارتباطات عدة، حيث أنها تمثل جزءاً من الثقافة التنظيمية وهي في نفس الوقت أوسع منها، ذلك أن الثقافة التنظيمية تتناول ثقافة العمل غير أنها تنحصر في حدود المؤسسة فقط، في حين تتعدى ثقافة العمل هذه الحدود باعتبارها ثقافة عمل مجتمعية.

ومن خلال الدراسات التي تم إنجازها، يتوضح لنا الاهتمام بتأثير ثقافة العمل المجتمعية على ثقافة المؤسسة دون العكس، وذلك راجع دائماً إلى أهداف الباحثين من الدراسات والتي تميل بشكل أكبر لتحقيق الكفاية، ونجاح المؤسسة، ذلك أن أغلب هؤلاء هم اقتصاديون أرجال إدارة، في الوقت الذي يفترض أن يكون الدور الأول لعالم الاجتماع هو معرفة علاقة التأثير والتأثر بين مختلف الظواهر والمجتمع بالدرجة الأولى.

ومن جهة أخرى أدركنا أن السلوك التنظيمي هو بداية ترجمة لثقافة العمل التي يحملها الفرد معه من المجتمع، وهذا السلوك يهذب وفق القواعد التنظيمية الموجودة داخل التنظيم والثقافة السائدة فيه، ليتشكل سلوك جديد ناتج عن دمج الثقافتين، واقتناع الفرد تبنيه للأفضل فيكون بذلك إعادة إنتاج لثقافة عمل جديدة. والإدارة المسؤولة على إحداث هذا التغيير هي إدارة الموارد البشرية، من خلال اهتمامها بالبعد الثقافي بدءاً بعملية التوظيف، مروراً بالعمليات الأخرى.

الفصل الخامس: التجارب التنظيمية الجزائرية وانعكاساتها على

ثقافة العمل لدى العامل الجزائري

تمهيد

أولا- الجزائر قبل 1962

- 1.الجزائر قبل الاستعمار
- 2.الجزائر بين 1830-1962

ثانيا- القطاع العمومي بالجزائر

- 1.فترة التسيير الذاتي
- 2.فترة التسيير الاشتراكي
- 3.الإصلاحات الاقتصادية
- 4.التعديل الهيكلي

ثالثا: القطاع الخاص بالجزائر

- 1.تعريف القطاع الخاص
2. مكانة القطاع الخاص في الجزائر

خلاصة الفصل

مدخل:

تعدّ ثقافة عمل الفرد الجزائري من بين الثقافات المميّزة، وهذا ما يظهر جليا من خلال طريقة تفكيره، وسلوكه في مكان العمل بصفة خاصة، وتمثله للعمل بصفة عامة. حيث باتت بعض القيم مألوفة ومعروفة لدى الجميع، مثل تفضيل العمل في القطاع العمومي على القطاع الخاص، نظرا للميزات التي يمتلكها، وبات تمثل العمل لدى العامل مرتبطا بالخصائص الموجودة في ذلك القطاع، لدرجة أن ما سواها مخالف لما يجب أن يكون، رغم أن تلك الخصائص منافية لمعنى العمل الحقيقي، سواء ذلك المعنى الذي نتعلمه في دروسنا النظرية منذ الصغر، أو ذلك الذي نتعلمه من ديننا باعتباره مصدر عقيدتنا.

هذا الأمر الذي دفعنا للبحث عن مرجعية هذه الثقافة لفهمها أكثر وتحديد خصائصها بدقة، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على تاريخ الجزائر، لاسيما الاقتصادي منه -الذي كان له بطبيعة الحال انعكاس على الجانب الاجتماعي-، والمراحل والتحوّلات التي مر بها، منذ العهود الأخيرة للحكم العثماني لما كان لها من تأثير على تحول خيارات الجزائريين في ميدان العمل، وبالتالي تحول الاقتصاد بشكل عام، مروراً بعهد الاستعمار الفرنسي، الذي حول معاني العمل واستبدالها بمعاني العبودية، وصولاً لفترة الاستقلال والتحوّلات المتسارعة التي شهدتها الاقتصاد، سواء بطريقة إرادية مثلما كان الحال بين سنتي 1962-1993، أولاً إرادية كما كان الحال بداية من سنة 1993، بسبب النتائج السلبية المتلاحقة لمختلف محاولات الإصلاح، آخذين بعين الاعتبار الدراسات السوسيولوجية السابقة، التي اهتمت بتشخيص طريقة تفكير وتصرفات العمال في القطاع العمومي، والأسباب التي دفعتهم لذلك.

لنصل في النهاية للحديث عن القطاع الخاص والمكانة التي أعطتها له الدولة بعد الاستقلال، وتركيزنا على هذه المرحلة هو من باب معرفة أسباب التمثّلات السائدة حوله، أما التعرف على الخصائص والقيم التي يحملها فسنتركه للجانب الميداني، حتى نتمكن من أخذ فكرة حول قدرته في التأثير على قيم العمل السائدة، وإمكانية تغييرها بقيم أخرى أكثر فاعلية، ونشرها كثقافة عمل مجتمعية، يحملها الفرد معه أينما ذهب.

أولاً- الجزائر قبل 1962:

1.الجزائر قبل الاستعمار:

كانت الجزائر على مدى بضعة قرون خاضعة للحكم العثماني، الذي ارتبطت به منذ سنة 1815، حيث تمتعت بقوة عسكرية ومكانة معتبرة لأكثر من قرنين من الزمن، وبانتعاش مدنها نوعاً ما، على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي دام حوالي القرن ونصف، طويت بعدها صفحة العز والمجد¹، وبدأت صفحات الضعف والوهن، فانقلبت الجزائر من حال إلى حال. حيث بدأت الموازين تُقلب، وصار حال الجزائريين من سيء إلى أسوأ.

وقد كان لثقافة العمل هي الأخرى تحوّل حسب نفس التقسيم الزمني السابق، حيث عرفت اختلافاً بين المرحلتين، أما المرحلة الأولى (القرن ونصف الأول) فقد كان فيها العمل العسكري مبني على ثقافة القوة والجرأة، لأنه كان يعتبر جهاداً، بينما تحول بعد ذلك لثقافة قرصنة متبادلة مع الغرب²، هدفها الأول جمع الأموال. كما ظهرت العديد من المهن بما فيها الطب، حيث برع الأطباء التقليديين المهرة في جبر كسور العظام وطب العيون. كذا العمل الصناعي الذي قام على ثقافة الإبداع بعدما ازدهر في بداية الأمر على يد المهاجرين الأندلسيين، وبعض اليهود الذين اصطحبوا معهم مهاراتهم الحرفية، كتلك التي اشتهرت بها كل من تلمسان (أغطية صوفية)، قسنطينة (دباغة، سروج، حلي)، الجزائر (حلي، أحذية)، مناطق جرجرة (حدادة، أسلحة، حلي فضية) الأطلس الصحراوي (برانس، زرابي، حُصُر) وغيرها، كما اشتهرت آنذاك الصناعة المعدنية التي اقتصرَت على سبك المدافع، تحضير البارود بكل من الجزائر، وقسنطينة. وبناء السفن الخشبية التي تركزت بميناء الجزائر، والتي تخصص فيها الأسرى الأوروبيون. لكن سرعان ما تدهورت الصنائع تحت ضغط الضرائب المتنوعة ومنافسة المصنوعات الأوروبية، وقلة الاستهلاك المحلي³.

أما ثقافة العمل الزراعي فقد كانت ثقافة متخلفة، قليلة الإنتاج عموماً لضيق المساحات المزروعة، والطرق البدائية في الري، والأسمدة، والوسائل البسيطة، حيث اعتمدت على الأمطار، وبالتالي كانت عرضة للجفاف وغزو الجراد، وقد كانت ثقافة العمل الزراعية شبيهة بتلك التي كانت في العصور القديمة، حيث امتلك معظم الأراضي الزراعية الخصبة الأتراك الذين كانوا

1- بشير، بلاح. تاريخ الجزائر المعاصر: 1830-1989. ج1. الجزائر: دار المعرفة، 2006، ص 15.
2- مبارك، الميلي. تاريخ الجزائر في القديم والحديث. ج3. الجزائر: مكتبة النهضة الجزائرية، د.ت، ص 307.
3- بشير، بلاح. المرجع السابق. ص 24.

يمثلون الطبقة الحاكمة والشريفة آنذاك، كما كان نصيب منها للعروش والبايلك والأوقاف، وكانت تخدم من طرف الأسرى.

وقد قامت الدولة بفرض ضرائب مجحفة في حق الفلاحين والرعاة، كما قامت باحتكار تجارة المواد الفلاحية، فكانت تشتريها من الفلاحين بأسعار بخيسة، لتعيد بيعها للبيوت التجارية واليهودية، وللوكالات الأجنبية التي كانت تجني من وراء ذلك فوائد عظيمة، الأمر الذي ساهم في تدمير الزراعة في مناطق واسعة، وشيوع الحياة البدوية بالجهات الداخلية، وتحطيم اقتصاد الجزائر وتدهور إنتاجها. فرغم وجود بعض المناطق الزراعية المزدهرة، حسب شهادة الكثيرين، غير أنه كان بالإمكان أن يكون القطاع الفلاحي أكثر ازدهارا وسببا في تطوير القطاع الصناعي لو تم استغلاله، ولم يتعرض للضرائب التي ضيقت عليه الخناق.

أما ثقافة العمل التجاري التي كانت الجزائر تنشط فيها من خلال تجارة الحبوب، الزيت، الصوف، العسل، الشمع، الجلود¹، فهي الأخرى تراجعت على الصعيدين، الداخلي والخارجي، بتراجع الانتاج الصناعي والزراعي على حد سواء، وضعف المواصلات، وقلة الدخل الفردي، وفساد الإدارة، كذا القيود التي فرضتها الدولة على عمليتي التصدير والاستيراد، حيث كانت تصدر المنتجات الخام وتستورد المواد الكمالية والترفيهية، وقد شاع احتكار السلع من طرف الدولة من جهة واليهود من جهة ثانية، كاحتكار مادة الملح واحتكار تجارة الصوف، واحتكار صيد وبيع المرجان بالسواحل الجزائرية، وغيرها.

من خلال هذا العرض البسيط للوضع القائم في الجزائر في أواخر الحكم العثماني²، نستخلص أن الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعمرانية العامة كانت مقتصرة على تلبية احتياجات ومطالب الأقلية التركية الحاكمة، ولم تكن مبنية على أسس سليمة يمكن تنميتها بخطط ومشاريع زراعية أو صناعية، فالأتراك لم يشجعوا أي حركة اقتصادية منتجة، ولم يوظفوا الثروات التي جنوها من الصراع البحري، أو من الضرائب والجبايات لتطوير البلاد وتنمية أوضاعها المختلفة، بل اعتبروا الجزائر قاعدة للغزو وحياسة الغنائم، ومصدر لتحصيل الضرائب، التي كانت تصرف على الأسطول والجيش، وعلى الترف والبذخ. أما أوضاع الجزائر والجزائريين المادية والمعنوية فقد كانت في تراجع وتقهقر مستمر، نتيجة التهميش والاستبداد والظلم المستمر، حيث

1 - Daniel, Mercure et al. Culture et Gestion en Algérie. Harmattan , 1997, P21.

2- أنظر: بشير، بلاح. مرجع سابق، ص 15-33.
وانظر: كذلك مبارك، الملي. مرجع سابق، د.ت، ص 307-319.

أنهم أبعادوا عن كل ما له علاقة بالحكم والسياسة، وحتى عن الأعمال التي يكتسبون منها الخبرة والتي كانت تشغل من طرف الأسرى، فبدأت ثقافة الخوف تترسخ في نفوسهم، كذا اكتساب الكثير من القيم السلبية من جراء التفرقة التي عانوها، ورؤية الأجانب يتمتعون بخيرات بلادهم، ولعل هذا ما أكسبهم ثقافة انتهاز الفرص للحصول على أي منفعة- وإن كان لها اعتبارات معينة-، واعتبارها حقا شرعيا بحجة تعويض ظلم الضرائب.

ولعل ما زاد الطين بلة هما المناخ التعليمي والفكري السائدين، حيث كان الأول منسيا من الدولة، بينما تكفله الشعب بالأوقاف والتبرعات، فكان التعليم يتم في المسجد، الكُتّاب والزاوية، لتحفيظ القرآن وتعليم علومه من فقه وأصوله، وعلوم التفسير، لكنها ارتبطت بالطريقة الصوفية التي كانت أكثر شعبية. الحديث، العلوم العقلية: كالنحو، البلاغة، المنطق، الفلسفة، الحساب، التاريخ، علم الفلك. وهذا ما جعل نسبة الأمية تتخفض لدرجة الانعدام، حيث أن جل الشعب يتقن القراءة والكتابة والحساب، لكن ذلك دون نقد أو تجديد، بينما الثاني فقد طغت عليه الخرافات والبدع الشنيعة، حيث حرمت بعض العلوم لاعتبارها فلسفة بغيضة، مما جعل الجزائر تتأخر عن ركب الثورتين العلمية والصناعية، فضاعت فرصتها في النهضة، وكانت هدفا للطامعين¹.

2. الجزائر بين 1830م-1962م:

هي فترة الاستعمار والاستعمار، التي يستحيل الحديث فيها عن البناء، بقدر الحديث عن الهدم، أو عن التقدم مقابل التخلف. وحديثنا عن ثقافة العمل لا بد أن يأخذ نفس الاتجاه، لأن الاستعمار سعى جاهدا لتدمير كل ما له علاقة بالثقافة، من تعليم، وإبداع، وغيرها من المعاني والقيم، من خلال السياسة التي انتهجها منذ دخوله للجزائر، حيث عمل على تجهيل الشعب المثقف، حتى بلغت نسبة أميته 94,9% بين الرجال، و98,4% بين النساء بعد مضي حوالي القرن وربع من الاحتلال². كما جرده من ملكية أراضييه بمختلف الطرق والوسائل، من ضرائب مجحفة، وعقوبات باطلة. وسعى لتجويعه حتى يقبل العمل بأبخس الأجر، فصار العامل كالعبد في نظر المعمرين يعمل تسع ساعات فأكثر مع خوف الطرد. وبات العمل عند الجزائري يعني السبيل الوحيد للعيش من جهة ورد الديون من جهة أخرى، فهو يمثل لقمة العيش، دون أمر آخر.

1- أنظر: بشير، بلاح. مرجع سابق. صص 15-33.

وانظر: كذلك مبارك، الملي. مرجع سابق، صص 307-319.

2- محمد، بومخلوف. اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991، صص 158.

وقد فرض على الجزائري القيام بالأعمال التنفيذية دون سواها، حتى لا يكتسب أي تأهيل أوخبرة، بينما مسؤولية الإشراف ترجع للأوروبيين، وذلك في العمل الزراعي والصناعي على حد سواء. وقد كان كلاهما موجها بالتخطيط الفرنسي، نظرا لدمج الإقتصاديين الجزائري والفرنسي. حيث كانت فرنسا تشجع زراعة المواد التي تنقصها في البلد الأم، كذا الصناعة التي كانت مقتصرة على مواد البناء، التي أرادت من خلالها بناء الطرقات والموانئ والسكك الحديدية التي تسهل تصدير المواد الأولية المنتجة في الجزائر إلى فرنسا، لتصنيعها. مثل الموارد المنجمية والجوفية، الأمر الذي عاد بالسلب على مختلف الأعمال في الجزائر، لاسيما الحرفية منها، لأنها لم تتمكن من مضاهاة السلع المصنعة في فرنسا، كما أنها منعت بعد ذلك.

وقد عمدت فرنسا لسياسة التفريق بين الجزائريين والمعمرين، من الناحية السياسية والمدنية، بل حتى في الأجور التي كانت جد منخفضة بالنسبة للجزائريين، كما أنها كانت تدفع للجزائريين العاملين في فرنسا أفضل من أولئك العاملين في الجزائر، وذلك بهدف دفعهم للهجرة، وترك البلد. إن فرنسا لم تهتم بإنشاء الصناعات التي تنمي البلاد، بل اقتصرت على صناعة الخمر وبعض المواد الغذائية الصغيرة، في الوقت الذي شغل العمل الزراعي أغلب العمال الجزائريين، وقد تميز بأنه عمل موسمي في غالبه، مما جعل الجزائريين ينتقلون من منطقة لأخرى بحثا عن العمل، تاركين وراءهم أولادهم وأهلهم دون أمن، مقابل عدد قليل منهم ممن كان يشغل بطريقة مستمرة¹.

بينما المهن الشريفة فقد كان عدد ممارسيها جد قليل نظرا لسياسة التجهيل، سواء بالمقارنة مع اليد العاملة الجزائرية في القطاع الزراعي، أومع الأوروبيين بالنسبة لنفس المهن، حيث كان سنة 1954 عدد المهنيين موزعين على مختلف المهن كما يلي²:

➤ 76 طبيب جزائري: وهو ما يمثل 4% من أطباء تلك الفترة.

➤ 39 صيدلي: وهو ما يعادل 6%.

➤ 10 أطباء أسنان: أي 2%.

➤ 83 أستاذ متوسط: أي 9.3%.

➤ 28 مهندس.

➤ 78 محامي (عام 1951).

1- أنظر: محمد، بومخلوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. مرجع سابق، ص 151-176.

2- بشير، بلاح. مرجع سابق، ص 275.

وهي إحصائيات تدل على اختلال الموازين بصورة واضحة، ليس لأن الجزائري لا يستطيع بل لأنه لم يسمح له.

من خلال العرض المختصر للظروف التي كان يعيشها الجزائري في العمل، من تنظيم مجحف، سواء من حيث ساعات العمل، أو من حيث الأجر، من حيث طبيعة العمل الممارس، أو من حيث الإحباط، الخوف من البطالة، الهجرة، انعدام الأمن، التمييز، التجهيل، ومحاولات التنصير... كل تلك العوامل أثرت بطريقة سلبية جدا على الفرد الجزائري وعلى ثقافته، حيث أنها عوامل كانت تحطمه كل يوم بشكل تدريجي ومستمر، فقضت على إبداعه وحبه للعمل، جعلته يرى كل علاقة تربطه بالاستعمار ظلما بما في ذلك العمل.

وقد كتب "فانون" في رسالة استقالته من منصب طبيب في مستشفى الأمراض العقلية التي وجهها إلى الحاكم الفرنسي في الجزائر إبان حرب التحرير يقول "...إن الإنسان العربي في الجزائر يحس بالغربة والوحشة في بلده.. إنه يعيش في حالة تجريد من آدميته.. إن البناء الاجتماعي الذي فرضته فرنسا على الجزائر يعادي كل محاولة لانتشال الفرد الجزائري من حالة عدم الأدمية، وإعادته إلى حالة الأدمية التي هو بها جدير"¹. هذه الحالة النفسية والاجتماعية التي يعيشها الجزائري، سيكون لها تأثير لا محالة على تمثله للعمل، ورب العمل وعلاقات العمل في المستقبل، تمثلات يصعب تغييرها أو محوها بمجرد انتهاء الاستعمار.

ثانيا - القطاع العمومي بالجزائر:

خضع الاقتصاد الجزائري في تسييره لنماذج تنظيمية مختلفة، بدءا من نظام التسيير الذاتي الذي جاء بعد الاستقلال مباشرة، مروراً بالتسيير الاشتراكي الذي دام لغاية الثمانينات والتسعينيات، فمرحلة إعادة الهيكلة التي أعقبتها مرحلة الاستقلالية، وصولاً إلى الخصخصة والانفتاح على اقتصاد السوق. وقد كان لكل مرحلة ثقافة مميزة ولو نوعاً ما عن التي سبقتها، من حيث النظر إلى طبيعة التنظيمات وطرق تسييرها، حجمها، وعدد عمالها،... وكان لذلك بدوره أثره على نظرة العامل الجزائري للعمل والمؤسسة، وهذا ما سنحاول الوقوف عنده من خلال هذه المراحل.

1. فترة التسيير الذاتي:

ورثت الجزائر عن الاستعمار كثيرا من ملامح التخلف، حيث كان الاقتصاد عشية الاستقلال على قدر كبير من التدهور والتردي، الذي من بعض ملامحه مايلي²:

1- محمد، بومخلوف. اليد العاملة الرفيعة في الصناعة الجزائرية. مرجع سابق، ص 175.
2- عبد الرحمان، تومي. الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والآفاق. القبة: دار الخلدونية، 2011، ص 6-7.

➤ ازدواجية اقتصادية في كل القطاعات، حيث نجد القطاعات الاقتصادية التي كانت تحت سيطرة الأجانب متطورة (فلاحة، صناعة، خدمات) تتميز بكل عناصر التقدم، من يدعاملة مؤهلة، تكنولوجيا عالية، مناطق نشاط مختارة بعناية فائقة، بالمقابل نجد قطاعات اقتصادية تقليدية، متخلفة يتوزع عليها معظم الجزائريين.

➤ سيطرة القطاع الفلاحي على النشاط الاقتصادي الوطني، إذ كان يستحوذ على قرابة 80% من اليد العاملة.

➤ التفاوت الجهوي بين مختلف مناطق البلاد، سواء في الشمال أم في الجنوب، وذلك واضح من خلال تفاوت الدخل الفردي بين ساكن الريف الذي يكاد يعادل نصيبه السنوي ما يتلقاه ساكن المدينة شهريا في المتوسط.

➤ التخصص الاقتصادي أو احتكار الإنتاج، الذي كان يستحوذ عليه كل من البترول والنيبيذ بمعدل 80% من مجموع الصادرات الجزائرية.

➤ تدني مستوى المعيشة بكل أوجهها، من خدمات صحية، تعليم، نقل، سكن، ناهيك عن وسائل الترفيه.

أمام هذه الوضعية الصعبة والمزرية؛ التي زادها سوء خروج المعمرين الجماعي، وتركهم للأراضي والمؤسسات في مختلف القطاعات دون مسيرين أو مشرفين، حيث تم إحصاء خروج 300.000 عامل (بين إطار، عامل بسيط وعامل مؤهل)¹، وجد الجزائريون أنفسهم أمام واقع مرير، فهم ملزمون بالمبادرة والأخذ بزمام الأمور سواء أكان ذلك في القطاع الفلاحي، أم على مستوى الورشات الصناعية، ولعل ذلك نابع من ثقافة أوقناعة أن الجزائر ملك لهم، وأنهم أولى بامتلاك الأراضي أو المصانع الشاغرة والعمل فيها، فظهر بطريقة تلقائية، غير مخططة أو مبرمجة، ما يعرف بالتسيير الذاتي. الذي عرّف في "المشروع التمهيدي لمبادئ التسيير الذاتي الرئيسية" بأنه: "نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي يمثل محتواه الإيديولوجي السبيل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للإفضاء إلى الاشتراكية والتي توفق بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركة المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية واهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة وبإخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية والإقليمية".

كما يعرف على أنه: "تجربة اشتراكية في ميدان الانتاج والاستغلال الجماعي للوحدات الإنتاجية والإشتراك في ملكية وسائل الإنتاج واقتسام الناتج بين أفراد الجماعة". أما في ضوء التجربة الجزائرية، فإن التسيير الذاتي هو "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أوتّم تأميمها"¹.

إن التسيير الذاتي، وإن لم يكن نتيجة تفكير عميق، أومسبق غير أنه سرعان ما خضع لنصوص قانونية تنظمه، أهمها مراسيم 22 مارس 1963، التي أعلنت أن المؤسسات الشاغرة - زراعية، صناعية أوخدمانية - تسيّر بواسطة الأجهزة التالية: الجمعية العامة للعمل، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير². كما تم التكفل بالعمال ماديا ومعنويا، حيث منحت لهم العطل الأسبوعية، العطلة السنوية، وأيام الأعياد الرسمية، بالإضافة للضمان الاجتماعي، توفير الحماية من أخطار العمل، والتأمين الاجتماعي في حالة المرض، وألموت، كذا معاش الشيخوخة³.

لكن هذا التنظيم الذي لقي نجاحا نوعا ما في القطاع الزراعي حيث قال ميشيل لوني صاحب كتاب (الفلاحون الجزائريون) "...كانت لجان التسيير تعمل بانتظام، وتسود بين العمال الروح التعاونية، وحتى لجان التسيير التي تبدو وظائفها صعبة يلاحظ اتجاهها الجماعي في العمل أكثر من اتجاهها الفردي"⁴، لم يلق نفس النجاح في القطاع الصناعي، بسبب وجود تناقضات بين تلك النصوص القانونية والتطبيقات العملية لها. فالعمال وجدوا أنفسهم مأجورين دون المشاركة في الأرباح، فضلا عن أنهم يجهلون كل الأمور المتعلقة بتسيير منشآتهم، نتيجة إقصاء الجمعية العامة للعمال من عملية التسيير، وحصر دورها في المصادقة على القرارات، لاسيما مع جهل العمال بمحتويات النصوص القانونية.

بالإضافة إلى كون السلطة الممنوحة للمدير والممثلة لسلطة الدولة، أقوى من السلطة الممنوحة للرئيس المنتخب من طرف العمال. ففي الوقت الذي يفترض فيه أن ينمو التسيير الذاتي بتزايد تسيير العمال لشؤون المنشأة حدث العكس، حيث اقتصر دور العمال على القيام بمهام محددة دون استشارتهم أو اعتبارهم كشريك في التسيير، الأمر الذي جعل العمال يتوجهون فقط

1- محمد، السويدي. مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 121.

2- علي، زكاز، ونصر الدين، بوشيشة. الديناميكية الاجتماعية في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. ط1. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة، 2013، ص56.

3- محمد، السويدي. مرجع سابق، ص130.

4- نفس المرجع، ص131.

للمطالبة بالحقوق، كالزيادات في الأجر، تحسين ظروف العمل، التأمين، ومختلف الخدمات الاجتماعية من نقل، مطعم، وغيرها، دون الاهتمام بحجم الإنتاج، أو مصير المؤسسة. وأمام الاستجابة المستمرة للمطالب الاجتماعية للعمال دون توعيتهم بنتائج سلوكهم السلبي، والاتجاه الكارثي الذي تسير نحوه المؤسسة وتجر إليه الاقتصاد معها، تولد لديهم ثقافة مفادها أن المؤسسة هي الأم المسؤولة عن توفير احتياجات أبنائها، وتحولت المؤسسة إلى مصدر للتكفل الاجتماعي، لا لإعطاء أجر مقابل جهد معين، وسادت ثقافة الريع البترولي الذي هو حق للجزائريين، والذي يغطي مصاريفهم حتى لو ظلوا في بيوتهم، وهذا ما يظهر جليا في نتائج المقابلات التي قام بها باحث حول الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (SNS) العمومية، حيث كان جواب أحد العمال حول ما تمثله له المؤسسة كالتالي "ال SNS تعني الخيمة الكبيرة، كما تعني أفضل إطار للعمل بالنسبة للإطارات والعمال، فالعمال كان لهم كل الحقوق بما فيها كيس الحليب، المخيمات الصيفية لأبناء العمال، الإطعام، وحتى العلاج في الخارج للعمال الذين تعرضوا لحوادث عمل خطيرة. شهادة العمل في ال SNS كانت تعني الكثير". ويضيف الباحث أن ذاكرة الإطارات المستجوبة لم تقدم إلا "صورة اجتماعية محضة للمؤسسة SNS" تكمن هذه الصورة فيما يلي: مطاعم لصالح العمال والإطارات، النقل، طب العمل، المساعد الاجتماعي، التعاونيات التموينية، المخيمات الصيفية، الأجر المضمون¹.

كما أن التدخل المتزايد للدولة وسيطرتها على العملية التسييرية أدى إلى انحراف التسيير الذاتي، وظهور مشاكل وصراعات بين طبقة العمال وطبقة المسيرين، ففضلت الدولة التدخل المباشر عن طريق قرارات التأمين التي سمحت لها بإرساء النموذج الإشتراكي، فتحوّلت القطاعات المسيرة ذاتيا إلى قطاعات عمومية تؤدي وظائفها تحت المراقبة المباشرة للدولة، كما أصبح العمال موظفين تابعين لها².

2. التسيير الإشتراكي:

يمثل هذا الأخير المنظور الإيديولوجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، كونه يمثل محاولة الدولة لتوجيه سير العمليات الاقتصادية نحو شكل من الاشتراكية، تتوافق مع الوضع الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر. فقد جاء في الميثاق الوطني أن الثورة الجزائرية تستمد جذورها من

1- فؤاد، نوار. "التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (1936-2003): مقارنة أنثروبولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة". مجلة إنسانيات، 30-29 (2005): ص 107-127. نسخة إلكترونية تم الاطلاع عليها في 16/6/2014. <http://insaniyat.revues.org/4511>

2- علي، زكاز، ونصر الدين، بوشيشة. مرجع سابق، ص 56-59.

فكترتين تمثلان التصور الرئيسي الموجّه للتسيير الاشتراكي هما: التقدم والعدالة الاجتماعية. أما التقدم فيكون من خلال ترقية العمال في جميع الميادين بشكل يحقق لهم التصرف أكثر في مصيرهم، وإلغاء القيود التي تشكل بقايا العهد الإستعماري.

بينما تمثل العدالة الاجتماعية في جوهرها إعطاء النصيب الأكبر من الإنتاج للفئات العاملة التي تقوم بعمليات الإنتاج كل حسب مجهوده، وذلك للتخلص من استغلال أرباب العمل. أما الممارسة فتتم عن طريق مجلس العمال الذي نص المشروع الخاص بالميثاق الوطني عنه التالي: "المجالس المنتخبة في أي مؤسسة اشتراكية هي عبارة عن قوة دائمة لتنظيم وتنسيق مجهودات العمال ليشاركوا في تسيير مؤسساتهم من أجل الزيادة في الإنتاج، كما أن هذه المجالس لها مسؤولية تحسين وسائل العمل التي بدورها تؤدي بالعمل إلى رفع إنتاجه وتطويره كما وكيفا"¹.

وبالتالي فالهدف من هذا النوع من التسيير هو تحقيق الوفاق بين إطارات التسيير وممثلي العمال من جهة، والقضاء على كل تفكير في السيطرة البيروقراطية والتكنوقراطية من جهة أخرى، فقد جاء في ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات: "بما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات طرفا مهماً في تسييرها ومراقبتها وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج"².

لكن في الوقت ذاته كانت القطاعات العمومية مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية عن طريق نظام الوصاية، فكانت القرارات المهمة تتخذ على مستوى الحكومة، ولا يحقّ للمدير اتخاذ أي قرار عاجل ولو كان الأمر يهدد مصلحة المنظمة، فغلبت بذلك القيم السياسية على القيم الاقتصادية³. وبالتالي فإن مجلس العمال هو الآخر لم يكن له أي حق فعلي في المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن آراءه المقدمة لتسهيل العمل وزيادة الإنتاج لم تكن تؤخذ بعين الاعتبار، فاقصر دوره على محاولة توفير ظروف، وخدمات أفضل للعمال. وقد كان من نتائج ذلك غياب ثقافة التسيير الحقيقية عند المسيرين الجزائريين، وغاب معها ميزان الأولويات.

ففي حين يفترض أن تكون أولوية المسير هي زيادة الإنتاجية، وتحقيق الربح للمؤسسة، كانت الأولوية إرضاء أجهزة الدولة من جهة باتخاذ القرارات المناسبة للنظام، وإرضاء العمال من جهة أخرى بمنحهم الامتيازات المالية والاجتماعية دون جهد يذكر من طرفهم. كما غاب مفهوم

1- معمر، داود. منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006، ص178.

2- نفس المرجع، ص ص211-212.

3- علي، زكاز، ونصر الدين، بوشيشة. مرجع سابق، ص ص60-61.

العمل الحقيقي عند العمال، فعندما عرفوا أن اشتراكهم في العملية التسييرية ما هو إلا شعار، اتجهوا للمطالبة والبحث عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، من علاوات، ووجبات مدعمة، نقل مجاني، وغيرها من المساعدات الاجتماعية، دون الاهتمام بالإنتاج المحقق، فتحولت المؤسسة العمومية إلى كافل للعمال، ومصدر للعطاء دون مقابل. فغلبت القيم الاجتماعية على القيم الاقتصادية، أما وسائل الإنتاج فلم تجد من يحميها باعتبارها ملكا للجميع وليست ملكا لأحد في نفس الوقت.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث "طيب سعيد أعر" وضح في دراسة أجراها حول التصنيع في الجزائر، أن هذه المشاكل لم تكن ناتجا فقط لفشل القوانين التنظيمية، بل ارتبطت بشخصية الفرد الجزائري الذي تلقى تنشئة اجتماعية متميزة، والتي كان لها الأثر حتى على تصرفاته في المؤسسة، وقد ركز الباحث على ثلاث فاعلين في عملية التنشئة: العائلة، الشارع، والمدرسة¹.
-العائلة: بين كيف أن العائلة تلقن للطفل منذ الصغر التفريق بين الجنسين (الدلال)، الاعتماد على العاطفة، عدم تحمل المسؤولية. وهذه الأمور يكون لها تأثير على المؤسسة من خلال تصرفاته التي لا تعي الحدود ولا المسؤوليات وتبرر الأخطاء بأسباب تافهة، كما أن العاطفة تجعله يرى المؤسسة بمثابة الأم التي تعطي دون مقابل، والدلال الذي يجعله يحب أن يكون كل شيء ملكا له.

-الشارع: يرى الباحث أن منطق العلاقات الشخصية الموجود في المجتمع ينعكس على المؤسسة، حيث تعطى الأولوية لهذا النوع من العلاقات على حساب علاقات العمل، مما يجعل كل فرد يتستر على الآخر وفي النتيجة هلاك المؤسسة، ناهيك عن سياسة الرشوة التي يقول الباحث أنها باتت مبدأ في الدول المتخلفة.

-المدرسة: يرجع الباحث أكبر فشل للمدرسة الجزائرية في الجمع بين اللغتين العربية والفرنسية، الأمر الذي يجعل التلميذ غير قادر على إتقان أي منهما. وبالتالي فإن المدرسة عاجزة على تهيئة الإطارات الذين يمثلون الدعامة الحقيقية للمؤسسة الصناعية.

هذا وقد كان للمخططات -الثلاثي، والرباعيين الأول والثاني- هي الأخرى تأثير على تصور الجزائري للعمل، حيث أعطيت فيها الأولوية للصناعة على حساب الزراعة، وبدأ الاعتماد

1 -Said-Amer, Tayeb.L'Industrialisation en Algérie « L'entreprise Algérienne dans le développement ».Paris : Anthropos, 1978,P P 33-38.

على قطاع المحروقات¹، فكان دخل العامل في المصنع يمثل أضعاف دخل العامل في المزارع، فضلا عن المنصب الدائم للعامل الصناعي، والأجر المضمون نهاية كل شهر، مقابل العمل الموسمي للفلاح²، وقد يذهب العمل دون فوائد تذكر.

بدأت ثقافة العمل الزراعي تتحول نتيجة لما سبق إلى ثقافة عمل صناعي، مما جعل الكثير من الأفراد يغادرون أراضيهم متجهين للمصانع التي تركزت في مناطق أغلبها في الساحل الشمالي، فعانوا بذلك من مشاكل، منها الاغتراب السكن والتعليم، والصحة، لاسيما الذين انتقلوا مع أسرهم، الأمر الذي جعلهم يعانون الضغط والإحباط، القلق والمخاوف، الأمية وسوء التغذية، وهي عوامل كان لها تأثيرها على تشكيل اتجاهات هؤلاء العمال، مواقفهم وسلوكهم في المصنع، بالإضافة إلى الوصاية التي اعتبرت العمال غير قادرين على إيجاد الحلول للمشاكل.

كل هذه العوامل ولدت نوعا من العدوانية ترجمتها مختلف المشاكل، مثل الغيابات المتكررة والكسل، سوء تحكم العمال في الآلات وتعطيلها باستمرار، لاسيما وأن الأجر مضمون حتى في حالة عدم الإنتاج ... كل هذه الأمور جعلت ثقافة عمل سلبية تتشكل لدى العامل الجزائري، سواء من حيث تصوره لمفهوم العمل الذي بات يعني الأجر والخدمات الممنوحة، أو علاقات العمل التي كانت تقام على أساس الجهوية التي كانت مصدر الثقة، بدلا من إقامتها حسب طبيعة العمل، كذا تمثله للآلات ومكان العمل التي اعتبرها أمورا غريبة عنه عوض أن يكون المصنع وآلاته بيته الثاني ومصدر رزقه، ذلك لأنه لم يشهد مولده، ولم يتعب في بنائه، بل وجد نفسه فجأة أمام بنيان وآلات لا تربطه بها أية صلة، وقد انطبق هذا الأمر على العمال البسطاء والمسيرين على حد سواء.

بينما كان المتأثر الأول بتصرفات العمال هو الإنتاج الذي كان في تدهور مستمر، وسياسة الدولة في الاعتماد على المحروقات لدفع المصاريف، خلق لدى العمال ثقافة الاتكالية، ونمى فيهم عدم الشعور بالمسؤولية، الأمر الذي أدى إلى نتائج كارثية منها³: تراكم الديون، تضخم العاملين الذي كان نتيجة رغبة الدولة في القضاء على البطالة، تراجع معدلات استخدام الطاقة الإنتاجية وهبوط مستويات الإنتاج، وقد اتضحت معالم الصدمة الاقتصادية في المؤسسات العمومية بمجرد هبوط أسعار النفط، الأمر الذي جعل الدولة تلجأ إلى الإصلاحات الاقتصادية لتدارك الأمر.

1- عبد الرحمان، تومي. مرجع سابق، ص 9.

2- محمد، بومخلوف. اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. مرجع سابق، ص 187.

3- معمر، داوود. مرجع سابق، ص 213.

3. الإصلاحات الاقتصادية:

يأتي الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية كردة فعل أمام استفحال أزمة اقتصادية، وانعكاس آثارها على البنية الاجتماعية للسكان، وتهديد استقرار وأمن البلد. ومن بين أهم مظاهره: تحسين التسيير، توضيح الأهداف والمسؤوليات، الاعتناء أكثر بتكوين العنصر البشري في المهارات التقنية الحديثة، تبني مستوى عال من الشفافية. بهذه الخطوات فقط ينجح الإصلاح في تحقيق الانتقال من ثقافة البايك إلى ثقافة الإنتاج، ومن ثقافة الاستهلاك إلى ثقافة الاستثمار. فالإصلاح ينبغي أن يبدأ من إصلاح القيم الثقافية التي باتت تعاكس كل اتجاه إصلاحي، وذلك من خلال التركيز على التعليم والتنشئة، فهل اعتمد الإصلاح في الجزائر عليهما؟ .

بدأت ملامح الإصلاح الاقتصادي في الجزائر تطفو على ساحة الأحداث الاقتصادية سنة 1980، وذلك بعد تقييم المرحلة السابقة، فقرر الساسة إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني وفق سياسة تنموية أخرى، تعتمد على التخطيط، وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية على المستويين العضوي والمالي، على أن يكون ذلك في إطار زمني لمخطط خماسي¹ يمتد من 1980 وينتهي بنهاية 1984. وذلك بغية تحقيق الأهداف التالية²:

- استكمال انعاش القطاعات التي لم تعط لها أولوية من قبل.
- تدعيم الاقتصاد الوطني.
- الاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي للمواطن وتحسين معيشتة.
- معالجة الاختلالات التي ميزت الاقتصاد الوطني أثناء الفترة السابقة.
- الاهتمام أكثر بالهياكل القاعدية، كالطرق السريعة، الجسور، السدود...الخ.

لقد انطلق المخطط الخماسي الأول من حقيقة العجز المالي الكبير من جهة، وعدم قدرة المؤسسات على التحكم في طاقتها الإنتاجية من جهة أخرى، وكان الحل هو إعادة الهيكلة، حيث تم الاستناد في ذلك على ارتفاع أسعار النفط التي شهدت انتعاشا ملفتا. وقد تم ذلك كما أشرنا سابقا على مستويين؛ عضوي ومالي. أما الهيكلة العضوية فقد كان أهم أسبابها مركزية المؤسسات، وتوسع مجال نشاطها، وكبر حجمها. لذا تم إعادة هيكلتها حسب المنتجات أولا، وحسب الجهات أو المناطق ثانيا. وحسب العمليات ثالثا وقد مس هذا التقسيم حتى البلديات. أما

1- عبد الرحمان، تومي، مرجع سابق، ص ص21، 20.

2- نفس المرجع، ص ص27-28.

الهيكلية المالية فكانت بتكييف النظام المالي مع الاحتياجات المالية لأنشطة المؤسسات¹، وكان الهدف منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال، وتصفية الذمم بين المؤسسات².

لكن في الوقت الذي كان يفترض أن يؤدي تقسيم المؤسسات العمومية إلى التحسين النوعي والكمي للإنتاج، خفض التكاليف، وإعادة الاعتبار للسلطة، زيادة الانضباط، وتحفيز أكبر للمديرين والعمال، التقليل من التبذير والبيروقراطية وزيادة الاتصال، لاسيما بوجود هياكل تنظيمية جديدة خاصة بكل مؤسسة على حدى، أدى التقسيم في الواقع إلى ظهور مشاكل أخرى، حيث اضطر العمال للتنقل مع الفروع التي يعملون بها، إلى مناطق لم توفر فيها المرافق الضرورية من مساكن، مدارس، مستشفيات وغيرها، الأمر الذي جعل العمال في حالة تذمر، كما أن فصل مهام المؤسسة عن بعضها، أدى إلى عدم استفادة الإطارات من خبرة بعضهم البعض، وعدم الإلمام بكل أمور المؤسسة.

فبقيت الثقافة التسييرية غائبة عن العامل الجزائري وما زادها سوءا أن اختيار المديرين لم يكن على أساس التأهيل بل كان على أساس معايير سياسية فحسب، كما أن هؤلاء المديرين تأثروا بنماذج تسيير مستوردة، وسعوا إلى تطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الاقتصاد الجزائري، وطبيعة المحيط السائد، الأمر الذي ولد ازدواجية بين تنظيم المؤسسة العمومية وطريقة تسييرها³.

هذا وقد استمر في تلك الفترة اتكال المؤسسات على عائدات البترول لتغطية العجز الناتج، مع تواصل نداء الخطاب السياسي بالارتباط القائم بين السلطة والشعب، وأن النظام في خدمة الشعب، وشعار الثورة من الشعب وإلى الشعب، ذلك الشعار الذي بات له مرجعية في القاموس الثقافي الجزائري، من معانيه التوزيع العادل للثروة. لقد كان لاجترار مثل هذه الشعارات تأثير سلبي على السلوك العملي في أرض الواقع، لاسيما في ظل التركيز على تطوير القوة الإنتاجية دون أن يصاحب ذلك تطوير في البنية الفكرية للإنسان الجزائري حتى تساعده على الاندماج في مختلف المؤسسات⁴.

1- علي، زكاز، ونصر الدين، بوشيشة. مرجع سابق، ص 68.

2- عمر، صخري. مرجع سابق، ص 52.

3- عبد الرحمان، بن عنتر. "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية". مجلة العلوم الإنسانية، 2 (جوان 2002): ص 113. نسخة إلكترونية.

4- عبد الرحمان، تومي. مرجع سابق، ص ص 45، 47.

الأمر الذي جعل العامل الجزائري يحمل ثقافة عمل تهدم ولا تبني، ثقافة كانت ومازالت نتائجها تؤثر على الحياة الاقتصادية إلى اليوم، خاصة وأنه أصبح يرى نفسه مظلوماً على مستويين، أما الأول فعدم مشاركته في القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، وأما الثاني فهو عدم أخذ ظروفه الاجتماعية بعين الاعتبار وعدم توفير البديل عند إجباره على الانتقال، الأمر الذي دفعه للتعبير عن ذلك بعدم إنجاز العمل المطلوب بسبب الغيابات المتكررة للتنقل الدائم، وألعب الذي يحول دون تأديته لعمله.

أدى ذلك إلى نقص الإنتاج وعدم تغطية تكاليف المواد الأولية، خاصة وأن الدولة تحمي الأسعار في السوق، مما سبب لها عجزاً حتى عن توفير المواد الأولية وقطع الغيار، فزاد الأمر سوءاً، حيث كانت العديد من الورشات تتوقف لأحد السببين السابقين معظم أشهر السنة. وفي أعقاب نهاية الفترة المحددة لهذا المخطط، تفاجأت الدولة بالسقوط الحر لأسعار الطاقة في السوق العالمي (سنة 1986) فأجبرت على القيام بإصلاحات عاجلة وعميقة على الصعيدين السياسي والاقتصادي.

كان الحل في تحقيق استقلالية المؤسسات العمومية التي باتت عبئاً على الخزينة، واستقلالياتها تكون من خلال "حرية تصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها في تسيير مهامها وأنشطتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية وفقاً لقوانين وقواعد تخصها"¹. وذلك لمنح المؤسسة حرية التسيير، والاستقلالية المالية والعضوية، ليتسنى لها أداء الواجب الذي وجدت من أجله، وفي نفس الوقت سيطبق عليها القانون التجاري، وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، ففي حالة عجزها تتعرض للتصفية. وحتى تتفادى الدولة أي تدخلات مباشرة في الشؤون التسييرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية لجأت إلى إنشاء مؤسسات وسيطة تسمى "صناديق المساهمة" توكل إليها عملية تقويم رؤوس الأموال والتصرف فيها بهدف تحقيق أكبر قدر من الفاعلية².

وكان المطلوب والمنتظر من المسيرين والعمال حينها تبني المبادئ العقلانية التي ركزت عليها الخطابات الرسمية آنذاك، وذلك من خلال عملية التوظيف التي باتت تبني على حسابات اقتصادية، كذا تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية للمؤسسة وبالتالي تحدد طبقاً لكمية ونوع العمل المبذول، مع احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر

1- معمور، داوود. مرجع سابق، ص 218.

2- علي، زكاز، ونصر الدين، بوشيشة، مرجع سابق، ص 72.

الذي تحدده الدولة. كما أقر هذا التنظيم أهمية مشاركة العمال في العملية التسييرية من خلال العمل النقابي، ولجنة المشاركة.

لكن وبالرغم من الإرادة الجادة للدولة في تحقيق الأفضل من خلال هذا التنظيم، غير أنه بقي مجرد حبر على ورق، فالواقع الذي كانت تعيشه المؤسسة العمومية من جهة كان خاضعا لثقافة قد بدأت تترسخ في عقول الجزائريين، ثقافة كانت معالمها واضحة من خلال الممارسات والذهنيات التي يسير وفقها العمال، وتبنى على أساسها العلاقات فيه، خاصة وأن الصورة التي كانت تقدم للعمال عن اقتصاد السوق غير واضحة، الأمر الذي خلق لديهم نوعا من التخوف والقلق الذي أدى إلى القيام بسلوكيات سلبية كالإشاعة¹. لاسيما مع تقلص فرص العمل.

كما أن الوضع الاقتصادي للبلاد من جهة أخرى أعاق سير هذا التنظيم، وفرض على المؤسسات القيام بعمليات التسريح، الطرد الجماعي للعمال، التقاعد المسبق، الذهاب التطوعي، وغالبا ما انتهى الأمر بغلق المؤسسات. الأمر الذي جعل بعض المحللين يرون أن نظام استقلالية المؤسسات لم يأت في إطار سوسيو- اقتصادي وطني صعب فحسب، بل جاء كحل تبريري للقضاء على الجانب الاجتماعي الذي تكفلت به المؤسسة منذ عقدين من الزمن².

وهذا الأمر كان كصدمة للجزائريين الذين لم يؤمنوا بعد أن أسطورة الربيع البترولي لم تتمكن من حمايتهم، وكان لسياسة التسريح آثارها على علاقات العمل والتضامن العمالي. فبات كل فرد يفكر في مصيره فحسب، الأمر الذي بدأ ينمي لدى العمال النزعة الفردية³، كما أن النظرة للفرد العامل تغيرت، إذ أصبح منصب العمل كنزا أيا كان نوعه ونشاطه، وباتت فرصة الحصول عليه حلما يراود الكثيرين، في ظل تدني مستوى المعيشة، والتزايد المخيف لنسبة البطالة.

وللخروج من هذه الأزمة لجأت الدولة إلى سياسة التعديل الهيكلي، وبالرغم من أنها أجبرت عليها بفعل الاتفاقيات غير أن أملها كان فيها كبير كحل للخروج من الأزمات التي باتت تتخبط فيها .

1- معمر، داوود. مرجع سابق، ص 221.

2- علي، زكاز، ونصر الدين، بوشيشة، المرجع السابق، ص 75.

3- مراد، مولاي الحاج. "العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثيلات". مجلة إنسانيات، 34، (2006): ص 61-73. نسخة إلكترونية تم الاطلاع عليها في 2014/6/15.

4.التعديل الهيكلي:

بعدما وصلت الجزائر إلى حافة الاختناق المالي سنة 1994، نتيجة القروض المتوالية، أبرمت اتفاقيتين مع صندوق النقد الدولي، بهدف تخفيض مستوى التضخم، ورفع معدل النمو الاقتصادي للتقليص من البطالة، والعمل على استعادة قوة ميزان المدفوعات¹. وكان ذلك مقابل تحرير الاقتصاد الوطني وفتح الأسواق.

فبعد أن انسحبت الدولة من القطاع الزراعي في إطار عملية التنازل عن الممتلكات العمومية، بصدور القانون 84/81 ثم القانون 19/87 المتعلق بإصلاح القطاع الفلاحي الذي من خلاله قسمت الأراضي الفلاحية إلى مزارع فردية ومستثمرات فلاحية جماعية، وكان الهدف من إعادة تنظيم الأملاك الزراعية للدولة هو تشجيع القطاع الذي كان مهمشا بالمقارنة بالقطاعات الأخرى². انسحبت الدولة هذه المرة تدريجيا من مجال الإنتاج كمسير مباشر للمؤسسات الاقتصادية، ليقصر دورها على الإدارة الاستراتيجية وضبط الاقتصاد.

وبالتالي كان على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إعادة النظر في سياستها التسييرية، لاسيما في ظل انطلاق تنفيذ إعادة الهيكلة، بمجرد دخول التعديل الهيكلي حيز التطبيق، فكان عليها إيجاد الشريك المناسب على المستوى الداخلي أو الخارجي للوطن، بغية تحقيق أهداف تنمائي ومنطق اقتصاد السوق مثل: رفع مستوى الأداء، تحسين القدرة التنافسية والتحكم في التكنولوجيا الجديدة، تحقيق مشاريع صناعية وتحسين جودة المنتجات بهدف التصدير.

ومن ثم كان الإعلان عن فتح الأسواق نهاية لنظام حماية الأسواق الوطنية الذي دام أكثر من ثلاثة عقود. ومن بين التغيرات التي عرفت المؤسسات الجزائرية منذ تحرير الاقتصاد الوطني وانفتاح الأسواق إعادة التركيز على المهام الأساسية للمؤسسة، وبالتالي تقسيم المؤسسات، لاسيما الكبرى منها، وإعادة تنظيمها وهيكلتها في إطار مجمعات صناعية، تتشكل من المؤسسة الأم ومجموعة من المؤسسات الفرعية³.

كما لجأت الدولة للخصوصية أو الخصخصة، و"هي تحويل الاقتصاد إلى اقتصاد يعتمد على القطاع الخاص بصورة أساسية، وهذا عن طريق بيع الأصول والوحدات الإنتاجية المملوكة كلا

1- عبد الرحمن، تومي، مرجع سابق، ص 94، 93.

2- بغداد، كربالي، "نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر"، مجلة إنسانيات: جامعة محمد خيضر، 8، (جانفي 2005). نسخة إلكترونية.

3- علي، زكاز، ونصر الدين، بوشيشة. مرجع سابق، ص 75-77.

أوجزئيا للقطاع العام، وتتم عملية البيع بأساليب عدة...¹. وتعرف الخصوصية في الجزائر بأنها "القيام بمعاملات تجارية تتجسد في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أوجزء منها أوكل رأس مالها أوجزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كفاءات تحويل التسيير وممارسة شروطه"².

وقد تبنت الجزائر هذه العملية أملا في كون القطاع الخاص هو الذي سيحل المشاكل ويخفف من الأعباء المالية التي تتحملها الحكومة، ويعيد للأذهان إيديولوجية الإبداع والمنافسة، لاسيما أن هناك جزم بأن الخصوصية تساعد على تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية. غير أن هذه السياسة كان لها آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، إذ أدت إلى عمليات تسريح واسعة للعمال، كون المؤسسات العمومية لم تكن تراعي مبدأ التوظيف حسب الحاجة، الأمر الذي جعلها تحوي عمالة تفوق طاقتها.

ورغم أن هذا الأمر لصالح الاقتصاد والمؤسسات غير أنه يعد من الصعوبات التي واجهتها هذه السياسة³، والأمر الأصعب الذي مازالت تواجهه هو تسريح القيم والأفكار التي اكتسبها العمال داخل هذه المؤسسات، والثقافة التي باتت تميز المؤسسات الحكومية، وإن لم تبقى كذلك. فالذهنية السائدة حول القطاع العمومي، لدى عمال هذا القطاع بصفة خاصة - من مسيرين وعمال - والمواطن الجزائري بصفة عامة، مازالت مرتبطة إلى حد بعيد بالثقافة التي نشأت أول الأمر (حماية الدولة، الخدمات الاجتماعية، الأجر دون عمل، انعدام الرقابة، ملك البايك، عدم وضوح الأهداف، وقت العمل هو وقت لقضاء المصالح... الخ)، وهذه الثقافة سيطرت على تمثيلات الفرد الجزائري للعمل، حتى بات كل ما سوى ذلك هو إجحاف في حقه، واستنزاف لقوة عمله، الأمر الذي جعل تطور الاقتصاد أملا صعبا، دون القضاء أولا على تلك القيم السلبية واستبدالها بقيم عملية وبناءة. فهل هذا ممكن في ظل القطاع الخاص؟.

ثالثا: القطاع الخاص في الجزائر

-تعريف القطاع الخاص: جاء تعريفه ضمن دراسة أجراها المجلس الأعلى للتخطيط القطري حول دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي كالتالي: " كافة المنشآت الفردية والمؤسسات

1- معمر، داوود. مرجع سابق، ص 222.

2- المرجع، السابق. ص 224.

3- نفس المرجع، ص 227.

الأخرى المملوكة ملكية خاصة وتمارس نشاط اقتصادي إنتاجي أو خدمي بهدف الربح¹. والمنظمات التي تنتمي لهذا القطاع هي منظمات خاصة، وهي نوعان: منشآت الأعمال الخاصة، ويندرج ضمنها شركات المساهمة، شركات ذات المسؤولية المحددة، وشركات التضامن، والمنشآت الفردية. في حين أن المنظمات الخاصة الأخرى هي التي تستهدف تقديم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية، النوادي وما إلى ذلك². فالقطاع الخاص هو عنصر أساسي ومنظم في النشاط الاقتصادي، يكتسي الملكية الخاصة، تقوم فيه عملية الإنتاج بناء على نظام السوق والمنافسة، وتحدد فيه المبادرة الخاصة وتحمل القرارات والأنشطة المتخذة المخاطر³.

كما جاء تعريف القطاع الخاص على أنه: القطاع الذي يدار بمعرفة الأفراد ووحدات الأعمال وتتولى آليات السوق توجيه دفة الأمور بالنسبة للأنشطة الاقتصادية الخاصة وهي تسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن⁴، وينقسم القطاع الخاص إلى قسمين: قطاع خاص منظم : وهو القطاع الذي يعمل في إطار منظم حيث يمسك في عمله وتعامله حسابات نظامية.

قطاع خاص غير منظم : وهو القطاع الذي لا يمسك في عمله وتعامله حسابات نظامية وهو قطاع حربي.

2- مكانة القطاع الخاص في الجزائر:

القطاع الخاص في الجزائر له تاريخه منذ القدم، لكونه قطاعا أهليا، تركز بالدرجة الأولى في القطاع الزراعي، وكذلك القطاعات الأخرى المتمثلة في الحرف والصناعات الموروثة منذ القدم*، غير أن تبني الدولة للخيار الاشتراكي بعد الاستقلال والذي كان نتيجة إرادة سياسة منبثقة من البرنامج الذي صادقت عليه جبهة التحرير الوطني في طرابلس عام 1962 والذي كان يهدف إلى إنشاء دولة تتميز بتدخل إستراتيجي للسلطات السياسية، ويهدف عبر هيكلية إقتصادية خاضعة للدولة إلى تحقيق التنمية الإقتصادية للعدالة الإجتماعية، أثر على القطاع الخاص، سواء من حيث التخوف الذي أثاره في نفوس أصحاب الأموال تجاه الاشتراكية وما تحمله لهم، الأمر الذي

1- محمد، بومخلوف وكلثم غانم ووسام العثمان، دور القطاع الخاص في التنمية الوطنية في دولة قطر. الدوحة: مركز الدراسات الإنسانية، 2004، ص 34.

2- خليل، الشماخ و خضير كاظم حمود. نظرية المنظمة. ط1. عمان : دار المسيرة، 2000، ص 23.

3- كريم، بوددخ و مسعود بوددخ . رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي. ورقة مقدمة ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول. 20-21 نوفمبر 2011، جامعة الصديق بن يحي. جيجل، ص3.

4- خليل، خميس. "مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية في الجزائر". مجلة الباحث، 9 (2011). ص 205.

*-أنظر الجزائر قبل 1830.

دفعهم للتروي، أو من حيث القيمة والمكانة التي أعطاها له من خلال الخطابات والمراسيم، مما جعل نشاطه يتقلص فترة معتبرة من الزمن، وبالتالي يمكن التمييز بين ثلاث مراحل من تاريخه:¹

أ- **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة قبل وخلال الاستعمار حيث كان القطاع الفلاحي قطاعا أهليا بالدرجة الأولى أما القطاعات الأخرى فكانت قطاعات ثانوية.

ب- **المرحلة الثانية:** وهي المرحلة الممتدة من الاستقلال إلى مرحلة تبنى سياسة استقلالية المؤسسات سنة 1988، وقد كان فيها هذا القطاع مهمشا، نظرا للإجراءات التي اتخذتها الدولة بعد الاستقلال، مثل²: تأميم ممتلكات المعمرين وإدخال التسيير الذاتي العمالي للمنشآت التي خلفوها، بالإضافة إلى منع توظيف الأموال الخاصة في مزارع المعمرين، مصانعهم ومتاجرهم. وعليه ففضية أملاك المعمرين كانت من أحسن العوامل التي أدت إلى طرح قواعد التسيير الإقتصادي في الجزائر بحيث سمحت بتكوين قاعدة مادية إنطلق منها القطاع العمومي وخيبت آمال رأس المال الخاص في التراكم.

إن هذه الفترة بما حوته من موثيق وقوانين- تحدّد فيها مفهوم القطاع الخاص ونشاطاته-، تُعتبر الركيزة الأساسية للتمثيلات التي مازالت قائمة عنه حتى اليوم، وذلك ليس من خلال وصفه بالقطاع المستغلّ فحسب، بل بتضييق الخناق عليه من خلال تحديد نشاطه، ومراقبة تحركاته، وفرض الجبايات عليه، الأمر الذي دفعه دفعا للاستغلال إن أراد الاستمرار. وهذا ما نستشفه من نصوص القوانين والمواثيق الواردة في تلك الفترة*، حيث أن مختلف النصوص التي تناولت الحديث عن القطاع الخاص كانت تدل بوضوح على تمثّل مسبق لرجال الدولة عنه، نتيجة القطاع الخاص الفرنسي المستغل، وهذا جعلهم يتصورونه كعدو لهم، وبالتالي اتخذوا الإجراءات اللازمة لفرض الرقابة عليه باعتباره واقعا لا بد منه، حيث كان يمثل لهم شبحا يهدد مصالح الاشتراكية.

ومع ذلك هناك تضارب واضح في مواقفهم حيث كانوا يؤكدون على دوره في التنمية من جهة، وأهميته في دعم القطاع العمومي من جهة أخرى. غير أنهم في نفس الوقت يشدون خناقه. فقد صدر قانون الاستثمار الخاص (1963) الذي يعتبر أول قانون للاستثمار بالنسبة للجزائر المستقلة يتطرق للقطاع الخاص، حيث أعطى الحرية للاستثمارات الخاصة ولكن بشروط أهمها توطين الاستثمارات الذي كان من نتائجه تجميد العلاقات التجارية والمالية والنقدية الخاصة

1- خليل، خميس. مرجع سابق. ص 205.

2- عبد الرزاق، مولاي لخضر. "متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية". أطروحة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان، 2009-2010، ص 263.

*-أنظر الملحق رقم 1.

مع الخارج، بحيث أنشئ ديوان وطني للتجارة، وفرضت السلطات عام 1964 قواعد لمراقبة ترحيل الأموال ومراقبة الصرف وبذلك إنعدمت إمكانيات معاملات رأس المال الخاص مع رأس المال الأجنبي. وذلك حتى تتمكن الدولة من احتكار العلاقات الخارجية، وحتى تضمن عدم تدخل أي طرف في سياستها الداخلية.

كما وصف "ميثاق الجزائر 1964" القطاع الخاص بالمستغل، هذا الوصف الذي ظل ملازما له إلى يومنا هذا، والأكثر من ذلك أنه اعتبر نشاطه تهديدا للسياسة الثورية، وكأن استعمال هذا اللفظ كان بغية التأثير على الجماهير، ليعث فيهم روح الحمية، وراح يقول بعدها أن الجماهير الكادحة قادرة على مكافحة التخريب الذي تقوم به الجماعات المناهضة للاشتراكية، لقد شوه هذا الخطاب صورة القطاع الخاص في نظر الأفراد، حتى لا يكون هناك توجه لليد العاملة نحوه، كما فرض عليه الجبايات حتى يصعب عليه توفير الظروف المناسبة للعمال مقارنة بما كان عليه الحال في المؤسسات العمومية.

هذا وقد جاء الميثاق الوطني لسنة 1976، ليؤكد ذلك ويزيد الوصف دقة ، فالقطاع المستغل هو القطاع الذي يشغل الأفراد ويكسب فائدة من خلال ذلك، والهدف من كل هذا هو تشويه صورة هذا القطاع في نظر الأفراد، حتى يقتصر على التجارة البسيطة وبعض الصناعات الغذائية والاستهلاكية الأخرى، نتيجة عدم توجه الأفراد للعمل فيه.

كما تم تحديد الحد الأقصى للإستثمار بموجب قانون المالية لسنة 1985 مما اعتبر حاجزا أمام المستثمرين للحصول على التكنولوجيا وتحقيق درجة كبيرة للإندماج الصناعي. إن حرص الدولة على حماية النظام الاشتراكي الذي تبنته من جهة، والحفاظ على هيمنتها على مختلف القطاعات الحساسة من جهة أخرى، دفعها لمحاربة القطاع الخاص طيلة هاته الفترة، والنظر إليه كعدو يتربص يهدد مصالحها، الأمر الذي دفعها لانتهاج مختلف الطرق للإسقاط به، ومن ذلك تشويه صورته في فكر الأفراد وأذهانهم، في الوقت الذي كان يفترض أن تستفيد منه وتجعله مدعما لسياستها، غير أنها لم تحسب حسابا ليوم قد تحتاج فيه للاعتماد عليه، وأن التمثلات التي أقامتها حوله ستصبح حينها أحد أكبر المعوقات في فعاليته.

ج-المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي تبنت فيها الدولة الجزائرية النمط الليبرالي الحديث، أي تحت سقف اقتصاد السوق والتحكم إلى آلياته، والذي تمخض عنه الإعلان المباشر بتخلي الدولة عن بعض قطاعات نشاطها لصالح العمال أوالمواطنين أوالمشاركة بينها وبين الخواص، وهذا

تحت الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 ، المتضمنة المجالات التي سوف تتخلى عنها الدولة وعليه برز القطاع الخاص كقطاع له وزنه واعتباراته في الحياة الاقتصادية، والذي لا يقل في معناه وأهدافه عن القطاع الخاص في باقي الدول الأخرى التي تبني عليه بعضا من أهدافها، غير أن التمثلات القائمة حوله مازالت تحول دون كسبه لثقة الأفراد حتى يفكروا في الاستقرار فيه على الأقل، إذ أن معظمهم يجعلون هذا القطاع كمحطة عابرة في حياتهم المهنية، لا سيما وأن القطاع العمومي لا يزال فاتحا أبوابه للتوظيف .

خلاصة الفصل

إن المتأمل للمراحل الاقتصادية المختلفة التي مرت بها الجزائر، سيجزم حتما أن سببها الأول ثقافي محظ، وذلك من خلال تأثير قيم الأفراد على سلوكهم ومن ثم على محيطهم، ولعل هذه القيم تأثرت بالوقائع والأحداث التاريخية التي عاشها الجزائريون منذ قرون، لتترك بصماتها في اعتقاداتهم وتصرفاتهم، تصوراتهم وطريقة استيعابهم للواقع، فالتهميش الذي عانى منه الجزائري في أرضه على مرّ قرون من الزمن، ابتداء بالعهد الأخير للحكم العثماني، وصولا لعهد الإستعمار الفرنسي، كذا الاستغلال المستمر لجهوده، سواء بالضرائب المجحفة التي فرضها عليه العثمانيون حتى تخلى عن عمله، أو تشغيله كمنقذ من طرف الفرنسيين حتى أضاع حرفته وإبداعه وحبّه للعمل. كل هذا ماكان لينتهي دون أن يترك آثارا في ثقافته.

فالجزائري الذي حُرِم من الاستمتاع بثروات بلاده، التي تمتع بها غيره على مرّءا منه، وعومل كالعبد أو الأجير في أحسن الأحوال، فقد الثقة في أي حاكم، وبات الكل في نظره يريد الجزائر لتحقيق مصالحه الخاصة، بما في ذلك ذاك الفرد البسيط الذي أحلّ لنفسه الاستفادة من خيرات بلده، التي استباحها الآخرون، لأنه أولى بها، وأعطاه إسماء ليكسبها شرعية "ملك البايك" الذي أطلق أول الأمر على الأراضي الزراعية التي أخذها العثمانيون، ثم توسع ليشمل كل ماله علاقة بالجهة الحاكمة، هذا المعنى الذي تبناه الجزائري ورسخ في ذهنه إلى اليوم بفضل السياسة التي اختارتها الدولة بعد الاستقلال.

فبالرغم من إرادتها الصادقة في تطوير الجزائر، غير أنها لم تركز على القطاع الذي له الدور الفعال في إنجاح التنمية، التي يفترض أن تبدأ بالتعليم والتثنية، ومحو القيم الهدامة، وإيضاح الخطة المستقبلية، لكنها اتجهت مباشرة للتصنيع لحرق المراحل، في بلد ارتبط أفراد

بترابه، بلد بات يعاني الأمية، وكان همه الوحيد الاحساس بالحرية، لكن وجد نفسه أمام بناءات ضخمة وآلات لم يعهدها من قبل، لا تربطه بها أية صلة، وجد نفسه في سجن من نوع آخر، لم يقدر قيمته ولم يعطه الأولوية أبدا.

فكان التغيب عنده تعبيراً عن عدم الرضا بالظروف، وعدم الانضباط صار عادة مدعمة بالأجر المضمون، ورغم الخطابات التي جاءت لتوضح الأهداف المرجوة، وأهمية الأفراد فيها، وأن الامتيازات الممنوحة تكون مقابل العمل المقدم، من خلال اهتمام العامل بالمؤسسة وتقديم الأفضل لها، غير أن سرعة التطبيق جعلت من المشروع عرضة للأخطاء والتعارض بين التنظير والواقع، الأمر الذي حال دون اكتساب المسيرين للمهارات الكافية، خاصة في ظل التدخل المستمر للدولة، التي كان عليها أن تغطي تلك النقائص بالجانب الاجتماعي، الأمر الذي زاد الطين بلة على المستويين الاقتصادي والثقافي، فكان ذلك بمثابة أسوأ تنشئة للعامل، الذي اعتاد الكسل، والالتكال، فبات الإبداع عنده مستحيلاً، والابتكار غائباً عن قاموسه. بينما صارت المؤسسة تمثل له مصدر العطاء والأمن والحماية، لا سيما في ظل أسطورة الربيع البترولي، التي انهار بانهارها الاقتصاد الوطني الاشتراكي.

فأفاق الأفراد على كابوس لم يتوقعوه، إذ صار شبّح البطالة يهدد الجميع، وتدني مستوى المعيشة هاجسا لهم، لكن دعم الدولة المتواصل للعمال وعدم تخليها عن التكفل بهم حتى بعد دخولها اقتصاد السوق، وتخصيصها مبالغاً ضخمة من الديون لذلك جعل ثقافة الاتكال عندهم تستمر، فحتى القطاع الخاص باتت نسبة كبيرة منه تنشأ بأموال الدولة، كقروض لا يُعلم مصيرها، الأمر الذي يجعلنا نتساءل إلى متى ستظل الدولة تغرس هذه الثقافة السلبية في أذهان أبنائها، ومتى ستحملهم المسؤولية وتحاسبهم بشكل جدي، لتعزز فيهم قيم الإبداع والمنافسة، وتستخرج طاقاتهم المخبأة؟ غير أن الأمل بدأ يتحول للقطاع الخاص للقيام بهذا الدور رغم العراقيل التي تضعها الدولة في طريقه منذ نشأته، ورغم تلاشي تلك العراقيل بنسبة كبيرة، غير أن استمرار القطاع العمومي في الوجود، وبنفس الخصائص - ما زال يوظف فوق طاقته وبالتالي يدفع أجوراً دون مقابل - يعتبر عائقاً ثقافياً إن صح القول، لأنه مستمر في زرع ثقافة العمل لدى شريحة كبيرة من المجتمع.

الباب الثاني

ثقافة العمل

لدى عينة من عمال التنظيم

الصناعي الخاص

الفصل السادس: تقديم الدراسة الميدانية

أولاً- تقديم ميدان الدراسة

1. موقع المؤسسة

2. نبذة عن المؤسسة

ثانياً- عينة الدراسة

1. العينة وطريقة استخراجها

2. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

أولاً- تقديم ميدان الدراسة:

1-موقع المؤسسة:



2- نبذة عن المؤسسة:

هذه الدراسة طبقت على مؤسسة إنتاجية مساهمة، تحمل إسم "Faderco" فادركو وهي شركة عائلية، تقع في المنطقة الصناعية بالكاليتوس. وهي مختصة في صناعة مواد الحماية الصحية، لها أكثر من 25 سنة خبرة، حيث مر على بداية نشاطها في الجزائر وإنجاز مصنعها أكثر من ربع قرن، إذ تم إنشاؤها عام 1986 موزعة على ثلاثة مواقع إنتاج، توظف الشركة أكثر من 600 عامل. تخصصت هذه المؤسسة سابقا في صناعة المنتجات القطنية عامة، وأصبحت حاليا تغطي نسبة 25 بالمئة من السوق الجزائري، كما يصل رأس مالها إلى حوالي 5 مليار دينار وينشط فيها 610 عامل. تعرف بأنها المؤسسة الرائدة في الجزائر وفي شمال إفريقيا في مجال اختصاصها. وهي متحصلة على شهادة الإيزو. فادركو هي مؤسسة جزائرية مئة بالمئة، أنشأت فرعا جديدا لها بولاية سطيف، وتوصلت إلى توزيع منتجاتها إلى البلدان المجاورة في المغرب العربي ودول إفريقية أخرى.

أ- طبيعة إنتاجها:

تقوم هذه الشركة بإنتاج مواد ولوازم الصحة والنظافة (النظافة الشخصية)، الخاصة بالنساء كالقوطة الصحية، جميع أنواع الحفاضات للكبار والرضع، مناديل أطفال، مناديل صحية نسائية،

أعواد قطنية، سائل النظافة، وسائل الصحة الشخصية، إلى جانب منتجات الورق الصحي الخاص بالمنازل. فهي مؤسسة تهتم بسوق منتجات الصحة والنظافة الشخصية .

ب- أهم المحطات التاريخية في مسيرتها:

- 1986: إنشاء وتأسيس شركة تصنيع مشتقات القطن فادركو .
- 1988: تسويق منتج الأعواد القطنية والفوط الصحية تحت العلامة التجارية كوتي ليزو أمان .
- 2001: إطلاق منتوجين جديدين؛ الفوط الصحية أوان وحفاظات الأطفال بيمبو .
- 2004: توسيع إنتاج الفوطة الصحية أوان إلى 11 نوع .
- 2005: بيمبو أصبحت علامة كاملة لحفاظات الرضع .
- 2008: رفع الطاقة الإنتاجية مع افتتاح الموقع الجديد ب واد السمار .
- 2009: زيادة القدرة الإنتاجية لحفاظات الرضع مع إطلاق منتوجين جديدين بامبيز ودادا .
- 2009: تسويق المنتج الجديد في السوق الجزائرية والمتمثل في حفاظات الكبار اونيفورم .
- 2009: فادركو تقوم بتغيير الطبيعة القانونية من ش. ذ.م.م إلى ش.ذ.أ .
- 2010: وضع واعتماد نظام الجودة إيزو 9001 طبعة 2008 .
- جويلية 2012: افتتاح مركب سطيف للصناعات .
- سبتمبر 2012: المنتج اونيفورم يصبح 100% صنع جزائري .
- أكتوبر 2012: تعزيز نشاطها بإدماج المنشأف المبلة ذات الاستعمال اليومي .
- نوفمبر 2012: عملية إنزال المنتج الجديد في السوق الجزائرية والمتمثل في منتجات الورق الصحي الخاص بالمنازل وكذا المناديل الورقية المعطرة وكل أنواع الورق الصحي المنزلي .

ج- نظام العمل:

يتبع مصنع الشركة نظام (3×8) أي هناك ثلاث ورديات، تعمل كل وردية ثمان ساعات يوميا بالتناوب، يومين صباحا، يومين مساء ويومين ليلا، ثم يومين عطلة، وهكذا. بينما نظام عمل الإدارة هو ثمان ساعات، من الثامنة حتى الخامسة مساء. مع ضرورة الالتزام بالساعات الإضافية في حالة الضرورة، لكلا الصنفين.

د- هيكل المؤسسة:

- المديرية الصناعية.
- مديرية العمليات.
- مديرية المشتريات.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مكتب الدراسات.

هـ- اليد العاملة:

العدد الاجمالي للعمال يوم بدأ الدراسة الميدانية كان 610 عامل، موزعين حسب الفئات المهنية والجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الإدارات، الفئات السوسيو- مهنية والجنس.

الأنقسام	إطارات	مشرفين	منفذين	المجموع	الإناث
المقر	13 %34,2	10 %26,3	15 %39,5	38 %100	7 %18,4
إدارة الموارد البشرية	3 %9,4	29 %90,6	-	32 %100	4 %12,5
مديرية العمليات	18 %10,9	66 %40,2	80 %48,8	164 %100	14 %8,5
مديرية المالية و المحاسبة	13 %72,2	5 %27,7	-	18 %100	4 %22,2
مديرية المؤنات	10 %41,7	14 %58,3	-	24 %100	9 %37,5
المديرية الصناعية	23 %7,7	130 %43,3	147 %49	300 %100	33 %11
مديرية التسويق	10 %29,4	10 %29,4	14 %41,2	34 %100	14 %41,17
المجموع	90 %14,7	264 %43,3	256 %42	610 %100	85 %13,9

المصدر: إدارة الموارد البشرية

و- الرسالة والقيم:

- تعتبر المؤسسة أن المهمة الرئيسية لها هي تحسين الحياة اليومية لعملائها من خلال توفير المنتجات مع أفضل نسبة الجودة / السعر.
- الثقة: حيث تضع الشركة كل ثقتها في موظفيها سواء أفراد أو جماعة، فهي تحاول إقامة علاقات ناجحة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.
- العمل الجماعي: إن الشركة تدرك وتؤمن تماما بأن الفضل في النجاح يعود إلى العمل الجماعي وروح الفريق، وتعتبر أن كل عنصر هو مورد مكمل لغيره ويسهم في تطوير الشركة.
- الخبرة: إن الـ 25 سنة من الخبرة والتخصص منحها اعتراف المتخصصين في هذا القطاع والتحكم العالي في المهارات والخبرات التي اكتسبتها مع مرور الوقت.
- سياسة الجودة: شركة فادركو هي شركة متخصصة في تصنيع، تطوير وتسويق منتجات النظافة الشخصية كما ذكرنا سابقا ولتحقيق هذه المهمة باستمرارية كان عليها إتباع السياسة التالية:
- ✓ الحرص على الفهم الجيد لاحتياجات عملائها وذلك عن طريق توقع متطلباتهم واحتياجاتهم والحفاظ على ثقتهم بتقديم أفضل الخدمات لهم.
- ✓ دعم الخبرات بصورة منتظمة لضمان منتجات مطابقة لرغبات وأذواق وقدره المستهلك.
- ✓ ترقية وتعزيز إدارة الجودة من خلال عملية التحسين المستمرة.
- ✓ تقييم وتحفيز المهارات والكفاءات لضمان الازدهار والتطور.

ي- ممثلي العمال:

من المعروف أن المؤسسات الخاصة تمنع الأعمال النقابية لخطورتها على مصالحها، لكن تسمح في المقابل بتشكيل العمال للجان مختلفة، منها لجنة ممثلي العمال الذين يوصلون المطالب والنقائص التي يعاني منها العمال للإدارة، كما تقوم هذه اللجنة ببعض الأعمال الخيرية بالمؤسسة، مثل قفة رمضان، منح العمال مساعدات لشراء كبش العيد، مساعدات للشباب المقبلين على الزواج، وغيرها. مع إقرار العمال أن مصاريف قفة رمضان وكبش العيد، تدفع أحيانا من طرف صاحب الشركة.

ثانيا - عينة الدراسة:

1. العينة وطريقة استخراجها:

يعتبر اختيار العينة أحد خطوات البحث العلمي، ودقة النتائج المتوصل إليها من خلالها تعتمد على مدى تمثيلها للمجتمع الكلي، لذا لابد من الدقة في تحديدها للتوصل إلى نتائج تكون أكثر صحة من جهة، وتخدم أغراض البحث من جهة أخرى، ولأن هذه الدراسة تهتم بقيم وثقافة العمل لدى العمال أولاً، والعلاقات التي تربط بينهم أفقياً وعمودياً؛ ثانياً، ولوائهم للمؤسسة ثالثاً، ارتأينا استخدام العينة الطبقية، نظراً لكون مجتمع البحث معلوماً لنا، وذلك بهدف معرفة تأثير التنظيم على كل فئة، حيث تختلف القوانين التنظيمية والظروف بالنسبة لكل واحدة منها، كذلك لاختلاف ثقافة وتعليم كل فئة عن الأخرى وبالتالي بالتفاعل سيؤدي إلى نتائج مختلفة حسب التوقعات. كذلك تحديد القيم التي تحكم العلاقات المختلفة بين العمال، وبين الفئات من نفس النوع أوجب علينا تحديد الفئات السوسيو - مهنية.

عدد أفراد مجتمع البحث هو 610 عمال، تم استخراج نسبة 25% منهم لتكون عينة تمثيلية، أي 152 عاملاً. وقد كان تحديدنا لهذه النسبة مبنياً على عدة معايير علمية أهمها التجانس الذي يتميز به عمال المؤسسة كونهم يقيمون في نفس المحيط ولديهم مستوى تعليمي متقارب أيضاً. ومعياري إحصائي وهو أن ربع العمال في مثل هذه الحالة يعد كافياً. وتبقى بعض الاختلافات البسيطة التي حاولنا التحكم فيه من خلال اختيار العينة الطبقية التي تم حسابها بالشكل التالي:

$$\text{نسبة عدد أفراد الفئة في المجتمع الأصلي} = \frac{\text{عدد أفراد الفئة} \times 100}{\text{عدد أفراد المجتمع الكلي (610)}}$$

$$\text{عدد أفراد العينة في الفئة} = \frac{\text{عدد أفراد العينة (152)} \times \text{نسبة عدد أفراد الفئة}}{100}$$

الجدول رقم 03: يوضح كيفية اختيار أفراد عينة البحث حسب الفئات السوسيو - مهنية

الفئات السوسيو - مهنية	عدد أفراد المجتمع الكلي	نسبة عدد الفئة في المجتمع الأصلي	عدد أفراد الفئة في العينة
إطارات	90	14,75 %	22
مشرفين	264	43,28 %	66
منفذين	256	41,97 %	64
المجموع	610	100 %	152

2. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

لقد تم الاهتمام بهذا الجانب لسببين: أولهما ارتباطه بثقافة العمل لدى العامل، إذ أن الثقافة تختلف باختلاف السن والجنس، كذا المستوى التعليمي، والمنطقة التي ينتمي إليها الفرد، هذا من جهة. ومن جهة أخرى لما لهذه العناصر من علاقة بالسياسة التنظيمية لهذه المؤسسة، من حيث اختيار عمر الموظفين ومستواهم التعليمي، ومنطقة سكنهم ومحاولة إدراك وتفسير الغاية من ذلك.

أ- المستوى العمري لأفراد العينة:

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

فئات السن	التكرار	النسبة %
]31-20]	55	36,2
]41-31]	70	46,1
]51-41]	18	11,8
[51 فما فوق]	3	2
دون إجابة	6	3,9
المجموع	152	100

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن معظم العمال هم شباب، تقل أعمارهم عن 40 سنة وذلك بنسبة 82,3%، وهذه النسبة مقسمة بين الشباب الذين هم في متوسط العمر وعددهم 70 عاملا

أي بنسبة 46,1 %، تليها مباشرة فئة الشباب الذين هم في مقتبل العمر وهم 55 عاملا أي بنسبة 36,2 %، وذلك راجع إلى طبيعة عمل الشركة، فهي شركة إنتاجية وبالتالي تحتاج إلى القوة الجسدية في المصنع، كما تحتاج إلى القوة الإبداعية في التخطيط للإنتاج والتسويق، وهذه الخصائص متوفرة لدى فئة الشباب أكثر من غيرهم، وذلك لما يتمتعون به من سرعة الحركة، والإقبال على الحياة المهنية، روح المبادرة والاكتشاف والتطلع للأفضل. أما عن الفرق بين النسبتين فذلك راجع لكون فئة الشباب الذين هم في متوسط العمر لهم تجربة سابقة في العمل على الغالب، وبالتالي يكون اندماجهم في العمل أسرع، وأقل تكاليف بالنسبة للشركة، فالعمل السابق هو بمثابة التكوين والخبرة معا.

في المقابل نجد أن نسبة العمال الذين هم في عمر الكهولة والتمثلة في 11,8 % ضعيفة بالمقارنة مع النسب الأولى، إذ شملت 18 عاملا، وذلك راجع إلى عدم توظيف الشركة للعمال في هذا السن عادة، إلا في بعض المناصب البسيطة، مثل عون أمن، وغالبا ما تكون لهم خبرة في ذلك المنصب، بحكم أنهم حاصلين على تقاعد، من شركات أخرى عمومية في معظم الأحيان. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم استمرار العمال في هذه الشركة، لأنه حسب أقدميتها (29 سنة) يفترض أن تكون نسبة العمال في هذا العمر معتبرة. بينما نجد النسبة الأقل في الجدول هي تلك النسبة التي حوت العمال الذين يفوقون الـ 51 سنة، والتي قدرت بـ 2 % وهم ثلاث أفراد، يكونون في الغالب من العمال القدامى الذين استمروا في العمل. لأن طبيعة عمل الشركة لا تسمح لها بتوظيف عمال في هذا السن، إلا إذا كان ذوي خبرة وأقدمية في مجال تخصصها.

بينما 3,9 % من العمال لم يفصحوا عن أعمارهم وذلك خوفا منهم أن يتم الاطلاع على الاستثمارات، ومعرفتهم من خلال السن، وهذا المشكل واجهنا مع هؤلاء العمال في السن والأقدمية ومكان الإقامة، فهم يرون أن هذه المعلومات تمكّن الإدارة من الوصول إليهم.

ب- جنس العينة:

يعتبر الجنس أحد المتغيرات التي باتت أساسية في وقتنا الحالي، فلكل جنس ميزته وعيوبه إن صح القول، ورب العمل يختار حسب الخصائص التي يراها مناسبة لتنظيمه، فجنس الذكور هم أكثر قدرة على شغل المناصب التي تستخدم فيها القوة، أو تستدعي العمل في أوقات متأخرة، غير أن الرجال ونظرا لمسؤولياتهم يطلبون دائما أجرا عال، عكس النساء اللواتي يقبلن بأجور ضعيفة، لكن المرأة غالبا ما تكون مرتبطة بأمر أسرته، فنجدتها تضطر لأخذ عطلة إذا تزوجت،

وتتقص وتيرة عملها إذا حملت، ثم تضطر لتأخذ إجازة إذا وضعت، وللتغيب إذا مرض زوجها أو أحد أبنائها... ومن أرباب العمل من يعتبر هذه الأمور تكاليف للمؤسسة. لذا فإن اختيار جنس العامل أصبح استراتيجية لا بد للمؤسسة من دراستها وأخذها بعين الاعتبار.

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	123	80,9
أنثى	29	19,1
المجموع	152	100

يظهر جليا من خلال الجدول أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هي من جنس الذكور، وذلك بنسبة 80.9% مقارنة بـ 19.1% لجنس الإناث. وهي تعكس نوعا ما نسبتها في المجتمع الكلي، الذي نسبة النساء فيه 13.93%، وذلك راجع أيضا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها الشركة من جهة ودوام العمل من جهة أخرى، فبالرغم من أن الشركة فتحت الفرصة أمام النساء للعمل في المصنع، غير أن ذلك أثر على تنظيمها، ففي البداية كانت النساء تعملن في الدوامين الأول والثاني، أي من السادسة صباحا إلى الثانية زوالا، أو من الثانية زوالا إلى العاشرة مساء، غير أن ذلك أثر على دوران الورديات، كما أنه وبالرغم من كون النساء العاملات يقطن في الكاليتوس، غير أنهن وجدن صعوبة الخروج على العاشرة ليلا، لذا اضطرت الشركة إلى حصر وقتهن في الفترة الصباحية، وذلك يوميا عدا نهاية الأسبوع، ولم تعد تعتمد على تشغيل هاته الفئة في المصنع، بل اقتصرت على تشغيلها في الإدارة .

وحتى العمل الإداري يتطلب في كثير من المناصب العمل الإضافي والتواجد الدائم في الشركة، فكل مسؤول مجبر على تلبية نداء الشركة في كل وقت أثناء الحاجة، بموجب القانون الداخلي وهذا الأمر لا تقبله كثير من النساء، لذا يمكن القول أن المناصب التي يمكنهن شغلها محدودة، مع وجود فئة منهن قابلة بشروط التنظيم وقادرة على الالتزام به، وبالتالي نجدهن شغلن مناصب إدارات .

ج- الحالة المدنية لأفراد العينة:

الحالة المدنية هي إحدى العناصر التي لها تأثير على انضباط العامل، إن لم يكن دائما فأحيانا، فالشباب الأعزب أكثر قدرة على الانضباط وعدم التأخر أو التغيب إلا لمرضه، بينما المتزوج يكون مرتبطا في الغالب بأسرته وأولاده، فتكثر أسباب تأخراته وغياباته، من مرض الأولاد، استدعاءات الأساتذة، وغيرها. كما أن المرأة المتزوجة هي الأخرى تتعرض لضغوطات الأسرة والأولاد، والحمل فتكون أقل انضباطا، بل أحيانا تضطر إلى ترك المنصب كليا. لذا أردنا معرفة استراتيجية المؤسسة في تفادي هذه المشاكل، ووجهة نظرها حول الحالة المدنية وتأثيرها على التنظيم، وهذا ما سيبينه لنا الجدول التالي:

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
أعزب	53	34,9
متزوج	94	61,8
مطلق	3	2
أرمل	2	1,3
المجموع	152	100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال متزوجون، إذ يمثلون 61.8% من مجموع المبحوثين، وهذا يجعلنا نفكر في أن المؤسسة ترى أن الفرد المتزوج أكثر تحملا للمسؤولية، باعتباره مسؤولا عن أسرة يعيلها، وفي غالب الأحيان يكون المتزوجون أكثر رزانة في مختلف التصرفات والقرارات، وهذا الأمر له تأثير إيجابي على الإنقاص من دوران العمل. والجدير بالذكر أننا رأينا أكثر من ثلاث حالات لزواج العمال من عاملات بالشركة. وهذا دليل على تشجيع الشركة للشباب على الاستقرار، وحبهم للبقاء فيها.

في المقابل نجد أن نسبة العزاب رغم انخفاضها عن نسبة المتزوجين غير أنها عالية نوعا ما هي الأخرى، إذ أنها تمثل أكثر من ثلث العينة بنسبة 34,9%، ولعل هذا راجع إلى كون المؤسسة تركز على قرب مقر السكن منها، كما أن فئة العزاب تكون أكثر انضباطا في كثير من الأحيان وهو ما يتناسب مع بعض المهام في المؤسسة، رغم أن الكثير من المناصب لا يشترط فيها حالة مدنية معينة.

بينما جاءت أصغر النسب للمطلقين والأرامل، حيث مثلت الأولى 2%، والثانية 1,3% على التوالي، وهي نسب جد ضعيفة، وبالتالي يمكن القول أن معظم أفراد العينة يعيشون استقرارا اجتماعيا بنسبة كبيرة، وهو أمر مساعد على الانضباط والإتقان في العمل.

د- توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة:

تختلف ثقافة الأفراد باختلاف المناطق التي قدموا منها، والتفاعل بين الثقافات يؤثر على ثقافة المؤسسة، ويخلق لها ثقافة مخالفة، ولمعرفة درجة اختلاف ثقافة العمال باختلاف مناطق سكنهم اعتمدنا على تحليل الجدول الموالي:

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

طبيعة العمل		عامل إنتاج		عامل إدارة		المجموع	
مكان الإقامة		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الكاليتوس		52,2	59	12,8	5	42,1	64
براقى، مفتاح ، الأربعاء، سيدي موسى، شرارية		23,9	27	25,6	10	24,3	37
باش جراح، الحراش، المحبية		3,5	4	5,1	2	3,9	6
حسين داي، القبة، عين النعجة		2,6	3	17,9	7	6,6	10
الجزائر وسط، باب الواد		5,3	6	15,4	6	7,9	12
بن عكنون، درارية، حيدرة		0	0	7,7	3	2	3
ولاد فايت، شرافة		0,9	1	5,1	2	2	3
بوقرة، بليدة		4,4	5	0	0	3,3	5
بئر توتة		-	-	2,6	1	0,7	1
برج الكيفان، باب الزوار		-	-	5,1	2	1,3	2
حمادي		-	-	2,6	1	0,7	1
دون إجابة		7,1	8	-	-	5,2	8
المجموع		100	113	100	39	100	152

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة للعمال مستقرة بالكاليتوس، أي نفس المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة، حيث مثلت 42,1 % من مجموع العمال. وهم في الغالب عمال الإنتاج الذين نجد 52,2% منهم يقطنون بهذه المنطقة، وحرص المؤسسة على قربهم منها راجع لضمان إمكانية تواجدهم الدائم، كذا لتخفيض تكاليف النقل، ولنفس الأسباب نجد النسبة عالية للعمال القاطنين بالمناطق المجاورة، والتي لا تبعد أكثر من 6 كلم عن الكاليتوس، في حين نجد

المناطق الأكثر بعداً أقل نسبة، إذ تتراوح تلك النسب بين 0,7% و 7,9% وفي غالب الأحيان نجدهم من عمال الإدارة الذين لهم سياراتهم الخاصة، الأمر الذي يجعل المؤسسة تضمن عدم تأخيرهم عن الدوام.

يعتبر مكان الإقامة من بين المشاكل التي تواجه المؤسسة في عملية التوظيف، إذ أن الكثير من الكفاءات ترفض العمل فيها بسبب بعد الإقامة وعدم توفر النقل، وحتى العمال الذين يملكون سيارات سرعان ما يقدمون الاستقالة بسبب بعد المسافة ومشاكل انسداد الطرقات.

إن اشتراك غالبية العمال في المجال الجغرافي، والذي هو نفس مجال الشركة يجعل الثقافة التي يحملها العمال متشابهة لدرجة كبيرة، وبالتالي تكون أحد المصاعب التي تواجه المؤسسة إذا أرادت تغييرها، إذ أنها تتعامل مع ثقافة راسخة، وأفراد تجمعهم روابط أخرى غير العمل، وهذا ما أكدته دراسة جولدنر التي بين فيها أن نجاح مقاومة عمال المنجم لتطبيق القواعد الرسمية بصرامة من طرف المدير راجع للعلاقات التي تربطهم خارج إطار العمل، من جوار، صداقة، وقربة (أنظر الفصل الخاص بنظريات التنظيم).

ن - المستوى التعليمي لأفراد العينة:

لا يمكن تجاهل تأثير التعليم على ثقافة الأفراد بمختلف أبعادها، وتفاعل الإنسان المتعلم مع الأمور يختلف عن تفاعل الأمي عادة، لذا أردنا معرفة المستوى التعليمي لأفراد العينة حتى يتسنى لنا بعد ذلك الاستفادة منه في تفسير بعض النتائج في الفصول اللاحقة.

جدول رقم 08: المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2	3	أمي
8,5	13	ابتدائي
31,6	48	متوسط
30,9	47	ثانوي
26,3	40	جامعي
0,7	1	بدون إجابة
100	152	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال هم ذو مستوى متوسط إذ يمثلون 31,6%، تليها مباشرة نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي والتي مثلت 30,9%، وذلك راجع دوما لطبيعة عمل الشركة، فالعمل في المصنع هو الذي يحوي أكبر عدد من العمال، كما هو موضح في جدول توزيع العمال على الأقسام، وهذا العمل لا يحتاج إلى أفراد متحصّلين على مستوى تعليمي عالي، لأن تلقين العمل يكون من خلال الممارسة، ومخالطة أصحاب الخبرة.

وبالتالي فإن تشغيل هؤلاء أنسب، وأقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة، كما أن هذه الأخيرة تهتم في هذه المناصب بذوي الخبرة السابقة أو المتحصّلين على تكوين في التخصص، خاصة بالنسبة لعمال الصيانة لأنهم يتحملون مسؤولية الآلات. وغالبا ما نجد فئة الثانويين تشغل منصب مشرف في المصنع، بينما المشرف في الإدارة كثيرا ما يكون متحصلا على شهادة جامعية، أو ثانوي بالإضافة إلى تكوين في التخصص، لذا نجد أن نسبة الجامعيين هي نسبة ضعيفة بالمقارنة، إذ مثلت 26,3% وذلك لأنها مكلفة أكثر وغالبا ما يكون الجامعي غير متمكن من الناحية التطبيقية، لذا وجدنا أكثر الجامعيين متحصّلين على تكوين خارجي للتحكم أكثر في التخصص، واللغة هي الأخرى بات لها تأثيرها، إذ لاحظنا من خلال مقابلات التوظيف التركيز على التمكن من اللغات، ولاحظنا أنه يمثل مشكلا لدى العديد من الجامعيين الذين يدرسون باللغة العربية، وهو الأمر الذي بات يضيع عليهم فرص العمل.

كما يبين لنا الجدول أن نسبة المتوقّفين في المرحلة الابتدائية ضئيلة إذ لا تتجاوز 8,5%، وهم في الغالب عمال قدامى في المصنع، يقومون بأعمال بسيطة، من تعليب أو تنظيم السلع في الأماكن المخصصة لها، وبالتالي لا يشكل لهم عدم تمكنهم من الكتابة مشكلا، كذلك بالنسبة لفئة الأميين التي مثلت 2% وهي أقل نسبة، وهم في الغالب عمال النظافة، سواء في الإدارة أو داخل ورشات المصنع. بينما نجد أن هناك فردا لم يجب عن مستواه والأغلب أنه أُمّي حسبما يتضح من خلال طبيعة عمله، ولعله لم يجب بسبب الإحراج.

هـ-المستوى التكويني لأفراد العينة:

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب المتحصّلين على التكوين

متحصّل على تكوين	التكرار	النسبة %
نعم	101	66,4
لا	50	32,9
بدون إجابة	1	0,7
المجموع	152	100

يتبين من خلال الجدول أن معظم العمال متحصّلين على تكوين، فهم يمثلون 66,4% من مجموع العينة، وذلك راجع كما أوضحنا سابقاً للأهمية التي بات يلعبها التكوين في الوقت الحاضر، إذ أنه يعطي الفرد القدرة على التحكم في تخصصه أكثر من خلال الدروس التطبيقية التي يعتمد عليها، الأمر الذي يعتبر ميزة بالنسبة للشركة، فهو يغطي بشكل كبير الخبرة السابقة في العمل.

بينما نجد 32,9 % من العمال غير متحصّلين على تكوين، وهي نسبة معتبرة أيضاً، لكن بمحاولة الرجوع إلى طبيعة المناصب، نجد أن عمال التنفيذ وعمال النظافة هم الذين لا يملكون تكويناً، مع وجود نسب صغيرة لدى الإطارات، وذلك لتلاؤم الشهادة التعليمية مع منصب العمل، أو وجود خبرة سابقة في مؤسسة أخرى. هذا وسنتطرق لاحقاً لنوع التكوين المتحصّل عليه، حيث أجلناه لنناقشه ضمن تنظيّمات عمل المؤسسة.

و-اكتساب أفراد العينة للخبرة السابقة في العمل:

إن اهتمامنا بهذا العنصر كان من قبيل معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب الخبرات من جهة، وتأثير الخبرة السابقة للعمال على تمثّلاتهم للعمل ومكان العمل، لأن كل شخص سيقارن لا محالة هذه المؤسسة بالمكان الذي عمل فيه سابقاً، مما يجعل نتائج المقارنة مختلفة، وهذا الأمر سنؤجله للفصل الأخير، مع الاكتفاء الآن بإعطاء نسب العمال الذين كانوا يمارسون نشاطاً سابقاً.

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع الذي تم العمل فيه سابقا

النسبة %		التكرار		ممارسة نشاط قبل دخول المؤسسة		
27	41	لا				
73	111	النسبة %	التكرار	نوع القطاع		نعم
		9,2	14	القطاع العمومي		
		32,9	50	القطاع الخاص		
		20,4	31	العمل الحر		
		2	3	الشركات المتعددة الجنسيات		
		4,6	7	القطاع الخاص + القطاع العمومي		
		0,7	1	القطاع العمومي + شركات متعددة الجنسيات		
		1,3	2	القطاع الخاص + العمل الحر		
		0,7	1	لقطاع العمومي + القطاع الخاص + العمل الحر		
		1,3	2	القطاع العمومي + الخاص + الحر + شركة متعددة الجنسيات		
100	152	المجموع				

من خلال البيانات الموضحة في الجدول يمكن القول أن معظم العمال لهم تجربة سابقة في العمل، إذ يمثلون 73% من العمال، الأمر الذي يدل على امتلاكهم لتمثلات معينة حول العمل وطبيعته، وهذه التمثلات سيكون لها تأثير لا محالة، على سلوكهم في العمل.

ومن جهة أخرى فإن هذا النشاط هو بمثابة خبرة سابقة إذا كان في نفس المنصب طبعاً، ولعل هذه النسبة طبيعية مقارنة بسن العينة الذي كانت أكبر نسبة فيه هي مرحلة الشباب في متوسط العمر، وبالتالي من الطبيعي أن تكون هناك محاولات سابقة في ميادين العمل المختلفة. غير أن اعتقادنا بأن تمثلات العمل تختلف باختلاف القطاعات جعلنا نبحت عن القطاعات التي عمل فيها كل فرد.

فكانت أعلى نسبة للقطاع الخاص والتي مثلت 32,9 % من مجموع أفراد العينة، وهذا يجعلنا نتصور أن مقارنة العمال ستكون في العموم بين هذه المؤسسة ومؤسسات أخرى من نفس النوع، كما أن هذه النسبة تبين لنا أن العامل يترك مؤسسة خاصة ليلتحق بأخرى إذا وجد فيها بعض الامتيازات إن صح القول ببساطة. تليها نسبة العمال الذين كانوا يمارسون العمل الحر

متمثلة في 20,4%، وعادة ما يكون التحاقهم للعمل بالمؤسسات بهدف الحصول على الضمان الاجتماعي وغيرها من الميزات الخدماتية التي تضمنها المؤسسات اليوم.

ثم نجد فئة العاملين في القطاع العمومي بنسبة 9,2% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأولى، والملاحظ من خلال أقدمية هؤلاء أنهم التحقوا بالمؤسسة بعد التقاعد أو التسريح من القطاع العمومي، بينما وجدت فئة صغيرة يمثلها حوالي أربع عمال، ممن ترك القطاع العمومي لأسباب أخرى، مثل الخوف من الفوائد الربوية التي تأخذها إحدى الشركات، أو عدم تمكن العامل من التأقلم مع سوء الانضباط الأخلاقي والتنظيمي السائد هناك، بينما آخر يقول أنه لم يقتنع بالقوانين التي تنظم التقسيم السوسيو-مهني، بحيث أن الإطار لا بد أن يكون جامعا، بينما هذه الفوارق لا يأخذها القطاع الخاص بعين الاعتبار. فنادرا إذا ما نجد تحول العامل الجزائري عن القطاع العمومي وهو عكس ما لاحظناه في النسبة الأولى تجاه القطاع الخاص.

بينما نجد نسبة أخرى للعمال الذين اشتغلوا في القطاعين العام والخاص، والتي مثلت 4,6% وهم أيضا في الغالب فئات العمال الحاصلين على التقاعد من القطاع العمومي، لكنهم مازالوا قادرين على العمل، وبحكم خبرتهم فهم مطلوبون من المؤسسات الخاصة، غير أنهم يجدون التأقلم مع أنظمتها صعبا بعدما اعتادوا جو القطاع العمومي، الأمر الذي جعلهم لا يستقرون في مؤسسة خاصة.

في حين نجد نسبة 2% التي شغلتها فئة العمال الذين كانت لهم خبرة في شركات متعددة الجنسيات، وهي فئة قليلة أيضا نظرا للامتيازات التي تمنحها لهم تلك المؤسسات، إذ لاحظنا من خلال مقابلتهم أنهم أكثر العمال حسرة على تركها، وهم متأسفون على ما خسروه من امتيازات، وقد تركوها في الغالب مجبورين بسبب إفلاسها، أو إنهاء عقد عملهم، أو انتهاء مهامها في الجزائر. بينما نجد الخيارات الأخرى تتراوح نسبها بين 1,3% و 0,7%، والذين يمكن إدراجهم في التحليل السابق، فعمال القطاع العمومي يمكن أن يمارسوا أعمالا حرة لشغل وقتهم، أو الاستفادة من امتيازات الشركة المتعددة الجنسيات التي تحتاج إلى خبرتهم، وتركهم لها يكون لنفس الأسباب السالفة الذكر، كذا من العمال من يتردد على العمل الحر والمؤسسات الخاصة لعدم وجود راحته في أي منها، أو لإنهاء عقد عمله من طرف المؤسسة التي كان يعمل بها. على العموم؛ كل هذه الاختلافات هي خبرة من جهة تؤكد تفضيل المؤسسة لتوظيف أصحاب الخبرات السابقة، ومجالات لتشكيل ثقافة عمل معينة سيحملها العامل معه إلى هذه المؤسسة من جهة أخرى.

في المقابل نجد أن 27% من العمال ممن كانت هذه المؤسسة هي الأولى التي أتاحت لهم الفرصة للعمل، وهم في الغالب شباب في مقتبل العمر، متحصلون على شهادات تعليمية أوتكوينية تتلاءم وطبيعة المنصب المطلوب، وبالتالي ستكون هاته المؤسسة بمثابة المكان الأول للتنشئة الفعلية لهم في ميدان العمل. وسيكون لذلك تأثيراته على تمثلاتهم له. كما أنها نسبة معتبرة للأفراد الذين كان لهم الحظ في قبول توظيفهم رغم عدم امتلاكهم للخبرة التي باتت أغلب المؤسسات تضعها ضمن شروطها التوظيفية في الوقت الحالي.

ي - أقدمية أفراد العينة:

إن الأقدمية لها تأثير بالغ على ثقافة العمل لدى العامل، فكلما طالت أقدميته في العمل ، زاد اطلاعه على أدق التفاصيل، وزاد تحكمه في مناطق الشك، خاصة وأن بعض العمال أقدم من مسؤوليهم، الأمر الذي يجعل المسؤول يتخوف دائما منه، ومما يعرفه من قوانين ومعلومات، كما أنه لا يدرك أهميته في المؤسسة وكل هذه الأمور تعطي لقدماء العمال ميزات يستغلونها وقت الحاجة، هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإن الأقدمية تعني ولاء العامل للمؤسسة إذ أن طول فترة العمل فيها يجعله يكون اتجاهها عاطفة ما، فيدافع عنها بكل ما أوتي من جهد وعزيمة، كما أن هذا الأمر يقلل من دوران العمل وبالتالي هو إنقاص لتكاليف الوقت والتكوين الذي يأخذه العامل الجديد للتحكم في منصب العمل، وفيما يلي عرض يوضح لنا أقدمية عمال المؤسسة:

جدول رقم 11: أقدمية العمال في المؤسسة حسب طبيعة المنصب المشغول (إنتاج/إدارة)

المجموع	بدون إجابة	10 فما فوق]	]10-5]	]5-1]	أقل من سنة	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية (بالسنوات)	
						توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	
113	19	16	32	39	7	التكرار	إنتاج
100	16,8	14,1	28,3	34,5	6,3	النسبة %	
39	1	3	7	22	6	التكرار	إدارة
100	2,6	7,7	17,9	56,4	15,4	النسبة %	
152	20	19	39	61	13	التكرار	المجموع
100	13,1	12,5	25,7	40,1	8,6	النسبة %	

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة للعمال تتراوح مدة عملهم بين السنة والخمس سنوات، حيث يشكلون نسبة 40,1%، وهي مدة عمل قصيرة، إذا ما قورنت بعمر المؤسسة. وهذا يدل على كثرة دوران العمل بها، كما نلاحظ أن هذه النسبة مدعومة بعمال الإدارة الذين نجد 56,4% منهم ضمن هذه الفئة، مقابل 34,5% من عمال الإنتاج، وذلك أن عمال الإدارة هم في غالب الأحيان إطارات يبحثون عن الأفضل دائماً، وغالباً ما يكون دخولهم لمؤسسة قصد اكتساب خبرة إضافية، ثم التحول إلى مؤسسة أخرى وهكذا، وحتى الإدارة لا تجد مشكلاً كبيراً بتغيير عامل إداري بآخر متحكم في التكنولوجيا، لأن كل الأمور محفوظة في ملفات على الحاسب، وبالتالي يسهل لشخص جديد مباشرة العمل، أما عمال الإنتاج فاستبدالهم يكون لأمر ضروري، وذلك لأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للإنتاج فهو عمادها، وبالتالي لا يمكن إيجاد عمال تضع فيهم الثقة بسهولة، لذا نجد نسبتهم تنقص بقلّة السنوات وتزداد بالأقدمية أكثر، حيث أن أقل نسبة يوضحها الجدول 8,6% متعلقة بالعمال الذين لم تتجاوز مدة عملهم السنة، وذلك لعدم حاجة المؤسسة للتوظيف مؤخرًا، إلا بعض المناصب المستحدثة، وبعض التغييرات على مستوى العمال، وفي هذه النسبة نجد أيضاً أن نسبة عمال الإنتاج أقل من نسبة عمال الإدارة بكثير، إذ مثلت الأولى 6,3% مقابل 15,4% للثانية، وهو فرق معتبر.

كما يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 25,7% من العمال تتراوح أقدميتهم بين الخمس والعشر سنوات، وهي نسبة معتبرة أيضاً، وهذا يدل على استقرار نسبي لبعض عمال الشركة، لاسيما منهم عمال الإنتاج الذين نجد 28,3% منهم ضمن هذه الفئة، مقابل 17,9% من عمال الإدارة يشغلون هذه الفئة، كما نجد أن العمال الذين تجاوزوا العشر سنوات، أيضاً أكثرهم عمال إنتاج، إذ بلغت نسبتهم 14,1%. حيث أن أقدم عامل إنتاج صادفناه بلغت مدة عمله 27 سنة، أي منذ بدايات المؤسسة، نظراً لحرصها على الاحتفاظ بالعمال المخلصين في الإنتاج. بينما نجد نسبة 13,1% من العينة لم يجيبوا على هذا السؤال وذلك لتخوفهم كما ذكرنا سالفاً من أن يعرفوا، -لاعتقادهم أننا سنعيد كتابة المدة نفسها- سواء لأقدميتهم التي قليل هم من وصلوا إليها، أو العكس كونهم جدد وقليلة أيضاً هذه الفئة من العمال.

إن أقدمية العمال في المصنع سيكون لها تأثير لا ريب في غرس ثقافة معينة داخل المصنع، من خلال تناقل الأحداث التي جرت فيه، طرق التعامل مع العمال، وسياسات التسيير، وهذا ما سنحاول الاستفادة منه للتحقق من الفرضيات.

ومن خلال التحليل السابق لخصائص أفراد العينة، يمكن أن نقدم لها وصفا شاملا في ما يلي :

✓ معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب، وبالتالي يحملون نفس الثقافة تقريبا، كما أن هذا السن يسمح باكتساب قيم وثقافات جديدة، والتفاعل معها.

✓ معظم أفراد العينة هم من جنس الذكور. وأغلبية أفرادها متزوجون، مقابل نسبة معتبرة للعزاب.

✓ عمال العينة معظمهم من منطقة الكاليتوس والمناطق المجاورة لها، خاصة عمال الإنتاج. في حين أن المناطق البعيدة غالبا ما يكون سكانها عمال إداريين، وذلك بنسبة ضعيفة، وهو الأمر الذي يبين أن العمال تربطهم علاقات أخرى تتعدى علاقات العمل، ويحملون ثقافة متشابهة إلى حد بعيد.

✓ أغلبية العمال مستواهم التعليمي متوسط، وبنسبة قريبة منها ذوي المستوى الثانوي.

✓ في حين نجد أن أكثر العمال متحصلون على تكوين، وممارسون لعمل سابق، كان في الغالب في القطاع الخاص وهذا الأمر هو الآخر يجعل تمثلات العمال للعمل متشابهة إلى حد بعيد.

✓ بينما نجد أكثر العمال لم تتجاوز مدة عملهم الخمس سنوات، وهذه النسبة غالبيتها من عمال الإدارة، بينما عمال الإنتاج هم الأكثر أقدمية.

إن هذا التحليل لخصائص العينة يؤكد لنا التجانس الكبير الموجود في مجتمع البحث، والذي انعكس على تجانس أفراد العينة. وهذا الأمر يجعلنا نتوقع أن تكون قيم العمال، وتمثلاتهم للعمل والعلاقات بين بعضهم متشابهة أيضا.

الفصل السابع: السياسة التنظيمية للمؤسسة

تمهيد

أولاً- سياسة التوظيف وتحديد المهام

1. الطرق المعتمدة للحصول على منصب عمل بالمؤسسة
2. مراعاة سياسة التوظيف للتوافق بين الشهادة ومنصب العمل
3. الأسس المعتمدة في التوظيف
4. طبيعة عقد العمل
5. تقسيم العمل
6. الرقابة على تنفيذ المهام

ثانياً - نظام الحوافز

1. الأجور
2. التوزيع العادل للمكافآت المادية
3. سياسة التكوين
4. سياسة الترقية

ثالثاً - نظام العقوبات

1. أنواع الأخطاء وعقوباتها
2. وعي العامل بالأخطاء التي تعرضه للعقوبة

رابعاً - ظروف العمل

1. الأمن
2. النظافة
3. الخدمات الاجتماعية
4. الراحة في مكان العمل
5. الراحة في جماعة العمل

استنتاج

تمهيد:

تتحقق الصرامة التنظيمية من خلال التزام المؤسسة بتوفير مختلف الظروف التنظيمية التي تساعد على انضباط عملها، سواء كانت إيجابية أو سلبية في نظر العامل ونظرها، فالعقوبات رغم سلبيتها غير أنها دافع من دوافع الانضباط في العمل، بينما توفير الجو المناسب والوسائل المساعدة على إنجاز العمل هي أمور إيجابية لها تأثيرها هي الأخرى على إتاحة الفرصة أمام العامل للإتقان والإبداع في عمله.

وبالتالي فإن صرامة المؤسسة في العناية بتوفير مختلف الظروف والأنظمة المتعلقة بالعمل والعمال وتطبيقها بشفافية وعدل، واعتمادها في ذلك على أسس علمية سيكون له تأثيره حتما على سلوك العامل بطريقة إيجابية، ويدفعه إلى تبني ذلك السلوك وإدراجه ضمن قيم عمله، كما أن للسياسة التنظيمية التي تنتهجها المؤسسة تأثير على العلاقات التي تربط بين العمال بمختلف مستوياتهم المهنية، من خلال فرض الاحترام بينهم، وتبني الطرق التي تجعل كل عامل يورث خبرته للآخرين.

هذا بالإضافة إلى دور هذه السياسات في تحقيق ولاء وانتماء العامل، إذ أنه بتوفر جل الشروط التي يبحث عنها، سيستقر بالمؤسسة ولا يتخلى عنها لأي ظرف كان. والعوامل التنظيمية المساعدة على ذلك كثيرة غير أننا اكتفينا وفق أهداف الدراسة بتلك التي رأينا أن لها أهمية وتأثيرا أكثر على هذه الجوانب، وهذا ما سنوضحه من خلال العناصر الموالية.

أولاً- سياسة التوظيف وتحديد المهام

إن المؤسسة ترى أن هذا الإجراء يهدف إلى تحديد أساليب التوظيف وطرق الاستقبال بالنسبة للموظفين، من أجل تحقيق اندماج وتكامل أفضل داخل الشركة وذلك بتلبية احتياجات الهياكل بتحديد المؤهلات والكفاءات. والاحتياجات نوعان: مخططة وغير مخططة.

➤ **الاحتياجات المخططة:** أو المتطلبات المخططة هي تلك الناجمة عن توسيع الطاقة الإنتاجية أو هي التي برمجت في خطة التوظيف السنوية للشركة، وتمت دراستها والمصادقة عليها من طرف مجلس الشركة.

➤ **الاحتياجات غير المخطط لها:** هي تلك التي لم تبرمج خلال السنة ولم تكن بالحسبان كالاستبدال الذي ينتج عن حالات الاستقالة أو الوفاة أو المرض لمدة طويلة أو أي سبب يؤدي إلى إنهاء و/أو تعليق علاقة العمل بصفة مفاجئة.

وقد جاء الفصل الأول من القانون الداخلي للمؤسسة مفصلاً لشروط التوظيف، من حيث سن العمل الذي لا يقل عن 16 سنة، مع إرفاق المترشح بملف كامل - مع ذكر الملف-، كما بينت المواد في هذا الفصل أن التوظيف يكون بعقد محدد أو غير محدد المدة، مع احتوائه على كل التفاصيل المتعلقة بالمنصب، وأوقات العمل، العلاوات، وغيرها، كذلك تحديد مدة الفترة التجريبية التي يخضع لها العامل، مع إمكانية تعديل العقد وفق الإرادة المشتركة للطرفين. كما بينت إحدى المواد أن المؤسسة لها الحق في تحويل أو نقل العامل، بشكل مؤقت أو نهائي إلى منصب آخر مماثل حسب مؤهلاته في إطار إقليمي ووطني.

وللتعرف على الطرق الفعلية التي يتم على أساسها التوظيف، اعتمدنا على عينة البحث التي أظهرت لنا النتائج التالية:

1. الطرق المعتمدة للحصول على منصب عمل بالمؤسسة:

يبين لنا الجدول الموالي الطرق التي سلكها العمال للالتحاق بالمؤسسة، وبالتالي أخذ فكرة حول الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف.

جدول رقم 12: كيفية التحاق العمال بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	كيفية الالتحاق بالمؤسسة
28,9	44	قصدت أحد المعارف بالمؤسسة
20,4	31	اقترح عليك أحد المعارف هذا المنصب
50,7	77	تقديم طلب
100	152	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف العمال تم التحاقهم بالمؤسسة من خلال تقديم طلب، وذلك سواء في مقر الشركة أو من خلال بريدها الإلكتروني، أو بواسطة مكتب التشغيل أو من خلال مواقع التشغيل في الشبكة. في حين نجد النصف الآخر من العمال التحق بالمؤسسة عن طريق المحسوبة، سواء بطلبه هو، أو باقتراح أحد المعارف ذلك المنصب عليه.

ولعل الأمر الذي يدفع المؤسسة للاعتماد على هذه الطرق من التوظيف هو بحثها عن الثقة، والعمال المضمونين من أشخاص ثقة. غير أن هذا لا يعني بالضرورة إلغاء معايير التوظيف الأخرى، لكنها تفضل الجمع بينهما. إلا أن هذه الطريقة سيكون لها نتائج أخرى سواء كانت إيجابية أو سلبية، مثل قوة العلاقات التي تربط بين العمال خارج إطار العمل، محاولة كل فرد تغطية أخطاء العامل الذي ضمن فيه، لأن أخطاءه قد تضرهما معا... الخ.

2. مراعاة سياسة التوظيف للتوافق بين الشهادة ومنصب العمل:

يعتبر وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أحد أهم القواعد التي ينبغي على أي مؤسسة مراعاتها، وهذه القاعدة تطبق في التوظيف من خلال تطابق المؤهلات والكفاءات مع مهام المنصب، وذلك لهدفين يكمل كل منهما الآخر، أما الأول فهو الاستفادة من كل المعارف وقدرات التحكم والإبداع التي يملكهما الفرد في مجال تخصصه، وأما الثاني فهو التخلص من التكاليف الزائدة للمنصب، سواء بتشغيل فرد أقل كفاءة وبالتالي بذل الجهد والوقت عليه للتكوين والتدريب، أو بتشغيل فرد يملك أكثر من متطلبات المنصب فيكلف الشركة نفقة زائدة لمنصب ذو خدمات محددة. لذا لابد على الإدارة المسؤولة من اختيار الأفضل من الجانبين. والجدول الموالي يبين مدى اهتمام المؤسسة بهذه النقطة.

جدول رقم 13: التوافق بين الشهادة ومنصب العمل

النسبة %	التكرار	تناسب الشهادة مع المنصب
62,5	95	نعم
35,5	54	لا
1,3	2	إلى حد ما
0,7	1	دون إجابة
100	152	المجموع

يبين الجدول أن أعلى نسبة من العمال والتي تمثل 62,5 % منهم يرون أن هناك توافقاً بين الشهادات المحصل عليها والمنصب المشغول، وتشمل هذه الفئة مختلف فئات العمال، من عمال متحصّلين على تأهيل لتكوين معين، أو عمال متحصّلين على شهادة ما، وحتى العمال الذين ليس لهم مستوى تعليمي، إذ كل منهم يحصل على منصب يليق به.

بينما نجد نسبة الذين نفوا العلاقة بين شهاداتهم والمنصب الذي يشغلونه تقدر ب 35,5% وهي نسبة معتبرة، يمثلها في الغالب فئات العمال المتحصلين على مستوى ثانوي أو متوسط ويقومون بأعمال بسيطة في الإنتاج، وبعض عمال الإدارة المتحصلين على شهادة الليسانس وهم يشغلون منصب مشرف، وفي المقابل يشغل حاملوا هذه الشهادة في القطاع العمومي منصب إطار.

على العموم، يعتبر عدم رضا العامل بمنصب عمله من العوامل التي تؤثر على طريقة قيامه به، وتنفيذه له. والعكس صحيح، لذا سنحاول الاستفادة من هذه النتائج في تحليل وتفسير قيم الانضباط. كما يؤثر على تعامل العمال مع بعضهم، لا سيما لمن يملك نفس التأهيل أو أحسن مقارنة بمسؤوله الذي حصل على المنصب بالخبرة والأقدمية، لذا سنستفيد من هذا الأمر أيضا في تحليل علاقات العمال. وهو من ناحية أخرى يؤثر على انتماء العمال للمؤسسة، إذ أنهم يتركونها ببساطة إذا وجدوا منصبا أكثر توافقا والشهادات التي يحملونها.

3. الأسس المعتمدة في التوظيف:

تسعى الشركة ككل الشركات الأخرى لاستقطاب اليد العاملة ذات التأهيل والكفاءة، غير أنها تحرص في نفس الوقت على قلة تكاليف كل عامل. وللتعرف على الأسس التي يتم بها توظيف العمال وظفنا الجدول الموالي:

جدول رقم 14: أسباب وأسس قبول المترشحين للتوظيف

أسباب قبول المترشح	التكرار	النسبة % *
الكفاءة	43	28,3
الخبرة والأقدمية	16	10,5
المحسوبية	20	13,1
مكان الإقامة	38	25
الثقة	36	23,6
المصلحة	25	16,4
مجموع تردد الإجابات	178	-
مجموع العينة	152	-

* - النسبة محسوبة من أصل العينة وليس من تكرار الإجابات.

من خلال النسب الموضحة في الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة من العمال والتي تمثل 28,3 % منهم، كانت الكفاءة من بين الأسس التي اعتمدتها المؤسسة في توظيفهم، مما يدل على مراعاة هذه الأخيرة لهذه المسألة في التوظيف، خاصة مع عمال الإدارة، وعمال الصيانة. غير أنها نسبة منخفضة مقارنة بما يجب أن يكون، ولعل هذا ما يفسر نسبة العمال (35,5%) الذين لا تتوافق شهادات عملهم مع المنصب الذين يشغلونه. إذ أن الكثير من العمال الممثلين لهذه النسبة متحصلون على شهادات (تكوينية، أوجامعية) غير أنهم لم يوظفوا على أساسها.

إن هذه الفئة في الغالب ترى أن توظيفها تم على أساس المصلحة؛ التي فسرها الكثير من العمال بحاجة الشركة الماسة لتغطية منصب معين في وقت محدد، فكان الحظ من نصيبهم، رغم عدم تطابق مؤهلاتهم والمناصب المشغولة، وقد مثل هؤلاء نسبة 16,4% من العمال.

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 25% من العمال تم توظيفهم بسبب مكان الإقامة، الذي غالبا ما يكون نفسه مكان تواجد المؤسسة (الكاليتوس)، ومعظم أفراد هاته الفئة هم من عمال الإنتاج كما هو مبين في الجدول المتعلق بمكان الإقامة، حيث أن الشركة تعتمد إلى توظيف أفراد من الكاليتوس، مراعاة لإمكانية تواجدهم 24/24 ساعة، بحيث إذا تغيب عامل سهل تعويضه بعامل آخر ولو كان ذلك ليلا. وهذا لا ينفي أن يكون من بينهم نسبة قليلة من عمال الإدارة أيضا، لأن الشركة تعتمد على اختيار المناطق القريبة لخفض تكاليف النقل من جهة، وتكاليف التأخرات من جهة أخرى، بالإضافة لضمانها لتواجدهم حين استدعائهم للضرورة. وهاته الفئة هي الأخرى ترى أن سبب توظيفها يدخل في إطار المصلحة أيضا.

بينما نجد النسبة الأقل هي تلك المتعلقة بالخبرة والأقدمية إذ لم تتجاوز 10,5%، ولعل ذلك راجع إلى أن الأفراد الذين يملكون هذه الميزة في مجال ما باتوا يفضلون العمل في الشركات المتعددة الجنسيات نظرا للامتيازات التي تمنحها للعمال.

ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف، الثقة التي تمثل سبب توظيف

23,6% من أفراد العينة، وهم في الغالب العمال الذين رشحهم أحد الموظفين في الشركة، وضمنوا فيهم. حيث أن المؤسسة تفضل توظيف أفراد موثوقين خاصة في المناصب الحساسة مثل الإنتاج، لضمان سلامة الآلات، وفي الإدارة التسويقية نظرا لسرية المعلومات. وهو الأمر الذي جعل نسبة

الذين توظفوا على أساس المحسوبة 13,1%، فحين سألنا المشرف على التوظيف حول العمال الذين يقترحهم عمال آخرون هنا، أكد لنا توفر معظم الشروط فيهم، غير أن المؤسسة تفضل هذه الطريقة كنوع من الضمان للعامل، وفي حالة صدور أي تصرف مسيء منه سيتحمل المسؤولية من اقترحه أيضا.

ومن خلال ملاحظتنا لبعض مقابلات التوظيف لاحظنا تركيز اهتمام المؤسسة على امتلاك الفرد للمؤهلات، ومكان الإقامة، كون المترشح مالك لسيارة أولا، اللغة الأجنبية، والوجه البشوش، غير أننا لم نلاحظ أي اهتمام بثقافة العمل التي يحملها المترشح، ما عدا السؤال عن أسباب ترك العمل السابق مخافة أن يكون الشخص مؤذيا. رغم أهمية ثقافة العمل عند الفرد وتأثيرها على سلوكه، وعلى ثقافة المؤسسة ككل من خلال التفاعل مع ثقافة الزملاء. فالفرد الجاد في عمله سيؤثر على جماعة العمل وبالتالي على المؤسسة بطريقة إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن العامل المتهاون الذي لا يعرف معنى الانضباط سيؤثر على زملائه وبالتالي على المؤسسة بطريقة سلبية.

4. طبيعة عقد العمل:

إن إعطاء المؤسسة للعمال فرصة العقد الدائم تعتبر ميزة لها بالمقارنة مع معظم المؤسسات الخاصة، وقد حاولنا فهم الأسس التي تعتمد عليها لإقامة عقد دائم مع عامل من العمال، من خلال المقابلات، غير أننا لم نتوصل لجواب مقنع، لذا حاولنا ربطه بالأقدمية، لنرى إن كان لها علاقة بذلك.

جدول رقم 15: علاقة الأقدمية بالحصول على عقد دائم

طبيعة عقد العمل الأقدمية	عقد مؤقت		عقد دائم		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	13	100	0	0	13	100
1-5	49	80,3	12	19,7	61	100
5-10	25	64,1	14	35,9	39	100
10 فما فوق	1	5,3	18	94,7	19	100
بدون إجابة	16	80	4	20	20	100
المجموع	104	68,4	48	31,6	152	100

يتبين لنا من الجدول أن أكبر نسبة من العمال متحصلون على عقد مؤقت، فهم يمثلون 68,4 % من مجموع العمال، ونجد أن 100% من العمال الجدد الذين لم تتجاوز مدة عملهم السنة يدخلون ضمن هذا العقد، وهذه النسبة تتناقص كلما ارتفعت أقدمية العمال، لتصل إلى 5,3% بالنسبة للعمال الذين تجاوزوا العشر سنوات، بينما نجد النسبة الأقل من العمال والمتمثلة في 31,6% منهم هم أصحاب عقد دائم، ونجد أن نسبة العمال الذين تقوت أقدميتهم العشر سنوات والمقدرة بـ 94,7%، هي أعلى نسبة للمتحصلين على هذا النوع من العقود، وهي تتناقص بتناقص الأقدمية لتصل إلى 0% لدى العمال الجدد.

وبالتالي يمكن القول أن الأقدمية لها تأثير على طبيعة العقد الذي يعمل به الفرد، فالعمال في البداية يبدؤون بعقد عمل مؤقت، وكلما زادت أقدميتهم زادت فرصتهم في الحصول على عقد دائم. وهذا الأمر يمكن اعتباره سيف ذو حدين من حيث تأثيره على ثقافة وانضباط العامل، أما الناحية الإيجابية فهي أن العامل عندما يضمن منصب العمل واستمراره في نفس المؤسسة سيقدم لها أفضل ما عنده، أما الجانب السلبي في الأمر فهو أن العامل عندما يضمن منصب العمل ويتخلص من شبح البطالة، سيتهاون ولو بعض الشيء في الانضباط وتزداد مطالبه، وحقوقه وهو يعلم أن المؤسسة غير قادرة على طرده، وأي عقوبة ستكون خفيفة مقارنة بإنهاء عقد العمل.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن العمال الذين لهم عقد عمل دائم أغلبهم من عمال الإنتاج، وذلك للضغوطات التي يمارسونها بشكل أوبآخر على الشركة، وهذا ما يفسر لنا وجود 64,1% من العمال الذين تفوق أقدميتهم الخمس سنوات بعقد مؤقت، مقابل 19,7% من العمال الذين لم تتجاوز أقدميتهم الخمس سنوات بعقد دائم، إذ نجد أغلب عمال المصنع يحصلون على عقد دائم في أغلب الأحيان قبل عمال الإدارة مقارنة بالأقدمية، إلا في حالات نادرة.

5. تقسيم العمل:

يعتبر تقسيم العمل من الأمور الضرورية والبدئية في وقتنا الحالي، إذ أنه يعرف العامل بمنصب وطبيعة عمله، وما يحتويه من حقوق وواجبات، بدءا بتقسيم وقت العمل وصولا لتقسيم المهام، وهذا بالتأكيد لن يؤدي ثماره إلا إذا كان قائما بطريقة عادلة.

لقد أخذ القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة هذه النقطة بعين الاعتبار حيث جاء في المادة السابعة منه، أن عقد العمل يتضمن تحديد مدة العمل، وتحديد منصب العمل، كما حدد

وقت العمل بـ 40 ساعة في الأسبوع، ويوم العطلة هو الجمعة، بالنسبة لعمال الإدارة، بينما عمال الإنتاج فأوقات عملهم تنظم في إطار ورديات تتغير شهريا، ويتم إبلاغهم بها. مع توضيح القانون الداخلي لضرورة الالتزام بالساعات الإضافية للعمل في حال الضرورة، والعامل مأجور عليها. مع تعويض تلك المدة بمدة راحة مماثلة لها. ولكل عامل الحق في 30 يوم كعطلة سنوية.

بينما لم يفصل القانون الداخلي في مهام كل منصب، بل أوجب التزام العمال على اختلاف درجاتهم المهنية بتنفيذ المهام المنوطة بعملهم، حماية ممتلكات المؤسسة، احترام أوقات الدخول والخروج، الحفاظ على نظافة المؤسسة، حفظ أسرار العمل، الالتزام بالسلوك الراقي في التعامل مع العمال والزبائن على حد سواء. وقد بين أن دخول مكان العمل لا يكون إلا في وقت العمل. والظاهر من خلال القانون الداخلي أن المؤسسة لم تحدد المهام المنوطة بكل عامل، وطريقة تقسيم العمل بين العمال، لذا وجهنا بعض الأسئلة للعمال لتعرف على دقة وعدالة تقسيم العمل، فتوصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 16: التقسيم الدقيق والعادل للعمل

النسبة %	التكرار	دقة وعدالة تقسيم العمل
28,9	44	نعم
23,7	36	لا
34,2	52	إلى حد ما
12,5	19	لا أدري
0,7	1	دون إجابة
100	152	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من العمال والذين بلغت نسبتهم 34,2% يرون أن هناك تقسيم عادل إلى حد ما، وذلك لكونهم يعرفون المهام الموكلة إليهم، لكن قد يرون أنهم يشتغلون أكثر من غيرهم، فمن بين الأمور التي لاحظناها عند الحديث مع العمال، أن معظمهم تقريبا يحسون أن عملهم هو الأهم في المؤسسة، ومع ذلك هم لا يحظون بالتقدير اللازم. في المقابل نجد أن أقل نسبة هي 12,5%، كانت للعمال الذين قالوا أنهم لا يدرون، وهم في الغالب عمال جدد سواء في الإدارة أو الإنتاج، وبالتالي لم يتمكنوا من الحكم على تقسيم العمل.

في حين نجد أن نسبة 28,9% من العمال يرون أن تقسيم العمل مبني بدقة وعدالة بين مختلف العمال، وهي نسبة عالية تجعلنا نقول أن هناك تقسيم دقيق وعادل إلى حد كبير، رغم عدم اقتناع بعض العمال بذلك، حيث نفى 23,7% منهم دقة وعدالة تقسيم العمل، بحكم أنهم لا يعرفون حدود عملهم أصلاً، ويرون أن عليهم تنفيذ أوامر المسؤولين، حتى في القيام بأعمال خارج نطاق مهام مناصبهم، بل إن بعض العمال لا يعرفون حتى المسؤول المباشر الذي يتعاملون معه باعتبارهم يتلقون الأوامر من مجموعة رؤساء، ولعل ذلك راجع إلى أن الشركة قد توظف عمالاً للقيام بأعمال مختلفة نظراً لطبيعة هذه الأعمال غير الدائمة. أود ذلك راجع إلى عدم وعي هؤلاء العمال، وبالتالي عدم قراءتهم لبنود عقد العمل الذي يتم فيه توضيح المهام.

على العموم إن اعتقاد العامل بأنه مظلوم، سواء ببذله لجهد أكثر من غيره، أو عدم إدراكه لطبيعة عمله ومسؤوله المباشر، هي أمور ستؤثر لا محالة على انضباط العامل والتزامه من جهة، كما ستؤثر على علاقاته بالعمال خاصة الذين يعتقد أنهم يبذلون جهداً أقل منه وهم في نفس الدرجة المهنية، ومع المسؤولين من خلال اعتقاده أنه لا ينتمي إلى مسؤول مباشر يدافع عنه، من جهة أخرى، لذا سنأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار في تحليل وتفسير قيم الانضباط وعلاقات العمال.

6. الرقابة على تنفيذ المهام:

إن السير الحسن للعمل يكون من خلال قيام كل عامل بعمله على أكمل وجه، ولضمان تحقيق ذلك لا بد من فرض نوع من الرقابة، التي تجعل من يفتقد الرقابة الذاتية يخضع لها، فيلتزم بآداء مهامه في كل الأحوال، ولمعرفة درجة الرقابة المفروضة على العمال سنعتمد على الجدول التالي:

جدول رقم 17: طبيعة الرقابة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	طبيعة الرقابة في المؤسسة
57,9	88	شديدة
4,6	7	غير شديدة
34,2	52	أحياناً
3,3	5	نوعاً ما
100	152	المجموع

يتبين من الجدول أن أكثر من نصف العمال بنسبة 57,9% يحسون بوجود رقابة شديدة بصفة دائمة في المؤسسة، وهذا أمر ضروري لفرض الانضباط والسير الحسن للعمل. كما أن هناك نسبة لا بأس بها قدرت ب 34,2% من العمال الذين يرون أن هذه الرقابة تكون أحيانا، وهذه الطريقة فعالة هي الأخرى، إذ تجعل العامل يعمل بجد طيلة الوقت تحسبا لمراقبة عمله الذي يكون في أية لحظة. بينما نجد أقل نسبتي للفئتان اللتان كان رأي أولاهما أنه لا توجد رقابة على الإطلاق بنسبة 4,6%، وثانيهما أنه هناك رقابة نوعا ما، وقد قدرت بنسبة 3,3%، وهي نسب جد ضعيفة مقارنة بالنسب الأولى.

لكن من خلال الملاحظة التي قمنا بها، نستطيع الجزم بأن العمال لا يحسون أنهم مراقبون لدرجة كبيرة، حيث أن كل العمال كانوا يخرجون للحديث بالهاتف لمدة معينة، وإن لم تكن طويلة جدا، كما يتبادلون أطراف الحديث، غير أن ذلك في مدة قصيرة، ذلك أن الرقابة الموجودة هي رقابة على العمل غير المنجز، فالعمال لا يستطيعون إضاعة الوقت لكثرة ضغوط العمل على أغلبهم، وبالتالي كل يرى أن مصلحته هي التخلص من العمل الذي ينتظره. غير أن هذا لا ينفي أن اعتقاد العمال بوجود رقابة داخل المؤسسة سيساعد على انضباطهم.

ثانيا-نظام الحوافز:

تعتبر المكافآت كما أشرنا سابقا من العوامل التي تدفع العامل للانضباط، لكن ذلك لا يتم إلا إذا كانت توزع بطريقة شفافة وعادلة بين مختلف العمال، والعدالة لا تكون بأن يأخذ كل العمال نفس المكافأة، بقدر ما تكون من خلال مكافأة كل فرد حسب عمله، ووفق قواعد وقوانين محددة ومعروفة للجميع، حتى لا يحس أي عامل بالظلم على جهل. ونظام المكافآت يندرج ضمنه المكافآت المادية، التي تتفرع إلى عدة أنواع منها الأجر ومكافآت معنوية تتفرع بدورها إلى عدة أنواع.

1.الأجور:

لقد رفضت المؤسسة إعطاءنا أي معلومات حول نظام الأجور المعمول به، كما رفضت توجيه سؤال عن ذلك ضمن الاستمارة. وهذا ليس دليلا بالضرورة على عدم مراعاتها للأجور المعمول بها، لأن المعلومات التي لدينا تؤكد احترامها لنظام الأجور، غير أن ذلك قد يكون تخوفا منها على اطلاع الشركات المنافسة على ذلك أولا، ولل فروقات الموجودة في الأجور بين مختلف الفئات المهنية ثانيا، والتي سيسبب إفشاؤها مشاكلًا بين الفئات المهنية المختلفة وبينها وبين إدارة

المؤسسة. غير أننا لتقادي ذلك حولنا السؤال، لسؤال متعلق برأي العمال في تغطية الأجر لمختلف الاحتياجات، وقد كان تعليق الإدارة على هذا السؤال، أن العامل الجزائري سينكر ذلك مهما أخذ.

جدول رقم 18: رأي العمال في تغطية الأجر لاحتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية :

المجموع	إلى حد ما	لا	نعم	الأجر يغطي كافة احتياجاتك المستوى المهني	
				التكرار	منفذ
64	19	40	5	النسبة %	
100	29,7	62,5	7,8	التكرار	مشرف
66	25	35	6	النسبة %	
100	37,9	53,0	9,1	التكرار	إطار
22	10	12	-	النسبة %	
100	45,5	54,5	-	التكرار	المجموع
152	54	87	11	النسبة %	
100	35,5	57,2	7,2		

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من نصف العمال ممثلين في نسبة 57,2% ينكرون تغطية الأجر لكافة احتياجاتهم، وهذه الفئة مدعومة بمختلف الفئات المهنية التي تتدرج أعلى النسب لها ضمن هذه الفئة، من أدناها حيث نجد 62,5 % من فئة المنفذين، إلى أعلاها حيث نجد 54,5% من فئة الإطارات، وذلك راجع إلى تزايد المصاريف في هذا الوقت الذي بات فيه كل المجتمع منجرا وراء الاستهلاك المختلف الأنواع، حتى استهلاك الخدمات، كالإيجار، روضة الأطفال التي تزيد من المصاريف الاستهلاكية الأخرى من لباس ومأكل الأطفال...، وهو الأمر الذي يجعل الدخل لا يغطي حقيقة كل التكاليف. حيث أن فئة الإطارات رغم امتيازها بأجور أعلى من أجور فئة المشرفين غير أننا نلاحظ أن نسبتها أعلى، ولعل ذلك نتيجة مقارنة هاته الفئة للأجر مع الجهد المبذول.

في حين نجد أن هناك 35,3 % من العمال يقرون بتغطية الأجر لاحتياجاتهم إلى حد ما، وهي نسبة معتبرة أيضا، ونجدها مدعومة بفئة الإطارات الذين يندرج 45,5 % منهم ضمن هذه الفئة، ثم فئة المشرفين والمنفذين على التوالي، وهذا أمر طبيعي مقارنة بتدرج سلم الأجور بتدرج

المستوى المهني. وهو نوع من الإقرار لدى هذه الفئة بتولي المؤسسة لواجبها تجاه ذلك، لكن الأمر متعلق بالظروف الأخرى التي يعيشها المجتمع.

في حين نجد أن أقل نسبة كانت للعمال الذين يقرون بتغطية الأجر لكافة احتياجاتهم والتي مثلت 7,2 % من العمال، وهي نسبة جد ضعيفة ، ينعدم فيها الإطارات وتكاد تتساوى النسب فيها بين فئة المشرفين والمنفذين، وهم في الغالب الأفراد غير المتزوجون والنساء اللواتي لا يملكن كثيرا من المسؤوليات.

على العموم إن عدم الاقتناع بالأجر بنسبة كبيرة سيؤثر حتما على وتيرة عمل العمال، خاصة منهم من يعمل بقدر الأجر فحسب. كما سيؤثر من جهة أخرى على درجة انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، باعتبارها لا تلبي احتياجاتهم، الأمر الذي يدفعهم للتخلي عنها في حال وجود الأفضل.

2. التوزيع العادل للمكافآت المادية: لمعرفة مدى التزام المؤسسة بعدالة المكافآت وجهنا سؤالاً للعمال كانت الإجابات عنه متباينة كما يوضح الجدول أدناه.

جدول رقم 19 : عدالة وشفافية توزيع الحوافز

النسبة %	التكرار	توزع الحوافز بعدالة وشفافية
14,5	22	نعم
53,3	81	لا
30,9	47	لا أدري
1,3	2	دون إجابة
100	152	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر عدد من العمال غير راضين عن طريقة توزيع الحوافز، وقد مثلوا نسبة 53,3 %، أي أكثر من نصف العمال يرون أن الحوافز توزع بطريقة غير عادلة وغير شفافة، فبالرغم من كون القانون الداخلي ينص على وجود علاوات ومنح متعلقة بالمنصب تحدد في عقد العمل، غير أن هذه المنح والمكافآت غير محددة بشكل واضح أولاً، كما أن أسباب وطرق إعطائها غير مذكورة أيضاً، ناهيك عن تحديد قيمتها. كل هذه الأمور جعلت العمال جاهلين لكيفية حسابها، عاجزين عن المطالبة بها، لأنها غير واضحة.

كما أنه من بين الأمور التي علمنا بها من خلال بعض المقابلات أن المشرف المباشر هو الذي يقرر إن كان للعامل الحق في المكافأة، وذلك من خلال التتقيط الذي يخضع له العامل، وهذه الطريقة وإن كان فيها الكثير من المزايا، غير أنها تضع العامل تحت رحمة مسؤوله المباشر، وبالتالي يُدخل فيها أمور شخصية لا محالة، وعلاقات خاصة، وهذا الأمر جعل العمال يرون أن البعض يأخذ المكافآت دون وجه حق.

في حين أقر البعض الآخر بهذه الطريقة، لأنهم يرون أن المسؤول هو الشخص الوحيد الذي يمكنه ملاحظة الجهد الذي يبذله العامل، وإذا بذل جهدا مضافا صرف له مكافأة على ذلك، وقد مثل هؤلاء نسبة 14,5% من العمال، كما يدخل في هذه الفئة بعض عمال الإنتاج وعمال التسويق، الذين لهم نوعا ما طريقة واضحة لأخذ المكافآت، فعمال التسويق لهم نسبة عن كل كمية محددة من السلع المباعة، وعمال الإنتاج لهم نسبة عن كمية السلع المنتجة، وتحقيق الخطة الإنتاجية، لكن ذلك يكون بنسب مختلفة، فالمشرف على الآلة له النسبة الأكبر، ونسبة المنسق أو المشرف أيضا تختلف عن نسبة العامل البسيط، وعامل النظافة، فبالإضافة إلى كون أجر الأول أعلى فهو يحصل أيضا على النسبة الأكبر من المكافأة. هذا الأمر هو الآخر جعل العمال ينفون عدالة الحوافز، إذ أن كل عامل يبذل وسعه في إطار عمله لتحقيق الخطة، لكن نصيبهم من المكافأة يختلف. ثم إن كل عامل يعمل وفقا لقدرات الآلة التي يعمل فيها، وبعض الآلات إنتاجها محدود، وهو أمر لا دخل للعامل فيه، غير أن بعض العمال أخبرونا بأن المسؤول يقدر ذلك فلا يحرم العمال من النقاط لهذا السبب.

كما يوضح لنا الجدول أن 30,9% من العمال لا يملكون فكرة عن عدالة وشفافية توزيع الحوافز، وهي نسبة عالية أيضا، وذلك راجع من جهة إلى أن معظم الإدارات ليس لها مكافآت واضحة ومحددة الأسباب، حيث أن المسؤول المباشر هو الذي يخصص مكافأة لعامل ما؛ إذا رأى ضرورة لذلك، كما أن كل إدارة تجهل طريقة توزيع الحوافز في باقي الإدارات، حتى بالنسبة لعمال الإنتاج، عندما سألنا بعض العمال عن طريقة توزيع المكافآت لعمال المصنع، أجابوا بأنهم لا يملكون أدنى فكرة. وهذا يدل على تعامل الإدارة مع هذا النظام بشيء من التحفظ، وبالتالي يستبعد أن تكون هناك مكافآت للإبداع والابتكار، وإلا لكان هناك إشهار لها في وسط العمال.

في حين أن العمال أخبرونا بوجود لجنة لممثلي العمال تقدم المنح الاجتماعية - إن صح القول - المتعارف عليها، مثل الأدوات المدرسية لأبناء العمال البسطاء عند الدخول المدرسي، كذا

منح الأعياد خاصة العيد الأضحى والتي يصرفها أحيانا المدير من عنده. غير أن هذه المنح ليست إجبارية وليست مضمونة.

2. سياسة التكوين:

هذه العملية تعرف إدخال الاحتياجات، ووضع خطة التدريب وتنفيذها بهدف تحسين المهارات لوصف المراحل المختلفة لتشكيل الأفراد وذلك بغية تلبية توقعات ومتطلبات العمل من الموظفين المؤهلين.

1.2- الطرق المعتمدة في التكوين: لم يحتو القانون الداخلي على الكثير من المواد المتعلقة بالتكوين، لا من حيث النوع ولا المدة، في حين جاءت مادة واحدة في العقوبات، تبين أن العامل الذي يرفض حضور الدورات التكوينية يعاقب، كما جاءت مادة أخرى تبين أن للعامل الحق في حضور الندوات والملتقيات، ومتابعة تكوين في إطار النشاط المهني على أن يكون ذلك بترخيص من طرف الشركة. وباستفسارنا عن أنواع التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة، وجدنا أنها تعتمد على التكوين الداخلي للعمال، مع إرسال بعض المسؤولين لحضور دورات تكوينية خارجية، ثم يقوموا بدورهم بتكوين العمال داخليا. وبالتالي اقتصر خيار نوع التكوين الذي تقوم به المؤسسة على التكوين الداخلي، أما الخارجي فهو خاص بالعمال الذين التحقوا بتكوينات في مؤسسات خارجية. وفرصة الحصول على تكوين داخلي لم تتسن بعد لكل العمال، ولمعرفة نسبة الذين استفادوا منها طرحنا سؤالاً للعمال المتحصيلين على تكوين، والذين بلغ عددهم 101 عامل*، حول نوع التكوين فحصلنا على النسب التالية:

جدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب نوع التكوين

نوع التكوين	التكرار	النسبة %**
داخلي	36	23,6
خارجي	51	33,5
داخلي+خارجي	14	9,21
المجموع	101	66,4

يظهر من خلال الجدول أن 66,4% من عمال المؤسسة متحصلون على تكوين، سواء كان داخليا، خارجيا، أوهما معا، غير أن النسبة الأكبر تمثلها فئة العمال الذين أشرفوا على تكوين

*-أنظر الجدول الخاص بالتكوين في الجزء المتعلق بخصائص العينة(الفصل السابع).

** - النسبة محسوبة من أصل العينة وليس من تكرار الإجابات.

أنفسهم (ماديا) إذ بلغت نسبتهم 42,7 % من مجموع العمال، مقابل نسبة 32,8 % من أفراد العمال الذين حصلوا على تكوين داخل المؤسسة، أي بنسبة الثلث، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالعدد المتبقي، وذلك للصعوبات التي تواجهها الشركة في تواجد العمال من جهة، خاصة عمال الإنتاج وعمال التسويق، وهاتان الفئتان تمثلان أكبر نسبة من العمال. ومن جهة أخرى كون التكوين غير منظم بطريقة واضحة، إذ أن برمجة المؤسسة للحصص التكوينية يكون بطلب من الرؤساء المباشرين للعمال، ويكون ذلك -حسب المعلومات التي تحصلنا عليها- من خلال التقويم السنوي للعامل من طرف مسؤوله، فيحدد هذا الأخير المجالات التي يلاحظ فيها نقصا لدى العمال، ويقترح تكوينه فيها، فيتم برمجة حصة تكوينية لكل مجموعة لها نفس النقائص أو تهتم بنفس الموضوع، وهو الأمر الذي يفسر لنا وجود نسبة 9,21 % من العمال المتحصلين على تكوين خارجي، ومع ذلك فقد استفادوا من تكوين داخلي، في مقابل نسبة 33,6 % لم تكن لها فرصة الحصول على أي من التكوينين. وبالتالي يمكن القول أن التكوين لا يعتبر ضمن السياسات التحفيزية للمؤسسة، بقدر ما يعتبر تلبية لمتطلباتها.

وعند بدأ فترة التريص بالمؤسسة، وجدناهم قد خصصوا يوم الإثنين كيوم خاص بالتكوين، وكانت الدورات التكوينية تتم مع عمال الإنتاج وفق مجموعات، أي كل أسبوع يخصص لمجموعة محددة من العمال، والملاحظ أن التكوين يكون للعمال الذين هم في فترة دوامهم، الأمر الذي يجعل حضورهم صعبا، لاسيما عمال الإنتاج الذين يصعب إبعادهم عن الآلات، حتى أن الشخص الذي كان يقوم بالتكوين اقترح أن ينزل إلى المصنع وقيم دورة مباشرة هناك.

وقد كان لي فرصة دخول جزء من أحد الحصص التكوينية التي دار موضوعها حول سدادات الأذن (الواقية من الصوت). وكان ذلك من خلال مقطع فيديو يحتوي على رسوم مصورة مطابقة لما يحدث في المصنع، فالهدف من الدورة هو توعية العمال بأهمية السدادات التي يهملها أكثرهم، وتوضح الرسوم كيف أن العامل في بداية الأمر يعتاد صخب الآلات، لكن التأثير السلبي لذلك يظهر بمرور الوقت، إذ يضعف سمع الإنسان، ثم يوضح المقطع التأثير السلبي لذلك على الحياة الاجتماعية للفرد، ومن الأمور التي لاحظناها هو تفاعل العمال مع مقطع الفيديو، وتأثر العمال المهملين لهذه السدادات، والحديث الذي دار بينهم في الأخير كان حول نيتهم في الالتزام بها. وكان موضوع الدورة من اقتراح المسؤول لملاحظته إهمال العمال لهذا العامل الوقائي.

وبالتالي يمكن القول أن التكوين هو أحد أهم الأنظمة التي يمكن للمؤسسة استغلالها بهدف تهذيب سلوك العمال ومن ثم التأثير على ثقافة عملهم وتوجيهها نحو الاتجاه السليم. خاصة إذا كان التكوين يدور حول مواضيع معروفة ومتداولة بين العمال، وبطريقة مؤثرة تبين محاسن ومساوئ كل تصرف، الأمر الذي يخلق نوعاً من الوعي والرقابة الذاتية لدى الأفراد على تصرفاتهم. كما أن اعتماد المؤسسة على التكوين كسياسة تحفيزية سيؤثر كثيراً على سلوك العمال رغبة وطموحاً في الحصول عليه.

3. سياسة الترقية:

إن القانون الداخلي لم يحوِ أي مادة بخصوص الترقية، ومن الأمور التي لاحظناها، افتقاد المؤسسة لسياسة متعلقة بتسيير الحياة الوظيفية للعمال، وهي من بين المشاريع المبرمجة للتنفيذ في القريب العاجل، وبالتالي فإن هذه العملية هي الأخرى موكلة للمسؤولين، من خلال عملية تقييم مهارات الموظفين السنوية بهدف ترقيةهم بشكل دائم، في ضوء متطلبات وظائف الشركة ومن ثم تسهيل إدارة الموارد البشرية (التدريب والترقية والنقل...)، وبذلك فإن هذا التقييم السنوي يبين للعامل أحقّيته وقدرته على تولي منصب أعلى.

ولمعرفة الأسس المعتمدة حالياً من طرف المؤسسة في ترقية العمال استفسرنا المبحوثين في سؤال متعدد الخيارات فتباينت أجوبتهم كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 21: الأسس التي تتم عليها الترقية

أسس الترقية	التكرار	النسبة %*
الخبرة والأقدمية	51	33,6
المحسوبة	50	32,9
الكفاءة	47	30,9
الثقة	31	20,4
إتقان العمل	16	10,5
المصلحة	14	9,2
لا أدري	12	7,9
مجموع تردد الإجابات	221	-
مجموع العينة	152	-

* - النسبة محسوبة من أصل العينة وليس من تكرار الإجابات.

نلاحظ من خلال الجدول أن 33,6 % من العمال يرون أن الخبرة والأقدمية تلعب دورا في الترقية، فهي الطريقة التقليدية المعتمدة في التنظيمات البيروقراطية، ولعل هذا الخيار ناتج عن بعض الملاحظات الواقعية للعمال عن ترقية الأفراد الذين لهم فترة عمل طويلة، غير أن هذا لا يعني أن المؤسسة تعتمد عليها بصفة مطلقة، إذ نجد أن بعض المسؤولين هم أفراد جدد مقارنة بمن يعمل تحت إمرتهم، وهذا ما يفسر اختيار 30,9 % من العمال للكفاءة كمقياس من بين مقاييس الترقية، فالفرد الذي يملك مختلف المؤهلات لإدارة المنصب له الحق في شغله.

كما نجد نسبة مقارنة لها ترى أن المحسوبية هي أحد المعايير المعتمدة في الترقية، وذلك راجع كما شرحنا سابقا لارتباط هذا الأمر بتقييم المسؤول المباشر الذي يعتبره كل شخص لم يصل لمبتغاه تقييما ظالما. ومن سلبيات هذه الطريقة أنها تترك مجالا للشك في النفوس حول حصول العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع المسؤول على فرصة الترقية أكثر من غيرهم.

كما أرجع 20,4 % من العمال الترقية لحجم الثقة التي تضعها المؤسسة في العامل، وبالتالي إذا كان العامل طامحا لبلوغ العلى لابد له من كسب ثقة الرؤساء. في حين أن إتقان العمل لم يوافق عليه سوى 10,5 % رغم أهميته. وهذا دليل آخر على إهمال ثقافة العمل من طرف المؤسسة، فالعمل المتقن والمنضبط هو قيمة يجب تشجيعها بالترقية، حتى تكون هناك منافسة بين العمال حولها، لأن عدم وجود سياسة واضحة للترقية سيؤثر حتما على انضباط العمال، وعلى علاقاتهم فيما بينهم، إذ يصبح كل عامل يرى الآخرين كمنافسين له على المنصب، مما يقلل من استفادة كل طرف من خبرات الطرف الآخر، كما أنه ينقص من انتماء وولاء العامل إذ أن جهله لإمكانية حصوله على ترقية، يجعله يقبل أي منصب أفضل في شركة أخرى بدل الانتظار الذي قد يذهب هباء.

وتجدر هنا الإشارة إلى تنبيه مسؤول إدارة الموارد البشرية إلى أن بعض العمال الذين تقترح عليهم الترقية كون المؤسسة تراهم أكفاء لشغل مناصب أعلى، وأنهم أهل لثقتها، غير أنهم يرفضون تحمل المسؤولية، ويفضلون البقاء في مناصبهم الحالية.

ثالثاً- نظام العقوبات:

1. أنواع الأخطاء وعقوباتها:

لقد تم تخصيص فصل كامل من القانون الداخلي للإجراءات التأديبية التي يحق للمؤسسة تطبيقها ضد أخطاء العامل التي تخل بانضباطه، وقد تم تصنيفها إلى ثلاث درجات، حسب الخطورة. ولكل درجة عقوبات محددة.

أ- أخطاء من الدرجة الأولى تتعلق بـ:

- عدم التواجد في منصب العمل وقت العمل دون مبرر.
- الاستعمال المفرط للهاتف أو الفاكس دون مبرر.
- عدم احترام قواعد النظافة في مكان أو ملابس العمل.
- الغياب غير المبرر في النصف الثاني من الدوام، أو تغيير وقت العمل دون إذن.
- عدم القيام بمهام المنصب، الفوضى في المستندات، عدم نقل المعلومات.
- عدم احترام الزملاء.

عقوبتها: عقوبة هذه المخالفات هو إنذار شفوي، إنذار كتابي، إنذار كتابي، توبيخ، توقيف عن العمل من 1 إلى 3 أيام.

ب- الأخطاء من الدرجة الثانية: حيث نجدها أكثر ضرراً، ومن ذلك:

- تكرار خطأ مهني من الدرجة الأولى.
- التغيب غير المبرر من يومين إلى ثلاثة أيام في الشهر.
- رفض عمل الساعات الإضافية.
- رفض تنفيذ تعليمات المسؤول المباشر.
- ضياع وسائل العمل.
- التستر على الأخطاء المهنية.
- عدم الاهتمام بوسائل وممتلكات الشركة.
- رفض إجراء الفحوص الدورية، أو عدم الإبلاغ عن حادث عمل.
- سوء السلوك أو الشجار مع العمال، عدم احترام الزبائن.
- عدم الاحترام المتكرر لمواعيد العمل.

➤ كثرة الحركة دون عذر، استقبال أحد المعارف مكان العمل، أو استخدام الشبكة أو الهاتف لغير أغراض العمل.

عقوبتها: عقوبة هذه الأخطاء توقيف عن العمل من 5 إلى 9 أيام.

ج-الأخطاء من الدرجة الثالثة: وهي الأكثر خطورة على الشركة والعامل، ونجد من بينها:

➤ تكرار أخطاء من الدرجة الثانية.

➤ رفض تنفيذ التعليمات المرتبطة بالالتزامات المهنية.

➤ تناول الكحول أو دخول المؤسسة في حالة سكر.

➤ تسبب عمدي في إلحاق أضرار مادية بالمنشأة، المعدات، المواد الأولية،.. وغيرها. أوتلك الخاصة بالعمال.

➤ المشاركة في توقيف جماعي للعمل.

➤ السرقة، شهادة الزور، تصريحات كاذبة.

➤ إخراج معلومات عن الشركة، سواء تعلق بالبرنامج، طرق التصنيع، المواد، الآلات المستعملة .. وغيرها.

➤ جمع هذا العمل مع عمل آخر مريح أيا كان نوعه دون تصريح.

➤ استعمال أغراض الشركة للمصلحة الخاصة.

➤ حيازة ممنوعات، بما فيها المشروبات الكحولية.

عقوبتها: عقوبة هذه الأخطاء هي:

•التنزيل في الرتبة

•عزل دون إشعار مسبق ولا تعويض.

•توقيف عن العمل من 16 إلى 30 يوما، مع إلغاء مكافأة المردودية

•عزل بإشعار مسبق أو تعويض

كما بين القانون الداخلي وجود لجنة تأديبية تتكفل بمتابعة القضايا وإعطاء العقوبة المناسبة.

2.وعي العامل بالأخطاء التي تعرضه للعقوبة:

ولمعرفة مدى وعي العمال بهذه الأخطاء وجهنا لهم سؤالا، حول السلوكات التي يعاقب

عليها العامل، فكانت أجوبتهم كالتالي:

جدول رقم 22: السلوكات التي تعرض العامل للعقوبة

السلوكات التي يعاقب عليها العامل	التكرار	النسبة %*
عدم احترام أوقات العمل	71	46,7
الغياب المتكرر	120	78,9
عدم امتثال الأوامر	82	53,9
إفساد الآلات	53	43,9
سوء السلوك	27	17,8
بدون سبب	2	1,3
مجموع تردد الإجابات	355	-
مجموع العينة	152	-

يلاحظ من خلال الجدول نقص وعي العمال بالسلوكات التي تعرضهم للعقوبة، فرغم أن السؤال كان فيه خيارات "ثم فئة أخرى أذكرها"، غير أن معظم العمال لم يكتبوا أسبابا أخرى غير تلك المقترحة، بل وحتى هذه الأخيرة لم يخترها الكثير من العمال، مع أنها كما نلاحظ ضمن القانون الداخلي ومصنفة بين أخطاء من الدرجة الثانية والثالثة، فالمفروض أن يكون العامل على علم بها ليتفادها. وفوجئنا بعدم وجود خيارات إضافية مثل إفشاء أسرار المؤسسة، عدم القيام بالمهام، وغيرها من الأخطاء المعروفة. وذلك راجع إما لتراخي الشركة في تنفيذ العقوبات حسب الأخطاء الموجودة في قانونها، وإما لشدة التزام العمال وانضباطهم لدرجة أنهم لا يرتكبون مثل هذه الأخطاء.

لذلك نجد أن الخيارات وقعت في الغالب على الأخطاء التي يمكن أن تكون قد حصلت فعلا في المؤسسة، وتعرض فاعلوها للعقوبة، رغم أن السؤال كان واضحا، إذ المراد منه العقوبات بصفة عامة، لا كثيرة الحدوث. لذا نجد الغياب المتكرر الذي حصده أكبر نسبة، إذ أجمع 78,9% من العمال أنه أحد الأسباب التي تعرض العامل للعقاب، وهو أمر موضح في قانون المؤسسة، كذا نجد عدم امتثال الأوامر الذي يراه 53,9% من العمال من أسباب العقاب، وهو خطأ من الدرجة الثالثة كما رأينا سابقا. كذا عدم احترام أوقات العمل الذي يراه 71 عاملا أي نسبة 46,7%

* - النسبة محسوبة من أصل العينة وليس من تكرار الإجابات.

من أفراد العينة سببا للعقاب. وبنسبة مقارنة منه نجد 43,9% من العمال واعون أن إفساد الآلات هو خطأ يعاقب عليه. ولعل عدم اختيار معظم العمال لهذه الإجابة هو أنهم سمعوا عن حالات أفسد فيها العمال الآلات، لكن المؤسسة لم تستطع أن تثبت أي شيء ضدهم، وبالتالي لم يخضعوا للعقاب.

في حين نجد أن سوء السلوك لم يحصل سوى على 17,8% من الخيارات، ومعظمها كانت ضمن الاستثمارات التي ملئت بالمقابلة، وذلك لشدة تركيزنا على العمال أن يتذكروا أسبابا أخرى. بينما الأمر الذي لفت انتباهنا هو اعتقاد عاملين أن العقوبة تكون بدون سبب، وذلك راجع إما لسوء علاقتهم مع مسؤوليهم، وإما لجهلهم لأسباب العقوبة. وهذا الأمر سيؤدي حتما إلى عدم انضباط العمال بالسلوكات اللازمة، لأن العقوبات التي مهمتها الردع غير معروفة لهم إطلاقا.

رابعا - ظروف العمل:

تعتبر ظروف العمل أحد الشروط الأساسية التي ينبغي توفرها للعامل لضمان فاعليته، ومساعدته على تقديم أفضل ما عنده، ويأتي في مقدمة هذه الظروف توفير الأمن المهني للعامل، نظافة مكان العمل، الخدمات الاجتماعية، الراحة في مكان العمل ومع جماعة العمل على حد سواء، فهذه الأمور تساعد العامل على القيام بعمله وهو مرتاح البال، وبالتالي التركيز فيه، والتفكير في الحلول للمشاكل التي تواجهه بجدية. والجدول الموالي يبين اهتمام المؤسسة بتوفير هذه الظروف للعمال.

جدول رقم 23: ظروف العمل التي توفرها المؤسسة لعمالها

الظروف التي توفرها المؤسسة للعمال	نعم		لا		إلى حد ما		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
الأمن	113	74,3	38	25	1	0,7	152	100
النظافة	85	55,9	62	40,8	5	3,3	152	100
الخدمات الاجتماعية	92	60,5	55	36,2	5	3,3	152	100
الراحة في مكان العمل	53	34,9	92	60,5	7	4,6	152	100
الراحة في جماعة العمل	69	45,4	80	52,6	3	2	152	100

1. الأمن:

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال والممثلة بـ 74,3% تقر بتوفير المؤسسة عنصر الأمن لهم داخل محيطها، والأمن هنا هو أمن مهني، وهو نوعان؛ أمن جسدي: الذي يكون أثناء ممارسة العامل لمهنته، وذلك من خلال توفير الوسائل الوقائية، مثل سدادات الأذن لعمال المصنع بمختلف مراتبهم المهنية، بما فيهم عمال الصيانة، لتحميهم من صخب الآلات، الأحذية الملائمة التي تحمي أرجلهم في حالة سقوط إحدى العلب المملوءة بالسلع عليها، توفير القفازات لمختلف العمال الذين يحتاجون إليها، بالإضافة إلى التعليمات التي تساعد العمال من خلال تنفيذها على الابتعاد عن الأخطار المهنية.

أما النوع الثاني من الأمن، فهو الأمن الجسدي والمعنوي للعامل، وذلك من خلال اعتبار التعدي الجسدي أو المعنوي على أحد العمال أخطاء من الدرجة الثالثة، وهذه سياسة ردعية لمثل هذه التصرفات، كما جاء في القانون الداخلي أن المؤسسة تضمن الحماية والأمن للعامل الذي يتعرض للعنف داخل المؤسسة ويبلغ عنه، والذي يشهد على ذلك، فهما في حمايتها. وذلك ليحس العامل بالأمن الذي تسعى المؤسسة لتوفيره له.

بينما نسبة الـ 25% من العمال التي نفت توفير المؤسسة للأمن فكان لسببين، الأول عرفناه من خلال المقابلات مع العمال وهو تحميلهم المؤسسة مسؤولية ما يحدث لهم خارج حدودها، خلال فترة التنقل إليها، مثل حادثة سرقة خارج المؤسسة التي تعرضت لها إحدى العاملات في مكان لا يبعد كثيرا عن المؤسسة، فاتهمت أعوان الحماية بالتقصير في أمر خارج عن حدود عملهم. أما السبب الثاني فقد عرفناه من خلال مقابلة غير مقننة مع أحد مسؤولي الإنتاج، عندما لاحظنا أن أغلب عمال الإنتاج ينفون توفر الأمن، فبين لنا بأن التقصير مصدره العمال فهم لا يلتزمون بالتعليمات المتعلقة بطريقة التعامل مع الآلات مثلا حتى لا تؤذيهم، كما أن بعض العمال لا يلبسون الأحذية التي توفرها لهم المؤسسة والتي تضمن حماية أرجلهم،... وغيرها من الأمور إذ أن العمال يتضايقون من الالتزام بها ولا يدركون خطورة ذلك التهاون على صحتهم.

2. النظافة:

تعتبر النظافة من أهم العناصر التي تحافظ على صحة الإنسان من جهة، وتجعله يحس بالهدوء ويحب مكان عمله من جهة أخرى، فالمحيط الجميل والنظيف يترك الفرصة للتفكير

والإبداع، عكس الفوضى والوساخة التي تجعل العامل متوتراً، ينتظر فقط وقت المغادرة. ومن خلال الجدول يتبين لنا أن 55,9% من العمال يقرّون بتوفير المؤسسة لعنصر النظافة. ونظراً لاهتمامها بهذا العنصر جاءت عدة قواعد من قانون العمل الداخلي تنص على ضرورة الحفاظ عليها، والتزام المؤسسة بتوفيرها كخدمة من الخدمات، كما اعتبرت الإخلال بها من الأخطاء الموجبة للعقوبة، فكل عامل ملزم بالحفاظ على نظافة مكان عمله وضواحي ومداخل منصب عمله، كما خصصت المؤسسة هيئة معنية بجميع الوسائل التي تحفظ النظافة المادية (ماء صالح للشرب، مراحيض، مغاسل، صابون، مناشف).

ومن خلال ملاحظتنا لمحيط المؤسسة في فترة التبرص، تأكدنا من توفر هذه النظافة بنسبة عالية في القسم الإداري للمؤسسة، غير أن الأمر مختلف بالنسبة لبعض المناطق الأخرى منها حسب شهادة الكثير من العمال، الذين يمثلون 40,8% من العينة، ومن أمثلة ذلك المستودع الذي قيل لنا أنه يعاني الكثير من الفوضى، كذا مراحيض عمال الإنتاج، وعندما بحثنا عن السبب، وجدنا أن عمال الإنتاج لا يحافظون على نظافة المغاسل والمراحيض، وعاملة النظافة تمل وتتعب من العمل المتكرر دون نتائج الأمر الذي دفعها للتهاون نوعاً ما. وبالتالي يمكن القول أن أغلب هذه الفئة هي من عمال الإنتاج، فرغم أنهم لا يحافظون على نظافة المكان فهم يشكون من ذلك.

3. الخدمات الاجتماعية:

يبين الجدول أن أكبر نسبة من العمال راضون عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها لهم المؤسسة حيث مثلوا 60,5% من مجموع العمال، ومع أن القانون الداخلي لم يفصل في الخدمات المقدمة للعمال، ماعدا النظافة، الأمن، وطب العمل التي التزمت المؤسسة بتوفيرها، غير أنها توفر العديد من الخدمات؛ كالنقل لمعظم المناطق، في حين تعوض عمال المناطق الأخرى بمنح النقل. الوجبة هي الأخرى تخصص لها منحة محددة ضمن الأجر، وفي نفس الوقت توفر خدمة توصيل أكل جاهز بنفس القيمة لمن أراد أن يشترك. مكان مخصص للأكل مجهز بالعتاد اللازم، التأمين الصحي، وطبيب العمل الذي له دوام مرتين في الأسبوع، ولتوفير المزيد من الخدمات الصحية قامت المؤسسة بعقد اتفاق مع أحد المراكز الصحية ببلدية براقي، لتمكن عمالها من التداءي فيه، وإجراء مختلف التحاليل والفحوصات على حساب المؤسسة.

أما نسبة 36,2% من العمال الذين أنكروا توفير الخدمات، فليس إنكاراً منهم للخدمات السابقة الذكر، بل لعدة أسباب منها: الاعتقاد بأن الخدمات المقدمة هي حق طبيعي للعامل، بينما الخدمات المنتظرة من المؤسسة هي أمور أخرى مثل السلفيات، التي سمعناها عند الكثير من العمال. كما أن أغلب أفراد هاته الفئة من عمال الإنتاج الذين يسكنون في الكاليتوس، ومن ثم هم ليسوا بحاجة للنقل، ولا إلى تكاليفه، وبالتالي يرون أنهم هم الذين يقدمون خدمة للمؤسسة وليس العكس.

كما أن بعض العمال الذين كانوا يعملون في شركات متعددة الجنسيات كانوا يحصلون على خدمات لا تقارن بالخدمات البسيطة التي نتكلم عنها، مثل دفع تكاليف العطلة الصيفية في إحدى المناطق السياحية. وهاته الفئة أيضاً ترى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ليست في المستوى المطلوب.

4. الراحة في مكان العمل:

لقد سعت المؤسسة جاهدة لتوفير ظروف مريحة للعمال في أماكن عملهم، من تهوية، نظافة، وسائل عمل...حتى أن القانون الداخلي نص على أن يكون مستوى الإضاءة والأصوات غير ضار. كما أنه من خلال ملاحظتنا لطرق تأدية بعض العمال لعملهم في المصنع، وجدنا أن عمال التعليب يؤدون عملهم وهم جالسون على الكراسي، لأن ذلك لا ينقص من وتيرة العمل. فتأكدنا أن المؤسسة لا تحرم العامل من ممارسة عمله بطريقة مريحة مادام ذلك لا يلحق الضرر بالإنتاج. كما أن مسؤولي قاعات الإنتاج والمشرفين عليها لهم مكاتب صغيرة مجهزة بمكاتب وكراسي، حتى يتمكنوا من ملأ الوثائق دون اضطراب. ناهيك عن عمال الإدارة الذين لاحظنا مكاتبهم مجهزة بمختلف الوسائل اللازمة، وكل قسم يحتوي على طابعات وآلات تصوير المستندات حتى لا يضطر العمال للتنقل بين الأقسام.

ومع ذلك نجد أن النسبة الأعلى للعمال في الجدول والمتمثلة في 60,5% منهم غير مرتاحين في أماكن عملهم، ومن خلال الاستمارات التي تم ملؤها بالمقابلة اكتشفنا أن سبب ذلك هو أن كل العمال تقريباً يضطرون للتنقل من أماكن عملهم سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي في إطار العمل الذي يقومون به، فمثلاً المختصون في الإعلام الآلي ينتقلون بين المكاتب لإصلاح الأعطال المستعجلة، أو يوضح طرق العمل بالنظام لعامل ما عند استفساره. المشرفة على التوظيف تضطر للخروج من المؤسسة نحو مكاتب عقود ما قبل التشغيل من أجل

وثائق العمال الجدد، المشرف على أمور العمال الاجتماعية ينتقل من المؤسسة لإيصال ملفات العمال المتعلقة بالتعويضات لصندوق الضمان الاجتماعي، المشرف على التكوين يحضر الدورات التكوينية، والصالونات لتمثيل المؤسسة، والمشرف في إدارة الموارد البشرية يأخذ الأوراق المتعلقة بالعمال لهم،... وبالتالي يرى العمال أن هذه الحالة تشعرهم بعدم الراحة في مكان العمل، هذا بالنسبة لعمال الإدارة. أما عمال الإنتاج فحقا طبيعة عملهم تفرض عليهم عدم الراحة، فالمشرف على الآلة لا يبتعد عنها ويظل يراقبها ويزودها بما تحتاج إليه من مواد، وبالتالي لا يكون له وقت للراحة، كذا عمال النظافة في غرف الإنتاج، فالآلات تفرز باستمرار الفضلات وعليهم تنظيفها حتى تبقى الغرفة نظيفة. والعامل المسؤول على نقل السلع كذلك، وحتى المسؤولين على الإنتاج تجدهم في تنقل دائم بين مكاتبهم وقاعات الإنتاج لمعرفة كل ما يحدث وعدم ترك فرصة للعمال للتهاون.

وبالتالي نجد أن التقصير هنا ليس تنظيميا بقدر ما هو متعلق بطبيعة العمل. غير أن اعتقاد العامل بعدم راحته في العمل يكون له تأثيراته على الرضا بالمنصب، والبحث عن منصب أفضل.

5. الراحة في جماعة العمل:

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 52,6 % من العمال لا يحسون بالراحة في جماعة العمل، وذلك راجع إلى تغير العمال في بعض الأحيان، مما يجعل العامل يضطر في كل مرة لإقامة علاقات جديدة، إذ تثبت إحصائيات دوران العمل المتعلقة بالأربع أشهر السابقة لشهر ماي 2015، أن نسبة دخول وخروج العمال معتبرة نوعا ما كما هو مبين في الملحق. ففي شهر فيفري دخل 17 عامل، وفي مارس 13 عامل، وفي أبريل 12 عامل. ومن جهة أخرى كون معظم العمال تجمعهم علاقات أخرى غير علاقات العمل، مثل الجوار، القرابة، والصداقة، الأمر الذي يجعل العمال الذين لا يعرفون أحدا يحسون بالاغتراب عن جماعة العمل. ناهيك عن كون بعض العمال القدماء لهم حساسية تجاه العمال الجدد الذين حصلوا على مراتب أفضل منهم بحكم التأهيل العلمي.

في حين نجد أن 45,5 % من العمال يحسون بالراحة في جماعة العمل، وهم كما أشرنا سابقا العمال الذين ينتمون إلى نفس المنطقة، أو تجمعهم علاقات أخرى غير العمل، غير أن هذا

لا ينفي وجود أسباب أخرى مثل التساوي في الأقدمية، تقارب السن أو الاتفاق حول بعض القيم، وغيرها.

إن عدم الراحة في جماعة العمل يدل ولو بشكل نسبي على اختلاف القيم والمعايير والثقافة التي يحملها مختلف الأفراد، وبالتالي عدم الاحتكاك فيما بينهم، الأمر الذي يصعب من تفاعلها والاتفاق حول قيم جماعية تخدم التنظيم.

استنتاج جزئي حول متغير من متغيرات الفرضية الأولى

من خلال الدراسة السابقة لأنظمة العمل في هذه المؤسسة الخاصة، توصلنا للنتائج التالية :

✓ نصف العمال التحقوا بالمؤسسة من خلال تقديم طلب، في حين أن النصف الآخر كان التحاقهم عن طريق معارفهم. غير أن معظمهم يرون أن هناك توافق بين الكفاءة والمنصب المشغول. وأن الكفاءة هي أحد أهم أسباب قبول التوظيف.

✓ في حين يرى آخرون أن التوظيف كان بسبب الحاجة الملحة لملئ منصب شاغر، أو بسبب مكان الإقامة (وهذان العاملان اعتبرهما البعض مصلحة)، أو الثقة.

✓ عدم اهتمام المؤسسة بمعرفة ثقافة العامل وقيم عمله واختيار الأنسب لثقافة المؤسسة، واضح من سياسة التوظيف التي تركز على أمور أخرى، رغم محاولة المؤسسة لحل هذا المشكل من خلال التوظيف على أساس الثقة.

✓ اعتماد المؤسسة على العقد المؤقت في التوظيف، وفرصة العقد الدائم تكون بالأقدمية.

✓ أكبر نسبة من العمال ترى أن هناك رقابة شديدة داخل المؤسسة وذلك بصفة مستمرة. وهذا الأمر يساعد على فرض الانضباط داخلها.

✓ أكبر نسبة من العمال ترى أن تقسيم العمل دقيق وعادل إلى حد ما. في حين أن نسبة معتبرة منهم ترى انعدام ذلك.

✓ معظم العمال غير راضين عن الطريقة التي توزع بها الحوافز والمكافآت، ويعتبرونها طريقة غير شفافة. مع ملاحظة عدم إشهار المؤسسة لأي مكافآت على العمل الجيد، أو الإبداع والابتكار.

✓ التكوين الداخلي لم يحظ به سوى ثلث العمال، رغم أهميته في نشر ثقافة المؤسسة وتعليم العمال قيم العمل الصحيحة.

✓ أكبر نسبة من العمال ترى أن الترقية تتم على أساس الخبرة والأقدمية. في حين أن أقل نسبة ترى أنها تتم على أساس العمل المتقن، وهو أمر غير مشجع على الإطلاق للعمال على الانضباط.

✓ هناك نقص واضح في وعي العمال بالسلوكات الممنوعة التي تعرض العامل للعقوبة. وهذا الأمر يجعلهم عرضة للوقوع فيها.

✓ اهتمام المؤسسة بالتفصيل في العقوبات أكثر من التفصيل في المكافآت، تدفع تمثل العامل لها على أنها تنظيم عقابي.

✓ معظم العمال يقرون بتوفر الأمن، النظافة والخدمات الاجتماعية في المؤسسة .

✓ أغلب العمال يشكون من عدم توفر الراحة في مكان العمل، ومع جماعة العمل، وهذا الأمر حسب ما تبين أنه أمر متعلق بطبيعة المهام. رغم هذا فهو يؤدي إلى ارتفاع نسبة دوران العمل.

ومنه يمكن القول أن هناك أمورا تنظيمية تمكنت المؤسسة من التحكم فيها بشكل جيد، بينما توجد أمور خارجة عن نطاقها، وبالتالي لا تستطيع توفير الأفضل من ذلك فيها، في حين نجد أن بعض الأمور التنظيمية لم تستطع التحكم فيها بعد بطريقة جيدة مثل الحوافز بمختلف أنواعها، من تكوين ترقية ومكافآت. الأمر الذي سيكون له أثره على انضباط العمال. وهذا ما سنحاول معرفته من خلال بعض قيم العمل. كما سيكون له تأثيره على ولاء العمال للمؤسسة وإحساسهم بالانتماء لها من جهة أخرى.

الفصل الثامن: الصرامة التنظيمية وتأثيرها على انضباط العمال

تمهيد

أولاً- قيمة الوقت

1. احترام أوقات الدخول والخروج
2. أسباب التغيب
3. كفاءة قضاء وقت العمل
4. استغلال الفرص لإضاعة الوقت

ثانياً- قيمة الامتثال

1. احترام متطلبات الوظيفة
2. احترام القوانين وتطبيقها دون رقابة

ثالثاً- قيمة المسؤولية

1. تحمل العمال مسؤولية تصرفاتهم
2. إنهاء العمل في الوقت المحدد
3. الإحساس بالذنب وتأنيب الضمير عند الخطأ غير المقصود

رابعاً- قيمتي الصدق والأمانة

1. الإلتقان
2. الحفاظ على وسائل الإنتاج
3. حفظ أسرار العمل

خامساً- قيمة الإبداع

1. إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة
2. ابتكار طرق جديدة لتحسين العمل

الاستنتاج الجزئي

تمهيد:

لقد خصصنا هذا الفصل لدراسة أثر السياسات التنظيمية التي تم دراستها في الفصل السابق على قيم العمل عند العمال، وذلك لمعرفة نجاحها في تحقيق انضباطهم، فبعد أن تمكنا من التفصيل في التنظيمات الموجودة، وعرفنا مدى تحكم المؤسسة بمختلف السياسات وطرق ممارستها لها، سيكون من السهل تحليل قيم الانضباط بالاعتماد عليها، ومعرفة أثر كل من تلك التي تحكمت فيها المؤسسة وحققتها بصرامة، والتي لم تتمكن من التحكم فيها بعد على انضباط العمال. ويمكن معرفة انضباط العامل في العمل من خلال سلوكه الذي يعتبر ترجمة لقيمه. والقيم المتعلقة بثقافة العمل كثيرة، غير أن التي تهتمنا منها هي تلك المحددة في أبعاد الفرضية الأولى، والتي تدل على انضباط العامل، لذا انصب اهتمامنا على القيم التالية:

أولاً- قيمة الوقت:

يعتبر الوقت أثمن شيء في الوجود، فصدق من قال "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك". ولعل من أكثر من يقدر قيمته أرباب العمل، فهو عندهم قيمة إن لم تكن فائدة فهي حتما خسارة. لذا فهم يسعون لتقدير العمال لهذه القيمة واستغلالها حتى تعطي حقها. ومن بين الأمور التي تدل على إدراك العامل لقيمة الوقت، التزامه به وعدم إضاعته له فيما لا يفيد، وذلك يظهر من خلال الالتزام بأوقات الدخول والخروج، عدم التغيب لأسباب تافهة، عدم استغلال الفرص لإضاعة الوقت، وقضاء وقت العمل في العمل حقا. ومن خلال هذه الأبعاد حاولنا معرفة إدراك عينة الدراسة لقيمة الوقت. ودور التنظيم في ذلك.

1- احترام أوقات الدخول والخروج:

جدول رقم 24: احترام أوقات الدخول والخروج

النسبة %	التكرار	تحتزم أوقات الدخول والخروج
69,7	106	دائما
24,3	37	أحيانا
4,6	7	لا أحترمها
1,3	2	دون إجابة
100	152	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمتمثلة في 69,7 % تحترم يوميا أوقات الدخول والخروج، والسبب في ذلك يرجع لدى معظم العمال إلى ارتباطهم بنقل المؤسسة، الذي هو ملزم بإيصالهم قبل وقت الدوام بحوالي خمس إلى عشر دقائق. أما مساء فهي أيضا لا تنطلق إلا بعد ربع ساعة من نهاية الدوام، للتأكد من وصول كل العمال، وبالتالي لا يجد العامل داعيا لمغادرة منصب عمله مبكرا. وبالتالي فغالبا ما يكون التأخير الذي يقع بسبب تأخر حافلة نقل العمال. وهذا الأمر يؤكد لنا دور التنظيم في تحقيق انضباط العمال، فالتزام المؤسسة بتوفير خدمة النقل يجعل العامل منضبطا بوقت العمل.

بينما نجد نسبة 24,3 % من العمال يلتزمون أحيانا بأوقات العمل، ومن خلال مقابلاتنا تبين لنا أن قصد العمال من أحيانا، أحيانا كثيرة، أما القليلة منها فراجعة إلى عدم الوصول في الوقت المحدد بمرور الحافلة، وبالتالي يضطر العامل إلى اللجوء لوسائل النقل الأخرى، خاصة إذا كان مسكنه بعيدا نوعا ما عن المكان الذي تمر منه الحافلة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن بعض العمال يرون أن الحافلة تمر في وقت باكر، مقارنة بالمسافة التي يبعد فيها منزله عن الشركة، وبالتالي فهم يفضلون التنقل بوسائل النقل العادية على نقل الشركة. ومن العمال أيضا من يملك سيارة خاصة وبالتالي نجده متهاونا في وقت الخروج من المنزل لقرب المسافة ويهمل وضعية الطريق.

كما نجد نسبة قليلة من العمال لا تحترم أوقات العمل، والتي نسبتها 4,6 %، وذلك لنقص الوعي، أو عدم الرضا عن الوظيفة، لذا لا بد على المؤسسة من معرفة الأسباب وتوعية العمال.

2. أسباب التغيب:

يعتبر التغيب عن العمل، من أكثر الأمور المكلفة للشركة، لكنه أمر يضطر إليه العامل في أحيان كثيرة، لذا فإن التغيب يختلف في تفسيره ودلالاته على الانضباط باختلاف الأسباب، إذ لا يمكن اعتبار التغيب بسبب المرض أو ظرف عائلي طارئ قلة انضباط من العامل، أو سوء تقدير منه لقيمة الوقت. والجدول التالي يبين لنا الأسباب التي تجعل عمال هذه المؤسسة يتغيبون، حتى نتمكن من أخذ فكرة عن انضباطهم وتقديرهم لزمन العمل.

جدول رقم 25: أسباب تغيب العمال

أسباب التغيب	التكرار	النسبة %
ظرف عائلي	43	28,9
ظرف صحي	81	53,28
انشغالات	23	15,13
تعب	13	8,55
لا أتغيب	22	14,5
مجموع تردد الإجابات	182	-
مجموع العينة	152	-

يتبين لنا من خلال النسب الموضحة في الجدول أن معظم العمال يتغيبون لأسباب ضرورية، حيث نجد أن الظرف الصحي هو أكثر سبب يدفع العامل للتغيب، إذ أن 53,28% من العمال يتغيبون عند مرضهم، وهذا أمر طبيعي فالإنسان المريض حتى وإن كان في مكان العمل لن يستطيع ممارسة عمله بشكل طبيعي. كما أن 28,9 % منهم يتغيبون لسبب عائلي، وهي نسبة أقل من الأولى، وهذا دليل أن العامل الذي يتغيب لهذا السبب هو العامل المسؤول على أسرته، أووالديه كما جاء في معظم الإجابات.

في حين جاءت نسبة الانشغالات أقل من النسبتين السابقتين، إذ مثلت 15,13% من العمال، ومعظم الانشغالات التي يتغيب العمال بسببها هي مسابقات التوظيف، أو استخراج أوراق ضرورية، ولعل النسبة الأكبر في هذا النوع من الغياب نجدها عند عمال الإدارة نظرا لوقت عملهم الممتد طول اليوم، بينما عمال الإنتاج فيمكنهم قضاء مشاغلهم في أيام عطلمهم، إلا إذا كانت مسابقة في نفس يوم عمله.

بينما نجد النسبة الأقل هي تلك التي تتغيب بسبب التعب والتي مثلت 8,55 % من العمال، وهم فئة مستهترة نوعا ما، إذ تراوحت أسباب غيابهم بين التعب والإرهاق، الملل، ... وغيرها من الأسباب التي رغم أنها تجعل العامل غير قادر على القيام بعمله على أكمل وجه، غير أنها لا تضطره للغياب في نفس الوقت.

لكن نسبة العمال التي نفت تغيبها طيلة مدة العمل، والتي مثلت 14,5% من العمال هي نسبة لا بأس بها أيضا، وهي متكونة من العمال الذين لم تتجاوز أقدميتهم السنة، أوالعمال الذين

لا يستطيعون التغيب نظرا لطبيعة عملهم الحساس، غير أننا من خلال ملاحظة البعض منهم وجدنا أنهم من العمال الذين يعملون ساعات إضافية مساءً، وهم في تواجد مستمر داخل الشركة، لكن في نفس الوقت لهم حرية الخروج للراحة، في حالة التعب أو نقص ضغط العمل.

ومن خلال اطلاعنا على إحصائيات التغيب للأربعة أشهر الأخيرة*، لاحظنا أنها نسبة عالية نوعاً ما، إذ أن معدل الغيابات لشهر أبريل هو 8 غيابات للفرد خلال الشهر، وهي نسبة عالية، إلا أننا لم نتمكن من معرفة الأسباب، لأن المؤسسة لا تقوم بوضع إحصائيات للغيابات المبررة من غيرها. غير أن العمال في الغالب يبررون غياباتهم لأن الغياب أكثر من 3 أيام في الشهر دون تبرير يعرض العامل للعقوبة كما رأينا ذلك سابقاً من جهة، وحتى يتمكنوا من أخذ التعويض من جهة أخرى، حيث أن 28,9%** من العمال يرجع سبب انضباطهم لخوف الخصم من الأجر، والغياب أحد أهم أسباب ذلك.

3. كفاءة قضاء وقت العمل:

جدول رقم 26: الأعمال التي يقوم بها العمال في وقت العمل

النسبة %	التكرار	أمضي وقت العمل			
46,7	71	كله في العمل			
52,6	80	النسبة %***	التكرار	أمضي بعضه في	لا أمضي كل الوقت في العمل
		27,6	42	تققد الزملاء	
		8,5	13	قضاء بعض المصالح	
		35,5	54	أخذ لنفسه بعض الراحة فيه	
0,7	1	دون إجابة			
100	152	المجموع			

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن 52,6 % وهي النسبة الأكبر من العمال، لا تستغرق كل الوقت المخصص للعمل في العمل، حيث أن 35,5 % منهم يأخذون قسطاً من الراحة فيه، وذلك راجع لطبيعة العمل المتعب بالنسبة لعمال الإنتاج، وضغط العمل بالنسبة لعمال الإدارة، فهم يجدون أنفسهم غير قادرين على ممارسة العمل بصفة مستمرة دون انقطاع. كما أن بعض العمال

*- أنظر الملحق رقم 4.

** - أنظر الملحق رقم 5.

*** - تم حساب النسب من أصل العينة .

خاصة المشرفون في قسم الإنتاج وعمال الصيانة مثلوا 27,6 % من العمال وهم الذين يقضون بعض وقتهم في تفقد الزملاء، والكثير منهم قال أن تلك الفترة هي راحة بالنسبة له، وذلك لطبيعة عملهم. فالمشرف ملزم بمراقبة العمال وهو عند المرور عليهم يتبادل معهم أطراف الحديث. كذا عمال الصيانة الذين يتفقدون الآلات، ويتحدثون مع العاملين فيها. غير أن هذا لا ينفي أن هذه الأمور هي مضيعة لوقت العمل. ونجد نسبة 8,5 % من العمال يخصصون وقتا من وقت العمل لقضاء بعض المصالح وإن كانت قراءة الجريدة، أو إجراء اتصالات شخصية.

في حين نجد أن نسبة العمال الذين يقضون كل وقتهم في العمل هي نسبة جيدة أيضا إذ مثلت 46,7 % من العمال، ونجد هاته الفئة ممثلة من العمال الذين يشغلون مناصب حساسة سواء في الإنتاج أو الإدارة، الأمر الذي يجعل مغادرتهم لمناصب عملهم صعبا جدا، مثل المشرفين على الآلات، كذا العمال الذين لهم مسؤوليات لا تنتظر، وضغط عمل مستمر.

على العموم حتى وإن كان رأي هؤلاء أنهم يمضون كل وقتهم في العمل، غير أن ملاحظتنا جعلتنا نتأكد أنه لا يوجد أي عامل يمضي 100% من وقته في العمل، لكن على الأقل يمضي النسبة الأكبر منه في ذلك، وحتى إن استعمل الهاتف أو تحدث مع الزملاء فإن ذلك يكون لفترة قصيرة جدا.

لكن ومع أن النسبة الأكبر للعمال يستغلون بعض وقت العمل في أمور أخرى غير أن ذلك قد يكون بعد إنهاء العمل أو التعب منه، فالراحة البسيطة أو الحديث الخفيف مع الزملاء يعيد النشاط للعامل ويجعله قادرا على مواصلة العمل. أي أن ذلك لا يضر بوتيرة العمل، وهذا ما يؤكد لنا الجدول الموالي .

4. استغلال العمال الفرص لإضاعة الوقت:

جدول رقم 27: استغلال العمال الفرص لإضاعة الوقت حسب طبيعة عملهم

إضاعة الوقت		كلما سمحت لي الفرصة		أحيانا		لا أبدا		دون إجابة		المجموع	
طبيعة المنصب	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
عمال الإنتاج	12	10,6	51	45,1	45	39,8	5	4,4	113	100	
عمال الإدارة	1	2,6	14	35,9	24	61,5	-	-	39	100	
المجموع	13	8,6	65	42,8	69	45,4	5	3,3	152	100	

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال والمتمثلة في 45,4% منهم لا يستغلون الفرص لإضاعة الوقت، لذا قلنا أن انشغالهم بأمور أخرى ليس تهرباً منهم عن العمل، ونلاحظ أن أعلى نسبة لعمال الإدارة والمتمثلة في 61,5% منهم تركز في هذه الفئة، وذلك أن عامل الإدارة إذا أضاع وقت العمل، سيمضي الوقت بينما يبقى العمل في انتظاره، ناهيك عن العتاب الذي سيوجه له، عكس عمال الإنتاج الذين يحاولون إضاعة الوقت، لأن انتهاء وقت العمل يعني تعويض المنصب بعامل آخر سيتحمل مسؤولية إنهاء العمل. لذا نجد أن نسبة 45,1% منهم يعتمدون أحياناً لإضاعة الوقت. أما عمال الإدارة الذين يعتمدون إلى تضييع الوقت والذين كانت نسبتهم 35,9% فغالبا ما يكون هدفهم التهرب من إعطائهم المزيد من الأعمال. غير أن نسبة الذين يستغلون كل الفرص لإضاعة الوقت قليلة، وهو ما يبين وعي العمال ولو نسبياً بأهمية الوقت، وضرورة إنجازهم للمهام الموكلة إليهم.

من خلال الجداول السابقة يمكن القول أن العمال على درجة لا بأس بها من الانضباط بقيمة الوقت، إذ أن معظمهم يلتزمون بأوقات العمل، ولا يتغيبون إلا لأسباب ضرورية. كما أن معظمهم لا يستغلون الفرص لتضييع الوقت.

ثانياً - قيمة الامتثال:

الامتثال يعني التزام الأوامر والابتعاد عن الممنوعات، أي تطبيق مختلف القوانين حتى في غياب الرقابة. لذا فهو بعد من أبعاد الانضباط. ولمعرفة التزام العمال به حاولنا معرفة التزامهم بتطبيق متطلبات الوظيفة، مثل اللباس والهيئة، امتثال أوامر المسؤول المباشر، كذا احترامهم للقوانين وتطبيقها في غياب الرقابة، والجدول التالي سيبين لنا نتائج ذلك.

جدول رقم 28: امتثال العمال لقواعد التنظيم

قيم الامتثال	تحتزم متطلبات الوظيفة		تحتزم وتطبق القوانين دون رقابة	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
دائماً	117	77	96	63,2
أحياناً	29	19,1	26	17,1
لا أبداً	2	1,3	–	–
ليس كلها	4	2,6	28	18,4
دون إجابة	–	–	2	1,3
المجموع	152	100	152	100

1. احترام متطلبات الوظيفة:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال تمتلك قيمة عالية من الامتثال، إذ أن 77% من العمال يحترمون كل متطلبات الوظيفة من هيئة حسنة، لباس العمل، امتثال أوامر المشرف المباشر، وهذه الأمور ينص عليها القانون الداخلي، وعقد العمل معاً، وعدم الامتثال لإحداها يعرض العامل للعقوبة.

في حين نجد 19,1 % من العمال ممن يمثل لمتطلبات الوظيفة أحياناً، ويغفل أخرى، وذلك سواء بالتهاون في ارتداء ملابس أوحذاء العمل، أو سدادات الأذن، كما قد يكون أحياناً بعدم الامتثال لأوامر المسؤول لاعتقاد العامل أنه أدري منه في حل مشكلة معينة.

بينما نجد نسبة العمال الذين لا يملكون هذه القيمة منخفضة جداً، إذ مثلت نسبة العمال الذين لا يحترمون متطلبات الوظيفة 1,3 % وغالباً ما تعلق الأمر بمتطلبات بسيطة في أوقات محددة، فمثلاً عامل الإدارة له بطاقة مكتوب فيها اسمه ووظيفته، ينبغي عليه تعليقها حتى يتعرف عليه العمال الآخرون، لكننا لاحظنا أن أغلب العمال ينزعونها في مكاتبهم ويعلقونها عند مغادرة المكتب. أما عمال الإنتاج فهم يشتكون من وجود بدلة واحدة للعمل، وفي بعض الأحيان تتسخ ولا يستطيع العامل ارتداها في اليوم الموالي، ومنهم من يتجاهل لبسها للضغط على الإدارة لإعطائه البديل. ومن جهة أخرى سدادات الأذن التي يتهاون الكثيرون في وضعها بصفة دائمة، لأنهم يفضلون الحديث مع بعضهم وسماع ما يحدث حولهم.

2. احترام القوانين وتطبيقها دون رقابة:

كما يتبين لنا من الجدول أن 63,2 % من العمال يحترمون القوانين ويطبقونها حتى في ظل غياب الرقابة. وذلك لاعتناعهم ووعيهم بأن هذه القوانين تخدم الصالح العام من جهة. كما أن نوع الرقابة الموجود كما ذكرنا سابقاً يجعل العامل في تحسب دائم لمراجعة أعماله من جهة أخرى، فالرقابة ضمنية أكثر من كونها ظاهرة، فالرقابة الظاهرة الوحيدة هي آلة تسجيل الحضور، وقت الدخول والخروج. في حين توجد نسبة 18,4 % و 17,1 % منهم على التوالي، لا يطبقون كل القوانين، والكثير منها هي تلك التي ذكرناها سابقاً، والنسبة الثانية من العمال هم من أكدوا أنهم لا يلتزمون بالقوانين التي لا يقتنعون بها. في حين انعدمت نسبة العمال الذين لا يحترمون القوانين ولا يطبقونها.

ثالثاً-قيمة المسؤولية:

يظهر تحلي العامل بقيمة المسؤولية تجاه عمله، من خلال أدائه لمهامه في الوقت المطلوب، وبشكل صحيح، والإحساس بالذنب والتقصير في حالة حدوث خطأ غير مقصود، وتحمل مسؤولية تلك الأخطاء. وللتنظيم دور كبير في خلق هذه القيمة لدى العمال، من خلال تقسيم العمل بشكل دقيق، يسمح لكل فرد بمعرفة واجباته بدقة، ثم إن هذا التقسيم الدقيق والواضح للعمل يسمح بمعرفة مصدر الخطأ في حالة حدوثه، وبالتالي تحمل المخطئ نتيجة خطئه، وعدم التمكن من توريط شخص آخر. كما أن مكافأة التنظيم للأفراد المسؤولين، ومعاقبة المتهاونين يدفع العمال أيضاً لتحمل مسؤولية عملهم، وأداء مهامهم على أكمل وجه. وسنعرض فيما يلي جداول نتبين من خلالها مدى تحمل أفراد العينة للمسؤولية في عملهم، وسنربط كلا منها برأيهم حول وجود تقسيم دقيق للعمل، لما له من تأثير على ذلك.

1. تحمل العمال لمسؤولية تصرفاتهم:

جدول رقم 29: العلاقة بين وجود تقسيم دقيق للعمل وتحمل العمال لمسؤولية تصرفاتهم

المجموع	دون إجابة	أحمل غيري المسؤولية	لا	أحياناً	نعم	تتحمل مسؤولية تصرفاتك	
						هناك تقسيم واضح و عادل للعمل	
44	1	–	–	5	38	التكرار	نعم
100	2,3%	–	–	11,4	86,4	النسبة %	
36	–	2	2	15	17	التكرار	لا
100	–	5,6	5,6	41,7	47,2	النسبة %	
52	–	1	1	4	46	التكرار	إلى حد ما
100	–	1,9	1,9	7,7	88,5	النسبة %	
19	1	2	1	4	11	التكرار	لا أدري
100	5,3	10,5	5,3	21,1	57,9	النسبة %	
1	–	–	–	–	1	التكرار	دون إجابة
100	–	–	–	–	100	النسبة %	
152	2	5	4	28	113	التكرار	المجموع
100	1,3	3,3	2,6%	18,4	74,3	النسبة %	

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم العمال يتمتعون بروح مسؤولية عالية، إذ أن 74,3% منهم يتحملون مسؤولية تصرفاتهم، مقابل 2,6 % فقط ممن لا يتحملونها. وذلك له علاقة كبيرة بطبيعة التنظيم بصفة عامة كما ذكرنا سابقاً، وبدقة تقسيم العمل بصفة خاصة، حيث أن هذه الفئة

مدعومة بـ 88,5% من العمال الذين يرون أنه هناك تقسيم عادل وواضح للعمل إلى حد ما، وبـ 86,4% من العمال الذين يرون أن هناك تقسيما عادلا وواضحا للعمل بصفة مطلقة، حيث كان تعليق هؤلاء العمال أنهم مجبرون على تحمل المسؤولية لأن أعمالهم واضحة ومحددة، وبالتالي فإن المخطئ لا يمكنه الإنكار لأن المسؤول يعرف جيدا أن ذلك العمل يندرج ضمن مسؤوليات العامل "أ"، كما أكد العمال أيضا أنهم يتحملون مسؤولية ما يفعلون لأن المسؤولين لا يعاقبون على الاعتراف، فاعتراف العامل بخطئه وتحمله لمسؤوليته أمر لا يحاسب عليه القانون لذا فهم يفضلون ذلك.

ونجد أيضا 57,9% من العمال الذين لا يعرفون حقيقة عدالة ووضوح تقسيم العمل يندرجون ضمن هذه الفئة، وهذا دليل على أن عملهم واضح لهم على الأقل، لكن لا يمكنهم معرفة عدالة ذلك مقارنة بأعمال الآخرين، فهؤلاء العمال قالوا أن لكل فرد مهام قد لا يعرفها إلا هو، لذا لا يمكن الحكم إن كان يعمل أكثر أو أقل من الآخرين. في حين نجد أن أقل نسبة كانت للعمال الذين نفوا وضوح وعدالة تقسيم العمل، إذ مثلوا 47,2 % فقط.

وعلى العكس من ذلك نجد أن هذه الفئة من العمال تدعم نسبة الـ 18,4 % من العمال الذين يتحملون مسؤولية تصرفاتهم أحيانا فقط، إذ مثلوا 41,7 % منها، وذلك لاعتقاد هذه الفئة أن بعض الأخطاء تكون نتيجة ضغط العمل الذي يعانون منه دون سواهم، لذا فلا يمكن تحميلهم مسؤولية ذلك، كما أن منهم من لا يعرف مسؤوله المباشر فيضيع بين الأوامر التي يتلقاها من كل الأطراف. ولا يعرف أي مسؤوليات عليه تحملها.

في حين نجد أن نسب العمال الآخرين جاءت أقل بكثير، إذ نجد 21,1 % ممن يجهلون عدالة وضوح التقسيم العادل للعمل، ولعل هذه الفئة غلب على ضنها انعدام ذلك، أو تواجه مشاكل أخرى كذلك التي يعاني منها الـ 11,4 % ممن يقول بعدالة ووضوح تقسيم العمل بصفة مطلقة، و 7,7 % ممن يرى وجود ذلك إلى حد ما، وسبب عدم تحمل هاتان الفئتان لمسؤولية تصرفاتهم راجع في أغلب الأحيان لتخوفهم من ردة فعل المسؤول، نظرا لتعامله الرسمي معهم، غير أنها فئة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى.

والملاحظ في الجدول أن النسب البسيطة لفئتي العمال: التي لا تتحمل مسؤولية تصرفاتها بصفة دائمة (2,6%)، والتي تحمل غيرها المسؤولية (3,3%) حوت نسبا قليلة جدا من مختلف الفئات، ماعدا العمال الذين يقرون بوجود تقسيم دقيق للعمل الذين كانت نسبتهم منعدمة، وهذا دليل على وجود علاقة تأثير بين المؤشرين.

2. إنهاء العمل في الوقت المحدد:

جدول رقم 30: العلاقة بين التقسيم العادل للعمل وإنجازه في الوقت المطلوب

المجموع	دون إجابة	لا أبدا	أحيانا	دائما	تنجز عملك في الوقت المطلوب هناك تقسيم عادل للعمل	
					التكرار	نعم
44	1	-	11	32	النسبة %	
100	2,3	-	25	72,7	التكرار	لا
36	-	1	20	15	النسبة %	
100	-	2,8	55,6	41,7	التكرار	إلى حد ما
52	-	3	18	31	النسبة %	
100	-	5,8	34,6	59,6	التكرار	لا أدري
19	1	1	7	10	النسبة %	
100	5,3	5,3	36,8	52,6	التكرار	دون إجابة
1	-	-	-	1	النسبة %	
100	-	-	-	100	التكرار	المجموع
152	2	5	56	89	النسبة %	
100	1,3	3,3	36,8	58,6	التكرار	

يوضح الجدول أن أكبر نسبة من العمال والتي مثلت 58,6 % منهم تتحمل مسؤولية إنهاء العمل في الوقت المحدد، وذلك راجع بالدرجة الأولى لتقدير هؤلاء أهمية العمل الذي يقومون به، وأهمية الزمن فيه، وهي مدعومة بفئة العمال الذين يرون أن هناك تقسيما عادلا للعمل إذ نجد 72,7% منهم تنتمي لهذه الفئة. وذلك أن العامل الذي يرى أن كل العمال يعملون بنفس الوتيرة، ويتحملون نفس القدر من المسؤولية، سيكون مستعدا للتنافس معهم حول إنجاز العمل وإثبات ذاته من خلال تقديم العمل المطلوب في الوقت المحدد.

كما نجد نسب العمال الذين يرون وجود عدالة ووضوح في تقسيم العمل إلى حد ما، أويجهلون حقيقة ذلك قد مثلت على التوالي 59,6% و 52,6%، وهي نسب معتبرة أيضا، حيث أن الفئة الأولى تضم ثلاثة أصناف من العمال؛ الذين يرون وجود عدالة دون وجود وضوح في تقسيم العمل، والذين يرون وجود وضوح وغياب العدالة في تقسيم العمل، أووجود كليهما بدرجة معينة، وبالتالي يمكن القول أن غياب أحدهما أوتوفر كلا منهما بنسبة كبيرة جعل ذلك لا يؤثر على تقيد العامل بإنجاز عمله. أما الفئة الثانية فجهلها ناتج عن قلة الأقدمية، وبالتالي يمكن القول أن لديها تخوفا جعلها تهتم بإنجاز العمل المنوط بها دون الاهتمام بغير ذلك.

في حين جاءت نسبة العمال الذين ينكرون عدالة ووضوح تقسيم العمل 41,7 % كأقل نسبة، بينما نجد النسبة الأكبر منهم والتمثلة في 55,6% قد دعمت فئة العمال الذين لا يلتزمون بأداء الأعمال المحددة إلا أحيانا، والتي قدرت نسبته ب 36,8% من العمال. وذلك راجع لضغط

العمل الذي يعاني منه هؤلاء حقا، مما يجعلهم غير قادرين على إنهاء كل الأعمال في نفس الوقت من جهة، وإلى اتخاذهم لهذا التصرف كاستراتيجية يعبرون بها للمسؤول عن استيائهم من الضغط الذي يعانون منه مقارنة بالآخرين من جهة أخرى.

كما نجد ضمن هذه الفئة نسبا معتبرة من العمال الذين ينتمون إلى فئات أخرى، حيث نجد 36,8% ممن يجهلون حقيقة العدالة والوضوح الموجودان في تقسيم العمل، و 34,6% ممن يرون وجود ذلك إلى حد ما، و 25% ممن يؤكدون وجود ذلك بصفة مطلقة، وقد تبين لنا من خلال المقابلة التي تمت مع هؤلاء العمال أن القصد من أحيانا، أحيانا كثيرة وليس العكس، حيث أن هناك ضغطا كبيرا في العمل، وبالتالي هم يضطرون لترتيب الأعمال حسب الأولويات، لكن يضطرون لتقديم بعض الأعمال بعد الوقت المحدد من طرف المسؤول، أوبعد مدة من طلب صاحب العلاقة، دون أن يضر ذلك بمصلحة المؤسسة.

في حين نجد أن العمال الذين لا ينهون عملهم أبدا في الوقت المطلوب قليلة جدا، إذ لا تتجاوز 3,5%، وذلك إما لضغط العمل أيضا، وإما لتهاون هذه الفئة البسيطة، وقلتها راجعة للعقوبات الصارمة التي ستتخذ في حق العامل (كما هو مبين في الفصل السابع)، غير أن انعدام فئة العمال الذين يؤكدون عدالة ووضوح تقسيم العمل ضمنها يؤكد العلاقة القائمة بينهما.

3. الإحساس بالذنب وتأنيب الضمير عند الخطأ غير المقصود:

جدول رقم 31: العلاقة بين التقسيم العادل للعمل وإحساس العامل بالذنب

المجموع	دون إجابة	لا أبدا	أحيانا	دائما	تحس بالذنب عند الخطأ غير المقصود هناك تقسيم عادل للعمل	
					التكرار	نعم
44	2	2	7	33	النسبة%	لا
100	4,5	4,5	15,9	75	التكرار	
36	1	2	14	19	النسبة%	إلى حد ما
100	2,8	5,6	38,9	52,8	التكرار	
52	2	3	12	35	النسبة%	لا أدري
100	3,8	5,8	23,1	67,3	التكرار	
19	-	4	3	12	النسبة%	دون إجابة
100	-	21,1	15,8	63,2	التكرار	
1	1	-	-	-	النسبة%	المجموع
100	100	-	-	-	التكرار	
152	6	11	36	99	النسبة%	
100	3,9	7,2	23,7	65,1	التكرار	

تبين النسب الموضحة في الجدول أن أعلى نسبة من العمال والمتمثلة في 65,1 % يحسون بالذنب وتأتيب الضمير إزاء الأخطاء غير المقصودة، ومن يحس بالذنب لذلك، يستبعد أن يقوم بخطأ مقصود من جهة. كما أنه دافع لعدم تكرار الخطأ مرة أخرى، وأخذ الحذر من الأخطاء بصفة عامة من جهة أخرى. ومعظم العمال أكد في هذه النقطة على ضرورة صحة الضمير لا سيما تجاه من يعامل بالإحسان، فهم يرون أن المسؤولين وأرباب العمل يتعاملون معهم بمعاملة حسنة، لذا من واجبهم تقدير ذلك. وهو الأمر الذي جعل العمال على اختلاف آرائهم حول عدالة تقسيم العمل، يندمجون في هذه الفئة، لا سيما وأن تأتيب الضمير طبع في الإنسان قبل أن يكون أمراً آخر.

لكن هذا لا ينكر أن العمال الذين يحسون بعدالة تقسيم العمل، ووضوح مهامهم هم أغلب هذه الفئة، إذ أن 75 % منهم يدخلون ضمنها، كذا نجد نسبة معتبرة لباقي الفئات، فالعامل عندما يعرف واجباته وينجم خلل نتيجة عدم القيام بإحداها على أكمل وجه، سيجد نفسه الملام الوحيد وبصفة مباشرة، بحيث لا يستطيع إيجاد المبررات لنفسه. غير أن فئة العمال التي لا تحس بالذنب وتأتيب الضمير إلا أحيانا والتي مثلت 23,7 % من مجموع العمال مدعومة بأولئك الذين ينفون عدالة ووضوح تقسيم العمل، إذ أنهم يتخذون ذلك مبررا لأخطائهم. حيث أن ضغوط العمل التي يعانون منها دون سواهم هي التي تدفعهم للخطأ، وتلك مسؤولية المؤسسة، لذا فإن ضميرهم لا يؤنبهم. كما أن عدم وضوح مهامهم يجعلهم لا يشعرون بالأخطاء الناجمة عن الأعمال التي كان يفترض عليهم القيام بها وهم لا يعرفون أصلا أنها ضمن مسؤولياتهم .

إن النسب المحصلة تؤكد أن عينة البحث تملك نسبة عالية من الحس بالمسؤولية تجاه العمل وذلك راجع إلى قدرة الأنظمة الموجودة على تحفيز هذه القيمة لدى عمالها، خاصة من خلال التقسيم الدقيق والعاقل للعمل الذي يرسم الحدود المتساوية لكل وظيفة، بالإضافة للأمور المعنوية كالمعاملة الحسنة. لكن مع ذلك هناك نسب تقنقد هذا الحس بسبب ضغط العمل الذي تعاني منه أو عدم وضوح المهام، وهذا أمر يستدعي من المؤسسة إعادة النظر فيه.

رابعا - قيمتي الصدق والأمانة

تعتبر كل من قيمتي الصدق والأمانة من القيم الفاضلة التي ينبغي أن يتحلى بها العامل تجاه عمله، وذلك بأن يستشعر أن منصبه وعمله، ووسائل العمل المتاحة له هي أمانة استأمنه

عليها رب العمل، وبالتالي لا بد له من الحفاظ عليها، وذلك من خلال القيام بواجبه بصدق، إخلاص، وإتقان. ولمعرفة مدى تحلي أفراد العينة بهذه القيم وتحفيز التنظيم لها، سنقوم بتحليل المؤشرات التالية.

1. الإتقان: هو القيام بالعمل على أحسن وجه، وأتم ما يكون، وهو أحد مؤشرات الصدق والأمانة في العمل، فمن يحس أن عمله أمانة يتقنه، لأنه سيحاسب على ما أؤتمن عليه. غير أن الإتقان عند العمال يتعلق بأمور أخرى، مثل توفير الظروف المناسبة للعمل، إعطاء المقابل المناسب وغيرها. وللتأكد من ذلك أردنا معرفة تأثير الرضا على كفاية الأجر، والراحة في مكان العمل على إتقان العمال لعملهم.

جدول رقم 32: العلاقة بين إتقان العمل وتغطية الأجر لكافة الاحتياجات

المجموع	إلى حد ما	لا أبداً	أحيانا	دائما	تتقن عملك	
					الأجر يغطي كافة احتياجاتك	
11	-	2	-	9	التكرار	نعم
100	-	18,2	-	81,8	النسبة %	
87	1	2	17	67	التكرار	لا
100	1,1	2,3	19,5	77	النسبة %	
54	-	-	11	43	التكرار	إلى حد ما
100	-	-	20,4	79,6	النسبة %	
152	1	4	28	119	التكرار	المجموع
100	0,7	2,6	18,4	78,3	النسبة %	

يتبين من الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمتمثلة في 78,3 % تؤدي عملها بإتقان، وقد كان تعليق العمال على هذا السؤال، أنه في حالة عدم إتقان العمل سيضطر لإعادته، وبالتالي فإن مصلحته تقتضي أن يتقن العمل حتى لا يرجع إليه مرة أخرى. كما أن بعض العمال يرى أن هذا السؤال يفترض أن يُطرح على المسؤول، لأنه هو من يحكم على العامل إن كان متقناً لعمله، لأن العامل بطبيعة الحال يجتهد لأن يكون عمله متقناً وصحيحاً. وهذا الأمر له علاقة بالتنظيم، إذ أن العامل متأكد من أن الخطأ سيكتشف في العمل وسيرجع العمل إليه وقد يؤدي ذلك إلى عقابه، في

حين أن الاجتهاد في العمل وإتقانه قد يكون سببا في تخصيص المسؤول مكافأة له، واجتهاد العمال في إتقان العمل يجعلهم يتسمون بهذه القيمة، حتى وإن حدث إخفاق في بعض الحالات. والملاحظ من خلال الجدول أن هذه النسبة مدعومة بفئات العمال حسب رضاهم عن الأجر بالتسلسل، فالذين هم راضون عن الأجر بصفة كلية، نجد 81,8 % منهم يتقنون عملهم، ثم 79,6 % ممن يرون أن الأجر كاف إلى حد ما ينتمون إلى هذه الفئة، وأقل نسبة كانت للعمال الغير راضين عن كفاية الأجر، إذ نجدهم يمثلون 77 %، وتبقى هذه النسب عالية لشدة الرقابة من جهة، ولكون العامل يضطر لإعادة العمل مرة أخرى- كما أوضحنا ذلك سابقا- من جهة ثانية، ولتوفير المؤسسة الكثير من الأمور التنظيمية المساعدة على إتقان العمل من جهة أخرى، كما وضعنا ذلك في الفصل السابق .

كما نلاحظ أن نسبة 18,4 % من العمال الذين يتقنون عملهم أحيانا فقط، مدعومة بفئتي العمال، التي ترى أن الأجر كاف إلى حد ما، والتي ترى عدم كفاية الأجر بصفة كلية. حتى أن بعض العمال أدرجوا ضمن أسباب التغيب إنتهاء الراتب. وهذا دليل على تأثير كفاية الأجر على سلوكهم.

جدول رقم 33: العلاقة بين الراحة في مكان العمل وإتقان العامل له

المجموع	إلى حد ما	لا أبدا	أحيانا	دائما	تتقن عملك	
					توفر لك المؤسسة الراحة في مكان العمل	
53	1	1	2	49	التكرار	نعم
100	1,9	1,9	3,8	92,5	النسبة %	
92	-	3	26	63	التكرار	لا
100	-	3,3	28,3	68,5	النسبة %	
7	-	-	-	7	التكرار	إلى حد ما
100	-	-	-	100	النسبة %	
152	1	4	28	119	التكرار	المجموع
100	0,7	2,6	18,4	78,3	النسبة %	

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الراحة في مكان العمل هي الأخرى لها دورها في دفع العمال للإتقان في عملهم، إذ نجد أن النسبة العالية للذين يتقنون عملهم باستمرار مدعومة بنسبة 92,5 % من العمال الذين يحسون بالراحة في مكان العمل، الأمر الذي يساعد على إتقان

عملهم، سواء بتوفر الهدوء، النظافة، وسائل العمل وغيرها من الظروف التي توفرها المؤسسة للعمال (والتي سبق الإشارة إليها في الفصل السابق) كذلك الذين يقرون بتوفر الراحة إلى حد ما، إذ أنهم كلهم يندرجون ضمن هذه الفئة.

في حين نجد النسبة الأقل للذين يرون أن المؤسسة لا توفر لهم الراحة في مكان العمل، إذ قدرت نسبتهم بـ 68,5 %، بينما نجد نسبة الـ 18,4 % من العمال الذين لا يتقنون عملهم إلا أحيانا مدعومة بهؤلاء العمال (أي الذين لا توفر لهم المؤسسة الراحة في أماكن عملهم)، إذ أن 28,3 % منهم ينتمون لهذه الفئة. أما عن ارتفاع نسبة المتقنين منهم للعمل على المتقنين أحيانا فراجع إلى أن النسبة الأولى يدرك أصحابها أن عدم الراحة متعلق بطبيعة العمل، وليس تقصيرا من المؤسسة في توفير ذلك، بينما النسبة الثانية فهي التي يحمل أصحابها المؤسسة مسؤولية ذلك، لذا نقول أن الصرامة التنظيمية تلعب دورا في تفعيل قيم العمل وإخمادها.

2. الحفاظ على وسائل الإنتاج:

إن وسائل العمل والإنتاج هي أمانة رب العمل التي وضعها بين أيدي العمال، لذا كان عليهم تقدير هذا الأمر بالحفاظ عليها، واستشعار أهميتها، فهي ليست ملكا له فحسب، بل هي مصدر رزقهم وسبب وجودهم في المؤسسة، وأساس استمرارها واستمرارهم فيها. ولمعرفة اهتمام العمال بالحفاظ عليها، لم نسألهم عن اهتمامهم الشخصي بها، وإلا لأكد كل فرد ذلك، لكن سألنا العامل عن اهتمام البقية بوسائل العمل، والتي يدخل فيها كل الوسائل الموجودة بالمؤسسة من مكاتب، وتجهيزاتها، آلات الإنتاج، وسائل النقل، المواد المستخدمة...الخ. فتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 34: رأي العمال في حفاظ الزملاء على وسائل العمل

النسبة %	التكرار	يحافظ العمال على وسائل الإنتاج
41,4	63	ليس كلهم
25	38	دائما
20,4	31	أحيانا
8,6	13	أحيانا ما نسمع عن إفساد أحد العمال لها
3,9	6	لا يهتمون بها
0,70	1	دون إجابة
100	152	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمتمثلة في 41,4% منهم يرون أنه ليس كل العمال منضبطون بالحفاظ على الآلات ووسائل العمل، كما أن 20,4% منهم يرون أن هذا الاهتمام يكون في بعض الأحيان فقط، والأسوأ من ذلك أن 8,6% من العمال قد سمعوا عن تسبب العمال في إفسادها، وغالبا ما يتعلق ذلك بآلات الإنتاج، وهذه النسب كلها ذات دلالة سلبية، فهي تنفي اتسام العمال بقيمة الأمانة. خاصة وأن النظام الداخلي قد أولى أهمية خاصة لوسائل العمل، وجعل عدم الحفاظ عليها أوفسادها أخطاء من الدرجة الثانية والثالثة على التوالي. غير أن الظاهر أن المؤسسة لا تستطيع إثبات التهمة على العامل، وغالبا ما يؤكد أنه خطأ غير مقصود، لا سيما وأن مثل هذه التصرفات لا تكون أمام مرآى العمال، الأمر الذي يجعل التنظيم يقف عاجزا إلى حد ما أمام هذا التجاوز الخطير.

ولعل قلة الوعي هي أهم الأسباب التي تدفع العامل للتصرف بهذه الطريقة، فهو يحس أنه لا علاقة له بهذه الوسائل، وهي ملك لصاحبها ليست له ليجتهد في الحفاظ عليها، حيث أن 26,3%* من العمال ليس لديهم فكرة عما يمكن أن تمثله وسائل الإنتاج، و19,5% أقرروا أنها لا تمثل لهم شيئا، في حين تراها النسب المتبقية بين مصدر رزق، سبب استمرار المؤسسة، أو وسيلة لتسهيل العمل فحسب. بينما يراها 6,6% من العمال فقط كأمانة يجب الحفاظ عليها، وهي نسبة جد ضعيفة، ولعل هذه الثقافة هي استمرار لتلك التي تولدت في ظل القطاع العمومي، فإذا كانت فيه وسائل العمل ملكا للبايلك، فهي ملك للجميع وليست ملكا لأحد، فالكل يستنزف منها، وليس لأي شخص حق الدفاع عنها، كذلك الأمر هنا وإن كان قد تحول بشكل بسيط، فالعمال كلهم عمال عند رب العمل، ووسائل العمل ليست ملكا لأحدهم، وبالتالي لا تجد من يدافع عنها ويوفر لها الحماية اللازمة. فيكون هذا التصرف نتيجة لقيم موروثه عن ثقافة القطاع العمومي. والتي لم تبذل أنظمة القطاع الخاص أي دورات تكوينية بهدف تغييرها، وتوعية العمال بمساوئ ومخاطر الأمر، كما أنها لم تخصص أي مكافآت تحفيزية للمحافظين عليها، أو المدافعين عنها.

في حين نجد أن نسبة 25% من العمال، وهي نسبة لا بأس بها من الذين يرون محافظة العمال على وسائل العمل بصفة دائمة، وهو أمر يؤكد توفر فئة معينة على قيمة الأمانة والصدق في العمل. لا سيما وأن نسبة العمال السابقة التي ترى أن ليس كل العمال يهتمون بوسائل العمل، تدل على وجود البعض الآخر الذي يهتم بها.

*-انظر الملحق رقم 7 : الخاص بتمثيلات العمال لوسائل الإنتاج

3. حفظ أسرار العمل:

جدول رقم 35: احتفاظ العمال بأسرار العمل

النسبة %	التكرار	تحفظ أسرار العمل
58,6	89	دائماً
32,2	49	أحياناً
8,6	13	لا أبداً
0.7	1	دون إجابة
100	152	المجموع

يعتبر السر من الأمور التي يؤتمن عليها الإنسان، والنجاح في العمل يتطلب سرية عالية، لا سيما في هذا الوقت الذي بات فيه انتقال المعلومات هو الأسهل على الإطلاق. ومن خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر من نصف العينة يتمتعون بحفظ السر، حيث أن معظم العمال قالوا: "عند الخروج من مكان العمل نترك كل ما يتعلق بالعمل فيه". وذلك لتوفر هذه القيمة لديهم مبدئياً فهم يعرفون أن أسرار العمل أمانة ينبغي حفظها، كما أن التنظيم ركز من خلال قانون العمل على أهمية تحلي العامل بهذه الصفة التي حاول تدعيمها من خلال نصوصه، وجعل إفشاء أي أمر متعلق بالعمل خطأ من الدرجة الثالثة يعاقب عليه العامل. سواء تعلق الأمر بالآلات المستخدمة، طرق الصنع، أو معلومات تتعلق بالبرامج التي تعمل بها المؤسسة.

ولعل نقص وعي بعض العمال بهذه القوانين هو الذي جعلهم يعتبرون بعض الأسرار أمورا عادية يتحدثون عنها وهم الذين مثلوا 32,2% منهم، فعمال الإنتاج عند مقابلتهم، قالوا نحن أصلا لا نعرف أسرارنا حتى نقولها، وهذا دليل على عدم وعيهم بأن الآلات التي يعملون بها هي سر، ومواد الإنتاج سر، وكمية الإنتاج كل تلك أمور من أسرار العمل. كذا عمال الإدارة منهم من قال أنه لا يجد مشكلة في تبادل الخبرات مع زميل ما بحديث كل منهم عن عمله. وهذا الأمر هو نتيجة سلبية لقلة الدورات التكوينية التي توعي العامل بالأسرار التي ينبغي الحفاظ عليها، فكل عامل يعتقد أن ما يعرفه هو أمر بديهي، وأن الأسرار هي أمور خطيرة لا تصل إلى مسامعه أصلا.

في حين أن 8,6% من العمال لا يحفظون أسرار العمل أبداً، وذلك متعلق بشخصيتهم، إذ أن منهم من يقول أنه بطبعه يحكي كل ما يحدث له، وليس القصد إلحاق الضرر بالمؤسسة، كما أن منهم من يقول أن هذه الأمور باتت معلومة للكل من خلال وسائل الإعلام والاتصال فما فائدة إخفائها؟.

خامساً-قيمة الإبداع

الإبداع هو إحداث شيء جديد بدل الموجود، والإبداع في العمل يكون من خلال استحداث أساليب جديدة لتسهيل العمل للعامل ذاته أو للعمال بصفة عامة. كما يمكن أن يكون الإبداع من خلال محاولة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمال والمؤسسة. وهو دليل على انضباط العامل بعمله، ومحاولة تقديم كل الوسع لتقدمه ونجاحه. وإمكانية الإبداع مرهونة هي الأخرى بما توفره المؤسسة للعمال من قوانين وظروف تساعد على ذلك. والجداول التالية تبين لنا قيمة الإبداع لدى عينة العمال.

1. إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة:

جدول رقم 36: محاولات العمال إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة حسب مستواهم المهني

المجموع	دون إجابة	أحيانا	أمر لا يعينني	لا	نعم	تحاول إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة
						المستوى المهني للعامل
64 100%	0 0%	13 20,3	21 32,8%	10 15,6	20 31,3%	منفذ
66 100%	1 1,5%	18 27,3%	8 12,1%	7 10,6%	32 48,5%	مشرف
22 100%	0 0%	5 22,7%	1 4,5%	2 9,1%	14 63,6%	إطار
152 100%	1 0,7%	36 23,7%	30 19,7%	19 12,5%	66 43,4%	المجموع

يظهر الجدول أن أكبر نسبة للعمال 43,4%، تحاول إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل أو العمال، ونلاحظ من خلال الجدول أن زيادة هذه النسبة متعلق بزيادة المسؤولية، فنسبتها لدى الإطارات 63,6%، بينما لدى المشرفين 48,5%، في حين نجد أن نسبتها لدى

المنفذين 31,3%، وهذا يدل على أن إبداع العمال منوط بشكل كبير بقواعد التنظيم، فكل يبدع في الحدود المرسومة له. إذ أن أغلب هؤلاء العمال يرون أن عملهم الأساسي وسبب تواجدهم هو إيجاد الحلول للمشاكل، في حين أن أكبر نسبة للمنفذين والمتمثلة في 32,8% ترى أن هذا الأمر لا يعينها. ومع ذلك توجد نسبة منهم بلغت 31,3% تحاول إيجاد الحلول، لكون ذلك طبع فيهم، إذ أن بعض العمال أكدوا أنهم لا يستطيعون رؤية مشكلة ما وعدم التدخل والمساعدة في إيجاد الحلول.

كما أن 23,7% من العمال، يحاولون أحيانا، وذلك عند توفر الظروف المناسبة، حيث يرى هؤلاء أن تدخلهم في بعض الأحيان يسبب لهم مشاكل هم في غنى عنها. ولعل هذا الأمر الذي أكد عليه 19,7% منهم، إذ يرون أن إيجاد الحلول ليس من مهامهم، فمهامهم تقتصر على تنفيذ الأوامر فحسب، لأن تدخلهم في أمور أخرى هو المشكلة بالنسبة لهم.

جدول رقم 37: محاولات العمال إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة حسب رضاهم عن طرق

توزيع المكافآت

المجموع	أحيانا	أمر لا يعينني	لا	نعم	تحاول إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة	
					توزع المكافآت بطريقة عادلة وشفافة	
22	-	4	1	17	التكرار	نعم
100	-	18,2	4,5	77,3	النسبة %	
81	15	17	15	34	التكرار	لا
100	18,5	21,0	18,5	42	النسبة %	
47	21	9	3	14	التكرار	لا أدري
100	44,7	19,1	6,4	29,8	النسبة %	
152*	36	30	19	66	التكرار	المجموع
100	23,7	19,7	12,5	43,4	النسبة %	

يتبين من خلال الجدول أن تفكير العمال في إيجاد الحلول للمشاكل متعلق برضاهم عن الطريقة التي توزع بها المكافآت، حيث أن الفئة التي تحاول إيجاد الحلول مدعومة ب 77,3% من العمال الذين هم مقتنعون بعدالة توزيع المكافآت، وهذا الأمر يحفزهم على بذل كل الجهد

* - تم إضافة الأفراد الذين لم يجيبوا على السؤالين في المجموع، دون ذكرهم في الجدول، فقد تم حذف الخانة لكثرة الأصفار فيها.

لتحسين العمل، لأنهم ينتظرون مقابلا على ذلك من خلال ملاحظة المسؤول للجهد الذي يبذلونه والعمل الذي يسيرونه، وبالتالي يخصص لهم مكافآت على ذلك.

في حين جاءت الفئات الأخرى بنسب أقل، حيث نجد 42% ممن يرون أن الحوافز لا توزع بطريقة عادلة وشفافة، و29,8% ممن يجهلون ذلك، وهي نسب ضعيفة مقارنة بالأولى غير أنها في نفس الوقت نسب معتبرة، ولعل ذلك راجع للظروف المواتية التي يتمتع بها هؤلاء العمال، من أمن نظافة وراحة سواء في مكان العمل أو مع جماعة العمل، إذ تبين لنا أن كل هذه الأمور يمثل توفرها دافعا لتفكير العمال في الحلول للمشاكل-غير أننا لم ندرجها تقاديا لحشو المعلومات دون فائدة- كما قد يكون لذلك علاقة بطبيعة المنصب الذي يفرض على العامل تحمل المسؤولية كما رأينا ذلك في الجدول السابق.

بينما نجد أن فئة العمال التي لا تفكر في الحلول أبدا، والتي ترى أن هذا الأمر لا يعينها مدعومة بفئة العمال الذين ينكرون عدالة توزيع المكافآت وشفافيتها، إذ نجد منهم 18,5% ضمن الفئة الأولى و21% منهم ضمن الفئة الثانية على التوالي، وهذا يدل على أن اعتقادهم بعدم حصولهم على المكافآت على أية حال، جعلهم لا يبذلون جهدا في البحث عن الحلول.

2. ابتكار طرق جديدة لتحسين العمل:

جدول رقم 38: ابتكار العمال لطرق جديدة بغية تسهيل العمل حسب طبيعة عملهم

المجموع	دون إجابة	أحيانا	لا	نعم	سبق لك ابتكار طرق جديدة في العمل
					طبيعة العمل
113 100,0%	4 3,5%	25 22,1%	51 45,1%	33 29,2%	عامل إنتاج
39 100%	0 0%	9 23,1%	11 28,2%	19 48,7%	عامل إداري
152 100%	4 2,6%	34 22,4%	62 40,8%	52 34,2%	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمتمثلة في 40,8% لم يسبق لها ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل، وهذه النسبة مرتفعة لدى عمال الإنتاج الذين نجد أن

1,45% منهم لم يسبق لهم ذلك، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم التنفيذية، وأن العمل بالسلسلة يجعل العامل مسائرا لوتيرة عمل الآلة، وبالتالي يصعب عليه تقديم شيء بمستواه المتوسط أمام تكنولوجيتها العالية، في حين أن نسبة العمال الذين سبق لهم ابتكار طرق جديدة في العمل من عمال الإنتاج والذين قدرت نسبتهم ب29,2%، فإن الأمور التي قدموها تصب في الغالب في أمور تنظيم السلع في القاعات، طريقة إجراء الحسابات وكتابة التقارير بطريقة تنقص من احتمال وقوع الخطأ، طريقة لتنظيم تبادل أوقات العمل وهكذا.

في حين نجد أن معظم عمال الإدارة والممثلين ب48,7% قد سبق لهم ابتكار أساليب لتسهيل العمل، وإن كانت درجة الابتكار وقيمه تختلف من واحد لآخر، غير أن أغلبهم يحاول إيجاد طريقة تسهل العمل له شخصيا. أما الأشخاص الذين يبتكرون طرقا تفيد عمال المؤسسة بصفة عامة فغالبا ما يكون ذلك في إطار عملهم. وذلك راجع لتنظيم المؤسسة الذي لم يشجع على الابتكار ولم يخصص مكافآت واضحة له، حتى يزيد الحماس والتنافس بين العمال لتقديم الأفضل دوما من الأفكار والأساليب.

جدول رقم 39: التكوين وعلاقته بالابتكار في العمل

المجموع	دون إجابة	أحيانا	لا	نعم	سبق لك ابتكار طرق جديدة لتسهيل العمل	
					أنت متحصل على تكوين	
101	2	23	36	40	التكرار	نعم
100	2	22,8	35,6	39,6	النسبة%	
50	2	11	26	11	التكرار	لا
100	4	22	52	22	النسبة%	
152	4	34	62	52	التكرار	المجموع
100	2,6	22	40,8	34	النسبة%	

توضح النسب الموجودة في الجدول أن التكوين هو الآخر له تأثيره على قدرة الابتكار لدى العمال، إذ أن أعلى نسبة والتي كانت لمن لم يسبق له ابتكار طرق جديدة لتسهيل العمل نجدها مدعومة بفئة العمال الذين لم يحصلوا على تكوين سابق، سواء كان داخليا أو خارجيا، والذين نجد 52% منهم يندرجون ضمن هذه الفئة.

في حين نجد أن نسبة العمال الذين سبق لهم الابتكار مدعومة ب 39,6 % من العمال المستفيدين من تكوين، ذلك أن التكوين عادة ما يتم فيه تلقين السياسات الجديدة المعمول بها، كذا التقنيات الحديثة. باختصار يتم فيه تعلم كل ما هو جديد، الأمر الذي يجعل المكونين يستفيدون من تلك المعارف من خلال إضافتها في المؤسسة، خاصة وأن الباب مفتوح أمام كل التقنيات والسياسات المدروسة سابقا، وتخدم أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

بينما نسب العمال غير المتحصّلين على تكوين ومع ذلك فهم يبتكرون طرقا جديدة، فذلك راجع إما لمسؤوليتهم التي تفرض ذلك وإما لخبرتهم السابقة في العمل، والتي ينقلونها إلى المؤسسة الجديدة التي يعملون بها، كما أن ذلك قد يكون متعلقا بالظروف الأخرى التي توفرها المؤسسة والتي تغطي نقص التكوين مثل الراحة في مكان العمل أو وسط جماعة العمل، لذلك نجد أن هناك نسبة من العمال رغم امتلاكها للتكوين غير أنهم لا يبتكرون ولعل ذلك راجع لافتقارهم الشروط الأخيرة الذكر، الأمر الذي يؤثر على قدراتهم على الابتكار.

الاستنتاج الجزئي:

من خلال محاولتنا لدراسة قيم العمل لدى العمال في ظل القواعد والسياسات التنظيمية المتوفرة، توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ احترام العمال وتقديرهم لقيمة الوقت، والذي ظهر من خلال احترامهم لأوقات الدخول والخروج، وذلك لتوفير التنظيم خدمة النقل لمعظم المناطق. كما أن معظم العمال لا يتغيّبون إلا لأسباب ضرورية صحية أو عائلية، لأن الغيابات المتكررة هي سبب للعقوبة والخصم من الأجر. كما أن العمال يروحون عن أنفسهم في فترة العمل، لكنهم على وعي أن ذلك يكون دون التسبب في تأخير إنجاز العمل، إذ أن معظمهم لا يستغل الفرصة لإضاعة الوقت، بل يستغل وقت الفراغ لقضاء بعض المصالح. وهذا انعكاس واضح لأثر التعليم على الأفراد، إذ أن الانضباط بالوقت بصفة خاصة، وبالقوانين بصفة عامة أمر مألوف لهم، نتيجة ارتباطهم بتنظيمات المدارس المنضبطة.

✓ امتثال العمال لمتطلبات العمل المختلفة، وامتثالهم للقوانين حتى في ظل غياب الرقابة، يؤكد نسبة الامتثال العالية لديهم.

✓ معظم العمال لديهم روح تحمل المسؤولية، الذي ظهر من خلال تحملهم لمسؤولية أفعالهم وأخطائهم، وتحملهم مسؤولية عملهم من خلال إنهائه في الوقت المحدد. وإحساسهم بالذنب وتأنيب الضمير إزاء الأخطاء غير المقصودة، وذلك راجع لمرونة التنظيم، إذ أن الرؤساء لا يعاقبون العامل الذي يعترف بخطئه، في حين يعاقبون على التقصير، كما أن التقسيم الواضح للعمل ساعد كل عامل على معرفة عمله والالتزام به ولم يترك له فرصة لإنكار الخطأ. والمعاملة الحسنة (التي تدخل ضمن فنون إدارة الأفراد) هي سر الصحة الدائمة لضمير العمال.

✓ رغم إتقان معظم العمال لعملهم نظرا لتوفير التنظيم كل الظروف لذلك من أمن، نظافة، خدمات وراحة في مكان العمل. وحفظهم لأسرار العمل، غير أن عدم حفاظ معظم العمال على وسائل العمل، ووجود نسبة معتبر منهم لا تحفظ السر إلا أحيانا دل على نقص في قيمتي الصدق والأمانة لدى العمال، وذلك راجع لنقص الدورات التكوينية ذات الأهداف التوعوية من جهة، وتأثر العمال بقيم العمل السائدة في المجتمع من جهة أخرى.

✓ نقص قيمة الإبداع لدى العمال، وذلك راجع لطبيعة التنظيم أيضا. إذ أن بحث العمال عن الحلول للمشاكل متوقف في الغالب عند حدود مناصبهم ومسؤوليات المنصب، كما أن أكبر نسبة من العمال لم يسبق لها وأن ابتكرت ولو أفكارا بسيطة لتسهيل وتطوير العمل، وذلك راجع إلى إغفال التنظيم لتخصيص مكافآت عن ذلك. كذا نقص الدورات التكوينية واقتناع العمال أن الترقية تتم على أساس الخبرة والأقدمية، أوعلى أساس المحسوبية. ومع كل ذلك توجد نسبة هامة أكدت ابتكاراتها في مجال عملها.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت، وذلك ما يؤكد الارتباط القائم بين التنظيم وقيم العمل، إذ أن القيم الموجودة معززة بفضل التنظيم وعلى

العكس من ذلك نلاحظ أن القيم الغائبة أو الناقصة هي نتيجة لتراخي التنظيم أيضا، ومنه يمكننا التأكيد على دور تنظيمات العمل في التأثير على قيم العمل لدى العمال، فتوفير المؤسسة للتنظيمات المختلفة والتحكم فيها بشكل جيد واستخدامها بطرق مناسبة يساعد العامل على الانضباط بمختلف القيم الإيجابية التي تعود على المؤسسة بالفائدة. والأمر الذي يؤكد ذلك هو أن القيم التي أكد عليها التنظيم ووفر لها الظروف المناسبة موجودة في الغالب، خاصة بوجود الرقابة في المؤسسة، إذ يؤكد 57,9% من العمال على وجود رقابة شديدة في المؤسسة بشكل دائم، وهذا دافع للانضباط لا محالة، دون إغفال تحلي العمال بهذه القيم بصفة مسبقة، إذ أن 52,6%* من العمال أكدوا أن انضباطهم راجع لإحساسهم بمسؤولية المنصب والأمانة التي بين أيديهم، في حين أن 41,4% منهم أرجع انضباطه للقيم الدينية التي تحكم سلوكياته. بينما جاءت الأمور التنظيمية الأخرى بنسب أقل، إذ أن 28,9% من العمال أرجعوا انضباطهم لخوف الخصم من الأجر، في حين أرجعه البعض إلى الخوف من إنهاء عقد العمل، والبعض الآخر للمعاملة الحسنة. وبالتالي القيم موجودة أساسا عند العمال بينما التنظيمات هي بمثابة حافز ودافع لها.

في حين أن 38,7%** من العمال قالوا بأن أكثر سبب ينقص من انضباطهم هو عدم المساواة في التعامل مع العمال، كما أن 24,7% منهم يرون أن عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به يدفعهم لعدم الانضباط فيه. كما جاءت أسباب أخرى بنسب متفاوتة كما يظهر الجدول في الملحق، من عدم الإحساس بالمسؤولية، غياب الوازع الديني، عدم إحساس العامل بأهميته في العمل... الخ، بينما جاءت نسبة العمال الذين يرون أن عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل ينقص من انضباطهم 12,7%، سواء المتعلقة بنظام الأجور، المكافآت، تقسيم العمل وغيرها. وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا يدل على أمرين: الأول أن أكبر نسبة من العمال مقتنعة بالقوانين التي تنظم العمل في المؤسسة وإن لم تكن لصالحها، وذلك لوعيهم بأن مصلحة المؤسسة أهم وأولى، أما الثاني فهو امتلاك العمال لهذه القيم، غير أن انضباطهم والتزامهم بها غير راجع لتبنيها لهم بقدر ما هو مربوط بالقوانين التنظيمية والأساليب المتبعة في إدارة الأفراد التي تعد دافعا وحافزا لتبنيها والحفاظ عليها. لذا يمكن القول أنه إذا كان الناس على دين ملوكهم فإن العمال في المؤسسة على دين تنظيمهم.

*-أنظر الملحق رقم 5.

** -أنظر الملحق رقم 6.

الفصل التاسع: القيم التي تفرضها طبيعة العلاقات بين العمال في القطاع الصناعي الخاص

تمهيد

أولاً- القيم التي تحكم علاقات المسؤولين مع العمال

1. طبيعة العلاقات العمودية النازلة
2. معايير ثقة الرؤساء في العمال
3. المصالح التي تربط المسؤول بالعامل

ثانياً- القيم التي تحكم علاقات العمال مع المسؤولين

1. طبيعة العلاقات العمودية الصاعدة
2. معايير ثقة العمال في المسؤولين
3. المصالح التي تربط العامل بالمسؤول

ثالثاً- القيم التي تحكم علاقات العمال بزملائهم

1. طبيعة العلاقات الأفقية
2. ثقة العمال في بعضهم البعض
3. المصالح التي تربط بين العمال

الاستنتاج الجزئي

تمهيد

تعتبر العلاقات القائمة بين العمال نوع من العلاقات الاجتماعية، فغالبا ما تنشأ بين العمال في نفس المؤسسة علاقات، إما أن تكون علاقات عمل فحسب، وإما أن تتعدى ذلك لتصبح علاقات صداقة. غير أن هذه العلاقات لا تبنى من فراغ، فلكل فرد معايير خاصة يقيم على أساسها علاقاته مع الآخرين، وداخل التنظيم نجد أنه لنوع العلاقات الرسمية تأثير لا محالة على اختيار هذه القيم، أو نسبة الاعتماد عليها على الأقل. وإثبات الدراسات السابقة أن معياري الأخلاق والجهوية هما اللذان يحكمان علاقات العامل الجزائري في القطاع العمومي، جعلنا نرغب في معرفة الأسس التي تبنى عليها في القطاع الخاص. لذا خصصنا هذا الفصل لاختبار صدق الفرضية التي مفادها أن طبيعة العلاقات بين العمال في القطاع الصناعي الخاص تفرض تبني قيم الثقة والمصلحة، وذلك من خلال تحليل المعطيات المولية.

❖ **لمحة عن طبيعة العلاقات التي تجمع العمال خارج نطاق العمل :**

جدول رقم 40: العلاقات التي تجمع العمال خارج نطاق العمل

مجموع تكرار الإجابات	لا أعرف أحد	أقاربك	أصدقائك	جيرانك	يعمل في المؤسسة أحد	
					طبيعة المنصب	
152	15	34	40	63	التكرار	إنتاج
–	13,3	30,1	35,4	55,7	النسبة %*	
47	19	10	10	8	التكرار	إدارة
–	48,7	25,6	25,6	20,5	النسبة %*	
199	34	44	50	71	التكرار	المجموع
–	22,4	28,9	32,9	46,7	النسبة %**	

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمتمثلة في 77,6% منهم تتعدى علاقاتهم ومعرفتهم لبعضهم إطار المؤسسة، إذ أن 46,7 % منهم تربطهم علاقات جوار، وذلك راجع بطبيعة الحال إلى كون معظم العمال من منطقة الكاليتوس، أو المناطق المجاورة لها، كما أن 32,9% منهم تربطهم علاقات صداقة، و 28,9 % منهم توجد بينهم علاقات قرابة، وذلك ليس

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الجزئية وليس من تكرار الإجابات.

** - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

صدفة بطبيعة الحال، إنما هو راجع لاعتماد المؤسسة على توظيف أشخاص معروفين أي أن العلاقات تبنى على أساس الثقة، التي تقوم على ضمان يقدمه أحد العمال في أحد معارفه. ونجد هذه النسب العالية مدعومة بعمال الإنتاج، الذين أشرنا سابقا إلى أن معظمهم يسكن في نفس المنطقة التي تتواجد بها المؤسسة، وذلك يضمن للمؤسسة عدم تمكن العامل من القيام بأي تصرف سيء، وفي حالة حدوث ذلك يمكن الوصول للعامل بكل سهولة.

في حين نجد أن نسبة العمال الذين لا يعرفون أحدا والتي قدرت ب 22,4 % مدعومة بفئة العمال الإداريين، إذ أن 48,7% منهم لا يعرفون أحدا. الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تعتمد على الثقة في قسم الإنتاج أكثر لما له من أهمية. ومن خلال ملاحظة تعامل المسؤولين مع عمال الإنتاج نلاحظ حرصهم على كسب رضاهم، والتقرب منهم، إذ أن أحد المدراء المساهمين في المؤسسة - المسؤول عن المحاسبة والمالية - ينزل للمصنع، يخاطب العمال ويتحدث معهم...حتى إن معظم المسؤولين يعرفون عمال الإنتاج أكثر من معرفتهم لعمال الإدارة رغم عددهم الكبير. إن هذه العلاقات قد يكون لها تأثير على علاقات العمل، من خلال إقامة جماعات عمل على أساسها، الأمر الذي سيؤثر على المؤسسة من جهة، وعلى العمال الذين لا يعرفون أحدا من جهة أخرى، وهذا ما سنتبينه من التحليلات المولوية.

أولا- القيم التي تحكم علاقات المسؤولين مع العمال:

غالبا ما تتسم علاقات المسؤولين بالعمال بطبيعة خاصة، بناء على المسؤوليات التي يتحملها المسؤول من جهة، وعلى السلطة التي يملكها من جهة أخرى، فمن المسؤولين من يفضل التعامل برسمية مع عماله حتى يحفظ هيئته وتطاع أوامره بغية السير الحسن للعمل، ومنهم من يرى أن الأفضل كسب صداقة العمال والقرب منهم، حتى يكون على دراية بكل ما يحصل، نظرا لقيام مصلحة مشتركة بينهما، تتمثل في إتقان العمل وإنجازه في الوقت المطلوب، نظرا لكون كلاهما مسؤول على ذلك أمام رب العمل. غير أن هذا لا ينفي أن للمسؤول معايير يمنح ثقته على أساسها للعمال، وتحليل الجداول المولوية، سيمكننا من معرفة طبيعة العلاقات القائمة بين مسؤولي المؤسسة والعمال، والأسس التي تجعل الثقة قائمة بينهم، كذلك طبيعة المصالح التي تجمع المسؤول بالعامل.

1. طبيعة العلاقات العمودية النازلة:

جدول رقم 41: أسس تعامل الرؤساء مع العمال

الأسس التي يتعامل بها الرؤساء مع العمال	التكرار	النسبة %*
الاحترام	112	73,7
الثقة	53	34,9
المسؤولية	44	28,9
السلطة	32	21,1
المصلحة	14	9,2
الصداقة	14	9,2
علاقة جوار	1	0,7
دون إجابة	2	1,3
مجموع تردد الإجابات	272	-
مجموع العينة	152	100

من خلال الجدول يتبين أن معظم العمال يرون أن الرؤساء يتعاملون معهم على أساس الاحترام، وقد بلغت نسبتهم 73,7 % من مجموع العينة، حيث فهمنا من العمال أن معظم المسؤولين يحترمونهم حتى من خلال الأوامر؛ التي يوجهونها لهم بطريقة لبقة، إذ أن العديد منهم قال أن الأوامر توجه له في سياق الحديث دون سلطة، لكنهم يعرفون عملهم وبالتالي يمثلون لطلبات المسؤول.

في حين جاءت الأسس الأخرى بنسب أقل، لكنها نسب معتبرة أيضا، ومقاربة فيما بينها. حيث نجد 34,9 % من العمال يرون أن الرؤساء يتعاملون معهم على أساس الثقة التي سنعرف أسبابها في الجدول الموالي، بينما نجد 28,9 % منهم يرون أن الرؤساء يتعاملون معهم على أساس المسؤولية أيضا، وقد شمل هذا المصطلح معنيين في نظر العمال، أما المعنى الأول فهو أن المشرف يرى أنه مسؤول عن العامل، فيتحمل مسؤولية تعليمه عمله، وإرشاده فيه ومساعدته على تخطي العقبات. والمعنى الثاني أن المشرف مسؤول عن العامل وعن العمل وبالتالي عن النتائج التي يتحمل مسؤوليتها ومسؤولية تصرفات العامل الذي يشرف عليه. وهو مفهوم مختلف

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

عن السلطة التي يرى 21,1 % من العمال أن الرؤساء يتعاملون معهم على أساسها، وهي في نظرهم استخدام المسؤول لصلاحيات المنصب وإعطاء الأوامر بطريقة واضحة.

بينما نجد نسب العمال الذين يرون أن الرؤساء يتعاملون معهم على أساس الصداقة أو المصلحة هي نسب ضعيفة لم تتجاوز 9,5 % من العمال. ومع ذلك سنفصل في بُعد المصلحة في جدول لاحق. بينما الصداقة فهي نسبة ضعيفة تجعلنا نفكر في انحصار العلاقات في الغالب في إطار العمل.

2. معايير ثقة الرؤساء في العمال:

جدول رقم 42: أسباب ثقة الرؤساء في عمالهم

النسبة %*	التكرار	الأسباب التي تجعل الرئيس يثق فيك
53,9	82	الأخلاق
48	73	الكفاءات التي لديك
26,3	40	خبرة وأقدمية
25	38	مهاراتك في التعامل
9,2	14	ضمان أحد الأشخاص فيك
7,9	12	المعرفة الشخصية بك
7,2	11	مصلحة متبادلة بينكما
-	270	مجموع تردد الإجابات
100	152	مجموع العينة

يتبين لنا من خلال النسب الموضحة في الجدول، أن أعلى نسبة والمتمثلة في 53,9 % من العمال يعتقدون أن أخلاقهم هي سبب ثقة الرؤساء فيهم، والأخلاق مفهوم واسع يتضمن أخلاق العمل أيضاً، من إخلاص، إتقان، أمانة... وغيرها، غير أن الملاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن ثقة الرؤساء فيهم مبنية على أساس الكفاءات التي لديهم في العمل كبيرة أيضاً، إذ بلغت 48 %، وهذا مؤشر على تغير في المعايير التي تحكم العلاقات بين العمال، فبعد أن كانت تبنى على أسس أخلاقية وجهوية فحسب، باتت تبنى في القطاع الخاص على أسس موضوعية، فتحكم الفرد في عمله وإتقانه له هما اللذان يجعلان من العامل محل ثقة للمسؤولين.

كما جاءت نسبة العمال الذين يضع فيهم الرؤساء الثقة بسبب خبرتهم وأقدميتهم 26,3 % وهي نسبة عالية أيضاً، تؤكد أن الثقة تبنى على أسس موضوعية تخدم العمل بالدرجة الأولى.

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

بينما نجد نسبة العمال الذين يحصلون على ثقة المسؤول من خلال المهارة في التعامل تمثل 25% وهو معيار بين الموضوعي والذاتي، إذ أن مهارات التعامل غالبا ما تكون من خلال إنجاز العمل، وإقناع العامل لمسئوله بأرائه وإنجازاته وقدراته المختلفة. غير أنه من جهة أخرى يخضع لتقدير المسؤول نفسه وقدرته على التمييز بين صحة ذلك من عدمها.

في حين جاءت الأسس الذاتية الأخرى بنسب متقاربة، لكنها أضعف من نظيرتها الموضوعية، حيث جاءت نسبة العمال الذين يرون أن ثقة الرؤساء قائمة على أساس ضمان أحد الأفراد فيه 9,2%، على أساس المعرفة الشخصية 8%، بينما على أساس المصلحة المتبادلة 7,2%، ووجود مثل هذه الأسباب أمر طبيعي، لأنه متعلق بطبيعة النفس البشرية، غير أن هذه النسب الضعيفة تؤكد أن هذا الأمر لا يلحق أي ضرر بالمؤسسة، فمصلحتها مقدمة على مصلحة الأفراد وعلاقاتهم الشخصية، لأن أي تصرف يقول غير ذلك سيكلف صاحبه منصبه على الأغلب.

جدول رقم 43: ثقة المسؤولين في عمالهم من خلال إطلاعهم على المشاكل

النسبة %	التكرار	يحكي لك المسؤول مشاكله
11,8	18	نعم
63,2	96	لا
24,3	37	أحيانا
0,7	1	دون إجابة
100	152	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال والمتمثلة في 63,2% منهم ترى أن المسؤول لا يحكي مشاكله ولا يتقاسمها معهم، سواء تعلق ذلك بإطار العمل أو المشاكل الشخصية، وهو الأمر الذي يؤكد اتباع المسؤولين لرسمية العلاقات في تعاملهم مع العمال الأمر الذي يجعلهم يتقادون الحديث عن الحياة الشخصية، كما أن اعتقادهم بأن العامل هو أقل منهم سلطة ومسؤولية وبالتالي لا يمكنه إيجاد الحلول لمشاكل العمل، فكل مسؤول يتحمل مسؤولية ذلك شخصيا.

في حين نجد أن 24,3% من العمال يرون أن المسؤول يشاركهم في مشاكله أحيانا، غير أن معظمهم أكد على انحصار تلك المشاكل في إطار العمل، وذلك عندما يرى المسؤول أن الأمر متعلق بطريقة إنجاز عمله للعمل، أو تعرضه لضغوط لإنجاز عمل ما، وبالتالي يخبر عماله حتى

يضعهم في الصورة، أما المشاكل الشخصية فلم نجد إلا مجموعة جد قليلة ممن قالوا أن المسؤول يحكي لهم أحيانا عن مشاكله الشخصية.

بينما نجد أضعف نسبة للعمال الذين يرون أن المسؤول يحكي لهم دائما عن مشاكله، وهذا لا يعني بالضرورة المشاكل الشخصية، بل مشاكل العمل، وبالتالي تحتوي هذه النسبة على الأفراد الذين يعتمد عليهم المسؤولون في إيجاد الحلول لمشاكل العمل من جهة، والأفراد الذين يرون أن علاقتهم بالمسؤول هي علاقة صداقة من جهة أخرى.

جدول رقم 44: استشارة المسؤولين لعمالهم حسب الفئات المهنية

المجموع	أحيانا	لا	نعم	تتم استشارتك من طرف المسؤول	
				المستوى المهني للعامل	
64	29	22	13	التكرار	منفذ
100	45,3	34,4	20,3	النسبة %	
66	28	17	21	التكرار	مشرف
100	42,4	25,8	31,8	النسبة %	
22	9	8	5	التكرار	إطار
100	40,9	36,4	22,7	النسبة %	
152	66	47	39	التكرار	المجموع
100	43,4	30,9	25,7	النسبة %	

نلاحظ من خلال الجدول أن 43,4 % من العمال يرون أن المسؤول يلجأ أحيانا لاستشارتهم في إطار العمل، وأغلبهم أكد أن ذلك يكون عند تعلق الأمر بمنصب عملهم، وفي إطار مهامهم. والملاحظ من خلال الجدول أيضا أن هذه النسبة مدعومة بمختلف الفئات المهنية بنسب متقاربة، إذ أن 45,3 % من المنفذين، و42,4 % من المشرفين، و40,9 % من الإطارات يرون أنهم يستشارون أحيانا. رغم أنه يفترض أن يكون هناك اختلاف بينها، فاستشارة العامل تزيد بقدر سلطته ومسؤولياته، غير أن ما يظهره الجدول هو العكس، إذ أن المشرفين أكثر استشارة للمنفذين من غيرهم.

في حين أن 30,9 % منهم نفوا استشارة المسؤول لهم تماما، وهي نسبة مدعومة بفئة الإطارات بنسبة 36,4 % منهم، ثم نجد على التوالي 34,4 % من المنفذين، وهذا الأمر دليل

على عدم ثقة المسؤولين في عمالهم، وطبيعة العلاقات الفردية القائمة، إذ أن كل شخص يحتفظ بمشاكله لنفسه، ويحاول إيجاد الحلول بمفرده، وذلك خوفا من اغتنام الآخرين الفرصة للإسقاط به. فمعظم المسؤولين يرون أنهم محسودون على مناصبهم، والكل يتربص بهم لإزاحتهم منها، وبالتالي يفضلون جعل كل الأمور المتعلقة بالعمل من أسرارهم. حتى لا يُستغل أي خطأ ضدهم.

وهذا ما يفسر بوضوح ارتفاع النسبة لدى الإطارات الذين ينافسون رؤساءهم على مناصبهم لكونهم يمتلكون نفس الكفاءة والتأهيل في أغلب الأحيان، كذا التنفيذيين الذين ينافسون المشرفين على مناصبهم، لا سيما في قسم الإنتاج، إذ أن بعض التنفيذيين هم أعلى تأهيلا من المشرفين الذين حصلوا على الرتبة بالأقدمية فحسب. الأمر الذي يجعلهم دائما في خوف منهم. ونجد العكس من ذلك إذا لاحظنا نسبة المشرفين التي مثلت 25,8 % وهي نسبة أقل مقارنة بالنسبتين السابقتين، ذلك أن المشرفين في الغالب أقل تأهيلا وكفاءة من الإطارات وبالتالي منافستهم لهم على المنصب أقل، ماعدا بعض المناصب التي تعطى فيها الأولوية للخبرة والأقدمية.

في حين أن أقل نسبة هي نسبة العمال الذين تتم استشارتهم بصفة دائمة، والتي مثلت 25,7 % منهم، وهي مدعومة بفئة المشرفين الذين نجد منهم 31,8 % ممن يستشارون من طرف مسؤوليهم، وذلك راجع لنفس الأسباب السالفة الذكر. وأغلب أفراد هاته الفئة نجدهم أكثر أقدمية وخبرة من مسؤوليهم مما يجعل استشارتهم أمرا لا مناص منه.

3. المصالح التي تربط المسؤول بالعامل:

جدول رقم 45: تقديم المسؤولين لخدمات مقابل مصالح معينة

يقدم لك المسؤول خدمة مقابل	التكرار	النسبة %*
لا تربطه بك أية مصلحة	112	73,7
الحصول على المعلومات	24	15,8
التستر على أخطائه	13	8,5
كسب رضا طرف معين	12	7,9
الاستفادة من أحد معارفك	7	4,6
مجموع تردد الإجابات	168	-
مجموع أفراد العينة	152	100

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

يتبين من خلال الجدول أن علاقة معظم المسؤولين بعمالهم خالية من أي مصلحة، إذ جاءت نسبة العمال المدعمين لهذا الرأي جد عالية، حيث بلغت 73,7 % وهو الأمر الذي يؤكد قيام هذه العلاقة على أساس الكفاءة في العمل من جهة، واتسامها بالرسمية الواضحة من خلال عدم استشارة المسؤولين لعمالهم وعدم إطلاعهم على المشاكل من جهة أخرى. كما أنه يدل على الفردانية التي باتت تميز العلاقات، فكل شخص يعتمد على نفسه وعلى عمله لضمان استمراره، وهي ثقافة جديدة مقارنة بثقافة الجماعة التي كانت تحكم علاقات العمل.

في حين نجد نسبة قليلة من العمال الذين يرون أن تعامل المسؤولين قائم على المصلحة والتي تمثل 26,3 %، غير أن أكبر نسبة منها متعلقة بالحصول على المعلومات التي مثلت 15,8 %، وهي مصلحة يضمن بها المسؤول بقاءه على اطلاع بكل ما يحدث في المؤسسة، الأمر الذي يمكنه من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب في إطار الأمور المتعلقة بعمله من جهة، وأخذ الحيطة والحذر من الأمور التي تضر بمصالحه، واستغلال فرص أخطاء الآخرين للحصول على ترقية أو منفعة أخرى من جهة ثانية.

غير أن هذه المصلحة لا تعني إلحاق الضرر بالمؤسسة بأي شكل من الأشكال، فمصلحة العامل هي حماية منصبه وضمان استمراره فيه أولاً وآخراً. وهذا ما تؤكد النسب الأخرى المتعلقة بمصلحة المسؤول في تستر العامل على أخطائه، أو كسب رضا طرف معين وكل ذلك يصب في اجتهاد المسؤول في الحفاظ على منصبه.

ثانياً - القيم التي تحكم علاقات العمال مع المسؤولين:

غالبا ما تتحدد علاقة العامل مع المسؤول وفق رغبة المسؤول ذاته، فهو الذي يشد أو يرخي الحبل الرابط بينهما، غير أن طريقة تعامل هذا الأخير مع العامل بصفة خاصة ومواقفه بصفة عامة، تولد في نفس العامل أحاسيس معينة اتجاهه، تجعله يتعامل على أساسها. كما أن ارتباط ترقية العامل، تكوينه والمكافآت التي يأخذها بقرارات المسؤول، تجعله يتخذ استراتيجية معينة في التعامل معه، إذا كان طامعا في إحدى تلك الامتيازات. ولمعرفة حقيقة هذه العلاقة والقيم التي تحكمها سنقوم بتحليل المعطيات المولية.

1. طبيعة العلاقات العمودية الصاعدة:

جدول رقم 46: أسس تعامل العمال مع الرؤساء

النسبة %*	التكرار	تتعامل مع مسؤولك على أساس
85,5	130	احترام
25,0	38	امتنال
11,2	17	مصلحة
7,2	11	صداقة
5,9	9	ولاء
5,9	9	محسوبية
1,3	2	جوار
-	216	مجموع تردد الإجابات
100	152	مجموع أفراد العينة

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال والمتمثلة في 85,5 % منهم يحترمون مسؤوليهم، وبالتالي هناك علاقة احترام متبادلة بين الطرفين. كما أن معظمهم يرون أن الاحترام هو المعيار الوحيد للعلاقة الصاعدة، بينما اكتفى آخرون بوصف العلاقة بالامتنال، إذ أن العامل مجبر على الامتنال لأوامر المسؤول، في حين جمع بعض العمال بين الاحترام والامتنال. لكن أغلب العمال يرون أن الامتنال هو مرادف للسلطة بالنسبة للمسؤول والضعف بالنسبة للعامل، وبالتالي يتحاشون هذا الخيار رغم أن القانون الداخلي ينص عليه، الأمر الذي جعل نسبته لا تتجاوز 25%. كما أن معاملة الرؤساء لهم على أساس الاحترام كما رأينا سابقاً، لا تجعلهم يحسون بأنهم يمثلون خوفاً، بقدر ما يعرفون واجباتهم ويقومون بها على وعي.

بينما جاءت الأسس الأخرى بنسب أقل، إذ نجد أن 11,2 % من العمال يتعاملون مع المسؤول على أساس المصلحة، وذلك يكون من خلال تنفيذ أوامر المسؤول وإظهار المهارة في العمل بغرض تحقيق بعض المصالح التي سنتطرق إليها في جدول لاحق.

في حين جاءت المحسوبية بنسبة 5,9 % وهي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة العمال الذين حصلوا على مناصب عمل عن طريق المحسوبية. الأمر الذي يدل على أن هذه الأخيرة تنتهي في

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

أغلب الأحيان بتوفير منصب عمل لأحد المعارف، أما بقاءه فيه فيعتمد على مهاراته الشخصية. وجاءت نسبة العلاقة القائمة على الولاء مماثلة لها، حيث لاحظنا على العمال ردة فعل غريبة عند ذكر هذا الخيار، واستبعادهم له بطريقة متميزة، لاعتقادهم أن الولاء كلمة عظيمة لا تليق لوصف هذه العلاقة. إذ كان رد معظمهم "الولاء لله سبحانه".

بينما جاءت نسبة العلاقة القائمة على الصداقة 7,2 % وهي نسبة ضعيفة، وأقل من نسبة صداقة الرؤساء للعمال التي وجدناها سابقا 9,2 %، الأمر الذي يدل على احترام العمال لرسمية العلاقة أكثر. بينما حصلت علاقة الجوار على أقل نسبة، رغم كثرة عدد العمال الذين تربط بينهم هاته العلاقة، غير أنهم لا يأخذونها معيارا لعلاقاتهم.

2. معايير ثقة العمال في المسؤولين:

جدول رقم 47: الأسس التي تكسب العامل الثقة في المسؤول

أسس الثقة في المسؤول	التكرار	النسبة %*
أخلاقه	81	53,6
مهارته في التعامل	52	34,4
الخبرة والأقدمية	42	27,8
الكفاءات التي يملكها	41	27,2
معرفتكم الشخصية به	14	9,3
لا أثق فيه	9	6,0
مجموع تردد الإجابات	239	-
مجموع أفراد العينة	152	100

يوضح الجدول أن الأخلاق هي أساس ثقة 53,6 % من العمال في مسؤوليهم، إذ أن صدق المسؤول وأمانته، يجعل العامل يثق في أنه لن يؤذيه، ولن يريد به سوءا. كما جاءت نسبة المهارات التي يملكها المسؤول في التعامل 34,4 %، وهي نسبة معتبرة، إذ أن الكثير من العمال يرتاحون عندما يتعامل معهم المسؤول بطريقة تحسبهم بأهميتهم ومكانتهم في العمل، كما أكد

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

الكثير منهم أن ذلك يتعلق بدفاع المسؤول عنه ووقوفه إلى جانبه في حال تعرضه للأذى والمشاكل، وعدم تخليه عنه وذلك من خلال ذكر محاسنه وما يقدمه في العمل.

في حين يرى 27,8% من العمال أن الخبرة والأقدمية من الأسباب التي تقوي ثقتهم في مسؤوليهم، حيث أكد الكثير منهم أنهم يمثلون لأوامر وطلبات المسؤول ذو الخبرة والأقدمية بكل ارتياح، لأنه إذا أمر أو طلب من العامل فعل شيء ما فهو يدرك تماما مايقوله، لأنه أعلم بما يجري بالمؤسسة. وبنسبة مقاربة لها تمثلت في 27,2 % جاءت نسبة العمال الذين يثقون في المسؤول من خلال الكفاءات التي يملكها في العمل، فمن المسؤولين من يتحكم في المنصب من خلال كفاءته فحسب، أي رغم افتقاره للأقدمية، وهو أهل للثقة أيضا في نظر العمال.

كما أن معرفة العمال الشخصية بالمسؤول جاءت بنسبة أقل إذ مثلت 9,3 %، وذلك أن معظم المسؤولين هم من عمال الإدارة الذين كان توظيفهم على أساس الكفاءة، والخبرة والأقدمية. وهم يقيمون بأماكن مختلفة، ففي الغالب لا تربطهم أي علاقات بالعمال. أما أضعف نسبة فهي للعمال الذين لا يثقون في رئيسهم أصلا، والتي مثلت 6%، وأغلبهم العمال الذين يتعامل معهم الرؤساء على أساس السلطة والرسمية المطلقة، الأمر الذي يجعلهم لا يعرفون تقدير المسؤول لهم، ولا طريقة تفكيره، مما يجعلهم في حذر دائم منه.

جدول رقم 48: يبين ثقة العمال حسب فئاتهم المهنية في مسؤوليهم من خلال إعلامهم بمشاكلهم

تشكي همومك للمسؤول		نعم		لا		أحيانا		دون إجابة		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
10	15,6	24	37,5%	30	46,9	0	0	0	0	64	100
18	27,3	21	31,8	26	39,4	1	1,5	66	100		
4	18,2	12	54,5	6	27,3	0	0	22	100		
32	21,1	57	37,5	62	40,8	1	0,7	152	100		

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال والمتمثلة في 40,8 % منهم يلجؤون أحيانا لإطلاع المسؤول على المشاكل التي تواجههم، وغالبا ما يتعلق الأمر بمشاكل العمل فحسب كما أكد العمال، وهذا طبيعي لقلة علاقة الصداقة التي تربطهم كما رأينا سابقا، وهذه النسبة

مدعومة بفئة المنفذين الذين نجد 46,9 % منهم يشكون همومهم أحياناً لمسؤوليهم، ثم فئة المشرفين بنسبة 39,4 % منهم، ففئة الإطارات بنسبة 27,3 % منهم، وذلك راجع إلى حدود المسؤولية والسلطة التي تملكها كل فئة، فالمنفذون لا يملكون أية سلطة، وليس لهم الحق في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعلهم يرجعون إلى مسؤوليهم في معظم الأحيان لاتخاذ التدابير اللازمة، بينما المشرفون أقل نسبة من المنفذين لأن لهم صلاحيات اتخاذ بعض القرارات، لحل المشاكل المستعجلة، في حين نجد أن فئة الإطارات أقل نسبة من سابقتها، وذلك للحرية والسلطة النسبيتين اللتان تتمتع بهما هذه الفئة الأمر الذي يجعلها لا تلجأ للمسؤول إلا في الحالات التي تعجز عن حلها.

في حين نجد أن نسبة العمال الذين لا يشكون همومهم لمسؤوليهم على الإطلاق تمثل 37,5 %، وهي نسبة عالية مدعومة بفئة الإطارات الذين نجد 54,5 % منهم ضمن هذه الفئة، تليها فئة المنفذين بنسبة 37,5 % منهم، ثم فئة المشرفين بنسبة 31,8 % منهم، وهذا دليل على عدم ثقة العمال في مسؤوليهم، ومحاولة الاعتماد على أنفسهم لإيجاد الحلول بدل طلب المساعدة لأن ذلك قد يحسب عليهم، ويقلل من ثقة المسؤولين في كفاءاتهم وقدرة تحكمهم في المنصب.

بينما نجد أضعف نسبة للعمال الذين يشكون همومهم بصفة دائمة لمسؤوليهم، وقد يكون من بينهم من يشكي مختلف الهموم الشخصية والوظيفية للصدقة القائمة بينه وبين المشرف، ومنهم من يشكي هموم الوظيفة لاعتقاده أن المسؤول لابد أن يكون على دراية بكل ما يحدث، ولثقتهم في قدرة المسؤول على إيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل دون أن يلحق به أي أذى. لذا نجد أن هذه الفئة مدعومة بفئة المشرفين بنسبة 27,3 % منهم، إذ أن طبيعة عملهم المربوط بالمنفذين من جهة والإطارات من جهة أخرى، تجعلهم ملزمين في معظم الأحيان بنقل ما يحدث مع العمال للمسؤولين.

3. المصالح التي تربط العامل بالمسؤول:

جدول رقم 49: المصالح التي يسعى العامل لتحقيقها من خلال تحسين علاقته بالمسؤول

النسبة %*	التكرار	تقدم خدمة للمسؤول مقابل
21,7%	33	الحصول على ترقية أو تكوين
12,5%	19	الحصول على المعلومات
5,9%	9	توظيف أحد المعارف
2,6%	4	التستر عليك
66,4%	101	لا
-	166	مجموع تردد الإجابات
100	152	مجموع أفراد العينة

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمتمثلة في 66,4 % منهم، تنفي تقديم أي خدمة للمسؤول مقابل الحصول على منفعة معينة، ذلك أن معظم العمال يرون أنهم يحصلون على ما هو حق لهم دون فضل من أحد. كما أن معظم العمال أكدوا أنهم عند احتياجهم لأي من هذه المصالح، فإنهم يقصدون الشخص المسؤول مباشرة، ويطلبون الأمر بطريقة مباشرة دون تقديم مقابل لذلك.

غير أن 33,6 % من العمال أقرّوا بتقربهم من المسؤول بغية تحقيق مصالح معينة، فنجد 21,7 % منهم هدفهم الحصول على ترقية أو تكوين، لاسيما في ظل التنظيم السائد، الذي يخول للمسؤول صلاحية اقتراح الأفراد الذين يستحقون التكوين أو الترقية. كما أن 12,5 % من العمال أقرّوا بتقربهم من المسؤول بغية الحصول على المعلومات ، وذلك حتى يكونوا على دراية بكل ما يجري، إما طمعا في منصب ما، وإما لاستخدام المعلومات للضغط على أطراف آخرين، وقد يكون ذلك مجرد فضول لمعرفة ما يحصل من حولهم وفهم الأمور أكثر.

كما نجد 5,9 % من العمال يتقربون من المسؤول بهدف توظيف أحد المعارف، وذلك لأن سياسة التوظيف تعتمد على هذه الطريقة بدرجة كبيرة كما رأينا سابقا. بينما نجد نسبة العمال الذين يريدون تستر المسؤول عليهم ضعيفة إذ مثلت 2,6 % وذلك لتحمل العمال مسؤولية تصرفاتهم كما رأينا ذلك في الفصل السابق.

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

ثالثاً - القيم التي تحكم علاقات العمال بزملائهم:

من المستبعد أن تنحصر علاقات العمال فيما بينهم في إطار العلاقات الرسمية التي يرسمها التنظيم، وذلك لطول الفترة التي يقضيها العمال مع بعضهم، وإطلاع كل منهم على ظروف الآخر، فتتولد علاقات من نوع آخر قد يتخللها حب المساعدة، قضاء مصالح معينة وغيرها. غير أن هذه العلاقات يكون لديها دائماً أسس معينة تقوم عليها، ومعايير تحكمها، من معايير أخلاقية، جهوية، قرابة.... الخ ولمعرفة ذلك بالنسبة لعمال القطاع الصناعي الخاص سنقوم بتحليل البيانات المالية.

1. طبيعة العلاقات الأفقية:

جدول رقم 50: طبيعة علاقات العمال فيما بينهم حسب الفئات المهنية

علاقتك بزملائك هي علاقة	احترام		ثقة		مصلحة		صداقة		جوار		مجموع تكرار الإجابات	مجموع أفراد العينة
الفئة المهنية	ت	%*	ت	%*	ت	%*	ت	%*	ت	%*	ت	ت
منفذ	49	76,5	18	28,1	8	12,5	19	29,7	2	3,1	96	64
مشرف	53	80,3	27	40,9	10	15,1	21	31,8	7	10,6	118	66
إطار	20	90,9	13	59,1	3	13,6	6	27,2	1	4,5	43	22
المجموع	122	80,2	58	38,1	21	13,8	46	30,2	10	6,6	257	152

يتضح من خلال الجدول أن علاقات العمال فيما بينهم قائمة على الاحترام بالدرجة الأولى، وذلك بنسبة 80,2 %، وهي نسبة جد عالية، غير أنها طبيعية، فالاحترام هو أساس أي علاقة بين طرفين، واختيار أغلب العمال له يدل على وجود احترام متبادل بين معظمهم، كما أن الملاحظ بأن نسبة الاحترام مرتفعة لدى مختلف الفئات المهنية، غير أن هناك تدرجاً في النسبة بتدرج المستوى، فنجد أنها أعلى لدى فئة الإطارات التي بلغت 90,9 %، تليها فئة المشرفين بنسبة 80,3 % ثم فئة المنفذين بنسبة 76,5 %.

وتأتي في الدرجة الثانية الثقة التي تحكم هذه العلاقات بنسبة 38,1 %، والثقة تبنى على أسس مختلفة سنعرفها من خلال الجدول المالي. لكن الملاحظ أن الثقة أيضاً مرتفعة لدى فئة

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الجزئية بالنسبة للمتغير المستقل، ومن العينة الكلية بالنسبة للمتغير التابع.

الإطارات مقارنة بفئة المشرفين، ومرتفعة لدى هذه الأخيرة مقارنة بفئة المنفذين، مما يدل على أن فئة الإطارات أكثر انسجاماً من فئة المشرفين، وهذه الأخيرة أكثر انسجاماً من فئة المنفذين.

كما جاءت نسبة الصداقة قريبة من سابقتها، إذ مثلت نسبة 30,2 %، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بتلك القائمة بين الرؤساء والعمال، وهذا يدل على قوة العلاقة التي تربط العمال من نفس الدرجة، ويتبين أن نسبة الصداقة مرتفعة لدى فئة المشرفين أين بلغت 31,8 % وذلك راجع إلى تقاسم معظم المشرفين المتواجدين في نفس القسم لمجموعة من المهام المرتبطة فيما بينها الأمر الذي يجعلهم قريبين من بعضهم أكثر، وعلى العكس من ذلك نلاحظ انخفاض نسبة الصداقة لدى فئة الإطارات نظراً لاستقلالية أعمالهم وأماكن العمل عن بعضها البعض.

بينما جاءت نسبة المصلحة 13,8 %، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأولى، ومقارنة بما هو عليه الحال في الواقع. وانخفاضها راجع إلى عدم تقدير العمال الفعلي للمصالح القائمة بينهم من جهة، وتهربهم من المصطلح الذي يعطي تصوراً سلبياً لشخصيتهم من جهة أخرى، وللبرهنة على ذلك حاولنا معرفة المصالح التي يمكن أن يقدمها كل عامل للآخر وطرحنا أسئلة حولها، لتؤكد من نسبة المصلحة التي تحكم علاقة العمال فيما بينهم، وهذا ما سنوضحه في جداول لاحقة.

ومن الأمور التي لفتت انتباهنا، نسبة العلاقة القائمة على الجوار، التي كانت أضعف نسبة إذ قدرت ب 6,6 %، رغم أن 42,1 % من عمال الإنتاج من سكان منطقة الكاليتوس، و 23,9 % منهم من سكان المناطق المجاورة لها، وقد أكد 46,7 % من العمال وجود جيران لهم في المؤسسة، غير أن هذا الجوار لم يكن من بين الأسس التي تحكم علاقات العمال، ولا القرابة التي لم تذكر أصلاً رغم وجود نسبة 28,9 % من العمال الذين أكدوا وجود أقارب لهم في المؤسسة، وهذا الأمر باتت المؤسسة تدركه تماماً، إذ من خلال حديثنا مع أحد مسؤولي الإنتاج طرحنا سؤالاً عن درجة تخوف المؤسسة من العلاقات التي تربط العمال من علاقات جوار أو قرابة، إذ نجد أحياناً أكثر من ثلاث أفراد من أسرة واحدة يعملون في المؤسسة، وهذا الأمر قد يكون له تأثير في حالة اتحاد العمال لمواجهة مشكل أضرر معين قد يلحق بهم، غير أن المسؤول أكد لنا أن هذه العلاقات لا تؤثر إطلاقاً، وأن العمال يتصرفون بشكل فردي، وكل عامل يتحمل مسؤولية أخطائه وتصرفاته بشكل فردي، ولم يحدث في يوم من الأيام مشكل بسبب اتحاد من هذا النوع، الأمر الذي يؤكد لنا غياب مبدأ الجهوية الذي كان يحكم العلاقات بين العمال في القطاع العمومي،

وغياب روح الجماعة وظهور النزعة الفردية. كما أنه يعكس لنا نوعاً ما طبيعة العلاقات القائمة في المجتمع، التي تلاشت فيها قيم القرابة والجهوية، وحتى الجوار.

2. ثقة العمال في بعضهم البعض:

جدول رقم 51: أسس الثقة بين العمال ضمن الفئة المهنية الواحدة

أساس الثقة في زميل ما	التكرار	النسبة %*
الخلق	111	73
خبرته المهنية	50	32,9
صداقة قديمة	23	15,1
جارك	9	5,9
معلومات تمسكها عليه	8	5,3
مجموع تردد الإجابات	201	-
مجموع أفراد العينة	152	100

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة بـ 73 % منهم يبنون ثقتهم على أساس الأخلاق، فالخلق هو معيار السلوك، إذ أن الخلق الجيد ينتج عنه السلوك السوي، والعكس صحيح، والخلق يشمل العديد من القيم، فالصادق المؤتمن لا يخون صاحبه، ولا يطعنه في ظهره كما قال أغلب العمال. لذا فإن الثقة في نظريهم تبنى مع الوقت من خلال معرفة أخلاق الآخرين، وذلك من خلال ملاحظة سلوكياتهم في مختلف المواقف.

في حين جاءت نسبة 32,9 % ممثلة للعمال الذين يبنون ثقتهم على أساس الخبرة المهنية التي يملكها الطرف الآخر، وبالرجوع إلى الفئة المهنية التي تنتمي إليها هذه الفئة، وجدنا أن 39,4 % منهم من فئة المشرفين، 36,3 % منهم من فئة الإطارات، في حين 25 % من المنفذين ينتمون لهذه الفئة، وهذا يدل على انعكاس المستوى التعليمي على درجة الوعي، وتحكيم الأسس الموضوعية أثناء بناء علاقة في إطار العمل.

كما جاءت نسبة 15,1 % من العمال الذين اختاروا الصداقة القديمة كمعيار للثقة، وانخفاض هذه النسبة مقارنة بسابقتها راجع إلى قلة الصداقات القديمة. لأن الصداقة تكون عادة قد

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

مرت بمرحلة اختبار ومعرفة الأخلاق. غير أنه يمكن القول أنها سبب ذاتي غير موضوعي، فالصداقة تضمن أمورا دون أخرى، كالتستر على الصديق، تعليمه أصول العمل بصدق، وغيرها، غير أنه في حالة عدم امتلاك الصديق للخبرة اللازمة ستقتصر الثقة على أمور قد لا تخدم مصلحة العمل.

ونلاحظ من خلال الجدول أن أضعف نسبة هي 5,3 % التي مثلت العمال الذين يستغلون المعلومات التي يمسونها على آخرين، الأمر الذي يجعلهم لا يخالفون لهم أمرا مخافة إفشاء السر، وهو أمر سلبي دون شك، إذ يعتبر نوعا من الإرهاب النفسي، غير أنه موجود للأسف لدى فئة قليلة من العمال.

والأمر الذي تكرر مع هذه الفئة هو أن الجوار لا يؤخذ كمقياس للثقة، سوى لدى نسبة قدرت ب 5,9 % من العمال، رغم أن 56,3 % من المنفذين يسكنون بالكاليتوس، و 39,4 % من المشرفين أيضا، و 9,1 % من الإطارات كذلك، أي أن كل فئة مهنية تحتوي على نسبة كبيرة من الأفراد الذين تربطهم علاقة جوار. غير أن هذا الجوار لم يكن معيارا للثقة في نظرهم.

3. المصالح التي تربط بين العمال:

1.3- المصالح المتبادلة بين العمال:

إن نظام العمل (3×8) المعمول به في قسم الإنتاج، يعطي للعمال نوعا من الحرية في وقت العمل، ورغم أن تحديد الورديات يكون من طرف الإدارة، غير أن تغيير أحد العمال لوقت عمله مع عامل آخر ممكن في حال الضرورة. وهذا الأمر هو مصلحة يقضيها بعض العمال لبعضهم، فكل عامل يساعد الآخر عند حاجته، حتى يساعده الآخر بدوره إذا احتاجه لتعويضه. فهو نوع من المصلحة المتبادلة. غير أن هذه المصلحة مقتصرة على عمال الإنتاج، لأن عمال الإدارة لا يملكون هذا الامتياز كون فترة عملهم تخضع لوقت العمل العادي - أي من الثامنة حتى الخامسة - .

كما أن العمال يلجؤون أيضا للتستر على بعضهم البعض، في حالة الغياب أو التأخر، إن لم يكن أمام الإدارة، فأمام المسؤول على الأقل، وهذا السلوك قد يلجأ إليه عمال الإدارة والإنتاج على

حد سواء كمصلحة أخرى متبادلة بين بعضهم البعض. والجدول الموالية تبين لنا مدى تبادل العمال لهذه المصالح فيما بينهم.

جدول رقم 52: تبادل عمال الإنتاج لأوقات العمل حسب الفئة المهنية

المجموع	أحيانا	لا	نعم	تبادل أوقات العمل	
				الفئة المهنية	
57	13	13	31	تكرار	منفذ
100	22,8	22,8	54,4	نسبة%	
49	8	13	28	تكرار	مشرف
100	16,3	26,5	57,1	نسبة%	
7	2	5	-	تكرار	إطار
100	28,6	71,4	0-	نسبة%	
113	23	31	59	تكرار	المجموع
100	20,4	27,4	52,2	نسبة%	

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة من عمال الإنتاج والمقدرة بـ 52,2 % يتبادلون هذه المصلحة فيما بينهم، وهذه النسبة مدعمة بفئة المشرفين والمنفذين بنسب متقاربة، الأمر الذي يؤكد أن كلاً من عمال الفئتين لا يجد إشكالا في تغيير جماعة العمل كخدمة يقدمها لعاقل آخر، في حين نجد أن الإطارات ينفون هذا الأمر، لأن معظم الإطارات وإن كانوا في قسم الإنتاج يخضعون لفترة العمل العادية لا الورديات، لذا نجد أنهم أجابوا بلا، والذين يخضعون لعمل الورديات لا يتبادلون وقت العمل إلا أحيانا، أي للضرورة القصوى. وذلك كونهم مسؤولين عن كل ما يحدث في قسم الإنتاج خلال فترة عملهم من جهة وقلة عددهم من جهة أخرى.

بينما نجد نسبة العمال الذين نفوا تبادل أوقات العمل قدرت بـ 27,4 %، وهي مدعومة بفئة الإطارات للأسباب السالفة الذكر، كما نجد 26,5 % من المشرفين نفوا ذلك، وذلك متعلق بالمشرفين الذين لا يندمجون مع جماعة عمل أخرى، إذ أن المشرف هو المسؤول عن تسيير قاعة الإنتاج والتحكم في العمال، ولعل بعض المشرفين يواجهون صعوبات في التحكم وفي تسيير جماعة عمل أخرى، الأمر الذي يجعلهم يبتعدون عن ذلك. كما نجد 22,8 % من المنفذين ممن

لا يتبادلون أوقات العمل، وهم في الغالب فئة النساء نظرا لانحصار عملهم في ورديّة واحدة لها وقت محدد كما أشرنا لذلك سابقا، بالإضافة لبعض العمال الذين يتقادون هذه الأمور، إما تقاديا منهم للمشاكل التنظيمية التي قد تحدث، خاصة وأن هذا الأمر لا بد أن يتم بموافقة الرؤساء، وإما كونهم لا يجدون من يقدم لهم هذه الخدمة عند الحاجة إليها، الأمر الذي جعلهم لا يقدمونها أيضا. في حين نجد أقل نسبة من العمال تتبادل أوقات العمل أحيانا، حيث مثلت 20,4 % منهم، وهي مدعمة بفئة الإطارات التي مثلت 28,6 % للأسباب السابقة الذكر، فتبادلهم لأوقات العمل لا يكون إلا للضرورة الفعلية، و22,8 % فئة المنفذين، في حين نجد 16,3 % من فئة المشرفين، وهؤلاء العمال أيضا يتبادلون أوقات العمل للضرورة فحسب.

جدول رقم 53: تستر العمال على بعضهم أمام المشرف في حال الغياب أو التأخر

المجموع	دون إجابة	أحيانا	لا	نعم	تستتر على غياب أو تأخر عامل آخر	
					طبيعة العمل	
113	1	21	60	31	التكرار	إنتاج
100	0,9	18	53,1	27,4	النسبة %	
39	–	5	30	4	التكرار	إدارة
100	–	12,8	76,9	10,3	النسبة %	
152	1	26	90	35	التكرار	المجموع
100	0,7	17,1	59,2	23	النسبة %	

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمتمثلة في 59,2 % تتقاضي التستر على غياب أو تأخر عامل آخر، وهي مدعمة بعمال الإدارة الذين نجد 76,9 % منهم ينتمون لهذه الفئة، ذلك أن عدد العمال في المكتب الواحد محدود، ولكل مكتبه الخاص وبالتالي تسهل ملاحظة المسؤول لعدم تواجد أحدهم، كما أن 53,1 % من عمال الإنتاج ينتمون لهذه الفئة، وذلك للضرر الذي قد يلحق بالعمل نتيجة تصرف كهذا، ولأن هذا التصرف مخالف للقانون الداخلي، ويستوجب العقوبة كما رأينا سابقا في العقوبات، الأمر الذي يجعل معظم العمال يتقادونه. كما أن اهتمام

أكثر العمال عند التأخر أو التغيب يكون بالخصم من الأجر، ولأن إثبات الحضور يكون أوتوماتيكيا من خلال وضع الإصبع على آلة تثبيت الحضور، فإن التستر لا يجدي نفعا.

ومع ذلك نجد أن 23 % من العمال يلجؤون للتستر على زملائهم، وذلك إما بتعويضهم، أو عدم إبلاغ المسؤول عنهم، خاصة عمال الإنتاج الذين نجد 27,4 % منهم يفعلون ذلك أمام المسؤول، لأن ذلك يمكنهم من أمرين، الأول هو عدم ملاحظة هذا الأخير للتأخر المستمر للعامل، أو الغياب المتكرر له، وبالتالي توجيه اللوم والعتاب للعامل، كما أن آلة تثبيت الحضور يحدث فيها مشاكل مع بعض العمال أحيانا، إذ لا تسجل حضورهم رغم حضورهم الفعلي، وهذا الأمر قد يستغل من طرف العمال في حال عدم ملاحظة المسؤول لعدم حضورهم بأن يتهموا الآلة بعدم تسجيل الحضور. وبالتالي يضمن العامل الأجر أيضا.

وبنسبة مقارنة لها نجد 17,1 % من العمال يلجؤون إلى فعل ذلك أحيانا، وهذه الفئة هي الأخرى مدعمة بعمال الإنتاج، مما يفسر أن القصد من أحيانا كلما كانت الفرصة مناسبة لذلك، من عدم ملاحظة المسؤول، أو تعطل الآلة وغيرها من الفرص السانحة.

3.2 المصالح المشتركة للعمال:

جدول رقم 54: يبين توحيد العمال لجهودهم بغرض تحقيق مصالح مشتركة

النسبة %*	التكرار	توحيد جهودك مع بقية العمال بهدف
46,1	70	تحقيق الخطة والحصول على العلاوة
61,8	94	إنهاء العمل المحدد
17,1	26	التصدي للظلم الخارجي
11,2	17	لا أوجد الجهد لأي سبب
-	207	مجموع تردد الإجابات
100	152	مجموع أفراد العينة

يتبين لنا من خلال النسب الموضحة في الجدول أن 61,8 % أكدوا أن السبب الأول لتوحيد جودهم هو إنهاء العمل المطلوب، وذلك من خلال التعاون في إنجازهم. وهم معظم العمال بمختلف

* - تم حساب النسب من مجموع العينة الكلية.

الفئات المهنية الذين يمكنهم مساعدة بعضهم البعض، أما النسبة الباقية فلا يتعاونون لإنهاء العمل ليس كرها منهم لذلك، لكن طبيعة عملهم والتقسيم الدقيق للعمل في بعض المهام يجعل من الصعب مساعدة عامل لآخر في القيام بعمل يخصه. كما أن هذا التعاون هو نوع من المصلحة، فمن يساعد زميله لإنهاء عمل ما إذا كان تحت الضغط، سيجده هو الآخر عندما يمر بفترة مشابهة. وبالتالي يكون ذلك مصلحة متبادلة بينهما، غير أن هذه المصلحة قد تنتهي إذا لم يلتزم بها الطرفان.

أما السبب الثاني لتوحيد الجهود فهو تحقيق الخطة بهدف الحصول على العلاوة، الذي كان بنسبة 46,1 %، وهي نسبة عالية أيضا، تؤكد تضافر جهود العمال لتحقيق مصلحة مشتركة بينهم. والنسبة الغائبة هنا، هي نسبة العمال الذين ليس لهم علاوة على تحقيق الخطة، لأن تلك العلاوة يتمتع بها عمال الإنتاج بصفة أكثر حتى تكون حافزا لهم.

بينما نجد توحيد الجهود للرد على الظلم الخارجي جاء بنسبة أقل تمثلت في 17,1 %، ذلك أن هذا النوع من التجمعات يعاقب عليه القانون الداخلي، وبالتالي يضطر كل عامل بأن يطالب بحقه بشكل فردي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن معظم العمال عند مقابلتهم قالوا أنهم لم يملوا على موقف كهذا، فهم لا يحسون بالظلم، وإذا أراد العامل تحسين أمر متعلق به فعليه التوجه إلى الإدارة المعنية.

في حين نجد أن أضعف نسبة كانت للعمال الذين لا يحددون جهودهم لأي سبب من الأسباب، وذلك أنهم يرون أنه لا توجد مصلحة مشتركة تجمع بينهم وبين عامل آخر، وهذا دليل آخر على أن توحيد الجهود يكون لتحقيق مصالح فقط، فإذا انعدمت تلك المصالح، توقف كل عامل عند حدود عمله.

الاستنتاج الجزئي:

من خلال تحليل المعطيات السابقة التي تدرس طبيعة العلاقات القائمة بين العمال، والأسس التي تحكمها، باختلاف اتجاهها (صاعدة، نازلة، أفقية) توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ معظم المسؤولين يتعاملون مع العمال على أساس الاحترام بالدرجة الأولى، والثقة بالدرجة الثانية.

✓ الثقة التي يضعها المسؤول في العامل مبنية على أساس الأخلاق أولاً، والكفاءات التي يملكها العامل وخبرته في العمل ثانياً.

✓ ثقة المسؤول في العامل لا تتعدى ثقته في إنجاز العمل على أكمل وجه، إذ أن معظم المسؤولين لا يلجؤون للعمال في حال مواجهة المشاكل، الأمر الذي يدل على عدم ثقتهم فيهم، سواء من حيث خوف إفشاء الأمر، أو من ناحية نقص خبرة العامل مقارنة بالمسؤول، فهو غير قادر على إيجاد الحلول في نظرهم.

✓ كما أن أكبر نسبة من المسؤولين لا يستشيرون العمال إلا أحياناً، أي إذا تعلق الأمر بعملهم بصفة مباشرة، وهذا إما نتيجة لنقص ثقة المسؤول في قدرات العامل على إيجاد الحلول، وإما لإحساس المسؤول بالنقص إذا طلب العون والحلول من العامل. لا سيما وأن الكثير من العمال أقدم من رؤسائهم.

✓ أكبر نسبة من المسؤولين لا تربطهم أي مصلحة مع العمال، في حين كانت المصلحة الأساسية هي الحصول على المعلومات، وذلك لضمان الاستمرار في المنصب، أو طمعا في الحصول على منصب أفضل.

✓ معظم العمال يحترمون مسؤوليهم، وبعضهم يمثل لهم أيضاً.

✓ ثقة العمال في المسؤولين مبنية على أساس الأخلاق التي يتمتعون بها، ومهاراتهم في التعامل، ثم على أساس الخبرة والأقدمية التي يتمتعون بها.

✓ معظم العمال لا يلجأ إلى المسؤول عند تعرضه للمشاكل، سواء في إطار العمل أو على المستوى الشخصي. وذلك دليل على خوف العامل من اهتزاز ثقة المسؤول فيه، أو عدم ثقة العامل في مساعدة المسؤول له.

✓ أغلب العمال لا ينتظرون من المسؤول قضاء أي مصلحة لهم، في حين تسعى فئة قليلة منهم للتقرب من المسؤول بهدف الحصول على ترقية أو تكوين، ونسبة أقل منها تسعى للحصول على المعلومات.

✓ العلاقات بين الزملاء قائمة على الاحترام المتبادل بنسبة جد عالية. كما تقوم على الثقة بالدرجة الثانية، الصداقة والمصلحة بدرجات لاحقة.

✓ ثقة العمال في بعضهم البعض قائمة على أساس الأخلاق بالدرجة الأولى، والخبرة لمهنية بالدرجة الثانية.

✓ تربط بين العمال مجموعة من المصالح المشتركة والمتبادلة، لا سيما عمال الإنتاج، أما الأولى فتجعلهم يوحدون الجهود للحصول عليها، مثل إنهاء العمل، تحقيق الخطة والحصول على العلاوات، وفي بعض الأحيان التصدي للظلم الخارجي. وأما الثانية فتجعل كل عامل يقدم خدمة لعامل آخر للحصول على نفس الخدمة عند الحاجة مثل تبادل أوقات العمل، والتستر على بعضهم البعض في حال الغياب أو التأخر. وإن كانت هذه الأخيرة بنسب ضعيفة نتيجة العقوبات المترتبة عنها.

بالتالي يمكن القول من خلال هذه النتائج أن الفرضية الثانية المتعلقة بفرض طبيعة العلاقات بين العمال في القطاع الصناعي الخاص لتبني قيم الثقة والمصلحة قد تحققت بصفة نسبية، وذلك أن علاقات العمل بمختلف اتجاهاتها مبنية على أساس الاحترام المتبادل، وأن أساس الثقة في

مختلف العلاقات هو الأخلاق بالدرجة الأولى، وقد حكم المعيار الأخلاقي من قبل العلاقات العمالية في القطاع العمومي، كما أوضحت ذلك دراسة علي الكنز، التي توصل فيها إلى أن تكوين الطبقة العمالية في الجزائر لا يخضع للطابع التنظيمي بقدر ما يخضع للمبدأ الأخلاقي أولاً وللمنطق الجغرافي ثانياً. لكن إذا كانت هذه النتائج تثبت استمرار فاعلية المعيار الأخلاقي كأساس لعلاقات العمل وأساس للثقة، فإنها تنفي استمرار معيار المنطق الجغرافي كأساس للعلاقات العمالية كما كان من قبل في ظل القطاع العمومي، كما أثبتت ذلك كل من الدراسة السابقة الذكر، ودراسة سعيد شيخي التي توصل من خلالها إلى أن العلاقات العمالية قائمة على أساس الجهوية والانتماء العائلي والديني، إذ أثبتت النتائج أنه رغم انتماء أكبر نسبة من العمال لنفس المنطقة الجغرافية، غير أن ذلك لم يكن أساساً للتعامل فيما بينهم، ولا أساساً للثقة، إلا بنسب جد ضعيفة. كما نفت النتائج من جهة أخرى استمرار معيار الانتماء العائلي كأساس لبناء العلاقات وأساس للثقة رغم وجود نسب معتبرة لعلاقة القرابة داخل المؤسسة.

في نفس الوقت توضح النتائج أن الثقة في مختلف العلاقات (الصاعدة، النازلة، الأفقية) باتت تبنى على أساس الكفاءة التي يملكها الطرف الآخر من جهة، والخبرة والأقدمية التي لديه في العمل من جهة أخرى، كما كان لمهارات التعامل أهمية أيضاً. الأمر الذي يؤكد وعي العمال من جهة من خلال اعتمادهم على أسس موضوعية تخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة في نفس الوقت. ويؤكد من جهة أخرى أن علاقة الثقة جد محدودة في ظل تنامي النزعة الفردية، ورغبة كل فرد في ضمان مستقبله من خلال ضمان منصبه، أو الحصول على منصب أفضل. وهذا توافقا والمنطق الذي تعمل به المؤسسة الرأسمالية الذي هو الربح والمنافسة لا غير.

كما تبين لنا النتائج أن المصلحة تحكم العلاقات الأفقية أكثر من غيرها، نظراً لتزايد نسبة المصالح المشتركة والمتبادلة بين العمال من نفس الدرجة. بينما نجدتها بنسبة أقل في العلاقات الصاعدة التي غالباً ما تتمثل في رغبة الحصول على ترقية أو تكوين. في حين نجدتها بنسبة أقل بكثير في العلاقات النازلة، كون العامل يمثل لأوامر المسؤول وبالتالي تكاد تقتصر المصلحة التي تربطه به في الحصول على المعلومات فحسب.

الفصل العاشر: تأثير تمثلات العمل على تبني العامل الجزائري

لقيم الولاء والانتماء

تمهيد

أولاً-تأثير تمثلات العمل عند العمال على ولائهم للمؤسسة

1.تمثل العمال للعمل

2.إخلاص ووفاء العمال للمؤسسة

3. تبني العمال لأهداف المؤسسة

4. صبر العمال مع المؤسسة عند الأزمات

ثانياً- تأثير تمثلات العمل عند العمال على انتمائهم للمؤسسة

1. غيرّة العمال على سمعة المؤسسة

2. استعداد العمال للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة

3.تفكير العمال في المؤسسة وفي سبل تحسينها

4.ارتياح العمال في المؤسسة

الاستنتاج الجزئي

تمهيد:

لقد خصصنا هذا الفصل من البحث لاختبار صدق الفرضية التي تعتبر تمثلات العمال للعمل أحد أهم المعوقات التي تحول دون تفعيل تنظيمات القطاع الخاص لقيمه عندهم، خاصة منها تلك القيم التي لا يمكن التحكم فيها بالقوانين والرقابة الشديدة، كالولاء والانتماء، الذين اعتمدنا عليهما كبعدين من أبعاد ثقافة العمل، لصعوبة دراسة مختلف الأبعاد من جهة، ولتخصيصنا الفصل السابع لبقية القيم التي يمكن التحكم فيها ومراقبتها من جهة أخرى. فقمنا بربط بعض تمثلات العمل (أنظر بناء متغيرات وأبعاد الدراسة في الفصل الأول) بمؤشرات البعدين للتأكد من علاقة التأثير الموجودة. وقد اختلفت التمثلات المعتمدة بين المفاهيم السائدة حول العمل وما يتعلق به. ومخاوف العامل اتجاه هذا القطاع الذي يتمثله الكثيرون على أنه قطاع مستغل، بالإضافة لقيم العمل السائدة. فنكون بذلك قد حققنا ثلاث أهداف:

-الأول: معرفة تمثلات العمل التي يحملها العامل في القطاع الخاص، وبالتالي معرفة أثر تنظيم هذا القطاع عليها من خلال تغييرها أو استمرارها على حالها.

-الثاني: معرفة قيم الولاء والانتماء لدى عمال القطاع الخاص في ظل التنظيمات الموجودة .

-الثالث: معرفة تأثير قيم الولاء والانتماء بتمثلات العمل السائدة وحقيقة كونها معوّق يقف في وجه تفعيل التنظيم لقيم العمل.

أولاً- تأثير تمثلات العمل عند العمال على ولائهم للمؤسسة:

1. تمثل العمال للعمل :

جدول رقم 55: تمثل أفراد العينة للعمل

النسبة % ¹	التكرار	العمل يمثل لك
84,2	128	مصدر رزق
32,2	49	عبادة مأمور بها شرعا
19	29	واجب اجتماعي
16,4	25	تحقيق الذات
14,5	22	مكانة اجتماعية
13,1	20	بذل جهد فكري أو عضلي للحصول على مقابل
9,8	15	منفعة للآخرين
7,9	12	ملا وقت الفراغ
1,9	3	نمط حياة
-	303	مجموع تردد الإجابات
-	152	مجموع العينة

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة بـ 84,2 %، ترى أن العمل هو مصدر رزق بالدرجة الأولى، ولهذا الأمر تأثيره الكبير لا محالة على انتماء وولاء العمال، فاعتبار العامل منصب العمل كمصدر رزق يجعله يتبع الرزق الأفضل أين ما كان، ويتخلى عن المؤسسة ببساطة إذا وجد أجرا أفضل، دون إعطاء أهمية للأمور الأخرى، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة المؤسسة في الحصول على ولاء وانتماء عمالها. ومن خلال الرجوع إلى الحالة المدنية لأفراد العينة، تبين لنا أن معظم الذين لم يقع خيارهم على هذه الإجابة هم من العزاب الصغار في السن، وذلك لعدم وجود مسؤوليات والتزامات كبيرة عليهم.

ونجد في المرتبة الثانية تمثل العمال للعمل كعبادة مأمور بها شرعا، الذي جاء بنسبة 32,2 %، وقلة هذه النسبة دليل على إهمال العمال لقيمة العمل في الإسلام، خاصة وأن الكثير

¹ - تم حساب النسب من أصل العينة لا من مجموع تردد الإجابات.

منهم رفض اختيار هذه الإجابة لسببين، أولهما: حسب ما أكد معظم العمال أنهم لا يملكون نية العمل كعبادة، وبالتالي أخذ الأجر الأخرى عليها. وأما السبب الثاني فاعتبارهم أن ما يقومون به من تصرفات في العمل أحيانا خارج عن إطار الشرع، لذا لا يصح القول أنهم يعتبرون هذه التصرفات عبادة. كما أن معظم فئة الإناث رفضن هذا الخيار لاعتقادهن أن الشرع أوجب عليهن المكوث في بيوتهن، لا الخروج للعمل.

نجد أيضا أن هناك 19% من أفراد العينة يرون أن العمل هو واجب اجتماعي، وقد كان هذا الخيار في الغالب مصاحبا للخيار الأول (مصدر رزق)، وبالرجوع إلى جنس العينة تبين لنا أن معظم هؤلاء هم من فئة الذكور، باعتبار العمل وكسب الرزق مازال من مسؤولية الرجل في مجتمعنا. في حين نجد أن فئة الإناث كانت غالبية على رؤية العمل كتحقيق للذات الذي كانت نسبته 16,4%، والمكانة الاجتماعية التي كانت نسبتها 14,5%، وذلك لكون المرأة تخرج للعمل في الغالب برغبتها، حتى تحقق ذاتها، عكس الرجل الذي يخرج للعمل مجبرا.

ومن الأمور التي لفتت انتباهنا، هي ردة فعل العمال من الخيار المتعلق بكون العمل جهد مبذول مقابل أجر، إذ كانت ردة فعلهم بطريقة استخفافية وكأن هذا التمثل هو تمثيل خاطئ، حتى أن معظمهم كان يقول "بالطبع لا" بكل ثقة - على أساس أن تفكيرهم أرقى من ذلك -، والنسبة القليلة المحصل عليها والمتمثلة في 13,1% نجد بالرجوع للمستوى التعليمي لهم أن معظمهم جامعيون، مما يدل على ارتباط الوعي بالمستوى التعليمي، غير أن هذه النسبة جد ضعيفة مقارنة بنسبة الجامعيين بصفة خاصة، والمتعلمين بصفة عامة. وبالربط مع الخيار الأول - أن العمل هو مصدر للرزق - نقول أن العامل مازال يبحث عما يأخذه، دون أن يدرك أن لذلك مقابل - مما يجعل العامل يحس بالظلم دائما، لأنه لا يضع ميزانا بين ما يعطيه وما يأخذه. وهذا ما سيؤكدده لنا الجدول الموالي.

كما نلاحظ أن النسب الأخرى جاءت أقل ضعفا، فنسبة 9,8% من العمال التي تعتبر عملها منفعة للآخرين، تدل على أن باقي العمال لا يفكرون حقا إلا في نفع أنفسهم، وبالتالي سيؤثر ذلك على تفكيرهم فيما يجب تقديمه للمؤسسة، وكل هذه الأمور تصب في مصب واحد هو التركيز على ما يؤخذ، أكثر من التركيز على الجهد المبذول، أو محاولة الموازنة بينهما على الأقل، بينما نجد 7,9% يملؤون وقت فراغهم بالعمل، لاعتقادهم أن الفراغ يخلق العادات السيئة، وهم في

الغالب فئة الشباب، أو فئة المتقاعدين الذين عاودوا العمل في القطاع الخاص لملىء وقت فراغهم.

2. إخلاص العمال للمؤسسة:

جدول رقم 56 : القطاع المفضل للعمل بالنسبة للعينة

النسبة %	التكرار	تفضل العمل في
44,7	68	العمل الحر
35,5	54	العمل في القطاع العمومي
14,5	22	العمل في المؤسسة الحالية
2,0	3	ليس لدي مشكل المهم الامتيازات
1,3	2	العمل في شركة أخرى في القطاع الخاص
0,7	1	العمل في شركة متعددة الجنسيات
1,3	2	دون إجابة
100	152	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال تفضل ممارسة العمل الحر، وقد قدرت نسبتها بـ 44,7 %، وذلك راجع لحب الحرية التي يعرف بها الجزائريون، فالكثير من العمال لا يتقبل بسهولة تحكم شخص آخر فيه، وفي رزقه ووقته. لذا يرون أن العمل الحر هو الذي يوفر لهم الظروف التي يحبونها، فالفرد يعمل ويقضي مصالحه الضرورية في نفس الوقت، يعمل ويرتاح في الوقت الذي يريد، ولا يحس أن جهده مستغل من طرف شخص آخر.

بينما جاءت النسبة الثانية المتمثلة في 35,5 % من العمال الذين يفضلون العمل في القطاع العمومي، وذلك راجع لسببين، أولهما أن هذه الفئة ترى أنها لا تملك رأس مال يخول لها التفكير في أمر العمل الحر، وثانيهما أن التوجه لهذا القطاع راجع للامتيازات التي فيه، حيث أن معظم العمال أكدوا على درجة الحرية والخدمات التي يتمتع بها عمال هذا القطاع.

في حين جاءت نسبة العمال الذين يريدون البقاء في المؤسسة الحالية ضعيفة جدا مقارنة بسابقتها، حيث قدرت بـ 14,5 %، الأمر الذي يؤكد قلة انتماء وولاء العمال للمؤسسة، وهذه النسبة القليلة من العمال الذين يمثلون المؤسسة كمستقبل بالنسبة لهم متكونة من العمال الذين يسكنون بالقرب منها بالدرجة الأولى، الأمر الذي جعلهم يرون أن أي مؤسسة لن تكون أفضل

مقارنة بميزة القرب التي حصلوا عليها، كما أن منهم من هو حاصل على عقد دائم في منصب لا يرتبط بدرجة كبيرة بشهادته، وهو أمر لن يحصل عليه مرة أخرى. ومنهم أيضا من سبق له العمل سواء في مؤسسات خاصة أقل قيمة، أوفي مؤسسات عمومية لم يتمكنوا من التأقلم مع ظروفها. بينما جاءت النسب الأخرى أقل درجة، وذلك يدل على رغبة العمال في إيجاد الأفضل كل حسب متطلباته.

جدول رقم 57: العلاقة بين تمثل العمال للمؤسسة وإخلاصهم لها

تترك المؤسسة إذا وجدت الأفضل		نعم		لا		لا أدري		دون إجابة		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
97	77,6	4	3,2	20	16	4	3,2	125	100		
9	39,1	8	34,8	6	26,1	-	-	23	100		
11	73,4	2	13,3	2	13,3	-	-	15	100		
20	71,4	2	7,1	5	17,9	1	3,6	28	100		
7	77,8	-	-	2	22,2	-	-	9	100		
3	50	-	-	3	50	-	-	6	100		
6	85,7	1	14,3	-	-	-	-	7	100		
5	50	-	-	4	40	1	10	10	100		
9	90	-	-	-	-	1	10	10	100		
113	74,4	11	7,2	23	15,1	5	3,3	152	100		

من خلال النسب الموضحة في الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من العمال لها استعداد للتخلي عن المؤسسة، حيث مثلت 74,4 %، وذلك لأسباب مختلفة* من أجر أعلى الذي كان الدافع الوحيد ل 24,8 % من أفراد هذه الفئة للتخلي عن المؤسسة، أو منصب أحسن الذي يعتبر دافعا ل 11,5 % من أفراد هذه الفئة لترك العمل كذا الظروف الأفضل التي كانت سببا لتفكير 10,6 % من هؤلاء لترك المؤسسة، بينما أكد 31,9 % منهم - وهي نسبة لا بأس بها - على ضرورة اجتماع هذه العناصر مع بعضها. ونسب متفاوتة أكدت ضرورة اجتماع عنصرين على الأقل للتخلي عن المؤسسة، غير أن هذا لا ينفي أن هذه النسبة تؤكد عدم الولاء للمؤسسة. خاصة

* - انظر الملحق رقم 8.

بتأكيد ذلك من خلال الجدول السابق الذي يبين أن أغلب العمال يتطلعون للعمل في قطاعات أخرى.

وهذه الفئة (74,4%) مدعومة بالعمال الذين لا تعني لهم المؤسسة شيئاً، إذ نجد أن 90% منهم ينتمون لهذه الفئة، كما نجد 77,6% ممن تمثل لهم المؤسسة مصدر رزق مستعدون للتخلي عنها أيضاً، وهذا أمر بديهي، فهم يبحثون عن الرزق الأوفر، لاسيما وأن معظم العمال يتمثلون العمل أيضاً كمصدر رزق كما رأينا سابقاً. كما نجد 77,8% من فئة العمال التي ترى أن المؤسسة هي مصدر استنزاف لطاقتها لها استعداد أيضاً للتخلي عن المؤسسة في حالة وجود الأفضل.

وهذه النسب تؤكد أن إخلاص العمال ووفائهم للمؤسسة يتأثر بتمثلهم لها، فالعمال الذين يتمثلونها كمصدر رزق يمكنهم العمل في أي مؤسسة توفر لهم رزقاً أكبر، خاصة وأن أكبر نسبة من العمال (57,2%) ترى أن الأجر لا يغطي احتياجاتها كلية (كما رأينا ذلك سابقاً)، و(35,5%) ترى أن الأجر يغطي الاحتياجات إلى حد ما لا بصفة كلية، الأمر الذي يدفعها للبحث عن عمل يوفر أجراً أعلى، كذا بالنسبة لمن يتمثلها كمصدر لاستنزاف طاقتها، ستركها لا محالة عند أول فرصة في المؤسسة التي تضمن له الأجر دون تعب.

في حين أن العمال الذين يرفضون ترك المؤسسة في حالة عروض أفضل، والذين هم مترددون في تركها على الأقل، والذين مثلت نسبهم على التوالي 7,2% و 15,1% هي نسب رغم صغرهما، تؤكد هي الأخرى تأثير تمثّل المؤسسة على الإخلاص لها، كون هذه النسب مدعومة بالعمال الذين تمثل لهم المؤسسة بيتهم الثاني، مصدر للعطاء، مصدر فخر واعتزاز، المستقبل.

أما عن كون النسب الأكبر لهؤلاء العمال يدخل أيضاً ضمن فئة العمال الذين لديهم استعداد لترك المؤسسة في حال الحصول على عرض أفضل، فهو راجع لتمثّل العمل كمصدر رزق لدى معظم العمال كما رأينا سابقاً، وتمثّل المؤسسة كمصدر للعطاء الذي أثبتناه في الجدول السابق رغم تهرب العمال من الإقرار به في هذا الجدول -أي عند سؤالهم بطريقة مباشرة-، أو اعتبارهم حقاً أن ما يريدون من المؤسسة تقديمه لهم هو حق لهم، ليس جميلاً منها حتى يكون عطاء، فقد طغى هذان التمثلان على الإخلاص لها، وكنا قد أشرنا من قبل لأثر تلك التمثلات على قيم الولاء والانتماء.

3. تبني العمال لأهداف المؤسسة:

جدول رقم 58: العلاقة بين تخوف العمال من إنهاء عقد العمل وتبنيهم لأهداف

المؤسسة

المجموع	دون إجابة	لا أعرف أهدافها أصلاً	لا	نعم	تتبنى أهداف المنظمة وتعتبر نفسك مسؤولاً عن ذلك	
					لديك تخوف من إنهاء عقد العمل	
61	2	20	17	22	التكرار	نعم
100	3,3	32,8	27,9	36,1	النسبة %	
90	3	30	16	41	التكرار	لا
100	3,3	33,3	17,8	45,6	النسبة %	
1	1	-	-	-	التكرار	دون إجابة
100	100	-	-	-	النسبة %	
152	6	50	33	63	التكرار	المجموع
100	3,9	32,9	21,7	41,5	النسبة %	

إن النسب الموضحة في الجدول تبين أن 41,5 % من العمال يتبنون أهداف المؤسسة، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف كل حسب وظيفته، وهذا أمر طبيعي مقارنة بدرجة تحمل المسؤولية التي أثبتتها الدراسة في الفرضية الأولى، وبأن تلك الأهداف هي عبارة عن مسؤوليات يعاقب القانون الداخلي على التقصير في إنجازها، وهذه النسبة تعد كمؤشر على وجود نسبة من الولاء وإن كانت ضعيفة مقارنة بما يجب أن تكون عليه. خاصة من خلال مقارنتها بنسبة العمال الذين يجهلون الأهداف كلية.

ونلاحظ أن هذه النسبة (41,5%) مدعومة بفئة العمال الذين ليس لديهم تخوف من إنهاء عقد العمل، وهم إما فئة العمال المتحصلون على عقد عمل دائم، وإما بعض العمال الذين يرون أن الرزق على الله، وهذا أمر لا يقلقهم، ومنهم العمال ذوي الخبرة، مع العلم أن هناك عدة مؤسسات بحاجة إلى خبرتهم. إن تمثل هؤلاء لوضع عملهم، وعدم تخوفهم من إنهاء العقد، جعلهم أكثر تفاعلاً مع المؤسسة، لدرجة تبني أهدافها وتحمل مسؤولية تحقيقها، في حين جاءت نسبة العمال الذين لديهم تخوف من هذا الأمر أقل من سابقتها إذ مثلت 36,1% من مجموع 61 عامل، وذلك راجع لتحملهم مسؤولية مناصبهم ووعيهم بمهامهم.

وعلى العكس من ذلك نجد أن نسبة العمال الذين لا يتبنون أهداف المؤسسة، ولا يرون أنفسهم مسؤولين عن تحقيقها رغم قلتها، إذ قدرت بـ 21,7 %، فهي مدعومة بفئة العمال الذين

لهم تخوف من إنهاء عقد العمل، وهم في الغالب المتحصلون على عقد عمل مؤقت، وبعض العمال الذين رغم تحصلهم على عقد عمل دائم يعانون من هذا التخوف، لاعتقادهم أن المؤسسة قادرة على إيجاد الوسائل والأسباب الكافية لإنهاء العقد. وهذا التخوف يجعل اندماج العامل مع المؤسسة وتوحيد الأهداف أمرا صعبا، فهو ينتظر في كل نهاية عقد الأسوأ، وهدفه خلال فترة العمل -القائمة بالعقد- هو البحث عن وظيفة أخرى دائمة يضمن بها مستقبله، الأمر الذي يجعل لكل من العامل والمؤسسة أهدافا مختلفة يصعب توحيدها.

إن هذه النسب تؤكد أن هناك نوعا من الولاء للمؤسسة، غير أن قلة نسبته راجعة لتأثير تمثلات العمال لمؤسسات القطاع الخاص، وتخوفهم من إنهاء عقد العمل، الذي يعتبر كبطاقة حمراء يمكن للمؤسسة الخاصة أن تشهرها في وجه العامل في أي وقت.

والنسبة الملفتة للانتباه هي نسبة 32,9 % من العمال الذين لا يعرفون أهداف المؤسسة أصلا، وهو أمر لا يتعلق بالتخوف من إنهاء عقد العمل، إذ تكاد تتساوى فيه النسب بين الفئتين، لكن ذلك يكون إما تعبيراً منهم على إحساسهم بعدم أهميتهم في المؤسسة، وإما لنقص الدورات التوعوية والتكوينية بأهداف المؤسسة، التي قد يعتقد كل عامل أنها أمر مستقل عنه، في الوقت الذي يجب أن يعي كل واحد منهم بأن عمله هو هدف من أهداف المؤسسة، وأن لكل الفضل في تحقيق جزء من تلك الأهداف.

4. صبر العمال مع المؤسسة عند الأزمات:

جدول رقم 59 : تأثير التخوف من عدم تقدير المسؤول للجهد المبذول على صبر العمال مع المؤسسة في حالة مرورها بأزمة

المجموع		دون إجابة		لا		نعم		لديك تخوف من عدم تقدير المسؤول للجهد الذي تبذله		
النسبة %	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	تصبر مع المؤسسة في حال حدوث أزمة		
57,2	87	33,3	1	53	26	60	60	لا أصبر	ت	%
								أبحث عن عمل آخر	46	52,9
								لا تهمني الأزمة، تدفع لي كالمعتاد	32	36,8
								أخذ الأجر دون علاوات	9	10,3
38,2	58	66,7	2	42,9	21	35	35	نعم أصبر		
0,7	1	-	-	-	-	1	1	لا أدري		
3,9	6	-	-	4,1	2	4	4	دون إجابة		
100	152	100	3	100	49	100	100	المجموع		

لمعرفة صبر العمال مع المؤسسة في حالة مرورها بأزمة، وجهنا لكل واحد منهم سؤالاً، عن ردة فعله إذا علم أن المؤسسة تمر بأزمة لحوالي ستة أشهر، فكيف سيكون تصرفه حينها؟ سيصبر، أم يلجأ إلى مواقف أخرى، فكانت إجابة 57,2 % من العمال والتي مثلت النسبة الأعلى هي عدم الصبر مع المؤسسة مع اختلاف المواقف المتخذة، حيث أن 52,9 % من هذه الفئة، يرون أن الأفضل هو البحث عن عمل آخر، وذلك لعدم إلحاق الضرر بالمؤسسة من خلال مطالبتها بدفع الأجور بطريقة إجبارية، في حين يرى 36,8 % من هؤلاء أنهم سيلجؤون لإجبار المؤسسة على دفع الأجر بطريقة عادية، دون مراعاة منهم لوضعها، بينما ذهب 10,3 % من العمال إلى أنهم سيراعون الوضع من خلال الاكتفاء بالأجر دون العلاوات، وهم في الغالب أصحاب العقود الدائمة الذين يرون أن بإمكانهم الضغط على المؤسسة.

والملاحظ من خلال الجدول أن عدم صبر العمال مع المؤسسة له ارتباط وثيق بتمثلهم لتقدير المسؤول للمجهودات المبذولة، إذ أن 60 % ممن يتمثلون هذا التخوف أكدوا عدم صبرهم حال حدوث أزمة، وذلك راجع لاعتقادهم المسبق أن المسؤول لن يقدر لهم هذا الفعل الحميد. ومع ذلك نجد أن 35 % ممن يملكون هذا التخوف اختار الصبر مع المؤسسة، وهي نسبة معتبرة، تضم العمال ذوي الأقدمية التي جعلتهم صامدين مع المؤسسة رغم عدم تقدير المسؤولين لذلك في نظرهم.

وعلى العكس من ذلك نجد أن نسبة العمال الذين قرروا الصبر مع المؤسسة، والتي هي نسبة قليلة مقارنة بالأولى، إذ قدرت بـ 38,2 %، مدعومة بفئة العمال الذين ليس لديهم تخوف من عدم تقدير المسؤول لجهودهم إذ مثلت 42,9 %، وذلك لأنهم متأكدون من تقدير المسؤول لهم على ذلك. في حين نجد أن 53 % ممن لا يتخوفون من عدم تقدير جهودهم يرفضون الصبر مع المؤسسة، وذلك راجع لالتزاماتهم مع أسرهم من جهة، وتأثرهم بتمثلات أخرى من جهة ثانية.

ثانيا - تأثير تمثلات العمل عند العمال على انتمائهم للمؤسسة

1. غير العمال على سمعة المؤسسة:

جدول رقم 60: موقف العمال عند الحديث عن المؤسسة

النسبة	التكرار	موقفك عند الحديث عن المؤسسة
23	35	أنشر عنها الأفضل دوما و لا أسمح لأحد بالحديث عنها سلبا أمامي
46,7	71	لا أبالي بما يقال عنها، ولا أقول عنها خيرا ولا شرا
28,9	44	أنا أتكلم عن كل ما أراه بواقعية سلبا أو إيجابا وأقبل النقد
1,3	2	دون إجابة
100	152	المجموع

توضح لنا النسب المعروضة في الجدول أن أغلب العمال اتخذوا موقفا حياديا عند الحديث عن المؤسسة، فهم لا يبالون بما يقال عليها، وفي الوقت ذاته لا يتحدثون عنها، لا بالإيجاب ولا بالسلب. وقد قدرت نسبتهم 46,7 % من مجموع العمال مما يدل على قلة إحساسهم بالانتماء للمنظمة وحتى قلة الولاء لها. كما أن النسبة المئوية المقدرة بـ 28,9 % كانت للعمال الذين يتكلمون عن كل ما يرونه، أو يسمعون، سواء كان ذلك إيجابيا، أو سلبيا، كما أنهم يقبلون سماع سلبيات المؤسسة من الآخرين باعتبارها نوعا من النقد.

في حين جاءت 23 % من العمال كأقل نسبة لأولئك الذين يغارون على سمعة المؤسسة، بحيث أنهم ينشرون عنها الأفضل باستمرار ولا يحبون ولا يسمحون لأحد بالحديث عنها بطريقة سلبية. غير أن قلة هاته الفئة هو مؤشر على عدم إحساس العمال بالانتماء للمؤسسة، وذلك راجع لعدة أسباب منها تمثيلهم لها كمصدر رزق، فهي لا تعني لهم أمرا معنويا، كما لا تعني لهم الكثير ليدافعوا عنها، ومن جهة أخرى تمثل المؤسسة كمصدر للعطاء يجعل العمال لا يفكرون في تقديم امتيازات لها لا سيما المعنوية منها كالمحافظة على سمعتها، الدفاع عنها، نشر الأفضل عن منتوجاتها وخدماتها... الخ كما يمكن أن يتأثر انتماء العمال للمؤسسة بعوامل أخرى سنتطرق لها في العناصر الموالية.

2. استعداد العمال للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة:

جدول رقم 61: العلاقة بين تمثل العمال لظروف رب العمل واستعدادهم للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة

المجموع	دون إجابة	أحيانا	لا	نعم	لديك استعداد للقيام بأعمال تطوعية	
					تمثل العامل لظروف رب العمل	
6	-	10	15	8	ت	ظروفه جيدة
100	-	30,3	45,5	24,2	%	
64	-	32	12	20	ت	أقدر الضغوط التي عليه
100	-	50	18,8	31,3	%	
38	1	12	15	10	ت	أعلم بالضغوط التي عليه ولا أبالي
100	2,6	31,6	39,5	26,3	%	
11	-	2	2	7	ت	لا أعلم
100	-	18,2	18,2	63,6	%	
6	-	3	-	3	ت	دون إجابة
100	-	50	-	50	%	
152	1	59	44	48	ت	المجموع
100	0,7	38,8	28,9	31,6	%	

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة ب 38,8% على استعداد للقيام بأعمال تطوعية أحيانا، وهي مدعومة بنسبة 50% من العمال الذين يقدرّون الضغوطات التي يعاني منها رب العمل، وهو الأمر الذي يجعلهم لا يمانعون بتقديم خدمات تطوعية، على أن يكون ذلك في فترات متباعدة، كذا الفئة التي هي على علم بوجود ضغوطات، غير أنهم يعتبرون ذلك أمرا لا يهتمهم، نجد 31,6% منهم على استعداد للتطوع أحيانا، والملاحظ أن أكبر عدد للعمال يقدرّون ظروف رب العمل أو يعلمون بها على الأقل، وهو نمو ملحوظ لوعي العامل الجزائري، كان له تأثير واضح على استعداده للعمل تطوعا، وأما كون ذلك الاستعداد أحيانا فحسب، فراجع حسب أقوال هؤلاء للالتزامات التي عليهم خارج إطار العمل، خاصة بالنسبة للمتزوجين. وبنسبة أقل من سابقتها نجد 30,3% من العمال الذين يرون أن ظروف رب العمل جيدة، لذا فهم لا يقدمون الخدمات التطوعية إلا أحيانا، وذلك لتحسين صورتهم أمام المسؤولين.

بينما نجد أن النسبة الثانية كانت للعمال الذين هم على استعداد للقيام بأعمال تطوعية باستمرار، إذ قدرت نسبتهم بـ 31,6 %، وهي نسبة معتبرة للعمال الذين يشعرون أن انتماءهم للمؤسسة يوجب عليهم تلبية النداء باستمرار وقت حاجتها إليهم، وهذه الفئة مدعومة بنسبة العمال الذين تجاهلوا الحديث عن وضع صاحب المؤسسة، كونهم غير مطلعين عليه، والذين مثلوا 63,6 % من هاته الفئة، حيث أعطوا الأولوية لمصلحة المؤسسة على الخوض فيما لا علم لهم به، كذلك نجد 31,3 % من هاته الفئة ممن يقدرّون الضغوط التي يعاني منها صاحب العمل، الأمر الذي دفعهم لتقديم خدمات تطوعية في كل وقت تحتاج فيه المؤسسة لذلك. وقد أكد بعض العمال أنهم يقومون بذلك فعلاً، حيث يشتغلون ساعات إضافية، دون أن يطالبوا بأجرها، رغم علمهم أنهم إذا طالبوا بها سيأخذون أجرها دون شك أو تماطل من الإدارة. وذلك راجع للخدمات التي توفرها لهم المؤسسة، فمنهم من يكفي بتعويض تلك الساعات بساعات راحة، ومنهم من يتنازل حتى عن هذا الحق أحياناً نظراً للمسؤوليات التي عليه.

في حين نجد أن رفض هاته الفئة من العمال القيام بأعمال تطوعية كان بنسب قليلة، إذ مثلت 18,2 % بالنسبة للعمال الذين ليس لهم علم بظروف صاحب المؤسسة، و 18,8 % بالنسبة للعمال الذين يقدرّون الضغوط التي عليه، ولعل ذلك راجع لإحساسهم بأن العمل يقيد حريتهم كما سنرى ذلك في الجدول الموالي. وعلى العكس من ذلك نجد أن هذه النسبة (نسبة العمال الذين يرفضون العمل تطوعاً) والتي قدرت بـ 28,9 %، مدعمة بالعمال الذين يتمثلون ظروف رب العمل على أنها ظروف جيدة، إذ قدرت نسبتهم بـ 45,5 %، كذا بفئة العمال الذين رغم علمهم بالضغوطات فهم لا يبالون بها، حيث قدرت نسبتهم بـ 39,5 %. الأمر الذي يدل بوضوح على تأثير هذه التمثلات على مواقف العمال وتصرفاتهم، فاعتقادهم بالظروف الجيدة لرب العمل يجعلهم يطالبون بأدنى الحقوق، واحتساب كل الساعات الإضافية، لأن رب العمل قادر على تسديدها، بل من العمال من قال أن رب العمل قادر على إعطائهم المزيد، دون أن يلحق به ضرر.

جدول رقم 62: العلاقة بين تمثل العمل كتنقييد للحرية واستعداد العمال للقيام بأعمال تطوعية لصالح المؤسسة

المجموع	دون إجابة	لديك استعداد للقيام بأعمال تطوعية			العمل يقيد حريتك	
		أحيانا	لا	نعم		
71	1	25	30	15	التكرار	نعم
100,0%	1,4%	35,2%	42,3%	21,1%	النسبة %	
78	0	34	13	31	التكرار	لا
100,0%	0,0%	43,6%	16,7%	39,7%	النسبة %	
2	–	–	1	1	التكرار	إلى حد ما
100,0%	–	–	50,0%	50,0%	النسبة %	
1	–	–	–	1	التكرار	دون إجابة
100,0%	–	–	–	100,0%	النسبة %	
152	1	59	44	48	التكرار	المجموع
100,0%	0,7%	38,8%	28,9%	31,6%	النسبة %	

من خلال النسب الموضحة في الجدول، يمكن القول أن تمثل العمل كقيد لحرية العامل هو الآخر يؤثر على استعداده للقيام بأعمال تطوعية، حيث أن كلا من فئتي العمال؛ الذين لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية أحيانا – والتي قلنا أنها أكبر نسبة –، والفئة التي لها استعداد للقيام بالأعمال التطوعية بصفة مستمرة – والتي أخذت المرتبة الثانية – كلاهما مدعومتان بفئة العمال الذين لا يعتبرون عملهم في هذه المؤسسة مقيدا لحريتهم، وهم أغلب العمال ولو بفارق بسيط. فنجد 43,6% منهم لهم استعداد للتطوع أحيانا، مقابل 39,7% منهم لهم الاستعداد للعمل التطوعي بصفة دائمة. وعلى العكس من ذلك نجد أضعف نسبة منهم، والتي تمثلت في 16,7% ليس لديهم استعداد مطلقا للقيام بأعمال تطوعية. وهم على الغالب ممن يتمثلون ظروف رب العمل على أنها جيدة.

بينما نجد النسبة المدعومة للعمال الذين ينفون استعدادهم للقيام بأعمال تطوعية هي فئة الذين يحسون بتقييد العمل لحريتهم، والذين مثلوا نسبة 42,3%، بحيث ليس لهم استعداد لربط أنفسهم أكثر ضمن أعمال تطوعية، لا بصفة دائمة ولا ظرفية. ونجد نسبة أقل منها والمتمثلة في 35,2% ممن يتقبلون الأمر أحيانا، وذلك لحالات الضرورة حسب رأيهم، بينما النسبة الأقل وهي المتمثلة

في 21,1 % ممن له استعداد للقيام بأعمال تطوعية بصفة مستمرة، رغم إحساسه بتقييد حريته في العمل، وذلك راجع إما لتقدير ظروف رب العمل، وإما لأقدمية هؤلاء، التي خلقت لديهم نوعاً من الانتماء للمؤسسة يفرض عليهم مساندتها في كل الظروف.

3. تفكير العمال في المؤسسة وفي سبل تحسينها

جدول رقم 63: العلاقة بين تفكير العامل فيما يقدمه للمؤسسة، وتفكيره فيما تقدمه له

المجموع	دون إجابة	لا	نعم	تفكر في تقديم خدمة ما للمؤسسة	
				تنتظر من المؤسسة امتيازات ما	
71	11	41	19	التكرار	نعم
46,7*	15,5	57,7	26,8	النسبة %	
27	–	18	9	التكرار	لا
17,8*	–	66,7	33,3	النسبة %	
54	46	–	8	التكرار	دون إجابة
35,5*	85,2	–	14,8	النسبة %	
152	54	59	36	التكرار	المجموع
100	35,5	38,8	23,7	النسبة %	

من خلال الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة بـ 74,3 % ليس لها أي فكرة أوإبداع تريد تقديمه للمؤسسة، وهذه النسبة هي نتيجة جمع نسبتي العمال الذين نفوا ذلك بصريح العبارة، أولذين لم يجيبوا عن السؤال، لأنه من خلال الاستمارات التي قمنا بها بالمقابلة، ومن خلال ملاحظة العمال وهم يملؤون الاستمارات رأينا ردود فعلهم، فالكثير منهم كان يردد: "ماذا أقدم لا شيء"، ثم يتجاهل كتابة جوابه، لذا فمعظم هؤلاء العمال إن لم نقل كلهم ليس لديهم ما يقدمونه أيضاً، في حين نلاحظ أن نسبة العمال الذين لهم ما يقدمون للمؤسسة قليلة جداً إذ قدرت بـ 23,7 % من العمال، وقد انقسمت هذه النسبة إلى نصفين**، القسم الأول يخص العمال الذين يريدون تحقيق المزيد من الإتقان في عملهم، وهذا في الحقيقة واجب مهني وليس إبداع، غير أن

*تم حساب نسب مجاميع المتغير المستقل من المجموع الكلي للعينة، لأن الهدف من الجدول معرفة النسب الخاصة بكل فئة من العينة الأصلية.
** - أنظر الملحق رقم 10.

تفكير العامل فيه أمر إيجابي. بينما القسم الثاني هم العمال الذين لهم حقا طموحات يرجون من المؤسسة أن تعطيهم الفرصة لتحقيقها، مثل تطوير بعض الجوانب المتعلقة بتخصصهم، إدخال بعض التقنيات لتسهيل العمل وغيرها.

كما يبين لنا الجدول في المقابل أن أعلى نسبة من العمال والمتمثلة في 46,7 % منهم، تنتظر من المؤسسة منح بعض الامتيازات، كما يمكن إضافة نسبة كبيرة من نسبة الـ 35,5 % من العمال الذين تجاهلوا الإجابة، ليس لعدم انتظارهم لامتياز معين، لكن اعتقادا منهم أنه لا فائدة من المطالبة بذلك، فمنهم من قال المؤسسة تعرف ما نريد، لا حاجة للكلام، حيث أن معظم من ليس له عقد دائم يسعى للحصول عليه، ومعظم العمال يريدون الزيادات في الأجور، وغيرها، إذ تبين النسب* أن 83,1 % من نسبة العمال الذين ينتظرون امتيازات يريدون امتيازات مادية كتلك المذكورة، بالإضافة للتكوين، تغيير المنصب، الحصول على بعض الامتيازات -كالسيارة للعمل- وغيرها، مقابل 12,7 % منهم ممن ينتظر حوافز معنوية مثل الاهتمام بالعمال أكثر من حيث المعاملة الحسنة، تحسيسهم بأهميتهم، تقدير الجهود، كلمة شكر... الخ، في حين أن 4,2 % ينتظرون الامتيازات معاً المادي والمعنوي.

وقلة المطالبين بالامتيازات المعنوية لا تعني أن باقي العمال لا يعانون من قلتها، حيث تبين لنا في نتيجة سابقة ضمن الفرضية الأولى أن أول سبب يجعل العمال غير منضبطين هو عدم المساواة في التعامل معهم، وبالتالي هذا مشكل مطروح، غير أن هذه النتائج تبين الصبغة المادية التي طغت على العمال، وهذا راجع بطبيعة الحال لتمثل العمل والمؤسسة كمصدر رزق فحسب. الأمر الذي يجعلهم يتغاضون عن الأمور المعنوية.

ومن النسب الملفتة للانتباه في التقاطعات الموجودة بالجدول، نسبة 66,7 % من العمال الذين لا ينتظرون من المؤسسة أي امتيازات، كما لا يفكرون في تقديم أي امتياز لها، وهي نسبة تدل على نية عدم الاستمرار في المؤسسة، واعتبارها كمحطة عمل مؤقتة فهي مركز عبور لكسب الخبرة أو مركز تكوين، وهذا يعد من الأمور المقلقة والأكثر إزعاجاً بالنسبة لصاحب أي لمؤسسة.

كذا نسبة 57,7 % من العمال الذين يدخلون ضمن فئة العمال الذين ينتظرون امتيازات من المؤسسة دون التفكير في العكس، وهي نسبة عالية تؤكد صحة ما افترضناه حول تفكير العامل

*-أنظر الملحق رقم 9.

فيما يأخذ دون العكس. وفي المقابل نجد نسبة ضعيفة قدرت ب 33,3 % للعمال الذين لا ينتظرون أي امتياز من المؤسسة، بينما لهم امتيازات يريدون تقديمها، وهم في الغالب الإطارات السامون الذين حققت لهم المؤسسة معظم احتياجاتهم، والإبداعات التي يريدون تقديمها تصب في مجال تسهيل عملهم أو زيادة سلطتهم داخلها.

على العموم إن هذه الذهنية تؤكد أن تمثل المؤسسة كمصدر للعطاء، وبالتالي تصورها كمؤسسة اجتماعية أكثر من تصورها كمؤسسة اقتصادية مازال قائما حتى في القطاع الخاص، رغم تجاهل العمال التصريح المباشر بذلك، من خلال ما رأيناه في الجدول الخاص بتمثل العمال للمؤسسة - ، وهذا الأمر سيكون له تأثير مباشر على ولاء وانتماء العمال لها.

جدول رقم 64: العلاقة بين تمثل العمل كتنقييد للحرية على تفكير العمال في المؤسسة وفي سبل تحسينها

المجموع	تفكر في سبل تحسين وتطوير المؤسسة			العمل يقيد حريتك	
	لا أبدا	أحيانا	نعم باستمرار		
71	16	34	21	التكرار	نعم
100	22,5	47,9	29,6	النسبة %	
78	10	43	24	التكرار	لا
100	12,8	55,1	30,8	النسبة %	
2	-	2	-	التكرار	إلى حد ما
100	-	100	-	النسبة %	
1	-	-	-	التكرار	دون إجابة
100	-	-	-	النسبة %	
152*	26	79	45	التكرار	المجموع
100	17,1	52	29,6	النسبة %	

يتبين من خلال النسب التي يوضحها الجدول أن أغلب العمال لا يفكرون إلا أحيانا في سبل تحسين وتطوير المؤسسة، وقد مثلت نسبتهم 52% من مجموع العينة حيث أن تفكيرهم فيها على حد قولهم يقتصر على بعض الحالات التي يشاهدون فيها إحدى التقنيات الجديدة التي قد تخدم المؤسسة في أحد الأشربة الوثائقية ، أوفي مؤسسة أخرى مثلا. وهذه الفئة مدعومة بالعمال

*- هناك عامل لم يجب على السؤالين، لم يدرج في الجدول لقلة النسبة، لكن تم حسابه في المجموع.

الذين يرون أن العمل لا يسلبهم حريتهم، ولا يقيدهم، حيث بلغت نسبتهم 55,1% . بينما نجد نسبة أقل للعمال الذين يرون أن العمل يقيد حريتهم، إذ قدروا ب 47,9% وهم الذين يظطرون في الغالب للتفكير في العمل بسبب حدوث بعض المشاكل فيه، الأمر الذي يجعلهم يحاولون إيجاد الحلول حتى بعد مغادرتهم له.

بينما نجد نسبة العمال الذين يفكرون في المؤسسة باستمرار والتي قدرت ب 29,6% مدعومة هي الأخرى بفئة العمال الذين لا يحسون بتقييد العمل لحرياتهم حيث قدرت نسبتهم ب 30,8%، وذلك لاعتقادهم أن العمل إبداع، وأن ما يقدمونه في إطار العمل هو تحقيق لذواتهم، وبنسبة قريبة منها نجد 29,6% من العمال الذين رغم اعتبارهم للعمل كقيد لحريتهم، فهم يفكرون في المؤسسة باستمرار، وذلك راجع إلى طبيعة عملهم، خاصة الإطارات والمشرفين الذين يفرض عليهم القانون الداخلي للمؤسسة عدم إغلاق هواتفهم حتى بعد الخروج منها للتمكن من الاتصال بهم وقت الضرورة، وتؤكد هذه الفئة على الاتصال المستمر بها، نظرا للمسؤوليات التي تحملها خاصة تجاه الإنتاج، سواء في عملية الإنتاج، التخزين، أو إخراج السلع من المخزن، وبالتالي هم يفكرون في الحلول للمشاكل حتى خارج وقت العمل، الأمر الذي يجعلهم يرون أيضا أن العمل هو تقييد لحريتهم حتى من خلال إجبارهم على التفكير فيه.

لذا نجد أن نسبة 17,1% من العمال الذين نفوا تماما تفكيرهم في المؤسسة، وأكدوا أنهم يتركون كل شيء وراءهم لحظة الخروج من بابها، مدعومة بالفئة التي تعتبر العمل كتقييد للحرية مع عد تحملها لمثل تلك المسؤوليات، وقد قدرت نسبتهم ب 22,5%، مقابل 12,8% فقط ممن لا يفكرون في سبل تحسين المؤسسة رغم عدم اعتقادهم بعدم سلب العمل لحريتهم، وذلك راجع لطبيعة أعمالهم التنفيذية من جهة، إذ يرون أن عملهم هو تطبيق التعاليم بدقة. وإما راجع لوجود تخوف لدى هاته الفئة من أمور أخرى غير سلب الحرية، كما سنتبين ذلك في الجدول الموالي.

جدول رقم 65: العلاقة بين تخوف العمال من إنهاء عقد العمل و تفكيرهم في المؤسسة وفي سبل تحسينها

تفكر في سبل تحسين وتطوير المؤسسة	لديك تخوف من إنهاء عقد العمل	نعم باستمرار	لا أبدا	أحيانا	دون إجابة	المجموع
نعم	التكرار	15	8	38	-	61
	النسبة %	24	13,1	62	-	100
لا	التكرار	29	18	41	2	90
	النسبة %	32	20	45	2,2	100
دون إجابة	التكرار	1	-	-	-	1
	النسبة %	100	-	-	-	100
المجموع	التكرار	45	26	79	2	152
	النسبة %	29,6	17,1	52	1,3	100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن تخوف العمال من إنهاء عقد العمل هو الآخر له تأثيره على دفعهم للتفكير في المؤسسة وفي سبل تحسينها، إذ أن نسبة الذين لهم هذا التخوف هم أكثر تفكيراً في بعض الأحيان في المؤسسة، إذ قدرت نسبتهم بـ 62 %، وذلك محاولة منهم لإثبات ذاتهم، والحصول على ثقة المسؤولين، لضمان منصب العمل، كما أن 24 % منهم يفكرون في المؤسسة باستمرار، وقلة هذه النسبة مقارنة بالنسبة السابقة يعكس استراتيجية هاته الفئة في عدم تقديم الكثير تحسباً للإنهاء الفعلي لعقد العمل .

في حين أن أقل نسبة منهم نجدهم لا يفكرون فيها إطلاقاً، وقد قدرت نسبتهم بـ 13,1 % وذلك راجع لاعتقاد هؤلاء أن العقد المؤقت لا يستحق أن يقدم العامل من أجله الكثير، كما يمكن أن يكون لذلك صلة بما تم الحديث عنه في الجدول السابق. ومع ذلك فإن هذه النسبة أقل من نسبة العمال الذين نفوا تفكيرهم في المؤسسة من أصحاب العقود الدائمة، بصفة خاصة، والذين ليس لديهم تخوف من إنهاء عقد العمل بصفة عامة، حيث مثلوا 18 % من هذه الفئة.

لكن في المقابل نجد أن النسبة الأعلى للعمال الذين يفكرون باستمرار في المؤسسة، والتي قدرت بـ 32 % هي من فئة أصحاب العقود الدائمة، وهذا دليل على أن ارتياحهم من هذا التخوف أعطاهم الفرصة للتفكير في أمور أخرى.

وبالتالي يمكن القول أن تفكير العامل في المؤسسة وفي سبل تطويرها هو الآخر يتأثر بتمثلاته المختلفة للعمل وظروفه، ومن ذلك تمثل العمل كتقييد للحرية الذي يجعل العامل لا يفكر في المؤسسة إلا إذا كان مضطرا، والتخوف من إنهاء عقد العمل الذي يجعل تفكيره فيها بالقدر الذي يضمن له بقاءه فيها لا أكثر. وهذه الأمور تؤثر بصورة مباشرة على معاني الانتماء التي يفترض أن يتحلى العامل بها.

4. ارتياح العمال في المؤسسة:

جدول رقم 66 : أثر قطاع العمل السابق على ارتياح العامل في المؤسسة

المجموع	دون إجابة	أحس أنني في سجن	عادي	هي بيتي الثاني	تحس بالراحة في المؤسسة	
					عملت سابقا	قطاع العمل السابق
25 %100	-	3 %12	20 %80	2 %8	نعم عملت سابقا	القطاع العمومي
62 %100	-	2 %3,2	47 %75,8	13 %21		القطاع الخاص
36 %100	1 2,8	5 13,9	21 58,3	9 25		العمل الحر
6 %100	-	1 16,7	5 83,3	-		الشركات متعددة الجنسيات
111 %100	1 %0,9	8 %7,2	78 %70,3	24 %21,6		المجموع *
41 %100	-	3 %7,3	31 %75,6	7 %17,1	لا لم أعمل	لم أعمل من قبل
152 %100	1 %0,7	11 %7,2	109 %71,7	31 %20,4		المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول يظهر لنا أن 71,7 % كأغلب نسبة للعمال يعتبرون أن ارتياحهم في المؤسسة يكون بدرجة عادية، وهو معيار مناف لشدة الانتماء التي يشعر فيها العامل أنه في بيته. وهذه النسبة مدعومة بالعمال الذين يعتبرون هذه المؤسسة هي مكان عملهم

* تم حساب هذا المجموع والنسب من العينة الكلية لا من تردد الإجابات.

الأول بنسبة 75,6 %، بمعنى أن تمثلهم لمكان العمل مبني على تصوراتهم الشخصية، كما أنهم اعتادوا الحرية النسبية وهذا أول تنظيم لهم يكون فيه لكل تصرف يقومون به ثمن، وبنسبة مقارنة بلغت 70,3 % من العمال الذين يملكون تصورات أخرى عن مكان العمل من خلال تجارب سابقة على اختلاف تلك التجارب.

إذ نجد 83,3 % من العمال الذين سبق لهم العمل في الشركات المتعددة الجنسيات ينتمون لهذه الفئة، كذا 80 % من الذين عملوا في القطاع العمومي سابقا و75,8 % من الذين مارسوا العمل الحر ينتمون أيضا لهذه الفئة. وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق الراحة ولو بنسبة عادية لمختلف الفئات العمالية. سواء التي اعتادت الرفاهية منها، وألتي اعتادت على التسبب، وحتى التي اعتادت على الحرية.

ومن الملاحظ أن العمال الذين لهم درجة عالية من الانتماء بحيث يحسون بالراحة التامة في المؤسسة، التي تمثل لهم البيت الثاني جاءت ضعيفة بالمقارنة مع النسبة السابقة، وهي مدعومة بفئة العمال الذين لهم تجربة عمل سابقة، إذ مثلوا 21,6 %، ونجد أن هذه النسبة مدعومة بفئتين على التوالي، الأولى العمال الذين كانوا يمارسون عملا حرا بنسبة 25 %، حيث استطاعت المؤسسة أن توفر لهم الأمن والظروف الملائمة التي تخلصهم من تقلبات العمل الحر. والثانية، العمال الذين سبق لهم العمل في قطاع خاص آخر مما يبين أن هذه المؤسسة توفر للعمال ظروفًا أفضل مقارنة بالمؤسسات الخاصة الأخرى. في حين نجد أن 17,1 % من العمال الذين لم يسبق لهم العمل من قبل ينتمون لهذه الفئة التي استطاعت المؤسسة أن تمثل لهم المثال الأفضل.

بينما نجد الفئة الأقل من العمال والمثلة في نسبة 7,2 % هي التي لا تحمل أي انتماء للمؤسسة، بحيث يشعر هؤلاء العمال أنهم في سجن داخل المؤسسة، وهي مدعومة بكلتا الفئتين على السواء، التي لم تعمل من قبل، والتي عملت، على أن الفئة الأولى تعاني من هذا الإحساس كونها لم تعتد الالتزام داخل التنظيمات، خاصة بالنسبة للعمال الأميين، أولئك الذين غادروا المدارس في سن مبكرة، فليس هناك تنظيم صارم يعودهم الانضباط، وأما الفئة الثانية فمدعومة على التوالي؛ بالعمال الذين سبق لهم العمل في الشركات المتعددة الجنسيات حيث مثلت 16,7 % من هاته الفئة، والتي تعد مقارنة هذه المؤسسة بتلك بالنسبة لها أمرا مستبعدا كما أشرنا لذلك في فصل سابق. كذا فئة العمال الذين كانوا يمارسون أعمالا حرة والذين مثلوا 13,9 %، حيث أن اعتيادهم

على الحرية والتحكم في وقتهم، وقراراتهم جعل من الصعب عليهم التعود على البقاء في مكان واحد، والقيام بعمل واحد، تحت إشراف مسؤول يفرض ما يجب أن يكون. ونجد أيضا فئة العمال الذين انتموا إلى القطاع العمومي سابقا، والذين مثلوا 12% من هاته الفئة، وذلك لصعوبة تعودهم على الانضباط بالقوانين والتزام أماكن العمل مثلما كان عليه حالهم في المؤسسة السابقة. وبالتالي يمكن القول أن راحة العامل في المؤسسة منوطة بما توفره هي من ظروف من جهة، وبما يتمثله العامل من خلال تصورات الشخصية ومن خلال تجاربه السابقة التي تمكنه من إجراء المقارنة من جهة أخرى.

الاستنتاج الجزئي:

✓ أكبر نسبة من العمال مازالت تتمثل العمل كمصدر للرزق فحسب، مقابل نسبة ضعيفة ممن يتمثله كجهد يبذل ليستحق أجرا يؤخذ. وتمثل العمل بهذا الشكل يجعل الولاء للرزق لا للمؤسسة من جهة، كما أنه يجعل العامل لا يقدم شيئا إلا بمقابل من جهة أخرى. وهذه الأمور تنقص من انتمائه للمؤسسة قطعا.

✓ يعتبر تمثل العمال للمؤسسة على أنها مصدر رزق فحسب أحد أهم العوامل المؤثرة على إخلاصهم ووفائهم لها، والذي ظهر أولا من خلال إستعدادهم لتركها لأسباب مختلفة، أهمها الأجر الأعلى، توفر ظروف أفضل على مختلف الأصعدة. كما ظهر من خلال تطلع أكبر نسبة من العمال للعمل في قطاعات أخرى.

✓ أعلى نسبة من العمال تتبنى أهداف المؤسسة وتحمل مسؤولية تحقيقها، وهو مؤشر على وجود نسبة ضعيفة من الولاء لها، وقلة هذه النسبة التي لم تتجاوز نصف أفراد العينة راجع لتأثير التخوف الذي يحمله العمال من إنهاء المؤسسة لعقد العمل.

✓ أكثر من نصف العمال ليس لديهم استعداد للصبر مع المؤسسة في حال مرورها بأزمة، ولذلك علاقة بتخوفهم من عدم تقدير المسؤول لما يقدمونه من تضحية من أجل المؤسسة.

✓ معظم العمال يتخذون موقفا حياديا تجاه المؤسسة، في الحديث أوالدفاع عنها، من خلال عدم الكلام عنها إطلاقا، وعدم المبالاة في الوقت ذاته بما يقال عنها. وهذا مؤشر على عدم إحساسهم بالانتماء إليها.

✓ إن وعي معظم العمال بالضغوطات التي يعاني منها صاحب المؤسسة، جعل أغلبهم على استعداد للقيام بأعمال تطوعية، غير أن ذلك يكون أحيانا بسبب المسؤوليات الخارجية التي لا يمكنهم التخلي عنها باستمرار. كما أن معظم العمال الذين يقدرّون الضغوطات التي يعاني منها رب العمل، أولا يدركون حقيقة ظروفه كان لهم استعداد للقيام بأعمال تطوعية في أي وقت احتاجت فيه المؤسسة إليهم .

✓ يتأثر استعداد العمال للقيام بأعمال تطوعية بتمثلهم للعمل كتنقييد للحرية أيضا، فال فئة التي تتمثله بهذه الطريقة أقل استعدادا للتطوع، وفي المقابل نجد أن أغلب العمال الذين يملكون ذلك الاستعداد هم ممن لا يحسون بتنقييد العمل لحريتهم.

✓ إن تفكير العمال في المؤسسة وفي سبل تحسينها وتطويرها، سواء كان ذلك أحيانا، أو بصفة دائمة مرتبط بعدم تمثّل العامل للعمل على أنه تنقييد لحريته، الأمر الذي يجعله يستغل وقت العمل وحتى وقته الخاص في التفكير في المؤسسة، وعلى العكس من ذلك فإن العمال الذين يتمثلون العمل في المؤسسة كتنقييد لحريتهم ليس لهم استعداد مطلقا للتنازل عن الحرية المتبقية في التفكير في المؤسسة.

✓ أغلب العمال لا يفكرون فيما يمكن تقديمه للمؤسسة، بينما يفكرون فيما يمكن أخذه منها، وقد تصدرت الامتيازات المادية بمختلف أنواعها قائمة المطالب على حساب الامتيازات المعنوية التي لم يوليها العمال أهمية كبيرة.

✓ لتخوف العامل من إنهاء عقد العمل هو الآخر أثره على تفكير هذا الأخير في المؤسسة، حيث أن العمال الذين يملكون هذا التخوف يفكرون في المؤسسة بالقدر الذي يضمن لهم البقاء فيها، في حين أن الذين لا يحملون هذا التخوف، يكون تفكيرهم منبعث من ارتياحهم للعمل وظروفه.

✓ معظم العمال يشعرون براحة عادية داخل المؤسسة، وذلك راجع لكون أن معظمهم لهم خبرة سابقة في العمل خلقت لديهم تمثلات حول ما يجب أن يكون، حسب ما يريحهم ويخدم مصالحهم بطبيعة الحال، لذا نجد أن العمال الذين مارسوا عملا في قطاع خاص آخر، أو عمل حر بآء بالخسارة على الأغلب، هم أكثر العمال راحة وانتماء للمؤسسة، كأنهم في بيتهم الثاني، وفي المقابل نجد أن العمال الذين لهم خبرة في الشركات المتعددة الجنسيات أوفي القطاع العمومي هم أكثر العمال تمثلا أنهم في سجن.

وبالتالي يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن الفرضية الثالثة قد تحققت بدرجة كبيرة، حيث أن قيم ولاء وانتماء العمال للمؤسسة رغم وجودها في بعض المؤشرات غير أنها ضعيفة جدا، واقتصارها في أغلب الفئات على "أحيانا" زاد من تقليل قيمتها، والسبب في ذلك راجع بنسبة كبيرة لمختلف التمثلات السائدة لدى العمال حول العمل، من مفاهيم، تخوفات وقيم عمل سائدة لم تتمكن تنظيمات القطاع الخاص من تغييرها بعد، حيث أن العامل مازال يتمثل العمل ومكان العمل كمصدر رزق فقط، ومازال يتمثل المؤسسة كمصدر للعطاء، هذا التمثل الذي زرعه المؤسسات العمومية التي مازال الحنين إليها قائما كما تبين من النسبة الكبيرة للعمال التي تقضل العمل في القطاع العمومي الذي يضمن للعامل حريته، وأحريته وأجره في الوقت ذاته، ولاستمرار هذا القطاع في تشغيل الأفراد تأثير كبير على استمرار تلك التمثلات، حيث تبقى المقارنة دائما قائمة.

ومن نتائج تلك المقارنة أن العامل في القطاع الخاص يحس دائما بأن العمل يسلبه حريته، وفي نفسه تخوف دائم من عدم تقدير المسؤول للجهود التي يبذلها، وتخوف من إنهاء عقد العمل، وإحساس أن الجهد الذي يبذله أكثر من الأجر الذي يأخذه. وقد كان لذلك تأثير واضح على مواقفه الانتمائية وولائه للمؤسسة. لكن الأمر الملحوظ هو تغير تمثّل العمال للقطاع الخاص على أنه قطاع انتهازي، بل على العكس من ذلك، إذ أقر معظم العمال بتقديرهم للضغوطات التي يعاني منها رب العمل. وقد أثر هذا التمثل أيضا على مواقف بعض العمال، رغم عدم تحمل الآخرين مسؤولية ذلك، باعتباره أمرا لا يعنيههم. غير أن هذا الأمر يدل على أن استمرار التنظيم في محاولة التأثير على التمثلات السائدة سيكون له تأثير حتمي على ارتفاع نسب الولاء والانتماء لدى العمال.

الاستنتاج العام للدراسة:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الإسهامات التي قدمتها تنظيمات العمل في القطاع الصناعي الخاص لبناء ثقافة عمل جديدة لدى العامل الجزائري، وذلك من خلال معرفة مدى صرامة هذه التنظيمات ونجاحها في تفعيل قيم العمل المختلفة، كذلك من خلال معرفة ما أفرزته من معايير وأسس تحكم علاقات العمل بمختلف اتجاهاتها. وأخيرا معرفة حقيقة وقوف تمثلات العمل التي يحملها العامل الجزائري كعائق دون نجاحها في تحقيق قيم الولاء والانتماء. وبعد إجراء الدراسة التي بنيت على أساس المعلومات التي تم جمعها من طرف عينة من عمال القطاع الصناعي الخاص عن طريق الاستمارة، والملاحظة الميدانية، وتحليل تلك المعطيات، تم التوصل إلى مايلي:

قيم العمل موجودة لدى مختلف العمال وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة بينهم، ومختلفة من قيمة لأخرى، غير أن تفعيل هذه القيم أو تثبيطها متوقف بشكل كبير على مدى قدرة المؤسسة في التحكم وتوفير واستغلال مختلف القواعد والظروف التنظيمية الملائمة، وفقا لما يخدم مصلحة الطرفين، سواء فيما يتعلق بقيم الانضباط، أو بقيم الولاء والانتماء. فتمثلات العمل التي يحملها الفرد الجزائري تؤثر على رضاه بكل ما تقدمه له المؤسسة، مما ينقص من انتمائه وولائه لها، الأمر الذي يجعلها في تخوف مستمر من تركه للمنصب وتكبدها خسائر مصاريف التكوين والمكافآت والأجور العالية التي منحتها له.

غير أن رغبتها في الحصول على الأفضل من العامل يجعلها مسؤولة عن تفعيل قيم انضباطه من جهة، والحصول على ولائه وانتمائه من جهة أخرى، ولأن العامل يعطي بقدر ما يأخذ عليها هي الأخرى أن تعطي بقدر ما تأخذ. وهذا يلزمها أخذ المبادرة ومحاولة تفعيل وتنمية هذه القيم، وذلك بدءا من عملية التوظيف التي تراعي فيها توفر أكبر قدر من القيم لدى العامل، ثم الإشراف على تنميتها وتطويرها من خلال مختلف السياسات التنظيمية، بما في ذلك الدورات التدريبية والتحسيسية، سواء بأهمية العمال أو بأهمية المؤسسة، وسائل الإنتاج، أسرار العمل وأنواعها، أهداف المؤسسة.. الخ، الإشراف في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية سواء المتعلقة بتحقيق الأهداف، أو تقاسم الأرباح، وذلك من خلال معايير موضوعية وشفافة تخدم مصلحة الطرفين، باعتبار كل منهما بحاجة للآخر.

إن هذه التنظيمات ستساعد على تغيير التمثلات القائمة، نحو العمل بصفة عامة، ونحو القطاع الخاص بصفة خاصة، فيكون ذلك كسرا لهذا الحائل القائم دون تبني العمال لقيم الولاء والانتماء. وهذا أمر غير مستبعد بالنظر إلى نجاح هذا القطاع في تغيير الأسس والمعايير التي تحكم علاقات العمال، وتحولها الكبير من الأسس الذاتية القائمة على العلاقات الجهوية والقربانية، نحو أسس أكثر موضوعية متمثلة في الكفاءة، الخبرة والأقدمية، وذلك من خلال غرس التنظيم لروح المنافسة، المسؤولية الفردية، سواء من حيث العقوبات أو المكافآت. دون إنكار الدور الذي لعبه المجتمع في ذلك، حيث أن هذه العلاقات كانت سببا ونتيجة في الوقت ذاته للانعكاس الموجود لهذه العلاقات في المجتمع.

ونفس الأمر يمكن قوله عن قيم العمل بشكل خاص وثقافة العمل بشكل عام، حيث أن تغييرها غير مرهون بقطاع واحد ولا بسياسة فريدة، إنما ذلك يكون نتيجة لتظافر جهود كل القطاعات وجميع الأنظمة في المجتمع، لا سيما تلك المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية منها، حتى يتحقق في النهاية تشكيل نظام اجتماعي عام يدفع نحو تنمية مختلف تلك القيم، من إبداع، ابتكار، ولاء وانتماء، والتي تنتهي بثقافة عمل منتجة خلاقة ومبدعة، تكون المؤسسات الصناعية باعتبارها مؤسسات للتنشئة الاجتماعية للعمال أولا وقبل كل شيء قد تحملت مسؤوليتها في تحقيق ذلك.

خاتمة:

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الإسهامات التي قدمتها تنظيمات العمل في القطاع الصناعي الخاص لبناء ثقافة عمل جديدة لدى العامل الجزائري، وذلك من خلال معرفة مدى صرامة هذه التنظيمات ونجاحها في تفعيل قيم العمل المختلفة، كذلك من خلال التعرف على ما أفرزته من معايير وقيم باتت تحكم علاقات العمل بمختلف اتجاهاتها. وأخيرا معرفة حقيقة وقوف تمثلات العمل التي يحملها العامل الجزائري كعائق دون نجاحها في تحقيق قيم الولاء والانتماء.

وبعد إجراء الدراسة التي تم تحديدها وفق الجانب المنهجي، وبنائها على أساس المعلومات التي تم جمعها من الجانبين النظري والميداني معا تم التوصل إلى العديد من النتائج التي خدمت موضوع الدراسة بصفة عامة وفرضياتها بصفة خاصة. فمن الجانب النظري الذي تم فيه الاعتماد على المراجع الببليوغرافية، ومحاولة استخراج الأفكار ذات الصلة بثقافة العمل، فقد توصلنا بعد الاطلاع عليها إلى:

- أن معظم ملامح ثقافة العمل السائدة وقيمه مردها إلى مراحل تاريخية سابقة، كثقافة البايلك التي تعود للعهد العثماني، وثقافة المفاضلة بين الأعمال التي ترجع للعصور القديمة، التي جعلت بعض الأعمال منوطة بطبقة العبيد لاعتبارها أعمالا دنيئة لا تليق بالأشراف، كما اعتبرها البعض عقوبة إلهية، في حين رفعت من مكانة أعمال أخرى وجعلتها حكرا على أشراف القوم.

- أن الكثير من نظريات التنظيم تؤيد دور التنظيم في التأثير على قيم العمل عند العامل وتهدف إلى جعلها أكثر فاعلية، غير أن هدفها كان تحقيق الكفاية وليس خدمة المجتمع بتفعيل القيم البناءة، وهذا ما جعل أكثر الدراسات تتوقف عند محاولة فهم تأثير قيم المجتمع وثقافته على التنظيم، دون العكس.

-ثقافة العمل هي نتاج لتفاعل ثقافة الأفراد وثقافة التنظيم والمجتمع. والسلوك التنظيمي هو في الغالب ترجمة لتلك الثقافة.

- ثقافة عمل الأفراد الجزائريين هي الأخرى لها امتدادات تاريخية، والأوضاع التي عانوا منها عبر التاريخ تفسر الكثير من القيم المتبناة من طرفهم.

- أن حصر الاشتراكية، والقطاع العمومي في الجانب الاجتماعي، كان من أهم المؤثرات التي تركت بصمتها على ثقافة العمل عند الجزائري.

- التمثل الذي رسم حول القطاع الخاص، سيصعب من مهمته في استبدال القيم وتفعيلها.

بينما الجانب الميداني الذي تم فيه جمع المعلومات بالاعتماد على الاستمارة، والملاحظة الميدانية، ثم تفريغ المعلومات وتحليلها إحصائياً، فقد تم التوصل من خلاله إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة مباشرة بين الصرامة التنظيمية وانضباط العمال بقيم العمل، فقيم العمل موجودة مبدئياً لدى الأفراد، غير أن تحفيزها وتفعيلها، أو على العكس من ذلك تثبيطها متوقف على مدى توفر الصرامة التنظيمية، حيث أن السياسات التنظيمية التي تمكنت المؤسسة من تحقيقها بصرامة نجحت في تفعيل قيم العمل المتعلقة بها، ومن ذلك خدمات النقل والعقوبات المتعلقة بالغيابات التي فعلت قيمة الوقت لدى العمال، المعاملة الحسنة التي فعلت قيمة تحمل المسؤولية... وفي المقابل نجد أن الأمور التي لم يتمكن التنظيم من التحكم فيها بصرامة كان لها أثر عكسي، ومن ذلك نقص الدورات التكوينية، ذات الأهداف التوعوية التي كان من نتائجها نقص انضباط العمال بقيمتي الصدق والأمانة الناتج عن عدم وعيهم بأهمية وسائل الإنتاج وأسرار العمل. كما أن عدم رسم المؤسسة لسياسات الترقية والمكافآت لتكون عوامل تحفيزية، أدى إلى نقص في قيمة الإبداع عندهم.

- علاقة المؤسسة بالعمال مبنية بنسب معتبرة على الثقة والمصلحة، حيث ظهرت هاتان القيمتان بنسب مختلفة في أسس التوظيف والترقية، الأمر الذي يعتبر دافعا لشيوعهما في المؤسسة.

- العلاقات بين العمال قائمة على أساس الاحترام المتبادل بالدرجة الأولى، في حين نجد أن الثقة القائمة بينهم هي ثقة نوعية، متعلقة بالثقة في الكفاءات المهنية والخبرة التي يحملها الطرف الآخر، وذلك راجع لطبيعة قواعد التنظيم التي تجعل المنافسة أولى من الثقة في أي عامل يمكن أن يكون منافسا على المنصب. وهذا المعيار الجديد هو مؤشر على الموضوعية التي بات العمال يتحلون بها من جهة. كما أنه مؤشر على أن علاقة الثقة جد محدودة في ظل تنامي النزعة الفردية، ورغبة كل فرد في ضمان مستقبله من خلال ضمان منصبه، أو الحصول على منصب أفضل، وهذا انعكاس واضح للرأسمالية من جهة، وللعلاقات الموجودة في المجتمع من جهة أخرى.

- كما تبين أن هذه الثقة مبنية على أساس أخلاقي في مختلف العلاقات، في حين أن المعايير الأخرى لا توجد إلا بنسب ضئيلة، سواء تلك المتعلقة منها بالقرابة أو بعلاقة الجوار.

- وقد تبين أيضا أن المصلحة هي إحدى القيم التي تحكم العلاقات، لاسيما الأفقية منها، وذلك لتزايد المصالح التي تربط العمال من نفس الفئة، لذا فإن قلتها في العلاقات العمودية بنوعيتها، لا يدل على العزوف عنها، بقدر ما يدل على عدم وجود المصالح بين الطرفين، حيث أن المصالح الموجودة من حصول على معلومات، الترقية والتكوين، حصلت على نسب معتبرة. كما أن الثقة النوعية التي قلنا أنها تقتصر على حدود العمل تنقص من التعامل بالمصالح لتخوف كل طرف من الأطراف الأخرى.

- رغم محاولة التنظيم لتفعيل قيم العمل لدى العامل، ورغم تحقيقه لذلك بنسبة معتبرة، لاسيما في القيم التي يمكن التحكم فيها من خلال ضبط السلوك، كما وضحنا ذلك في النقاط السابقة، غير أن هناك بعض القيم المعنوية إن صح القول، مثل الولاء والانتماء، التي يواجه التنظيم صعوبة في تنميتها لدى العامل، حيث ظهر تردي هذه القيم وضعفها بصفة واضحة من خلال مواقف العمال؛ من عدم صبر في الأزمات، ترك المؤسسة في حال عرض عمل آخر، عدم اهتمامهم بسمعتها... الخ. وذلك راجع إلى التمثلات التي يحملها العامل الجزائري تجاه العمل، والتي لم تأتي من فراغ بطبيعة الحال، بل كانت نتيجة الفترة الطويلة التي ارتبط فيها العمل بالقطاع العمومي، وبالنظام الإشتراكي، هذه الفترة التي جعلت الأفراد يعجزون عن تصور أو تقبل

أي تنظيم مخالف للذي هو موجود، فما دون ذلك هو استنزاف لقوتهم، وهضم لحقوقهم. وبما أن القطاع العمومي مازال قائماً وبنفس الثقافة، سيبقى من أكبر المعوقات التي تواجه القطاع الخاص في إحداث التغيير.

-لقد نجحت تنظيمات القطاع الخاص في تغيير بعض التمثلات المتعلقة بالعمل كتقدير ظروف رب العمل، وعدم النظر للمؤسسة على أنها قطاع انتهازي وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها للعمال والاهتمام الذي توليه لهم. كذلك تمكنت المؤسسة من جعل معظم العمال يشعرون براحة عادية على الأقل، رغم اختلاف تجاربهم وتصوراتهم عن قطاع العمل، وذلك من خلال تنظيمها المرن الذي يفرض الرقابة الصارمة، مع تقدير الحاجات الإنسانية. بالإضافة إلى القضاء على خوف إنهاء عقد العمل بالنسبة لأكثر من نصف العمال، وذلك إما بمنح نسبة عالية من العمال عقوداً دائمة، وإما بتحسيس العمال بأهميتهم، لدرجة أنهم لا يشكون في تخليها عنهم، كما أن فرص الحصول على عقد دائم متاحة للجميع، لاسيما القدماء، مما يجعل أي واحد من العمال ينتظر دوره في الحصول عليه.

- أكدت النتائج أن هذه التمثلات الجديدة كان لها تأثير في رفع مستوى الولاء والانتماء، كما ظهر ذلك من استعداد العمال للتطوع بسبب تقدير الضغوط التي تواجه رب العمل مثلاً، وهذا دافع للمؤسسات الخاصة لمحاولة تغيير التمثلات القائمة بأخرى بديلة، خلال الدورات التكوينية والتوعوية، والسياسات التي تفند تلك التمثلات وتخدم المؤسسة في آن واحد .

-عدم نية العمال في الاستمرار في المؤسسة يعد أحد أهم المعوقات التي تخلق لدى صاحب المؤسسة تخوفاً من تقديم المزيد، خاصة وأنه لا يستطيع في أغلب الأحيان منافسة الشركات المتعددة الجنسيات، وشركات أخرى في الخدمات مقارنة بالمداهيل. غير أنه مجبر على المبادرة لضمان الاستمرار.

إن نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها على كل مؤسسات القطاع الخاص بطبيعة الحال، نظراً للاختلاف القائم بينها، لاسيما الجانب المتعلق منها بتحقيق الصرامة التنظيمية التي تقوم على الموازنة بين ما تقدمه المؤسسة لعمالها وما تطالبهم به، من جهة، ومكان تواجدها من جهة

أخرى، حيث أن الدراسات مازالت تثبت استمرار بعض القيم والمعايير حتى في بعض المؤسسات الخاصة على مستوى بعض المناطق الأخرى. لذا تبقى هذه الدراسة صالحة للتعميم على المؤسسات الخاصة التي تحمل نفس الخصائص، أو أغلبها.

كما أن هذه الدراسة تؤكد قدرة تنظيمات العمل في القطاع الخاص على تفعيل قيم العمل، ونشرها في المجتمع، غير أن هذا الأمر يتطلب بعض الوقت الذي يجعل هذه الأخيرة تكسب ثقة الفرد الجزائري، وتغير تمثلاته لها. خاصة وأن الجيل الجديد يحب التجديد والابتكار، ويكره الروتين والملل. وهو ما يساعد على الميل نحو هذه المؤسسات التي تتيح الفرص لذلك.

إن ثقافة العمل هي نقطة محورية للتقدم والتطور في كل المجالات، لذا لا بد من الاهتمام بهذا الموضوع ودراسته من جوانب أخرى، يكون لها تأثير في تفعيل هذه الثقافة لدى الفرد الجزائري. كذا القطاع الخاص الذي بات الاعتماد عليه كبيرا ليس في المجال الاقتصادي فحسب، بل من جانب القيم أيضا. ومن بين الدراسات ذات الصلة بالموضوع، والقليلة التداول: اهتمام المؤسسة بثقافة العامل، وموضوع الثقافة المهنية .

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولاً- معاجم وقواميس:

1. الإدارة العامة للمعجمات (مجمع اللغة العربية). معجم علم النفس والتربية، الجزء 1. مصر: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية. 1984.
2. بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي). لبنان: مكتبة لبنان، 1982. نسخة إلكترونية
3. بن مكرم "ابن منظور"، جمال الدين. لسان العرب. المجلد 15، بيروت: دار صادر، 2003، ص 152. "نسخة إلكترونية" library.islamweb.net
4. بودون. ريمون ، و ف.بوريكو. المعجم النقدي لعلم الاجتماع. ترجمة سليم حداد. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1986.
5. خليل، أحمد خليل. المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. ط1، بيروت: دار الحداثة للطباعة، 1984.
6. فيريول، جيل، معجم مصطلحات علم الاجتماع. ترجمة أنسام الأسعد. ط1، بيروت: دار الهلال، 2011.
7. مارشال، جوردون. موسوعة علم الاجتماع. ترجمة محمد الجوهري وآخرون. ط2. المجلد الأول، المجلس الأعلى للثقافة، 2007. نسخة إلكترونية.

ثانياً- كتب باللغة العربية:

8. الأصفر، أحمد ، و أديب، عقيل. دراسات معاصرة في علم الاجتماع: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل. منشورات جامعة دمشق، 2002/2003.
9. بلاح، بشير. تاريخ الجزائر المعاصر: 1830-1989. ج1. الجزائر: دار المعرفة، 2006.
10. بن نبي، مالك. مشكلات الحضارة: مشكلة الثقافة. ط4. ترجمة عبد الصبور شاهين. دمشق: دار الفكر، 1984.

11. بومخلوف، محمد. اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
12. ———. التنظيم الصناعي والبيئة. ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة. 2001.
13. بومخلوف، محمد وكلثم الغانم ووسام العثمان. دور القطاع الخاص في التنمية الوطنية في دولة قطر. الدوحة: مركز الدراسات الإنسانية، 2004.
14. بيرجر، بريجيت. ثقافة تنظيم العمل. ط1. ترجمة: محمد مصطفى غنيم، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995.
15. التايب، عائشة. النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة. ط1. القاهرة: منظمة المرأة العربية، 2011.
16. تومبسون، ميشال وآخرون. نظرية الثقافة. ترجمة علي سيد الصاوي. الكويت: عالم المعرفة، 1997.
17. تومي، عبد الرحمان. الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والآفاق. القبة: دار الخلدونية، 2011.
18. تيم، يزن. إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة. كتاب إلكتروني (دون سنة)، (yazantayyem@windowslive.com). 14/04/2015.
19. جليبي، علي عبد الرزاق. علم الاجتماع الصناعي. دار المعرفة الجامعية، 2003.
20. جورج، فريدمان، وبيار، نافيل. رسالة في سوسيولوجيا العمل 1. ط1. ترجمة: يولاند عمانوئيل. بيروت، باريس: منشورات عويدات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
21. جوزايا، رويس. ترجمة: أحمد الأنصاري. فلسفة الولاء. ط1، مصر: المجلس الأعلى للثقافة، 2006.
22. الحصري، ساطع أبو خلدون. آراء وأحاديث في العلم والأخلاق والثقافة. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1985.
23. حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1، الأردن: دار الحامد للنشر، 2003.
24. ———. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر، 2009.
25. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

26. حويتي، أحمد. دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
27. الخفاجي، نعمة عباس. ثقافة المنظمة. الأردن: دار اليازوري، 2009.
28. خليفة، محمد عبد اللطيف. ارتقاء القيم: دراسة نفسية. سلسلة عالم المعرفة 160. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1992.
29. داوود، معمر. منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.
30. الدقس، محمد. علم الاجتماع الصناعي. ط1. عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية، 1999.
31. زكاز، علي، وبوشيشة، نصر الدين. الديناميكية الاجتماعية في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. ط1. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة، 2013.
32. الزيات، كمال عبد الحميد. العمل وعلم الاجتماع المهني: الأسس النظرية والمنهجية. القاهرة: دار غريب للطباعة، 2001.
33. السلمي، علي. السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: دار غريب للطباعة، 1988.
34. ———. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة، 1988.
35. السويدي، محمد. مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
36. الشماع، خليل و كاظم حمود خضير. نظرية المنظمة. ط1. عمان: دار المسيرة، 2000.
37. صخري، عمر. اقتصاد المؤسسة. ط2. بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
38. الطجم، عبد الله، وطلق، السواط. السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات. ط4. السعودية: دار حافظ للنشر، 2003.
39. طلعت، إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب، 2007.
40. عبد الرحمان، ابن خلدون. مقدمة ابن خلدون. الجزء الأول. المحقق: عبد الله محمد درويش. ط1. دمشق: دار يعرب، 2004.
41. عبوي، زيد منير. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. ط1، الأردن: دار أسامة للنشر، 2006.
42. عبيدات، محمد، و أبو نصار محمد، وعقلة، مبيضين. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 1999.

43. علام ، اعتماد. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
44. علي ، ليلي. الطفل والمجتمع: التنشئة الاجتماعية وأبعاد الانتماء الاجتماعي. الإسكندرية: المكتبة المصرية، 2006.
45. عماد، عبد الغني. سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة. ط2، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2008.
46. فهمي، منصور. إدارة القوى البشرية في الصناعة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1978.
47. قباري، محمد اسماعيل. علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية. الإسكندرية: منشأة المعارف، دون تاريخ.
48. القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
49. كامل، مصطفى مصطفى ، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
50. الكبيسي، عامر. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الجزء الأول: الفكر التنظيمي. ط1. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر، 1998.
51. _____. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الجزء الثاني: السلوك التنظيمي. ط1. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر، 1998.
52. كوش، دنيس. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ترجمة منير السعداني. ط1. بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2007.
53. لبيب، طاهر. سوسيولوجيا الثقافة. ط2. صفاقس: دار محمد علي الحامي، 1986.
54. محمد، علي محمد. علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة، 1996.
55. منصور، أحمد منصور. تخطيط القوى العاملة: بين النظرية والتطبيق. الكويت: وكالة المطبوعات، 1975.
56. المكاوي، محمد محمود. دور القيم و الأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية. القاهرة: المكتبة العصرية، 2009.
57. الملي، مبارك. تاريخ الجزائر في القديم والحديث. ج3. الجزائر: مكتبة النهضة الجزائرية، د.ت.

58. هاريزون، لورانس و صمويل هيننتجتون. ترجمة: جلال شوقي. الثقافات وقيم التقدم. ط2. القاهرة: المركز القومي للترجمة، 2009.

ثالثا-المجلات:

59. بن عنتر، عبد الرحمان. "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية". مجلة العلوم الإنسانية، 2، (جوان 2002): ص-ص 109-119. نسخة إلكترونية.

60. بوقرة، كمال. "الأبعاد المعرفية للتغير القيمي في المجتمع الجزائري". مجلة العلوم الاجتماعية، 08، (جانفي، 2009): ص-ص 86-102.

61. بولقواس، زرفة. "دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل". مجلة العلوم الإنسانية، 24، (2012/03). ص ص 141، 156.

62. بومخلوف، محمد. "الشباب بين صراع القيم وأزمة الثقة". أفكار وآفاق، 04، 03 (2013): ص-ص 55-85.

63. خليل، خميس. "مساهمة القطاع العام والقطاع الخاص في التنمية الوطنية في الجزائر". مجلة الباحث، 9 (2011). ص ص 203-212.

64. سعيدي، محمد. "صورة العمل ودلالاته الاجتماعية والثقافية في المثل الشعبي الجزائري". مجلة إنسانيات: المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، 1، (1997): ص ص 24-35. نسخة إلكترونية.

65. شكري، ليلي. "نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم". المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، (2001): ص-ص 289.

66. فؤاد، نوار. "التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (1936-2003): مقارنة أنثروبولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة". مجلة إنسانيات، 29-30، (2005): ص-ص 107-127. نسخة إلكترونية تم الاطلاع عليها في 2014/6/16.

67. كربالي، بغداد. "نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر". مجلة إنسانيات: جامعة محمد خيضر، 8، (جانفي 2005). نسخة إلكترونية.

68. مولاي الحاج، مراد. "العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثلات". مجلة إنسانيات، 34، (2006): ص ص 61-73. نسخة إلكترونية تم الاطلاع عليها في 2014/6/15.

69. آل نهيان، شيوخة. "مفهوم العمل في القرآن الكريم". مجلة المسلم المعاصر، 144، (ديسمبر، 2012): ص 109 - 138. نسخة إلكترونية.

رابعاً - الملتقيات:

70. أبو الحلو، مسلم. دور الأسرة في التنشئة الاجتماعية للطفل. ورقة مقدمة إلى ملتقى حول منهاج التربية المدنية للمرحلة الأساسية الأولى "الصف الأول - الرابع". [مقال في الشبكة] تاريخ الاطلاع 2015/04/16. القدس. فلسطين. ص 7.

71. كريم، بودخدخ و مسعود بودخدخ . رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الإقتصادي. ورقة مقدمة ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول. 20-21 نوفمبر 2011، جامعة الصديق بن يحيى. جيجل.

72. عبد الوهاب، علي محمد. إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة. ورقة مقدمة إلى الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة. 1-3 جويلية 2003، بيروت، ص 4.

خامساً-الرسائل العلمية:

73. محمد، زوزي. "تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية الجزائرية". أطروحة دكتوراه. جامعة قاصدي مرباح. تلمسان، 2009-2010.

74. مقراني، أنور. "العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة". أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر 2 الجزائر، 2011.

75. ملود، سيد علي. "تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص الواقع المهني". رسالة ماجستير. جامعة الجزائر 2. الجزائر، 2005.

76. مولاي لخضر، عبد الرزاق. "متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية". أطروحة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان، 2009-2010.

77. Bollinger ,Daniel ,Geert Hofstede. Les Différences Culturelles Dans Le Management: comment chaque pays gère-t-il les hommes ?.les édition d'organisation.
78. – Boutefnouchet, Mostefa. Les Travailleurs en Algerie. Alger :Entreprise Algerienne du Livre,1984
79. Inkeles, Alex.<<Making Men Modern : On The Causes and Consequences of Individual Change in Six Developing Countries>>. Chicago Journals.20/10/2014. www.jstor.org/stable/27776103.
80. Lebaron, Frédéric.La Sociologie de A à Z. Paris: Dunod, 2009.
81. Lefranc ,Georges. Histoire Du Travail Et Des Travailleurs. France: Flammarion, 1975.
82. Mercure, Daniel et al.Culture et Gestion en Algérie.Harmattan , 1997.
83. Roger, Aïm. L'essentiel de la Théorie des Organisations. Paris : Gualino éditeur, 2006.
84. Sabine, Erbès-Seguin. La Sociologie du Travail. Paris : La Découverte,2004.
85. Tayeb, Said-Amer.L'Industrialisation en Algérie « L'entreprise Algérienne dans le développement ».Paris : Anthropos, 1978.

الملاحق

ملحق رقم 1: بعض النصوص المبينة لمكانة القطاع الخاص¹

ميثاق طرابلس 1962: وقد جاء فيه: "ولا يجب على الدولة بأي ثمن أن تساهم في إيجاد قاعدة صناعية لفائدة البرجوازية المحلية ، كما هو الحال في بعض الدول، بل يجب أن تحد من تطورها بفضل إجراءات صارمة"، "لابد على الدولة ان تكون المهندس الرئيسي في البناء الاقتصادي، وعليها أن تحتل المراكز المهيمنة في الاقتصاد والسماح بقطاع خاص على أساس شر لابد منه". لكن ذلك تحت مراقبتها حيث جاء فيه أيضا: "يجب على الدولة أن توجه مجهوداتها في الالتقاء نحو الصناعة الحرفية، ووضع الصناعة الصغيرة محلية كانت أو جهوية تحت مراقبتها ، واستغلال المواد الأولية ذات الصفة الزراعية."

قانون الاستثمار 1963: رقم 63. 277 المؤرخ في 26 جويلية 1963 .وقد جاء في الفقرة الرابعة من نفس القانون ما يلي : " ... ان الفئات البورجوازية الصغيرة من القطاع التجاري والفلاحين المتوسطين، يجب ان يعطل مفعولها بسلسلة من الاجراءات لنقل من النمو البرجوازي الكامن في هذه الفئات، دون أن تمس بوضعيتها أوتؤدي الى تدهورها ، فبالعكس على الحزب أن يفسر لهذه الفئات، أن سياسة الحكم الثوري تستهدف إنهاء استغلالها من طرف الرأسمال التجاري والبنكي والصناعي الكبير، وإدخال تحسينات ملحوظة على وضعها".

ميثاق الجزائر 1964: وقد جاء فيه

" إن الحكم الثوري يجب أن يتبع سياسة مبنية على التفريق بين الملكية الاستغلالية والملكية غير الاستغلالية والملكية الصغيرة غير الاستغلالية يجب احترامها ".
"الحكم الثوري لا يمكن أن يسمح لنفسه بأي توقف في محاربة الملكية الخاصة المستغلة، سواء في الريف أو في المدينة، وإن الاستهانة بالقاعدة الاجتماعية للعناصر الرأسمالية التي تجد حلفاء لها خارج البلاد، تشكل عائقا على السياسة الثورية، وإن الجماهير الكادحة في

¹ - محمد، زوزي. "تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية الجزائرية". أطروحة دكتوراه. جامعة قاصدي مرباح.

المدن والأرياف قادرة على قهر الصعوبات الناشئة لمقاومة تخريب القوى المناهضة للاشتراكية .

الميثاق الوطني 1976: : وقد جاء فيه أن الملكية الاستغلالية هي التي تسمح لمن يملك رأس المال في مؤسسة صناعية زراعية أو تجارية أو مؤسسات الخدمات باستغلال عمل الغير وكسب فائدة منه مما يجعله في ثراء على حساب العامل . وبالتالي كانت الملكية الخاصة غير المستغلة تشمل كل ما يتعلق بالإستعمال الفردي والعائلي ، وأيضاً الإستخدام لوسائل الإنتاج والخدمات التي تؤدي دوراً مفيداً في تنمية الاقتصاد، وهكذا فإن الملكية الخاصة غير المستغلة .

- "...إن تأمين الإختيار الاشتراكي يستلزم القضاء على أية إمكانية تتيح للقطاع الخاص أن يتحول الى قاعدة للاستيلاء على السلطة، والوسيلة الوحيدة أو المحبذة لتقليل تطور القطاع الخاص هي الجباية ... إن النظام الجبائي يحول دون اكتناز القطاع الخاص للأموال".

- "إن المؤسسة الخاصة ذات الحجم المتواضع مقبولة في المرحلة الحالية من تطور مجتمعنا إذا كانت ميادين نشاطها لا تعرقل بناء الاشتراكية أما فيما يخص التجارة والتي تشكل قطاعاً حيوياً ضمن سيرورة الإنتاج فلقد خضعت إلى عمليات التأميم كل من تجارة الجملة والتجارة الخارجية ، وأوكل إلى القطاع الخاص تجارة التجزئة لأن هذه الأخيرة لا تشكل خطراً من جهة ، وتخفف العبء على الدولة في أداء خدمات للمواطنين من جهة أخرى".

- إن تجارة التجزئة على العكس من ذلك لا تشكل احتكاراً تمارسه الدولة بل إنها مفتوحة لنشاط القطاع الخاص.

ملحق رقم 2: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع

جامعة: أبو القاسم سعد الله

تحت إشراف الأستاذ: بومخلوف محمد

الطالبة: بوقرومي أمينة

استمارة مقابلة

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع منظمات ومناجمت بعنوان

دور تنظيمات العمل في القطاع الصناعي الخاص في بناء ثقافة عمل جديدة لدى العامل الجزائري

دراسة ميدانية بمؤسسة فادركو للمنتجات الصحية

استمارة رقم:

السنة الدراسية 2014 / 2015

ملاحظة:- نتعهد ونضمن للعامل أن المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

-الهامش الذي على اليسار خاص بالباحث،الرجاء عدم الكتابة فيه.

الترميز المسبق

أولا- بيانات شخصية ووظيفية

1-السن:

2-الجنس: 1-ذكر ☐ 2-أنثى ☐

3-الحالة المدنية: 1-أعزب ☐ 2-متزوج ☐ 3-مطلق ☐ 4-أرمل ☐

4-المستوى التعليمي: 1-أمي ☐ 2-ابتدائي ☐ 3-متوسط ☐ 4-ثانوي ☐ 5-جامعي ☐

5- مكان الإقامة:

6- المستوى المهني: 1-عامل بسيط ☐ 2-مشرف ☐ 3-إطار ☐

7- ما هي مدة العمل بالمؤسسة (الأقدمية): ؟:

8-هل كنت تمارس نشاطا آخر قبل دخول المؤسسة؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐

9-في حالة نعم: هل هو 1-في القطاع العمومي ☐ 2-في القطاع الخاص ☐ 3-عمل حر ☐

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9

ثانياً-بيانات تتعلق بالتنظيم و تأثيره على قيم الانضباط

أ-بيانات تتعلق بالتنظيم:

- 10- كيف التحقت بالمؤسسة؟ 1- قصدت أحد المعارف هنا ☐ 2- اقترح عليك أحد المعارف هذا المنصب ☐
- 3 - تقديم طلب ☐ 4 - أخرى أذكرها..... ☐
- 11- هل عملك يناسب الشهادة التي تحملها؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-إلى حد ما ☐
- 12- على أي أساس تم توظيفك في المؤسسة؟ 1-الكفاءة ☐ 2-الخبرة و الأقدمية ☐ 3-المحسوبية ☐
- 4-مكان الإقامة ☐ 5-الثقة ☐ 6-مصلحة ☐
- 13- ما طبيعة العقد الذي تعمل به؟ 1-دائم ☐ 2-مؤقت ☐
- 14- هل هناك تقسيم دقيق للعمل؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-إلى حد ما ☐ 4-لا أدري ☐
- 15- هل هناك رقابة شديدة داخل المؤسسة؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-أحيانا ☐
- 16- هل تجد أن الأجر يغطي كافة الاحتياجات؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐
- 17- هل المكافآت والحوافز توزع بطريقة عادلة وشفافة؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-لا أدري ☐
- 18- على أي أساس تتم الترقية؟ 1-الكفاءة ☐ 2-الخبرة و الأقدمية ☐ 3-معرفة ☐ 4-الثقة ☐ 5-مصلحة ☐
- 19- هل أنت متحصل على تكوين؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐
- 20- في حالة نعم،مانوعه؟. 1- داخلي ☐ 2-خارجي ☐
- 21- ما هي الأسباب التي تجعل العامل يتعرض للعقوبة؟ 1-عدم احترام أوقات العمل ☐ 2-الغياب المتكرر ☐
- 3-عدم امتثال الأوامر ☐ 4-إفساد الآلات ☐ 5- أخرى أذكرها..... ☐
- 22- هل المؤسسة توفر لك: 1-الأمن ☐ 2-النظافة ☐ 3-الخدمات الاجتماعية ☐
- 4-الراحة في مكان العمل ☐ 5-الراحة في جماعة العمل ☐

ب-بيانات تتعلق بالانضباط :

- 23- هل تحترم أوقات الدخول و الخروج؟ 1-دائما ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا أحترمها ☐
- 24- ما هي الأسباب التي تجعلك تتغيب؟..... ☐
- 25-كيف تقضي وقتك في المؤسسة؟ 1-كله في العمل ☐ 2-أمضي بعضه في تفقد الزملاء ☐
- 3-أمضي بعضه في قضاء بعض المصالح ☐ 4-أخذ لنفسني بعض الراحة فيه ☐
- 26- هل تستغل الفرص لإضاعة الوقت؟ 1-كلما سمحت لي الفرصة ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا أبدا ☐
- 27- هل تحترم متطلبات الوظيفة"مثل اللباس"؟ 1-دائما ☐ 2-أحيانا ☐ 3-أبدا ☐
- 28- هل تحترم القوانين و تطبقها دون رقابة؟ 1-دائما ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐
- 29- هل تتحمل مسؤولية تصرفاتك مهما كانت؟ 1-نعم ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐ 4-أحمل غيري المسؤولية ☐

- 30- هل تنجز عملك في الوقت المطلوب؟ 1-دائماً ☐ 2-أحياناً ☐ 3-لا ☐
- 31- هل تحس بالذنب وتأنيب الضمير عند التقصير في العمل أو ارتكاب خطأ غير مقصود؟
1-دائماً ☐ 2-أحياناً ☐ 3-لا أبداً ☐
- 32- هل تؤدي عملك بإتقان؟ 1-دائماً ☐ 2-أحياناً ☐ 3-أبداً ☐
- 33- هل يحافظ العمال على وسائل الانتاج و وسائل العمل؟ 1-دائماً ☐ 2-أحياناً ☐ 3-لا يهتمون بها ☐
4-أحياناً ما نسمع عن إفساد أحد العمال لها ☐
- 34- هل تحفظ أسرار العمل؟ 1-دائماً ☐ 2-أحياناً ☐ 3-لا ☐
- 35- هل تحاول إيجاد الحلول للمشاكل الراهنة؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-أمر لا يعنيني ☐ 4-أحياناً ☐
- 36- هل سبق لك وأن ابتكرت طرق جديدة لتحسين العمل؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-أحياناً ☐
- 37- ما هي الأسباب التي تجعلك منضبط؟ 1-الخوف من إنهاء عقد العمل ☐ 2-الخصم من الأجر ☐
3-إحساسك بالمسؤولية ☐ 4-المعاملة الحسنة ☐ 5-القيم الدينية ☐ 6-الراحة في العمل ☐
7-أنا شريك في العمل ☐ 8-الرقابة الشديدة ☐ 9-أخرى
- 38- ما هي الأسباب التي تنقص من انضباطك؟ 1-عدم الشعور بالمسؤولية ☐ 2-غياب الوازع الديني ☐
3-عدم الشعور بأهمية العمل الذي تقوم به ☐ 4-عدم الإحساس بأهميتك في العمل ☐
5-عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل ☐ 6-عدم التعود على الانضباط في الحياة اليومية ☐
7-عدم المساواة في التعامل مع العمال ☐ 8-أخرى
- ثالثاً-بيانات تتعلق بعلاقات العمل و الأسس و المعايير التي تحكمها:**
- أ- بيانات عامة عن علاقات العمال :**
- 39- هل كنت سبباً في دخول عامل للمؤسسة؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐
- 40- هل يعمل في المؤسسة أحد: 1-جيرانك ☐ 2-أصدقائك ☐ 3-أقاربك ☐
- ب- أسس العلاقات العمودية النازلة:**
- 41- هل يتعامل معك الرؤساء على أساس؟ 1-الاحترام ☐ 2-السلطة ☐ 3-المصلحة ☐ 4-المسؤولية ☐
5-الثقة ☐ 6-الصداقة ☐ 7-علاقة جوار ☐
- 42- ما هي الأمور التي تجعل الرؤساء يثقون فيك؟ 1-الأخلاق ☐ 2-المعرفة الشخصية بك ☐
3-الكفاءات التي لديك ☐ 4-مهاراتك في التعامل ☐ 5-الخبرة و الأقدمية ☐
6-ضمان أحد الأشخاص فيك ☐ 7-مصلحة متبادلة بينكما ☐
- 43- هل يحكي لك المسؤول مشاكله؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-أحياناً ☐
- 44- هل تتم استشارتك من طرف المسؤول؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-أحياناً ☐
- 45- هل يقدم لك المسؤول خدمة مقابل؟ 1-الحصول على المعلومات ☐ 2-التستر على أخطائه ☐ 3-الاستفادة من أحد معارفك لقضاء حاجة ما ☐ 4-كسب رضا طرف معين ☐ 5-لا تربطه بك أي مصلحة ☐

ج- أسس العلاقات العمودية الصاعدة:

- 46- علاقتك بالمسؤول هي علاقة: 1- احترام ☐ 2- ولاء ☐ 3- مصلحة ☐ 4- صداقة ☐ 5- جوار ☐ معرفة ☐ 7- امتثال ☐
- 47- هل تشكي همومك لمسؤولك؟ 1- نعم ☐ 2- لا ☐ 3- أحيانا ☐
- 48- ما هي الأمور التي تكسبك الثقة في المسؤول؟ 1- أخلاقه ☐ 2- معرفتك الشخصية به ☐ 3- الكفاءات التي يملكها ☐ 4- مهارات التعامل ☐ 5- الخبرة والأقدمية ☐
- 49- هل تقدم خدمات للمسؤول و تتقرب منه مقابل: 1- الحصول على المعلومات ☐ 2- توظيف أحد المعارف ☐ 3- التستر عليك ☐ 4- الحصول على ترقية أو تكوين ☐ 5- لا ☐

د- أسس العلاقات الأفقية:

- 50- علاقتك بزملائك في العمل هي علاقة؟: 1- احترام ☐ 2- ثقة ☐ 3- مصلحة ☐ 4- صداقة ☐ 5- جيران ☐ 6- أخرى ☐
- 51- ما هي الأمور التي تجعلك تثق في زميل ما: 1- أخلاقه ☐ 2- جارك ☐ 3- خبرته في العمل ☐ 4- صداقة قديمة ☐ 5- معلومات تمسكها عليه ☐ 6- أخرى ☐
- 52- هل تتبادلون أوقات العمل؟ 1- نعم ☐ 2- لا ☐ 3- أحيانا ☐
- 53- هل تنتسرون على غياب أو تأخر بعضكم في العمل؟ 1- نعم ☐ 2- لا ☐ 3- أحيانا ☐
- 54- هل توحد جهودك مع رفاقك ل: 1- تحقيق الخطة و الحصول على العلاوة ☐ 2- التصدي للظلم الخارجي ☐ 3- إنهاء العمل المحدد ☐

رابعاً: بيانات حول تأثير تمثلات العمل على قيم الولاء والانتماء

أ- بيانات حول تمثلات العمال للعمل

- 55- ماذا يمثل لك العمل؟ 1- عبادة مأمور بها شرعاً ☐ 2- مصدر رزق ☐ 3- ملاً وقت الفراغ ☐ 4- منفعة للآخرين ☐ 5- مكانة اجتماعية ☐ 6- تحقيق الذات ☐ 7- واجب اجتماعي ☐ 8- بذل جهد فكري أو عضلي للحصول على مقابل ☐
- 56- ماذا تمثل لك المؤسسة؟ 1- مصدر رزق ☐ 2- بيتي الثاني ☐ 3- أمر أساسي في حياتي ☐ 4- المستقبل ☐ 5- مصدر لاستنزاف طاقتي ☐ 6- مكان للتغيير ☐ 7- مصدر فخر واعتزاز ☐ 8- مصدر العطاء ☐ 9- لا تعني لي شيء ☐
- 57- ماذا تمثل لك وسائل الانتاج؟
- 58- هل تعتقد أن أجرك مضمون نهاية كل شهر؟ 1- نعم ☐ 2- لا ☐
- 59- هل تعي أن لرب العمل ظروف تضغط عليه وتمنعه من تقديم المزيد لك؟ 1- ظروفه جيدة ☐ 2- أقدر الضغوطات التي عليه ☐ 3- أعلم ولا أبالي ☐ 4- أخرى ☐
- 60- هل تفضل العمل في 1- القطاع الحكومي ☐ 2- العمل الحر ☐ 3- العمل في المؤسسة الحالية ☐ 4- أخرى ☐

61 ما هي الأمور التي تريد أن تقدمها للمؤسسة، أو تريد من المؤسسة أن تقدمها لك، ولم تتحقق بعد؟ ☐

62 هل لديك خوف من إنهاء عقد العمل؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐

63 هل تحس أن عملك في المؤسسة يسلبك حريتك؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐

64 هل لديك خوف من عدم تقدير المسؤول للمجهود والإنجازات التي تقدمها؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐

ب- بيانات حول قيم الولاء والانتماء:

65 هل تعتبر أن أهداف المنظمة هي أهداف تخصك و أنت مسؤول عن تحقيقها؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-لا أعرف أهدافها أصلا ☐

66 هل لديك استعداد للتضحية من أجل المؤسسة في حالة مرورها بأزمة معينة؟ 1-نعم أصبر ☐ 2-أبحث عن عمل آخر ☐ 3-تقبل أن تأخذ الأجردون العلاوات ☐ 4-لا تهمني الأزمة، تدفع لي كالمعتاد ☐

67 هل تترك المؤسسة إذا عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى؟ 1-إذا كان الأجر أعلى ☐ 2-ظروف أفضل ☐ 3-لا ☐ 4-لا أدري ☐

68 هل لديك استعداد للقيام بأعمال تطوعية؟ 1-نعم ☐ 2-لا ☐ 3-أحيانا ☐

69 هل تفكر في المؤسسة و في سبل تحسينها و تطويرها؟ 1-نعم باستمرار ☐ 2-أحيانا ☐ 3-أبدا ☐

70 هل تحس بالراحة في المؤسسة؟ 1-نعم هي بيتي الثاني ☐ 2-عادي ☐ 3-أحس أنني في سجن ☐

71 ما هو موقفك عند الحديث عن المؤسسة؟ 1-لا أبالي بما يقال عنها، ولا أقول عنها لا خيرا و لا شرا ☐ 2-أنشر عنها الأحسن دوما ولا أسمح لأحد بالحديث عنها سلبا أمامي ☐ 3-أنا أتكلم عن كل ما أراه من سلبيات وإيجابيات و أقبل النقد ☐

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم 3: دوران العمل خلال الأرباع أشهر الأولى من سنة 2015

عدد العمال	الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل
حركة الدخول	4	17	13	12	
حركة الخروج	14	8	10	11	

ملحق رقم 4: عدد الغيابات خلال الأرباع أشهر الأولى من سنة 2015

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل
عدد الغيابات	4972	5384	4680	5180

ملحق رقم 5: أسباب انضباط العمال في العمل

العامل انضباط من تزيد التي الأسباب	التكرار	النسبة %
خوف إنهاء عقد العمل	38	25,0
الخصم من الأجر	44	28,9
إحساسك بالمسؤولية	80	52,6
المعاملة الحسنة	40	26,3
القيم الدينية	63	41,4
الراحة في العمل	16	10,5
أنا شريك في العمل	11	7,2
الرقابة الشديدة	24	15,8
أنا منضبط بطبعي	3	2,0
تعويضني بأجر مناسب	4	2,6
مجموع تردد الإجابات	323	-

ملحق رقم 6: الأسباب التي تنقص من انضباط العمال في العمل

النسبة %	التكرار	الأسباب التي تنقص من انضباطك
38,7	58	عدم المساواة في التعامل مع العمال
24,7	37	عدم الشعور بأهمية العمل الذي تقوم به
20,7	31	عدم الشعور بالمسؤولية
16	24	غياب الوازع الديني
12,7	19	عدم الاقتناع بقوانين العمل
12	18	عدم الإحساس بأهميتك في العمل
10	15	لا يوجد
8	12	الضغط في العمل
3,3	5	نقص وسائل وأدوات العمل
3,3	5	عدم الانضباط في الحياة اليومية
-	224	مجموع تردد الإجابات

ملحق رقم 7: تمثل العمال لوسائل الإنتاج

النسبة %	التكرار	وسائل الإنتاج تمثل لك
26,3	40	دون إجابة
24,3	37	مصدر رزق
19,1	29	لا تعني لي شيء
12,5	19	سبب استمرار المؤسسة
11,2	17	وسائل لتسهيل العمل
6,6	10	أمانة
100	152	المجموع

ملحق رقم 8: الأسباب التي تدفع العامل لترك المؤسسة

النسبة %	التكرار	تترك المؤسسة إذا وجدت
31,9	36	أجر أعلى، منصب و ظروف أفضل
24,8	28	أجر أعلى
11,5	13	منصب أفضل
11,5	13	أجر أفضل وظروف أحسن
10,6	12	ظروف أحسن
8,8	10	أجر أفضل ومنصب أحسن
0,9	1	منصب وظروف أفضل
100	113	المجموع

ملحق رقم 9: الامتيازات التي يريد العامل من المؤسسة أن تقدمها له

النسبة %	التكرار	الامتيازات التي يريد العمال الحصول عليها
83,1	59	الحوافز المادية
12,7	9	الحوافز المعنوية
4,2	3	حوافز مادية ومعنوية
100	71	المجموع

ملحق رقم 10: الامتيازات التي يفكر العامل في تقديمها للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الامتيازات التي يريد العمال تقديمها للمؤسسة
50	18	تحكم وإبداع في المنصب أو التخصص أكثر
50	18	إتقان العمل
100	36	المجموع

المديرية العامة

مساعدة لدى
المديرية العامة

مسؤول إدارة الجودة

مسؤول الإعلام الآلي و INTC

مسؤول مراقبة التسيير

مسؤول المراقبة والمراجعة

مسؤول الوقاية، النظافة والأمن

مكلف بأمن مواقع الإنتاج

المديرية الصناعية

مديرية العمليات

مديرية المشتريات

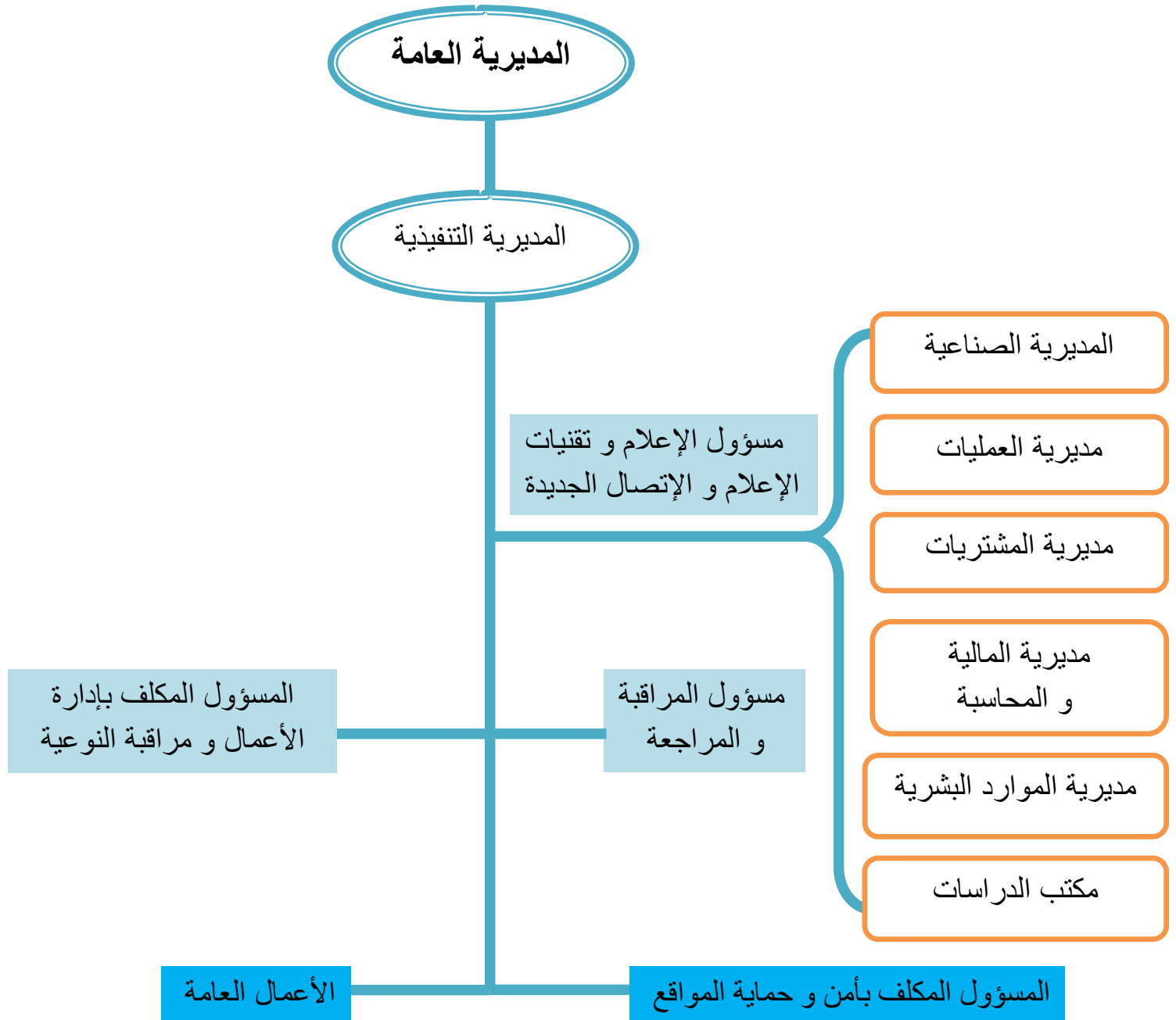
مديرية المالية و الخزينة

مديرية المالية و الخزينة

مديرية المحاسبة

مديرية الموارد البشرية

الملحق رقم 11



مديرية الموارد البشرية

معاون مكتب التنظيم العام

مساعدة لدى المديرية

مسؤول التسيير
وإدارة الممتلكات

مسؤول الأعمال
العامة

مسؤول
التكوين

مسؤول التوظيف
و متابعة الإطارات

مكلف بالوسائل
العامة

مسؤول الإدارة و
الشؤون القانونية

مكلف بحظيرة
المؤسسة

المراسل الاجتماعي
CNAS

مساعد الإدارة
و الأعمال

مكلف
بالأجور

ملحق رقم 13: المسافة بين مناطق سكن العمال و المؤسسة

