

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال

دراسة ميدانية بشركة مواد البناء والإنجاز - SMCR - باتنة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور

راجح حروش

إعداد الطالبة:

براكثة سليمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أحمد بـونـزراع	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
راجح حـروش	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مقررا
زمام نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
كمال بوقـرة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا

السنة الجامعية: 2011/ 2012 م



شكرو وتقدير:

الحمد لله و الشكر لله عز و جل الذي وفقنا و أمدنا بالعون لإتمام هذا العمل، و منحنا الصبر و القوة و العزيمة لإنجازه بهذه الصورة.

الحمد لله.

أوجه امتناني و خالص شكري للأستاذ المشرف الدكتور رابع حروش على قبوله الإشراف على هذا العمل، و على جميل إرشاداته و توجيهاته و على صبره الجميل.

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أساتذتي الأفاضل الدكتور بشتلة مختار و الأستاذة ليندة العابد ، و الأستاذ علي ثابت على مساندتهم، و مساعدتهم لي و تقديم النصح و الإرشاد.

كما أتقدم بالشكر الخالص للسيد قارح جمال و السيد عبدو عبد العزيز على مساعدتهم لي للقيام بالدراسة في شركة مواد البناء و الإنجاز.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى مدير شركة مواد البناء و الإنجاز **-SMCR-** السيد عبد الحق نعيم على موافقته و قبوله انجاز الجانب الميداني للدراسة في المؤسسة التي يديرها.

كما أتوجه بالشكر إلى كافة عمال و موظفي شركة **-SMCR-** على مساعدتهم لي في انجاز الجانب الميداني للدراسة بهذه الشركة، و أخص بالذكر نجيبة، محمد الأمين، نسيم و حسان.

كما أوجه امتناني و خالص شكري إلى صديقاتي رباب، سامية، بريزة، سعاد، نادية على مساندتهم لي و مساعدتهم لإنجاز هذا العمل .

شكر خاص إلى وحيدة و حكيمة لمساعدتهم في كتابة هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر و التقدير إلى كافة أساتذة علم الاجتماع، و إلى كافة زملائي و زميلاتي ماجستير علم الاجتماع تنظيم و عمل، و علم الاجتماع العائلي.

إهداء

إلى أمي و أبي،

الحبيب الغاليين

حفظهم الله ورعاهم.

إلى أسرتي و كافة

أفراد عائلتي

كبارا وصغيرا.

الصفحة	فهرس المحتويات
أ-ب-ج	مقدمة:
	القسم الأول: الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول:
	المقاربة المنهجية
03	أولا: تحديد الإشكالية
06	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثا: أهمية الدراسة
08	رابعا: أهداف الدراسة
08	خامسا: فروض الدراسة
09	سادسا: تحديد المفاهيم
16	سابعا: الدراسات ذات الصلة بالموضوع
	ظروف العمل داخل المؤسسة
	الفصل الثاني:
27	أولا: الظروف التنظيمية
27	1. الاتصال
38	2. الإشراف
44	ثانيا: الظروف المادية
44	1. الأجور
51	2. الحوافز
	الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة
	الفصل الثالث:
62	أولا : المجتمع
62	1. تعريف المجتمع
63	2. العلاقات الاجتماعية
74	3. شبكة الاتصالات داخل الجماعة
78	ثانيا: الوضعية
78	1. مفاهيم مشابهة للوضعية
80	2. وضعية المجتمع
82	3. وضعية العامل
	ظروف العمل داخل المؤسسة الجزائرية
	الفصل الرابع:
87	أولا: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات
89	ثانيا: مرحلة الشركات الوطنية
91	ثالثا: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
96	رابعا: مرحلة إعادة الهيكلة
99	خامسا: مرحلة استقلالية المؤسسات
103	سادسا: مرحلة الخصخصة

الفصل الخامس: ظروف العمل وانعكاسها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.

112	أولاً: لمحة عن ظروف العمل.....
124	ثانياً: الاتصال وانعكاسه على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.....
129	ثالثاً: الإشراف وانعكاسه على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.....
131	رابعاً: الأجور وانعكاسها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.....
134	خامساً: الحوافز و انعكاسها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.....

القسم الثاني:

الفصل السادس: الإطار الإجرائي للدراسة

139	أولاً: مجالات الدراسة.....
139	1. المجال المكاني.....
140	2. المجال الزمني.....
141	3. المجال البشري.....
119	ثانياً: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
142	1. المنهج.....
142	2. الأدوات.....
143	ثالثاً: خصائص مجتمع البحث.....

الفصل السابع: عرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية

153	أولاً: تحليل و تفسير البيانات.....
192	ثانياً: مناقشة النتائج.....
197	ثالثاً: الاقتراحات.....

200	خاتمة.....
202	قائمة المراجع.....
208	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
141	جدول يوضح توزيع العمال على مختلف المصالح داخل المؤسسة	1
143	جدول يوضح جنس أفراد مجتمع البحث	2
143	جدول يوضح سن أفراد مجتمع البحث	3
144	جدول يوضح الحالة العائلية لأفراد مجتمع البحث	4
145	جدول يوضح عدد أولاد أفراد مجتمع البحث	5
145	جدول يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث	6
146	جدول يوضح المستوى المهني لأفراد مجتمع البحث	7
147	جدول يوضح مدة العمل في المؤسسة	8
148	جدول يوضح عدد العمال الذين عملوا في المؤسسة قبل و بعد الخصصة	9
148	جدول يوضح كيفية توظيف العمال داخل المؤسسة	10
150	جدول يوضح بعد مسكن العمال عن مكان العمل	11
150	جدول يوضح كيفية الوصول إلى المؤسسة	12
153	جدول يوضح نوعية المعلومات التي تصل إلى العمال بسرعة	13
153	جدول يوضح كيفية وصول المعلومات من الإدارة إلى العمال	14
154	جدول يوضح مدى اتصال العمال بالإدارة	15
155	جدول يوضح مدى صعوبة اتصال العمال بالإدارة	16
156	جدول يوضح كيفية اتصال العمال بالإدارة	17
157	جدول يوضح طريقة اتصال العمال بالإدارة	18
158	جدول يوضح نوع العلاقة التي تربط العمال بالإدارة	19
159	جدول يوضح مدى اتصال العمال ببعضهم البعض	20
160	جدول يوضح نوع العلاقة التي تربط العمال فيما بينهم	21
161	جدول يوضح مدى حدوث الشجارات و النزاعات بين العمال	22
162	جدول يوضح مدى استمرار العلاقات الاجتماعية بين العمال خارج المؤسسة	23
163	جدول يوضح فيما إذا كانت العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة تؤثر على وضعيتهم الاجتماعية فيها	24
165	جدول يوضح نوع العلاقة التي تربط العمال بالمشرفين	25
166	جدول يوضح مدى حدوث سوء تفاهم أو خصام بين العمال و المشرفين	26

27	جدول يوضح مدى صعوبة اتصال العمال بالمشرفين أثناء العمل	167
28	جدول يوضح مدى سماح المشرف للعمال بالاتصال ببعضهم البعض	167
29	جدول يوضح مدى حرص المشرف على عدم ضياع وقت العمل	168
30	جدول يوضح اهتمامات المشرف أثناء العمل	169
31	جدول يوضح مدى مساعدة المشرف العمال في العمل	169
32	جدول يوضح فيما إذا كان المشرف يقوم بشرح التعليمات و القوانين و الأوامر الصادرة من الإدارة.	170
33	جدول يوضح فيما إذا كان المشرف يقوم بمساعدة العمال على حل مشاكلهم في العمل.	170
34	جدول يوضح مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	171
35	جدول يوضح مدى علم العمال بالسياسة التي تتبعها المؤسسة في تحديد الأجور	173
36	جدول يوضح مدى استلام العمال أجورهم في الوقت المحدد	174
37	جدول يوضح مدى كفاية الأجور لتلبية الحاجات الضرورية للعمال	175
38	جدول يوضح مدى تناسب أجور العمال مع ساعات العمل	176
39	جدول يوضح مدى تناسب أجور العمال مع الخبرات و المؤهلات التي يمتلكونها	176
40	جدول يوضح مدى تغير أجور العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة	177
41	جدول يوضح رضا العمال عن أجورهم	178
42	جدول يوضح فيما إذا كان العمال يطلبون من الإدارة زيادة في الأجور	179
43	جدول يوضح تأثير أجور العمال على علاقاتهم الاجتماعية داخل المؤسسة	180
44	جدول يوضح تأثير الأجور على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة	180
45	جدول يوضح فيما إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز على الأداء الجيد للعمال	182
46	جدول يوضح نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة	182
47	جدول يوضح الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة	183
48	جدول يوضح الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة	184
49	جدول يوضح مدى معاقبة العمال نتيجة ضعف الأداء أو الخطأ	185

	أثناء العمل	
185	جدول يوضح مدى تطبيق المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح	50
186	جدول يوضح رضا العمال عن سياسة الترقية في المؤسسة	51
187	جدول يوضح مدى تحقيق العمال لأهدافهم داخل المؤسسة و أسباب عدم تحقيقها	52
188	جدول يوضح رضا العمال عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة	53
189	جدول يوضح مدى تأثير الحوافز على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة	54
190	جدول يوضح اقتراحات العمال	55

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	نموذج شانون و ويفر للاتصالات التنظيمية	01
34	نموذج بيرلو لعملية الاتصال	02
35	نموذج زيدان عبد الباقي للاتصالات الإدارية	03
36	نموذج فينر للاتصالات	04
54	أنواع الحوافز	05
55	سلم ماسلو للحاجات	06
75	نموذج الاتصال على شكل عجلة	07
75	نموذج الاتصال على شكل سلسلة	08
76	نموذج الاتصال على شكل دائرة	09
77	نموذج الاتصال على شكل عنقود	10
78	النمط النجمي للاتصالات	11

ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال.

و بناء عليه فقد قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين رئيسيين :

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه ظروف العمل داخل المؤسسة حيث تحدثنا في البداية عن الظروف التنظيمية، الاتصال و الإشراف، ثم الظروف المادية، الأجور و الحوافز.

كما تطرقنا في الفصل الرابع إلى الحديث عن ظروف العمل داخل المؤسسة عبر المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية. فتحدثنا عن مرحلة التسيير الذاتي ، مرحلة الشركات الوطنية، مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مرحلة إعادة الهيكلة، فاستقلالية المؤسسات وأخيرا مرحلة الخصخصة.

پ

الفصل السادس الذي يضم إجراءات البحث الميداني و قد نظرنا فيه إلى مجالات الدراسة، المكانية، الزمنية و البشرية. ثم المنهج و الأدوات و كذا الخصائص الاجتماعية لمجتمع البحث.

أما الفصل السابع و الأخير فقد تم فيه عرض البيانات المتعلقة بفروض الدراسة و ذلك من خلال جداول إحصائية مع تحليلها و تفسيرها، و انتهت الدراسة بمناقشة النتائج المتحصل عليها و تقديم بعض الاقتراحات .

القسم الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فروض الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات ذات الصلة بالموضوع

أولاً: تحديد الإشكالية:

لقد كانت الثورة الصناعية التي حدثت في غرب أوروبا في نهاية القرن 18 م بداية لمرحلة جديدة في حياة الإنسان هي مرحلة الصناعة. فقد استقطبت الثورة الصناعية اليد العاملة بشكل هائل، و كانت سببا في هجرة السكان و نزوحهم إلى المناطق الصناعية، كما كانت الثورة الصناعية سببا في قيام الحروب واحتلال العديد من بلدان العالم الثالث بحثا عن الموارد الأولية و الأسواق الخارجية.

كان العمال في تلك الفترة يعيشون أوضاعا مزرية مليئة بالبؤس و الشقاء و التعاسة ، إذ كانت ساعات العمل طويلة منهكة ، و الأجور ضئيلة و زهيدة ، و طبيعة العمل قاسية و صعبة. و لقد لفتت الثورة الصناعية أنظار العلماء و الباحثين في مختلف المجالات و العلوم لدراسة أسباب، نتائج و آثار الثورة الصناعية على المجتمع ككل و في شتى ميادينها. و مع تطور العلوم و البحوث، و ظهور الحركات و الثورات العمالية و تشكل النقابات... تحسنت الظروف التي يعمل فيها العمال شيئا فشيئا ومع مرور الزمن أثبتت الدراسات العلمية أهمية العنصر البشري داخل التنظيم. فالإنسان هو العنصر المهم و الأساس في الكيان التنظيمي . فبعدما كانت الدراسات تسعى إلى معرفة تأثير ظروف العمل على إنتاجية العمال، فقد أصبح لهذه البحوث توجه آخر هو محاولة معرفة كيفية التوصل إلى رضا العمال عن ظروف العمل داخل التنظيم، و تأثير هذه الظروف على نفسية العمال و على أوضاعهم الاجتماعية.

تعد الخصوصية موضوع الساعة و أهم حدث اقتصادي في الربع الأخير من القرن العشرين نظرا لتبني غالبية دول العالم لهذا النظام و كثرة الداعين إلى تطبيقه، بحجة فشل القطاع العام عن تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية.

و الجزائر واحدة من هذه الدول التي عانت الكثير من المشاكل نتيجة الاختلالات الهيكلية في اقتصادياتها، و فشل الحكومة بقطاعها العام عن قيادة الاقتصاد نحو الازدهار و النمو و التطور، مع غياب الكفاءات الاقتصادية و التسييرية في ظل إدارة يمكن وصفها بأنها غير كفوءة، مع تزايد حدة المديونية الخارجية و فوائدها، التي زادت من أعباء الدولة الجزائرية و أثقلت كاهلها بالخسائر، هذه الأخيرة أجبرت الجزائر على تبني سياسة اقتصادية أخرى للخروج من هذه الأزمة.

فلقد مرت المؤسسة الجزائرية غداة الاستقلال بعدة أنماط من التسيير ، و قد شهدت عدة إصلاحات و تغييرات مست كل جوانبها ، الهدف منها هو إرساء قاعدة

اقتصادية محكمة في الجزائر ، و النهوض بالبلاد إلى مصاف الدول المتقدمة و محاولة بناء الوطن و تشييده بعد ما شهدته من الاستغلال و الدمار جراء الاستعمار .

لذلك عيّنت الدولة بالمؤسسة العمومية باعتبارها السبيل الوحيد لإنتاج الموارد و الخيرات، كما أنها تعتبر أداة للتشغيل و لها أبعاد سياسية و ثقافية واجتماعية. و قد سعت الدولة إلى تحسين ظروف العمل داخل المؤسسات العمومية من خلال تحسين الأجور و تقديم الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي، و تحسين المستوى المعيشي للعمال. و العمل على تحسين عملية الاتصال و التقريب بين العمال و المسيرين لما لها من تأثير على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، كما حاولت تدعيم و تطوير البنية التحتية الاجتماعية للعمال من خلال توفير السكن ، الصحة ، التعليم و التكوين...إلخ.

لكن مع كل تلك الإصلاحات و التغييرات التي أجريت على المؤسسة العمومية منذ الاستقلال ، إلا أنها لم تكن في مستوى الطموح ، فقد فشلت المؤسسة العمومية في الوصول إلى أهدافها حيث أن معظم المؤسسات قل إنتاجها ، أو لم يرق إلى المستوى المطلوب ، كما أن التشغيل الزائد للمؤسسات أنهكها فأصبحت بذلك عبئا على الدولة ، حيث تقوم بتغطية خسائر المؤسسات و ديونها من خزينة الدولة . و نذكر على سبيل المثال مركب الحجار، المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية، المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية...إلخ. ففي سنة 1986 انخفضت أسعار البترول من 30 دولار للبرميل الواحد إلى حوالي النصف مما أثر بشكل كبير على اقتصاد الدولة، كما بلغت نسبة القروض التي تحصلت عليها المؤسسات العمومية من البنوك عام 1989، 66.5% خلال الثلاثي الأول من السنة، ليرتفع هذا العدد إلى 80.9% خلال الثلاثي الرابع من نفس السنة.¹ فوجدت الدولة نفسها عاجزة عن تمويل ما يعادل 95% من مؤسسات القطاع العام التي كانت مفلسة، و تعاني من عجز مالي كبير، الأمر الذي يمنعها من الاقتراض من البنوك، فهي تستهلك 70% من قيمتها المضافة في الأجور، و ما تبقى منها أي 30% للتسيير.²

إن هذه الوضعية المزرية التي وصلت إليها المؤسسة العمومية أواخر الثمانينات و بداية التسعينات أجبرت الجزائر على الدخول إلى اقتصاد السوق، بضغط من البنك العالمي و صندوق النقد الدوليين فاضطرت الجزائر إلى خوصصة العديد من مؤسساتها،

¹ يوسف سعدون، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديولن المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون تاريخ، ص 35.

² رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 108.

للتخلص من أعبائها و ديونها ، فبعد فشل القطاع العمومي في الجزائر كان لابد من التوجه إلى القطاع الخاص لما له من قدرة على إدارة المؤسسات و تسييرها باستخدام الكفاءات العلمية المختارة، واستخدام النخبة من العاملين بعد أن يتم تسريح معظمهم ، و محاولة تحقيق الأرباح و الاستقرار بالمنظمة ولو على حساب الفئة المتبقية من العمال التي وجدت نفسها من فئة البطالين بين عشية وضحاها.

وقد نتج عن حل أكثر من 800 مؤسسة سنة 1994 تسريح 212960 عامل، بالإضافة إلى التسريح الإداري 50700 عامل، و الإحالة على التقاعد المسبق 26400 عامل. زيادة مناصب العمل التعاقدية و الفصلية بالمقارنة بمناصب العمل الدائمة.¹

إن التغيرات التي حملتها سياسة الخصوصية أفزعت العمال بشكل كبير خاصة أن القطاع الخاص في نظرهم يختلف كثيرا عن القطاع العام، فالعمل لحساب فرد واحد أو مجموعة من الأفراد همهم الوحيد هو تعظيم الربح و تقليل التكاليف مما يعني استغلال العمال إلى أقصى حد، يختلف في نظر العمال عن العمل في المؤسسة العامة التي كانت تعتبر العامل منتج- مسير، و أعطته حق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى الحصول على الكثير من الامتيازات أهمها ضمان الوظيفة (وظيفة دائمة) ، الحصول على أجر جيد ، ضمان الصحة و السكن، الضمان الاجتماعي و التقاعد... بالإضافة إلى المزايا الترفيهية... إلخ.

هل يفرط العامل في كل هذه الامتيازات ليعمل في مؤسسة خاصة يشيع عنها أن صاحب العمل يملئ شروطه و أوامره على العامل، و يمعن في استغلاله مقابل أجر محدود و كذا يراود العامل شبح البطالة ، بالطرد أو التسريح كلما تبين لصاحب العمل أن العامل قصر في أداء واجباته.

بالإضافة إلى احتمال تواجد بعض مظاهر المعاملة غير الجيدة التي يمكن أن تصدر من ملاك و أصحاب المؤسسات الخاصة كالتكبر على العمال و عدم احترامهم، و عدم تقدير مجهوداتهم، الإنقاص من كرامتهم و جعلهم يحسون بالدونية ... خاصة إذا كانوا يعملون في ظل ظروف عمل فيزيقية غير جيدة.

هذا ما يدعونا إلى طرح التساؤلات التالية:

¹ مدني بن شهرة، " سياسات التعديل الهيكلي في الجزائر، برنامج و آثار"، <http://www.ulum.nl/a189.htm>

هل فعلا ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة تختلف عن ظروف العمل داخل المؤسسة العمومية؟ و هل حقا مخاوف العمال من الخوصصة مبررة أو أنها مجرد أوهام؟ وهل هروب العمال من القطاع الخاص أو المخصص و توجيههم نحو العمل في القطاع العام يعني بأن ظروف العمل في القطاع الخاص هي ظروف عمل سيئة؟

هذه التساؤلات تقودنا إلى طرح التساؤل التالي:

ما هي ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة؟ و ما هي انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة؟

سنقوم في هذه الدراسة، بدراسة تأثير ظروف العمل التنظيمية و المتمثلة في الاتصال و الإشراف و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية و استخدمنا العلاقات الاجتماعية كمؤشر لها. و كذا الظروف المادية المتمثلة في الأجور و الحوافز و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال و استخدمنا الرضا الوظيفي كمؤشر ثاني للوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعرضت المؤسسة الاقتصادية في الجزائر غداة الاستقلال إلى يومنا هذا لجملة من الإصلاحات و التغيرات التنظيمية الجزئية و الجذرية ، كان الهدف منها إنشاء قاعدة صناعية واقتصادية محكمة للنهوض بالبلاد إلى مصاف الدول المتقدمة ، و تحسين الوضعية الاجتماعية لعمال الجزائر.

إن الأسباب و الدوافع التي جعلتني أختار هذا الموضوع هي:

1. كثرة الإصلاحات و التغيرات الاقتصادية التي تحدث داخل المؤسسات العمومية، خاصة إذا كانت تلك التغيرات تصيب العمال على وجه التحديد و تؤثر على أوضاعهم الاجتماعية . فهذه التغيرات تواجه في أغلب الأحيان بمقاومة شديدة . ففي نظر العمال، التغيير من وضعية إلى أخرى غير مقبول خاصة إذا اعتقدوا أن الوضعية التي يعيشونها أحسن من الوضعية الجديدة.
 2. خوف العمال من خوصصة المؤسسات العمومية، لأن الخوصصة تشكل لهم تهديدا
- بالتسريح وبذلك تسوء أحوالهم و تتغير أوضاعهم الاجتماعية .

3. ارتفاع نسبة البطالة الناتج عن تسريح عدد هائل من العمال نتيجة لخصوصية عدد كبير من المؤسسات العمومية .
4. اتجاه العمال أو الباحثين عن عمل إلى القطاع العمومي، و الهروب من العمل في القطاع الخاص أو المخصص ، فهذا يعطي انطبعا بأن ظروف العمل في القطاعين مختلفة ، فظروف العمل في القطاع العام تجذب العمال بعكس القطاع الخاص .
5. كثرة الاحتجاجات و الإضرابات في أوساط بعض المؤسسات و المنظمات حول ظروف العمل غير الجيدة و خاصة منها الأجور .
6. اقتصار دراسة سياسة الخصوصية على الباحثين الاقتصاديين(دراسات اقتصادية) و قلة تناول هذا الموضوع من طرف الباحثين الاجتماعيين(الجانب الاجتماعي و النفسي).
7. الشعور بأن نظام الخصوصية هو النظام الأنسب لتسيير المؤسسات في مجتمع له مثل خصائص المجتمع الجزائري، الذي انتشرت في مؤسساته و إدارته الاقتصادية خاصة، بعض الظواهر السلبية كالسرقة و الرشوة و المحسوبية ... إلخ، وانتشرت بين عماله مظاهر الاتكالية و عدم التفاني و الإخلاص في العمل، لأن الأجر مضمون، تضمنه الدولة.
8. فالخصوصية هي النظام الأنسب خاصة أن النظام الاقتصادي الجزائري عاش و مر بتجربة تسيير يمكن وصفها " فاشلة " في ظل التسيير الاشتراكي .

ثالثا: أهمية الدراسة :

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

1. إلقاء الضوء على ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة.
2. إلقاء الضوء على آثار و انعكاسات ظروف العمل على إنتاجية العمال و كفاءتهم في ظل المؤسسة المخصصة.
3. إلقاء الضوء على الآثار و الانعكاسات المترتبة عن ظروف العمل على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة في ظل الخصوصية.
4. إلقاء الضوء على الظروف التنظيمية المتمثلة في الإشراف و الاتصال و انعكاساتها على العلاقات الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة.
5. إلقاء الضوء على الظروف المادية المتمثلة في الأجور و الحوافز و انعكاساتها على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة المخصصة.

رابعاً: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

1. معرفة مدى تأثير ظروف العمل على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة.
2. تحديد نوع أو نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة و تأثيره على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة.
3. تحديد نوع أو نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة وتأثيره على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة.
4. التعرف على نظام الأجور و الحوافز داخل المؤسسة و مدى قدرته على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.
5. إبراز أهمية القطاع الخاص أو المخصص في التنمية الاقتصادية ، بعدما أثبتت التجارب و الواقع فشل القطاع العام و عدم قدرته على تحقيق التنمية و التقدم و الخروج بالبلاد من الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية التي عاشها المجتمع الجزائري غداة الاستقلال.

خامساً : فروض الدراسة :

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة لابد من صياغة الفرضيات و التساؤلات التي تمثل الأساس الذي تقوم عليه الدراسة، كما تساهم الفروض في تبيان الجوانب الواجب دراستها و التي يجب التركيز عليها، فهي تقود الباحث و توجهه لبلوغ الهدف من البحث.

من خلال موضوع الدراسة :

ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال.

فإن الفرضية العامة هي:

لظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة انعكاسات على الوضعية الاجتماعية للعمال .

تتفرع عن هذه الفرضية ، الفرضيات الجزئية التالية و ذلك وفقا لمؤشرات الدراسة :

1. للاتصال انعكاس على العلاقات الاجتماعية بين العمال.
2. للإشراف انعكاس على العلاقات الاجتماعية بين العمال.
3. للأجور انعكاس على الرضا الوظيفي للعمال.
4. للحوافز انعكاس على الرضا الوظيفي للعمال.

سادسا: تحديد المفاهيم:

عند القيام بأي بحث أو دراسة في العلوم الاجتماعية ، و خاصة في علم الاجتماع، لابد أولا من تحديد المفاهيم الأساسية التي تبنى عليها الدراسة، والوقوف على معانيها و مدلولاتها مع التركيز على المعاني التي تخدم البحث، و ذلك لتسهيل الدراسة و إزالة أي غموض أو لبس يمكن أن نصادفه فيها ، و بذلك يوجه البحث إلى الاتجاه الصحيح للوصول به إلى الأهداف المرجوة .

من خلال عنوان الدراسة :

ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال، نجد بأن المفاهيم الأساسية و التي يدور حولها الموضوع هي :

- I. ظروف العمل.
- II. المؤسسة المخصصة .
- III. الوضعية الاجتماعية للعمال .

I. ظروف العمل:

كانت ظروف العمل من المواضيع الأولى و الأساسية في مجال دراسة المصانع و التنظيمات، و قد كانت دراستها بداية لظهور و تطور علم الاجتماع الصناعي، علم اجتماع التنظيم، علم النفس الصناعي و العديد من العلوم. و إلى حد الآن مازال هذا

الموضوع يلقي اهتمام العلماء و الباحثين السوسولوجيين، الاقتصاديين، علماء النفس و الهندسة البشرية... إلخ .

ظروف العمل هي تلك العوامل التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بعمله ، و أداء مهامه، و تؤثر فيه بالإيجاب أو السلب . و ظروف العمل هي تلك العوامل الموجودة في بيئة العمل، و تعتبر هذه العوامل حافزا مهما للعمال لبذل جهودهم و زيادة الإنتاج.

تتمثل ظروف العمل داخل التنظيم في مجموعة من العوامل يمكن أن نذكر منها: درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، مدى نظافة مكان العمل، مدى اتساع المساحات المخصصة للآلات و المعدات، و توافر غرف لاستبدال الملابس و الراحة و الاغتسال، ساعات العمل، و قيمة الأجور و الحوافز المقدمة بالإضافة إلى العمليات التنظيمية كالاتصال و الإشراف التي يعتبر العامل عنصرا هاما فيها.¹

تؤثر ظروف العمل على العامل بالإيجاب و السلب. فهي تؤثر على إنتاجيته بحيث تساعده على سرعة الإنتاج و تحسينه، و على قلة التعب، و الملل و الإرهاق و تخفض من احتمالات تعرضه لإصابات و حوادث العمل ، و تقلل من نسبة الغياب و التغيب، كما أن لظروف العمل علاقة بمدى رضا العامل عن عمله. وقد أثبتت الأبحاث و الدراسات أن معدل دوران العمل يرتفع بشكل واضح في المنظمات التي تكون فيها ظروف العمل صعبة و غير ملائمة حيث يصعب على العمال التأقلم و التكيف مع تلك الظروف.²

و يمكننا القول بأن ظروف العمل هي تلك العوامل الموجودة في محيط العمل و تؤثر على العمال بالإيجاب أو السلب، فتؤثر على إنتاجيتهم و على نفسياتهم و علاقاتهم الاجتماعية ، و تتمثل هذه العوامل في الظروف التنظيمية كالاتصال و الإشراف، و الظروف المادية كالأجور و الحوافز و الظروف الفيزيائية للعمل...

قسمت ظروف العمل داخل التنظيمات إلى قسمين:

1. ظروف تنظيمية:

تتمثل في تلك العمليات التي تحدث داخل التنظيم من اتصال و إشراف و قيادة، واتخاذ القرارات... إلخ ويعرف التنظيم بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد يحدث بينهم

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 564.

² المرجع نفسه ص 565.

اتصال و يعملون معا لتحقيق أهداف محددة، و التنظيم هو نسق يحوي مجموعة من الأنساق الفرعية و تحدث فيه مجموعة من العمليات، التي تضمن له السير الحسن لبلوغ أهدافه ، أو تعيقه عنها إذا حدث خلل في تلك العمليات أو أنها لم تؤدي بالشكل المطلوب. و تتمثل هذه العمليات فيما يلي :

أ. **الاتصال:** يعتبر الاتصال العصب الحيوي في التنظيم، و الشريان الذي يغذي كافة أجزاء المنظمة بالمعلومات و التعليمات لضمان السير الحسن للتنظيم، و الوصول به إلى الأهداف المسطرة.

الاتصال هو " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية ".¹

يعرف براون الاتصال بأنه " قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص أو جماعة أخرى".²

الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و الأفكار من مرسل إلى مستقبل (مرسل إليه) شفويا أو كتابيا أو رمزا... إلخ .

و يمكننا القول بأن الاتصال هو عملية تفاعل تحدث بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم حيث تنقل الأوامر و المعلومات و الأفكار و العواطف من المرسل إلى المستقبل الهدف منها إنجاح التنظيم، و ينتج عنها أنماط مختلفة من العلاقات الاجتماعية .

ب. **الإشراف:** يعتبر المشرف واسطة بين الإدارة (القمة) و العمال (القاعدة) و هو حلقة الوصل بين الطرفين، فالمشرف يقوم بدور مزدوج فهو ينقل المعلومات، التعليمات و الأوامر... للعمال و يقوم بشرحها لهم ، يقوم بتعليمهم و إرشادهم ... كما ينقل طلبات العمال و شكاويهم ... إلى الإدارة، فالإشراف عملية معقدة يتطلب القيام بها توافر المهارات و القدرات و الاستعدادات، بالإضافة إلى الإلمام بقواعد التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم الطاقة البشرية المنتجة.

و قد عرفته فرجينيا روبنسون بأنه " عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات و المهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص أقل منه علما و مهارة ".¹

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 245.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، دون تاريخ، ص 69.

فالإشراف هو عملية التأثير في الأفراد و توجيه سلوكهم و إرشادهم و تزويدهم بالمعلومات لبلوغ أهداف محددة.

و المشرف هو الشخص الرئيسي في صناعة القرارات فيما يتعلق بالمشاكل اليومية في ورش العمل، فالمشرف على صلة يومية و اتصال دائم بالعمال، و تعتمد الإدارة بشكل أساسي على المشرف في تنفيذ السياسات الخاصة بالعمال مثل الأجور ، و الحوافز، ظروف العمل، تخطيط و مراقبة الأداء، إجراءات السلامة في العمل... فيجب على المشرف المعرفة التامة و الدراية الكاملة بحقوق و امتيازات و واجبات العمال، فالمشرف بالنسبة للعمال يمثل الإدارة .لأنه هو الذي يصدر الأوامر و يوزع العمل على العمال و يمثل العمال لأنه ينقل شكاوي العمال، اقتراحاتهم و مطالبهم للإدارة.²

ويمكن القول بأن الإشراف هو إدارة العاملين و توجيه و تنسيق جهودهم و تنظيم نشاطهم لتحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم، و الاهتمام بشؤون العمال و دراسة مشاكلهم و العمل على حلها و الاستماع إلى آرائهم و مقترحاتهم و دراسة مطالبهم و محاولة تحقيقها، بالإضافة إلى خلق جو من العمل يسوده التعاون و المحبة و العلاقات الاجتماعية الحسنة

2. ظروف مادية:

تتمثل الظروف المادية داخل التنظيم في الأجور، الحوافز و الظروف الفيزيائية أو الطبيعية داخل التنظيم، و المتمثلة في مستوى الضوضاء، درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، النظافة، أثاث المكتب، أوقات العمل، عدد العاملين في مكان واحد... إلخ فقد أجريت دراسات عديدة اهتمت بهذه العوامل و مدى تأثيرها على إنتاجية العمال، كدراسات فريدريك تايلور (المدرسة العلمية) و تجاربه حول الحوافز و الحركة و الزمن.

كما أجريت دراسات أخرى اهتمت بتأثير ظروف العمل على إنتاجية العمال و نفسياتهم و روحهم المعنوية، كما هو الحال في دراسات إلتون مايو و مجموعته (مدرسة العلاقات الإنسانية).

¹ عبد المجيد محمود حسن ، و سلمى محمود جمعة ، التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة، 1997، ص 143.

² إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، القاهرة، و دار الأنس، سوريا، 2001، ص ص 107-108.

و قد قمنا في هذه الدراسة بالتركيز على الأجور و الحوافز لمعرفة انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية داخل المؤسسة المخصصة .

أ. الأجور: الأجر هو ثمن العمل أو المقابل الذي يدفع نظير العمل الفيزيقي أو الفكري الذي يقوم به العامل. و الأجر أو المرتب هو " كل ما يصرف للعامل نقداً أو عينا نظير العمل الذي يقوم به.¹ و تختلف قيمة الأجر من عامل إلى آخر حسب حالته الشخصية و مسؤولياته العائلية، كما تتباين قيمة الأجر من وظيفة إلى أخرى باختلاف أعباء الوظيفة و خبرة العامل و كفاءته و أدائه... كما تختلف الوظائف فيما بينها في قيمة و نوعية الحوافز المقدمة...

ويمكن القول بأن الأجر هو الدخل الذي يتحصل عليه العامل (من أموال أو امتيازات) مقابل الجهد الفكري أو العضلي الذي يقوم به.

ب. الحوافز: الحوافز هي تلك الزيادة النقدية المضافة على الأجر الحقيقي للعامل ، وتعرف الحوافز بأنها " القوة التي تحرك و تثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته و رغباته المادية و المعنوية². فالحوافز هي تلك المثيرات الخارجة عن الإنسان أو العامل و الموجودة في المحيط الذي يعمل فيه، تبعث فيه قوة و رغبة في العمل و الإنجاز و التفوق و الإبداع لتحقيق أهدافه و رغباته. و الحوافز نوعان: معنوية كالمديح و الثناء و الشكر... و مادية كالمكافآت و العلاوات و الترقية... و من الحوافز ما هو إيجابي و سلبي.

و يمكن القول بأن الحوافز هي الزيادة عن الأجر و التي تمنح للعامل نتيجة الأداء الجيد و المتميز في العمل، و تكون في شكل مادي كالمكافآت المالية و الترقية، أو في شكل معنوي كالثناء و المديح و شهادات التقدير.

II. المؤسسة المخصصة :

لتعريف مفهوم المؤسسة المخصصة يجب التعرف أولاً على معنى الخوصصة ، فقد استخدم هذا المفهوم لأول مرة في الثلاثينات من القرن العشرين ، حيث استخدمه لود

¹ أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت ، ط2، 1986، ص363.
² خليل محمد حسن الشماخ، و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان ، ط1، 2000، ص 275.

فيغ ميزيس في كتاب له باللغة الألمانية القائم على دعائم الاقتصاد الحر، وعدم تدخل الحكومة في اقتصاد السوق.¹

لقد حاول الكثيرون ترجمة المصطلح الأجنبي Privatization أو Privatisation إلى اللغة العربية فكانت كلمات مثل: الخصخصة، التخصيصية، الخوصصة، التفريد، التملك للخواص... و غيرها من الكلمات . و قد ظهر هذا المصطلح لأول مرة في الطبعة التاسعة من قاموس Webster`s new collegiate dictionary سنة 1983.²

أما في مجال التنظيمات و المؤسسات ، فقد اتفق الباحثون على إعطاء تعريف عام للخوصصة مضمونه أن الخوصصة هي تحويل أو نقل ملكية القطاع العام أو المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص ، غير أنهم اختلفوا في التعبير عن مفهوم الخوصصة حيث استخدم كل منهم - الباحثين - أسلوبه الخاص و طريقته الخاصة ، فنجد مثلاً غسان قلعوي في كتابه القطاع العام ... إلى أين؟ يعرف التخصيص بأنه " نقل ملكية أو إدارة المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص".³ و قد عرفها حسين بني سعد بأنها " الدخول إلى القطاع الخاص إما عن طريق نقل إدارة المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص أو عن طريق نقل ملكية رأس مال القطاع العام و إدارته إلى القطاع الخاص".

و بالنسبة لأحمد ماهر، فهو يعتبر أن الخوصصة تدور حول أربعة اتجاهات هي أن الخصخصة تعني :

1. توسيع الملكية الخاصة : أي بإعطاء القطاع الخاص دوراً متزايداً في الاقتصاد ، وذلك من خلال تصفية الدولة للقطاع العام أو بواسطة عقود الإيجار و منح الامتيازات .

2. وسيلة للتخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العام: أي أن تلك الوحدات بانتقالها إلى القطاع الخاص سوف تحقق ربحية أكثر منها في القطاع العام.

¹شهرزاد لبصير، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة" ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم و عمل ، جامعة باتنة، 2002، ص 17.

²ماجدة بن حسين ، " البعد السوسيولوجي للتنظيمي للخصخصة" ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة باتنة، 2001، ص 90.

³ غسان قلعوي ، القطاع العام ... إلى أين؟ خواطر حول تخصيص القطاع العام، دار المكتبي، سوريا، 1995، ص 107.

3. الرغبة في التخلص من الاقتصاد الاشتراكي : باعتباره فلسفة اقتصادية واجتماعية بدأت تنقل من العالم ، و محاولة الدخول إلى اقتصاد السوق و مواكبة النظام العالمي الجديد.

4. الخصخصة عكس التأميم : فالتأميم هو تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة . و بينما الخصخصة تعني العكس ، أي تحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة.¹

أما محفوظ جبار فيرى أن مفهوم الخصخصة يأخذ معنيين:

المعنى الأول : خاص بالجزائر ، و تعني الخصخصة إلغاء التأميمات أو التراجع عن سياسة التأميمات. و يمكن القول أن هذا التعريف يدل على تنازل الدولة أو تخليها عن ممتلكاتها لصالح القطاع الخاص .

المعنى الثاني : يشتمل على تحديد أو الإنقاص من دور الدولة في الحياة الاقتصادية مع احتمال التحرر الكلي أو الجزئي من مسؤوليتها اتجاه المؤسسات العمومية.²

من التعاريف السابقة نستخلص أن مفهوم الخصخصة أو التخصيص أو الخصخصة ... هي كلمات أو مصطلحات تشير إلى مفهوم واحد يعني بصفة عامة انتقال الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وتتم هذه العملية وفقا لطرق - و أساليب مختلفة و متنوعة ، وتتباين هذه الأساليب من دولة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب الوضعية الاقتصادية و المالية للمؤسسة العامة .

و يمكن القول بأن المؤسسة المخصصة هي المؤسسة التي تم تحويلها أو نقل ملكيتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص، و بذلك لم تعد ملكا للدولة بل أصبحت ملكا لشخص واحد فقط أو مجموعة أشخاص يديرون شؤونها بكل حرية.

III. الوضعية الاجتماعية للعمال :

الوضعية كلمة متداولة عند العامة من الناس و الخاصة منهم ، حيث استخدمها العلماء و الباحثون و المتقنون ، لكن رغم شيوع هذا المفهوم إلا أنه واجهتنا صعوبة كبيرة في إعطاء و تحديد معنى دقيق له ، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن العلماء و الباحثين لم يهتموا بمفهوم الوضعية كما اهتموا بمفاهيم أخرى مشابهة لها كالمركز ،

¹ أحمد ماهر، دليل المدير في الخصخصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص ص 25-26.

² ماجدة بن حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

المكانة ، الدور ، الموقف و الموقع إلخ . و قد حدد مفهوم الوضعية في بعض القواميس و المعاجم كما كانت اجتهادات بعض الباحثين فيما يأتي :

جاء في المعجم الوجيز لشوقي ضيف أن الوضع هو " هيئة الشيء التي يكون عليها " ¹.

و قد جاء في القاموس الجديد للطلاب بأن الوضعية هي " الحالة التي يوجد عليها الإنسان " ².

و الوضع (position) هو " موقع أو مكان الفرد أو الفئة الاجتماعية داخل نسق اجتماعي أو نسق من العلاقات الاجتماعية " ³.

أما في قاموس علم الاجتماع لعبد الهادي الجوهري فقد ورد فيه أن " مصطلح الوضع الاجتماعي مرادف في كثير من الحالات لبعض المصطلحات الأخرى كالمركز الاجتماعي أو الدور الاجتماعي " . و قد جاء في هذا القاموس أن عالم الأنثروبولوجيا البريطاني راد كليف براون أعطى تعريفا لمفهوم الوضع الاجتماعي واعتبر أنه " المكان الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي " ⁴.

و الوضعية الاجتماعية هي الواقع الذي يعيشه الفرد في مجتمعه. و الوضعية الاجتماعية للعامل هي الواقع الذي يعيشه العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها، هذا الواقع هو نتيجة لتأثير و انعكاس ظروف العمل المختلفة داخل المنظمة.

فالعامل البسيط الذي يقوم بعمل روتيني تحت ظروف عمل صعبة و خاصة منها الظروف الفيزيائية ، يشعر بالاحتقار لشخصه و نشاطه ، و مكانته الاجتماعية ، المهنية في محيط العمل (داخل التنظيم). كما أن العامل في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي يشعر بالغربة و الانفصال عن العاملين في المستويات الأعلى من الهرم التنظيمي. حيث أن العامل يشعر بالنقص لأنه لا يحظى بالتقدير و الاحترام مما ينعكس ذلك على نفسيته و كذا إنتاجيته كما يؤثر أيضا على أهداف التنظيم.

¹ شوقي ضيف ، المعجم الوجيز، الهيئة العامة للمطابع الأميرية ، مصر ، د. تاريخ ، ص 673.

² علي بن هادية ، وبلحسن البليش ، و الجيلاني بن الحاج يحي ، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991، ص 1332.

³ محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2006، ص 312.

⁴ عبد الهادي الجوهري ، قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة ، 1998، ص 250.

فالسخرية و الاستهزاء وانعدام التقدير و الاحترام تجرح كرامة العامل بصفة كبيرة و تجعل العلاقات الاجتماعية بين العمال و الإداريين و المشرفين في أسوأ حالاتها مما يؤدي إلى نتائج تتناقض مع أهداف التنظيم و أهداف العامل أيضا.

ويمكن القول بأن الوضعية الاجتماعية للعمال هي الواقع الذي يعيشه العمال داخل المؤسسة و الذي ينتج عن تأثير ظروف العمل المختلفة.

سابعا: الدراسات ذات الصلة بالموضوع :

أجريت عدة دراسات و تجارب داخل أنواع عديدة من التنظيمات حيث كانت ظروف العمل الموضوع الرئيسي فيها و الأساس. و تعتبر الدراسات التي قام بها كل من فريدريك تايلور في مصانع الحديد و الصلب ، و إلتون مايو في مصانع الهاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم هذه الدراسات و أشهرها .

وتتشابه هذه الدراسات مع دراستنا هذه في اهتمامها بظروف العمل حيث قام الباحثون فيها بدراسة تأثير ظروف العمل كالأجور و الحوافز و الظروف الفيزيائية على الكفاءة الإنتاجية للعمال، بالإضافة إلى تأثير عوامل أخرى كالاتصال و الإشراف.

1. تجارب تايلور :

قدم فريدريك تايلور جهودا معتبرة وذلك من خلال الكثير من التجارب التي قام بها في مصانع عدة في الولايات المتحدة الأمريكية ، كان الهدف منها خدمة المؤسسات الرأسمالية و تحقيق أهداف الإدارة فيها و المتمثلة في تحقيق الربح و زيادة الإنتاج و ذلك من خلال " استنزاف جهد العامل و فكره و إمكانياته".¹

ولد فريدريك وينسلو تايلور (Frederik Winslow Taylor) في مارس 1856 حيث عمل منذ صغره كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة ثم عاملا بسيطا في شركة ميد فيل للحديد و الصلب، فمشرفا، فمهندسا إلى أن أصبح كبير مهندسي الشركة.²

تعتبر تجربة تايلور هذه في مصنع الحديد و الصلب من أهم تجاربه و إنجازاته ، وقد بدأت عندما لاحظ تايلور أن " عامل تحميل الزهر على عربات السكك الحديدية يحمل

¹ علي عبد الرازق جليبي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 46 .

² قباري محمد اسماعيل ، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر – مشكلات التنظيم و الإدارة و العلوم السلوكية ، دار المعارف ، الإسكندرية ، د تاريخ، ص 261.

معدل 12 طنا و نصف طن في اليوم الواحد " ¹. فأراد تايلور أن يحسن هذا المقدار فقام باختيار عامل - و قد كان ذو جنسية هولندية - وعده بالمال و زيادة في الأجر مقابل تنفيذ كل ما يطلبه تايلور منه .

وقد استجاب العامل لأوامر تايلور كلها و بكل دقة ، حيث كان يطلب منه القيام بحركات معينة و الإقلاع عن الحركات الزائدة و غير الضرورية . و كانت النتيجة أن بلغ ما حمله العامل في النهاية 47 طن و نصف طن في اليوم الواحد. تم على إثرها تدريب باقي العمال على أداء العمل بنفس الطريقة، فنتج عن ذلك زيادة كبيرة في الإنتاج و تخفيض في عدد العمال مع أجر مرتفع. ²

و في تجربة أخرى قام بها تايلور " بمصنع الصلب للعاملات لصناعة الرميكلات التي تدور بفضل الاستناد إلى بلى (Les Billes) العجلات . اهتم تايلور في هذه التجربة بتحسين ظروف العمل التي تعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة العلمية ، فبعد أن درس ظروف العمل داخل المصنع و الشروط الصحية فيه وجد ضرورة الاهتمام بتقليل وقت العمل مع الجلسة المريحة ، لكي لا تصاب العاملات بالتعب و الإرهاق السريع ، ذلك أن عملهن يحتاج إلى " دقة و مهارة و قوة إبصار مع تركيز حاسة اللمس لمعرفة الخدوش أو الشقوق التي تسبب خشونة السطح الخارجي لكل بلية " ³.

لاحظ تايلور بأن العاملات يجلسن مدة طويلة تقدر ب 10 ساعات ونصف و هن يعملن، فقام بتخفيض ساعات العمل إلى 10 ساعات ، فلاحظ أن كمية الإنتاج لم تتغير، ثم خفض تايلور مرة أخرى ساعات العمل إلى 9 ساعات و نصف ثم إلى 9 ساعات ثم إلى 8 ساعات و نصف دون إحداث تغيير في أجور العاملات ، فوجد بأن الإنتاج يرتفع في كل مرة عوض أن ينخفض. ⁴

لاحظ تايلور أن التعب و الإرهاق و العصبية كانت نتيجة طول ساعات العمل مع الروتين الذي يولد الملل و السامة ، حتى أنه حرص على أن لا تتكلم الفتيات مع بعضهن حيث أجلسهن متفرقات .

¹ جبارة عطية جبارة ، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 27.

² المرجع نفسه ، ص 28.

³ قباري محمد اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 266-267.

⁴ Frederick Winslow Taylor , **La direction scientifique des entreprises**, ouvrage présenté par Mohammed Benguerna, ENAG Edition, Algérie, 1992, p p .158-159.

ثم اقترح تايلور أن يعطي للعاملات فترات من الراحة بعد ساعة و ربع من العمل المتواصل لأنه وجد بأن العاملات يبدأن بالتذمر و التعب بعد ساعة و نصف من العمل ، لكن ،زادت شدة تضرر العاملات نظرا لتقطع العمل و كثرة فترات الراحة . فوضع تايلور بذلك فترتين للراحة ، واحدة في الفترة الصباحية ، و الأخرى بعد الظهر مدة كل واحدة 10 دقائق.

كما طبق تايلور نظام القطعة المتغيرة و الذي يقصد به منح أجر مرتفع للعاملات النشيطات و اللواتي ينتجن أكبر كمية من الوحدات الجيدة و ينجزن العمل بسرعة ، و أجر منخفض للعاملات غير النشيطات . واقترح تايلور الأجر المرتفع كحافز قوي يشجع العاملات على زيادة الإنتاجية ، و إنتاج أكبر قدر من الوحدات وفي أقل وقت ممكن .¹

نتج عن هذه التجربة تخفيض عدد العاملات من 120 عاملة إلى 35 عاملة و قد ارتفع أجر العاملات بنسبة كبيرة تصل إلى 100%. كما خفضت ساعات العمل من 10 ساعات و نصف إلى 8 ساعات و نصف في اليوم بأربع فترات للراحة زمن كل واحدة 10 دقائق ، و أصبحت العاملات يعملن 5 أيام و نصف في الأسبوع ، و قد حققت العاملات زيادة كبيرة في الإنتاجية ، كما ساد التوافق و التعاون بين الإدارة و العاملات مما يمنع حدوث الإضرابات و المشاكل بين الطرفين .²

أكد تايلور من خلال تجاربه أن تحقيق الإنتاجية المطلوبة يتطلب اختيارا دقيقا للعاملين، و أن هذا الاختيار يقوم على أساس علمي الهدف منه إتقان العمال لمهامهم و تنمية قدراتهم ، كما أكد تايلور على ضرورة تحقيق التعاون و التوافق بين الإدارة و العمال لتحقيق أهداف كل من الطرفين . فالإدارة العلمية علم يحتوي قوانين و مبادئ إذا تم إتباعها فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العمال و أصحاب العمل و كذا المستهلكين . فقد ركز تايلور في أبحاثه و تجاربه على اكتشاف الطرق التي من شأنها أن تزيد من إنتاجية العامل على أساس ربط الأجور و الحوافز بالإنتاجية ، و ذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناء على دراسة الحركة و الزمن لتنفيذ العمل .

فالإدارة العلمية تحرص على اختيار العمال و تدريبهم على الطرق الجديدة للعمل كما أنها تهدف إلى تحسين ظروف العمل و تسعى إلى تحسين مستوى معيشة العمال عن طريق زيادة أجورهم.

¹ Ibid , p 162.

² Ibid , p p 165-166.

2. تجارب إلتون مايو :

تعتبر الدراسة التي أجريت في مصانع الهاوثورن (Howthorne) التابع لشركة وسترن إلكتريك في شيكاغو من أشهر البحوث و أشملها، حيث أُلقت الضوء على العديد من المشكلات الصناعية التي لازالت إلى حد الآن محل اهتمام الباحثين و العلماء، كالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية للعمال ، و مسائل الاتصال و القيادة و العلاقات الإنسانية و الجماعات غير الرسمية ...إلخ. وهي سلسلة من الدراسات الميدانية و التجريبية التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1932 ، أعقبتها فترة طويلة من التحليل الشامل و العميق للوقائع و النتائج المتحصل عليها من تلك الدراسات .

لقد كانت شركة وسترن إلكتريك من أفضل الشركات في تهيئة ظروف عمل فيزيقية مناسبة للعمال ، و أن الأسباب التي أدت بأصحاب الشركة إلى استدعاء الباحثين و على رأسهم إلتون مايو (Elton Mayo)، هو ما لاحظوه من ضعف في الإنتاج وانتشار التذمر وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالشركة .

تجدر الإشارة إلى أن دراسات الهاوثورن كانت في البداية موجهة لدراسة أثر الظروف الفيزيكية على إنتاجية العمال، غير أنه تبين من خلال التجارب أنه ليس لتلك الظروف علاقة بإنتاجية العمال . وقد تغيرت وجهة البحث نتيجة لاكتشاف الباحثين العوامل الاجتماعية و تأثير التنظيم غير الرسمي على العاملين من جهة و على كفايتهم الإنتاجية من جهة أخرى.¹

اختار الباحثون مجموعة من المستخدمين، مجموعة ضابطة: ظلت الإضاءة بالنسبة لها ثابتة ، و مجموعة تجريبية تزداد فيها شدة الإضاءة . و النتيجة كانت تحسنا في إنتاجية المجموعة التجريبية و كذا المجموعة الضابطة على عكس ما كان متوقعا ، ثم قام الباحثون بإنقاص شدة الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية ، و النتيجة كانت زيادة في الإنتاج أيضا، الأمر الذي جعل الباحثين يفكرون في أسباب أخرى لها تأثير على إنتاجية العمال.

قام الباحثون بتكوين مجموعة صغيرة متكونة من ستة (6) فتيات و استخدمت المجموعة في تجميع أجهزة الهاتف، حيث كان الجهاز صغيرا و معقدا و يتكون من حوالي 40 جزءا، كان على الفتيات جمعها و هن جالسات في مقعد كبير ثم يلقين بالجهاز في إناء كبير بعد الانتهاء من تركيبه، حيث كانت الأجهزة تحصى ميكانيكيا

¹ جبارة عطية جبارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

عند انزلاقها في الإناء.¹ و لإجراء التجربة سجل إنتاج كل عاملة لمدة أسبوعين قبل انتقالها إلى غرفة الاختبار دون أن تشعر بذلك ، و اعتبر هذا الإنتاج الأساس الذي بدأت كل منهن. و بعد ذلك انتقلت العاملات إلى غرفة الاختبار، و مرة أخرى سجل إنتاج كل عاملة لمدة 5 أسابيع دون أي تعديل أو تغيير في ظروف العمل و أساليبه، و كان الغرض تسجيل أي تغيير يكون منشؤه مجرد الانتقال إلى غرفة الاختبار.² ثم قام الباحثون بإحداث تغييرات مختلفة و متتالية في ظروف العمل و تقاس تأثيراتها بارتفاع أو انخفاض إنتاج الأجهزة، و خلال إجراء سلسلة التجارب التي استمرت خمس سنوات، كان أحد الملاحظين يجلس مع الفتيات ليلاحظ كل ما يحدث. و بدأت التجربة بإحداث تغييرات مختلفة في الأجر و ساعات العمل و وقت الاستراحة حيث كان كل منها يستمر لمدة اختبار تتراوح بين 4 و 12 أسبوعا و فيما يلي ملخص لنتائج التجربة.

1. كانت كل واحدة من الفتيات تنتج 2400 جهاز في الأسبوع، و هذا في الظروف العادية أي عندما كانت الفتيات يعملن 48 ساعة في الأسبوع مع انعدام فترات الراحة.
2. بعد ذلك و لمدة 8 أسابيع كانت الفتيات تحاسبن على أساس العمل بالقطعة و النتيجة كانت ارتفاعا في الإنتاج.
3. منحت للفتيات فترتان للراحة، واحدة في الصباح و الأخرى بعد الظهر لمدة 5 دقائق طوال خمسة أسابيع، فارتفع الإنتاج مرة أخرى.
4. أطيلت فترات الراحة إلى 10 دقائق للفترة فارتفع الإنتاج ارتفاعا ملحوظا.
5. أصبح عدد فترات الراحة ستة (6) مدة الفترة الواحدة 5 دقائق فنقص الإنتاج فيها نقصا بسيطا، و اشتكت الفتيات من كثرة فترات الراحة و توقف إيقاع العمل.
6. عادت فترات الراحة إلى فترتين، صباحية و تقدم فيها وجبة مجانية ساخنة، و الفترة الثانية بعد الظهر، فارتفع الإنتاج.
7. صرفت الفتيات عن العمل في الساعة الرابعة و النصف مساء بدلا من الساعة الخامسة، فارتفع الإنتاج.
8. صرفت الفتيات على الساعة الرابعة مساء، فظل الإنتاج على ما كان عليه.

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار قباء، القاهرة، 2001، ص ص 281-283.

² عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، د. تاريخ، ص 36.

9. و في المرحلة الأخيرة من التجربة استبعدت جميع التغييرات و التحسينات في ظروف العمل و عادت الفتيات للعمل في نفس الظروف السابقة ، أي عند بداية التجربة (العمل في يوم السبت و لمدة 48 ساعة في الأسبوع، من دون فترات للراحة و لا وجبات مجانية...) و ظلت هذه الحالة مدة 12 أسبوعا سجل فيها الإنتاج أعلى مستوياته بمتوسط 3000 جهاز في الأسبوع.¹

نتائج هذه الدراسات جعلت إلتون مايو و زملاءه يفكرون في عوامل أخرى غير الظروف الفيزيائية و المادية للعمل ، يكون لها تأثير أقوى على إنتاجية العمال ، و اكتشفوا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي و بينوا أهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم. فقد أثبتت هذه الدراسات، أن ظروف العمل الجيدة لا تعتبر حافزا وحيدا للوصول إلى رضا العمال ورفع الإنتاجية ، بل توجد عوامل أخرى يمكنها أن تكون عاملا قويا في تحفيز العمال وحثهم على العمل وهي الحوافز اللامادية أو المعنوية.

فسر إلتون مايو و زملاؤه نتائج الدراسة من خلال ربطها من جهة بتأثير الإدارة و إحساس الفتيات بالأهمية. كما أبرز أهمية الإشراف و علاقات الإشراف على إنتاجية الفتيات.

و من جهة أخرى فسرت نتائج الدراسة من خلال ربطها بالكيان الجماعي و قيام علاقات الصداقة و التعاون بين الفتيات في أداء العمل.²

وقد ركز إلتون مايو على ثلاثة مسلمات أساسية و وضعها وانتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية و هي:

أولاً: لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي تؤثر على الأفراد داخل التنظيم.

ثانياً: لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد و إنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، لا تحددها قواعد و إطارات العمل الرسمية ، فالتفاعل الاجتماعي له دور مؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة كما أن لجماعات العمل تأثير كبير على سلوك الفرد و الجماعة و المنظمة ككل، ذلك لأنها وحدة اجتماعية هادفة.

¹ فرج عبد القادر طه ، مرجع سبق ذكره، ص 284.

² يوسف عنصر ، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة، 2007، ص ص 127-128.

ثالثاً: لا يحقق التخصص الوظيفي في العمل -بالضرورة- مستوى الأداء الكفؤ في المنظمة، إذ أن للعلاقات الاجتماعية المتبادلة و تفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي أثر كبير في تحقيق كفاءة و فاعلية المنظمة.¹

اهتم إلتون مايو كثيراً بالعلاقات الاجتماعية و قد اعتبر أن الطاقة الفيزيولوجية- المادية- ليست هي العامل المحرك الأساسي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة. و قد أدت نتائج أبحاثه إلى توسيع نطاق عمل الباحثين في مجال تطوير المنظمات و ذلك من خلال الجوانب التي أكدها:

" أ. البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل و التفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي .

ب. أثر الحوافز المادية و المعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد و الجماعة.

جـ. الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل و خاصة أثرها في إنتاجية العمل و في تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها.

د. العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا و الدنيا و أنماط التفاعل القائم بينهما .

هـ. الاهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

و. بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية و غير الرسمية.²

أكدت دراسات مايو على أهمية التنظيم غير الرسمي و عبرت عنه " بالقيم و بأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد و السياسات الرسمية، و إنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة ".³

وحدد التنظيم الرسمي بقواعد و أنماط معينة تتسم بالثبات و الاستقرار النسبيين. و اعتبر إلتون مايو بأن تطوير المنظمات و تحقيق أهدافها منوط بمدى الانسجام و التنسيق بين كلا النوعين من التنظيم .

¹ خليل محمد، حسن الشماع، و خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

² المرجع نفسه، ص ص 68-69.

³ المرجع نفسه، ص 66.

3. دراسة حول الإشراف و الاتصال – لمحمد علي محمد:

قام بهذه الدراسة الباحث محمد علي محمد في شركة النصر للأصواف و المنسوجات بمصر، و قد استغرقت هذه الدراسة عدة شهور، حيث بدأت بين منتصف 1969 إلى بداية سنة 1970. استخدم الباحث في هذه الدراسة عدة أدوات منها: الملاحظة المباشرة لملاحظة العلاقات الاجتماعية بين المشرفين و العمال، كما استخدم المقابلة المقننة (مقابلات محددة باستمارة بحث) مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم عن القيادة والمشرفين. كما استعمل الباحث المقابلة الحرة مع المشرفين و العمال.

تميزت المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة بتعدد المستويات التنظيمية ، و لقد ركز الباحث اهتمامه على مستويين من الإشراف هما مستوى الخط الأول أي الرؤساء و المشرفين المباشرين للعمال ، و مستوى الخط الثاني الذي يمثل رؤساء الأقسام فقد اعتبر الباحث أن هذين المستويين يمثلان حلقة الوصل بين الإدارة و العمال .

حاول الباحث من خلال دراسته الكشف عن النقاط التالية :

1. مدى معرفة المرؤوسين لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه المشرفون في العمل و نطاق المسؤولية المحدد لكل منهم .
2. تقييم العمال لمشرفيهم وفقا للأسس التي يركز عليها التنظيم في اختيار القادة و المشرفين .
3. طبيعة العلاقة بين المشرفين و العمال و مدى عمق العلاقات الاجتماعية التي تربطهم من خلال عملية الاتصال.
4. اتجاه المشرفين نحو العمال (الرئيس نحو المرؤوسين) ومدى تركز اهتمام المشرف بالإنتاج و العلاقات الاجتماعية¹.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وظائف المشرف و نطاق مسؤوليته : توصلت الدراسة إلى أن نسبة 59.5% من العمال يعتبرون بأن المهمة الرئيسية للمشرف هي مراقبة تنفيذ العمل . بينما أكدت نسبة 36.1 % أن مهمة المشرف الأساسية هي المحافظة على النظام و الاستقرار في العمل، و قد توزعت النسب الباقية على مهام أخرى للمشرف

¹ يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

- كالإشراف على العملية الإنتاجية، و مراقبة جودة الإنتاج... إلا أن نسبة من العمال لم تستطع تحديد طبيعة المهام التي يقوم بها المشرف تحديدا دقيقا. كما لاحظ الباحث تفاوتاً بين الأقسام في تحديد الوظائف الموكلة إلى المشرف، ولقد أرجع الباحث هذا الاختلاف في الآراء إلى مجموعة من العوامل هي نطاق الإشراف المحدد لكل مشرف، بالإضافة إلى طبيعة العمل و نوع المنتج.
- كما توصل الباحث إلى أن طول فترة العمل داخل التنظيم ترتبط بمدى قدرة العمال على تحديد وظائف المشرف. كما توصل الباحث إلى تأثير المستوى التعليمي على قدرة المرؤوس على تحديد وظائف المشرف و معرفة مهامه .
2. أسس اختيار القادة و المرؤوسين : يركز اختيار رؤساء و مشرفي الخط الأول حسب العمال على أساس معايير موضوعية منها الكفاءة في العمل باعتبارها الأساس الذي تستند إليه الإدارة في ترقية العمال ، وقد أشار إليها بنسبة 59.5% من مجموع العمال .
- و قد أشار 47.3% من مجموع العمال إلى الأقدمية في العمل، كما أشارت نسبة قليلة من العمال إلى التعليم و الاختبارات المهنية، كما أن هناك بعض المشرفين و الرؤساء تحصلوا على مراكزهم نتيجة لعوامل شخصية.
- لقد توصل الباحث إلى أن العمال الذين قضوا في المصنع مدة عامين، قد حددوا معايير موضوعية كأساس لاختيار القادة و المشرفين كالأقدمية و الإنجاز، أما إدراك العوامل غير الموضوعية فينتطلب وجود العمال داخل التنظيم لمدة لا تقل عن عامين، فإدراك العوامل غير الموضوعية في البناء البيروقراطي لا يكون إلا بعد مضي فترة طويلة نسبياً في التنظيم . كما استخلص الباحث ترايد أهمية التعليم داخل البناء البيروقراطي بالرغم من أنه لا يمثل متغيراً أساسياً بالنسبة للترقية بين العمال .
3. طبيعة العلاقة بين الرؤساء و أسلوب الإشراف : حاول الباحث معرفة مدى عمق الاتصال و التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء (المشرفين) و المرؤوسين في التنظيم، و قد توصل الباحث إلى أن العلاقة بين المشرف و المرؤوسين تتعدى علاقة العمل ، فهناك روابط اجتماعية غير رسمية تجمع بين العمال و مشرفيهم على الرغم من اعتبار نسبة كبيرة من العمال وجود علاقات عمل فقط بين العمال و المشرفين.

وقد لاحظ الباحث أن العمال الذين لا تزيد مدة وجودهم داخل التنظيم عن عام واحد، هم الذين أشاروا إلى أن العلاقات التي تربط بين المشرف و العمال هي علاقات العمل¹.

وقد كشفت الدراسة أن الإشراف موجه نحو الإنتاج و زيادة الإنتاجية ، غير أن المشرفين يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم و بين المرؤوسين ، أما فيما يتعلق بأسلوب المشرف فقد وجد الباحث تباينا بين الأقسام المختلفة للمصنع ، فقد أشار عمال الأقسام الإنتاجية أن رؤساء الأقسام يهتمون بالأداء في المحل الأول ، و أنهم يهتمون بتوجيه مرؤوسيهم و مساعدتهم على العمل و إنجاز المهام أكثر من اهتمامهم بمعاقتهم و توقيع الجزاء عليهم².

تعتبر النتائج التي توصل إليها الباحث مهمة جدا فهي تكشف آلية عمليتين أساسيتين و مهمتين في تنظيم صناعي تابع للدول النامية. فالإشراف و الاتصال هي من ظروف العمل التنظيمية التي لها تأثير كبير على العمال وعلى أدائهم و كفايتهم الإنتاجية، مما يؤثر على أهداف المنظمة، كما أن لهذه الظروف تأثير بارز على العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء و المرؤوسين و يؤثر على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل التنظيم.

وتتشابه دراسة محمد علي محمد مع الدراسة التي نحن بصدد انجازها في تركيزها على عمليتي الاتصال و الإشراف و معرفة أنماطهما داخل المؤسسة ، كما ركزت الدراسة على طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين العمال و المشرفين و مدى عمق الاتصال و التفاعل الاجتماعي بينهم.

¹ المرجع نفسه، ص ص 143-146.

² المرجع نفسه، ص ص 146-147.

الفصل الثاني:

ظروف العمل داخل المؤسسة

أولاً: الظروف التنظيمية

1. الاتصال

2. الإشراف

ثانياً: الظروف المادية

1. الأجور

2. الحوافز

أولاً: الظروف التنظيمية:

1. الاتصال:

الاتصال ظاهرة اجتماعية ديناميكية يقوم بها الأفراد لتبادل المعلومات و لتحقيق أهدافهم و رغباتهم، وهذا من منطلق أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه أن يعيش بعيداً عن أقرانه و بمعزل عنهم ، حيث أنهم يتبادلون المنافع المادية و المعنوية المتمثلة في العاطفة و الحاجة إلى العيش مع الآخرين .

وقد كان موضوع الاتصال و لا زال محل اهتمام و انشغال العديد من الفروع و التخصصات العلمية كالإعلام و الاتصال ، و علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا ، الاقتصاد و الإدارة ... إلخ، لما لهذه العملية من أهمية بالغة لحدوث التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة و المجتمع، و لقد ساهمت هذه العلوم بشكل كبير في تطوير عملية الاتصال و تطوير أساليبها و الأدوات و الوسائل المستخدمة فيها، و ذلك بغرض تحقيق الهدف الكامل من العملية.

تعريف الاتصال:

الاتصال ظاهرة و عملية اجتماعية تحدث بين الأفراد و الجماعات نتيجة لحاجتهم لتبادل المعلومات و الأفكار و العواطف... و ذلك بواسطة وسائل الاتصال . و عملية الاتصال لا يمكنها أن تحدث إلا بتواجد على الأقل طرفين اثنين أحدهما يرسل الرسالة و الآخر يستقبلها، و يكون طرف الاستقبال إما فرداً أو مجموعة من الأفراد... و لعملية الاتصال تعاريف متنوعة و متعددة نذكر منها :

يعرف الاتصال بأنه " عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر.¹ و الاتصال هو "إرسال و استقبال المعلومات بين الناس".²

الاتصال كما يعرفه Hawkins و Prestion هو " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية ".³

¹ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2002، ص490.

² سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، ط2، 2000، ص 25.

³ حسن حريم ، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، الأردن، 2004، ص 245.

أما سكينر (Skinner) فيرى بأن الاتصال هو " السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل ".¹

أما عبد الغفار فقد اعتبر أن الاتصال هو " نقل رسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل و التأثير. "

و الاتصال التنظيمي كما عرفه مصطفى عشوي هو " عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و للتأثير في المواقف و الاتجاهات " ² و للاتصال دور مهم و فعال داخل المؤسسة فهو يعمل على تقريب و جهات النظر، و إزالة التوتر، و توضيح الرؤى و تسهيل العمليات الشيء الذي يسرع في أداء المهام و توفير الوقت واختصار المسافات. من هنا نقول أن للاتصال أهداف و مهام ووظائف عليه أدائها بفعالية و كفاءة حتى يتحقق هدف المؤسسة، كما يضم عدة عناصر و مكونات عليه تحديدها و توضيحها، كما يوجد للاتصال أنواع و أشكال على المؤسسة اختيار المناسب لها حسب الهدف و الإستراتيجية المحددة مسبقا.

عناصر الاتصال:

يضمن الاتصال نقل المعلومات، و تبدأ هذه العملية عندما يريد فرد أو جماعة (مرسل) نقل معلومات أو أفكار أو عواطف أو رموز... إلى فرد أو جماعة أخرى (مستقبل)، و تتطلب هذه العملية توفر مجموعة من العناصر يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. **مرسل:** أو مصدر الرسالة يقوم بنقل المعلومات و الأفكار و المعاني إلى الآخرين بهدف إثارة سلوك معين.
2. **رسالة:** تحتوي على مجموعة المعلومات و الأفكار و الرموز و المعاني التي يتم نقلها.
3. **وسيلة الاتصال:** أو ما يسمى بالوسيط أو الأداة أو القناة، و يتم من خلالها أو بواسطتها نقل الرسالة. ومن بينها استعمال الهاتف، المراسلات، المحاورات المباشرة (وجها لوجه)، المقابلات، الاجتماعات، الرموز، الصور...إلخ.
4. **مستقبل:** و هو المقصود بعملية الاتصال، يتلقى الرسالة.

¹ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية و تطبيقية ، د دار النشر، د بلاد النشر، 2004، ص 14 .
²مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992، ص 141.

5. **التغذية العكسية:** و تسمى أيضا تغذية مرتدة ، رجع الصدى ، و هي الاستجابة أو ردة الفعل التي يبديها المستقبل عند تلقيه الرسالة ، و عادة ما تكون ردة الفعل هذه عبارة عن رسالة أخرى يرسلها المستقبل إلى المصدر في شكل من أشكال التعبير اللفظي أو غير اللفظي ... تعود إلى المرسل، تعبر عن قبوله أو رفضه (الرد بالإيجاب أو السلب)¹.

أشكال الاتصالات داخل المنظمة:

لكي تضمن المنظمة تحقيق أهدافها لابد أن تكون هناك اتصالات فعالة ، و قد شبه الكثير من الباحثين الاتصالات بالشريان الذي يمد كافة أعضاء الكائن الحي بالغذاء و الطاقة ، و كذلك هو الحال بالنسبة للمنظمة، فالاتصالات تمثل الشريان الذي يتفرع على كافة أقسام المنظمة ليزودها بالمعلومات والتعليمات اللازمة لاستمرارها.

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصالات داخل المنظمة، اتصالات غير رسمية واتصالات رسمية.

1. الاتصالات غير الرسمية:

درست من قبل رواد و باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية، وهي الاتصالات الناشئة بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و التي تخرج عن الإطار الرسمي ، و يمكن أن تكون لهذه الاتصالات غير الرسمية نتائج إيجابية و تساعد بذلك على تحقيق أهداف المنظمة مثل اتصالات أصدقاء العمل التي من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للعمال ... كما يمكن أن تكون لها آثار سلبية و تساهم بذلك في إضعاف المنظمة ... و يمكن للمنظمة أن تتحاشى هذه الظاهرة بتزويد العمال بمعلومات فورية و صحيحة، كما أنه يجب عليها الإعلان المسبق عن كافة التغيرات التنظيمية التي تحدث داخلها، و ضمان إصغاء العمال و فهمهم للمعلومات.²

2. الاتصالات الرسمية:

تتجه الاتصالات الرسمية داخل التنظيمات في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

- 1- اتصالات نازلة، من أعلى إلى أسفل. 2- اتصالات صاعدة، من أسفل إلى أعلى.
- 3 - اتصالات أفقية، في نفس المستوى من التنظيم.

¹ منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2002، ص ص 73-74 .

² حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 273.

1.2. الاتصالات النازلة :

وهي الاتصالات الموجهة من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا في المنظمة إلى العمال المنفذين في المستوى الأدنى و ذلك مرورا بمختلف المستويات التنظيمية .و يأخذ هذا الاتصال شكل " تعليمات و أوامر و توجيهات و قرارات و سياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم و توجيه الأعمال بالمنظمة".¹ و تهدف هذه الاتصالات إلى إعطاء توجيهات و تعليمات دقيقة للعمال بشأن العمل و أساليب ممارسة المنظمة و أهدافها، كما أن تقديم المعلومات و الإرشادات الكافية المرتبطة بالأداء يشجع العمال على العمل و ينمي دوافعهم الداخلية و يحقق لهم الرضا عن العمل.²

تستخدم في الاتصالات النازلة وسائل عديدة من بينها : الرسائل و التقارير و المذكرات و الكتيبات، الملصقات و لوحات الإعلانات كما تستخدم الاتصالات الشفهية كالأوامر و الخطابات و المقابلات و الاجتماعات....و غيرها.³

2.2. الاتصالات الصاعدة :

و هي الاتصالات الموجهة من أسفل إلى أعلى أي من العمال و الموظفين إلى الإدارة العليا ، و تتمثل هذه الاتصالات في التغذية العكسية أو المرتدة الناتجة عن اتصال الإدارة بالموظفين (الاتصال النازل) أو تكون في أغلب الأحيان عبارة عن شكاوى و تقارير عامة و طلبات العمال ، (شكاوى عن المشاكل التي يعاني منها العمال ، و تقارير عن الأداء وظروف العمل ، و طلبات استفسار و توضيحات عن بعض النقاط الغامضة في أداء الأعمال....)، و يكون هذا النوع من الاتصال مرتبط بنمط القيادة بحيث أنه إذا كانت القيادة ديمقراطية فإن الاتصال الصاعد يكون أسهل و أسرع، و ذلك بعكس القيادة الدكتاتورية التي يكون الاتصال فيها صعبا.⁴

تكمن أهمية الاتصالات الصاعدة في أنها تساعد الرؤساء و المديرين على القيام بمسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم و توجيه و تحفيز مرؤوسيهم و تحسين مستوى أدائهم ،

¹ زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت، ط2 ، دون تاريخ ، ص 615.

² مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 ، 146.

³ حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

⁴ مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

كما يمكن للاتصالات الصاعدة أن تلبي الاحتياجات الأساسية للعمال و الموظفين . كما أنها تسمح لهم بالتعبير عن آراءهم و أفكارهم و تقديم مقترحاتهم و المشاركة في عملية اتخاذ القرار . و تعتبر التقارير و المقابلات الفردية والاجتماعات العامة من أحسن الأساليب المستخدمة في الاتصال الصاعد .

3.2. الاتصالات الأفقية:

ويقصد بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري في المنظمة، حيث يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأفراد داخل المنظمة و الذين يشغلون نفس مراكز العمل. ويعتبر الاتصال الأفقي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها ، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي¹، حيث أنه يسمح بتبادل المعلومات والآراء و وجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة فيما بينهم و اتخاذ الخطوات و الإجراءات لحل المشاكل القائمة و التي تهم كافة الأطراف المعنية بالاتصال.²

كما أن الاتصالات الأفقية تعمل على تحسين الإنتاجية و الأداء و تؤدي إلى نشوء علاقات صداقة و تعاون - تنظيم غير رسمي - بين زملاء العمل .

أهمية الاتصال داخل المنظمة:

المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يحدث بينهم اتصال أو تفاعل و يعملون من أجل تحقيق أهداف معينة.

نفهم مما سبق أن الاتصال عنصر مهم و أساسي و ضروري في تكوين المنظمة ، إذ أنه بدون اتصال لا يمكن أن تنشأ هذه الأخيرة - أي المنظمة - و بالتالي فلأجل استمرارها و بقائها ومن أجل تحقيقها لأهدافها يجب أن يكون الاتصال فعالا و أن يؤدي مهامه و وظائفه داخل المنظمة .

تكمن أهمية الاتصال في أنه يمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا (قمة الهرم) و العمال و الموظفين (القاعدة)، فالإدارة مثلا تقوم بإصدار التعليمات و القوانين و الأوامر و عن طريق عملية الاتصال تصل إلى العمال و الموظفين الذين يقومون بتنفيذها و تطبيقها .

¹ المرجع نفسه ، ص 148.

² زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 621.

عن طريق عملية الاتصال يقوم المدراء بأعمالهم المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة....إلخ، و عن طريق الاتصال يتم تدريب العمال و تعليمهم و توجيههم و الإشراف عليهم ، و شرح طريقة العمل و الأداء و محاولة رفع مهارات العمال .

الاتصال وسيلة لمعرفة المعلومات عن المدخلات و المخرجات في المنظمة . كما أنه وسيلة لرفع المعلومات و التقارير من العمال و الموظفين إلى الإدارة و المسؤولين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. كما أن الاتصال وسيلة لرفع شكاوى العمال و تظلماتهم .

للاتصال أهمية في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ، فالاتصال الفعال خاصة بين جماعات العمل (الاتصال غير الرسمي) له نتائج إيجابية في رفع الإنتاجية و تحسين أداء العمال، كما أن للاتصال دورا في حل مشاكل الموظفين و العمال الخاصة بالعمل كظروف العمل الفيزيائية مثلا أو الأجور و الحوافز...وكذا المشاكل الشخصية والعائلية...¹

نماذج الاتصالات:

اجتهد العلماء و الباحثون في فهم عملية الاتصال و حاولوا أن يفسروها مقدمين نماذج متعددة، كل حسب فهمه و تصوره لهذه العملية و في الآتي بعض من هذه النماذج.

1. نموذج شانون و ويفر: (Claude Shannon and Warren Weaver):

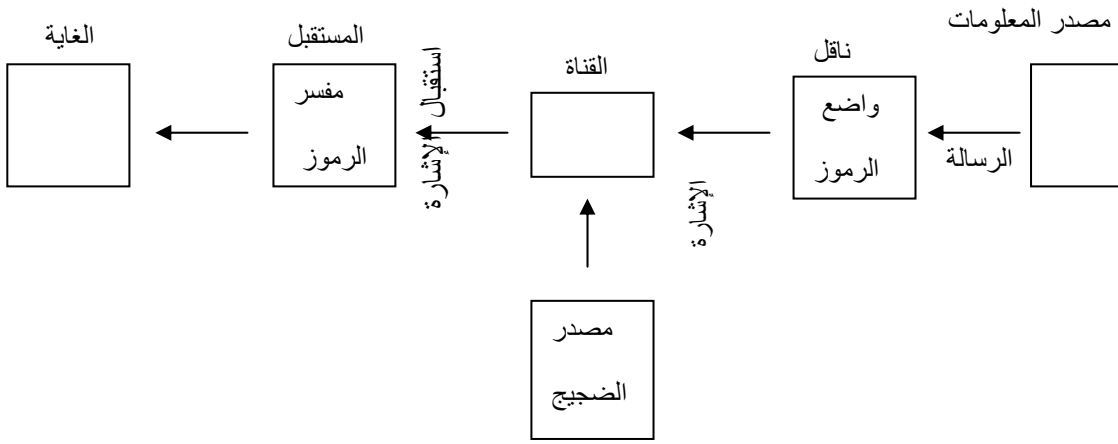
يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية، وهو أحد المحاولات التي لاقت قبولا لدى العلماء و الباحثين في هذا المجال.

يتضح من الشكل أسفله أن الباحثين ركزا على العناصر الأساسية في عملية الاتصال، و كما جاء في تصورهما أن الاتصال عبارة عن " طريق واحد" أي أن المعلومات تنتقل في اتجاه واحد من المرسل (مصدر الرسالة) إلى المستقبل (الغاية). غير أن ما تشير إليه الدراسات المعاصرة للاتصال هو عكس ذلك. أي أن عملية الاتصال هي عملية عكسية تبدأ من المرسل ثم تعود إليه. أي أن الرسالة تبدأ من المرسل

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 ، ص ص 32 - 33 .

ثم تذهب إلى المستقبل ثم تعود الرسالة (في شكل تغذية عكسية أو رد و جواب عن الرسالة) إلى المرسل معبرة عن مدى فهم الرسالة و تقبلها.¹

شكل (1) : نموذج شانون و ويفر للاتصالات التنظيمية.



المصدر : سعيد يس عامر ، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

2. نموذج بيرلو لعملية الاتصال : (David Berlo) .

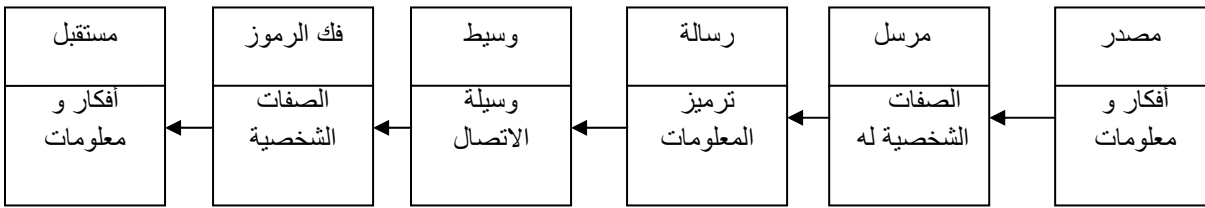
انطلق دافيد بيرلو في صياغة نموذجيه من أن المصدر (المرسل) له أفكار و معلومات يريد إرسالها إلى المستقبل ، فيقوم الأول بصياغة الرسالة التي تحتوي على الرموز و المعلومات بطريقته الخاصة (بكل ما لديه من صفات شخصية) و يقوم بإرسالها عن طريق وسيط أو وسيلة الاتصال ، حيث يقوم شخص آخر بفك هذه الرموز و المعلومات المرسله بكل ما يملكه من قدرات و صفات شخصية و هذا الأخير هو المستقبل.²

¹ سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره، ص 38 – 39.

² أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 – 39 .

لقد قام دافيد بيرلو في نموذج هذا بإعطاء اتجاه واحد للاتصال (مرسل- مستقبل) متجاهلاً هو أيضاً ردة الفعل عند تلقي الرسالة أو ما يسمى بالتغذية العكسية ، حيث اعتبر أن الرسالة تنتقل من شخص إلى شخص آخر دون الإشارة إلى أنها - أي الرسالة - تعود إلى المصدر الأصلي .

شكل (2) : نموذج بيرلو لعملية الاتصال .



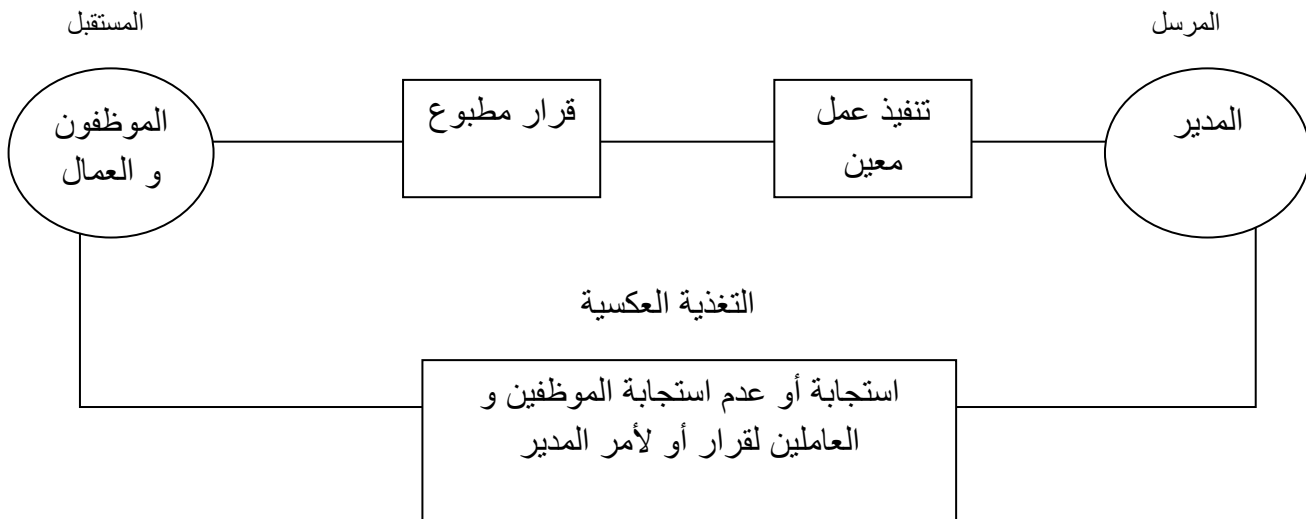
المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3. نموذج زيدان عبد الباقي للاتصالات الإدارية :

في نموذج للاتصالات الإدارية ، قام زيدان عبد الباقي بتمثيل المرسل بالمدير ، والمستقبل بالعمال و الموظفين ، وقد اهتم الباحث في هذا النموذج بالاتصالات الهابطة أو النازلة (المتمثلة في الأوامر الصادرة عن المدير) ، و الاستجابة أو ردة الفعل عن تلك الاتصالات . و قد أهمل الباحث الأنواع الأخرى من الاتصالات كالاتصالات الأفقية، اتصال الأفراد و الجماعات ببعضهم البعض من خلال الاحتكاك اليومي، الاتصال من داخل و خارج المنظمة... إلخ . كما أنه يلاحظ من الشكل غياب بعض

عناصر الاتصال (الرسالة، وسيلة الاتصال) حيث لم يقدّم الباحث بتوضيحها على الشكل¹.

شكل (3) : نموذج زيدان عبد الباقي للاتصالات الإدارية .



المصدر : سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

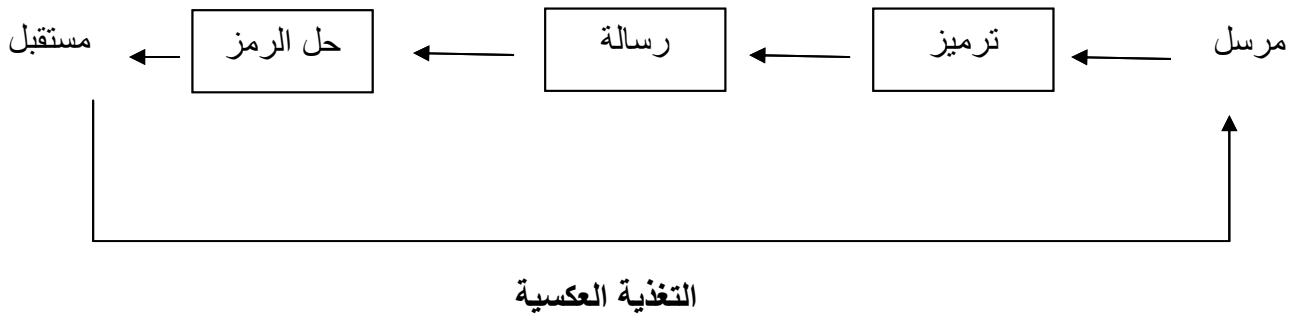
4. نموذج فينر : (Wiener)

¹ سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

هو نموذج مبسط ناتج عن تعديل نموذج شانون و ويفر ، و قد حاول فينر إظهار كافة عناصر الاتصال في الشكل ، لقد أعطى هذا النموذج دفعا قويا لمفهوم الاتصال خاصة و أنه اهتم كثيرا بالتغذية العكسية التي تعتبر المقياس الذي يقيس به المرسل أثر الرسالة على المستقبل ¹.

تعتبر التغذية العكسية ارتدادا أو جوابا على الرسالة الأولى (مرسل - مستقبل) وهي رسالة ثانية معاكسة للأولى أصلها مستقبل - مرسل.

شكل رقم (4): نموذج فينر للاتصالات.



المصدر : ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية . مرجع سبق ذكره، ص 17 .

معوقات الاتصال:

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 - 18 .

إن الاتصال داخل التنظيمات عملية صعبة و معقدة و تتأثر بأبسط العوامل و المؤثرات التي قد تعترض هذه العملية و تعيقها و تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها .

لقد أبدى المهتمون بعملية الاتصال داخل التنظيمات اهتماما كبيرا بدراسة المعوقات التي تؤثر على نجاح هذه العملية ، وقد تعددت معوقات الاتصال و كثرت لدرجة أن العلماء و الباحثين و المنشغلين بعملية الاتصال اختلفوا في تصنيفها ، فمنهم من صنفها إلى مجموعتين ، و منهم من صنفها إلى ثلاث مجموعات ، و آخرون إلى خمس مجموعات ... إلخ.

معوقات الاتصال هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تحول دون حدوث عملية الاتصال، أو تجعل الاتصال غير فعال، أي أن معوقات الاتصال هي تلك العوامل و المؤثرات التي تحول دون تحقيق الهدف من عملية الاتصال. و تتمثل معوقات الاتصال فيما يلي :

• معوقات شخصية (أو فردية) :

هي المعوقات المتعلقة أو المرتبطة بالأفراد القائمين بعملية الاتصال و المتمثلين في المرسل و المستقبل، ومن هذه المعوقات ما يلي:

1. تضارب الإطار المرجعي بين المرسل و المستقبل ، حيث أنه لكل من المرسل و المستقبل قيمه و اتجاهاته و اعتقاداته و ثقافته و شخصيته ... فقد يكون هناك تفاوت في صياغة الرسالة من قبل المرسل، و تحليل و تفسير الرسالة من طرف المستقبل.

2. الاختلاف في المركز بين المرسل و المستقبل فالاختلاف في الوظيفة و الراتب أو الأجر و المزايا... يعيق من عملية الاتصال داخل التنظيم.

3. مصداقية المرسل و مدى ثقة المستقبل بمصدر الرسالة.¹

• معوقات تنظيمية:

هي المعوقات التي تؤثر على عملية الاتصال داخل التنظيم أو البيئة الداخلية للتنظيم ومن هذه المعوقات :

1. كبر حجم المنظمة .

¹ حسن حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 260 - 261 .

2. كثرة العمال و الموظفين داخل التنظيم .
 3. كثرة المستويات التنظيمية حيث تتعدد المستويات الإشرافية ، مما يؤدي إلى الاختلاف في فهم الرسالة و تفسير مضمونها من مستوى إلى آخر .
 4. المركزية داخل التنظيم، حيث يكون هناك مصدر واحد للمعلومات واتخاذ القرارات، أي أنه توجد بيروقراطية داخل التنظيم، مما يصعب حدوث عملية الاتصال.¹
 5. "عدم التطابق بين التنظيم المخطط و النظام الهيكلي المطبق " .²
 6. تجانس جماعة العمل، فالتوافق في الثقافة و المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و كذا المستوى الإداري و التنظيمي يسهل عملية الاتصال داخل التنظيم.
- **معوقات خاصة بوسائل الاتصال:**

- 1- عدم كفاءة نظم الاتصال ، و ذلك بسبب نقص أو ضعف وسائل الاتصال .
- 2- عدم ملائمة قنوات الاتصال داخل التنظيم .
- 3- عدم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة .

- **معوقات خاصة بالرسالة:**

1. غزارة و كثافة الاتصالات خاصة إذا كانت عبارة عن معلومات أو أوامر تصدر من الإدارة نحو العمال.
2. عدم وضوح الأهداف و التعليمات .
3. لغة الرسالة: فأحياناً تصاغ الرسالة بلغة معقدة، و بألفاظ و عبارات ربما تكون صعبة على المستقبل و تجعل من العسير عليه أن يفهم مضمون الرسالة الفهم الصحيح، لذلك يجب على المرسل أن يصوغ الرسالة بلغة مفهومة حتى يتفادى سوء الفهم.

ذكرنا فيما سبق أن معوقات الاتصال هي كل العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على عملية الاتصال و تحول دون تحقيق الهدف من هذه العملية و تعتبر التنظيمات الجيدة هي التنظيمات التي تهتم بعملية الاتصال اهتماماً بالغا و تحرص على القيام بهذه العملية على أكمل وجه ، و لذلك تقوم هذه التنظيمات باستخدام أحدث وسائل الاتصال و التكنولوجيا ، كما أنها تحاول تفادي أكبر قدر من المعوقات و تحقيق أعلى مستوى من الاتصال .

¹ مهدي حسن زويلف ، و سليمان اللوزي ، و عادل الكركي ، إدارة العلاقات الصناعية ، مكتبة الفلاح، الإمارات العربية، و مكتبة حنين، الأردن، ط1 ، 1994، ص 68 .

² ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

2. الإشراف:

تعريف الإشراف:

يعرف الإشراف بأنه " فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. " ¹

الإشراف هو " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم. " ² يأخذ بهذا التعريف أنصار العلاقات الإنسانية الذين لا يعتبرون عملية الإشراف موجهة فقط نحو العمل و الإنتاج ، بل هي تتعلق أكثر بالجانب الإنساني ، فهذا التعريف يعتبر أن المشرف قادر على التأثير في العمال ورفع روحهم المعنوية و زيادة إنتاجيتهم من خلال بناء نسق من العلاقات الاجتماعية الجيدة مع العمال .

المشرف هو ذلك " الرئيس المسؤول عن ملاحظة و توجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل و ذلك بناء على السلطة المخولة إليه " ³.

و المشرف هو " ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين و الذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه . أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان ، صفة الرئيس الذي يشرف على غيره ، و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره " ⁴. فالمشرف شخص يملك سلطة رسمية داخل التنظيم، و يملك صفات معينة، فنية واجتماعية و شخصية تسمح له بمزاولة عمله و أن يكون واسطة بين العمال و الإدارة.

لقد ورد في تعريف أحد الباحثين أن " المشرفون هم الطبقة الوسيطة بين المديرين و العمال ، يشرفون عن قرب على تنفيذ الأعمال الصناعية فعلا حسب الأوامر الصادرة إليهم من المديرين ، و ملاحظة تحقيقها بواسطة العمال ، في نظام و دقة في الأوقات المحددة لها ، و أن كبر حجم المصانع في العصر الحديث زاد من أهمية هذه الطبقة التي تتكون في أغلبها من المهندسين الفنيين في جميع ألوان التخصصات في نواحي المشروع المختلفة " ⁵.

¹ عقري زكية ، " نمط الإشراف و علاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية " ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم و عمل ، جامعة باتنة ، 2003 ، ص 23 .

² يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ السيد عليوة ، تنمية المهارات الإشرافية ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، ط1 ، 2001 ، ص 13 .

⁴ يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁵ المرجع نفسه، ص 16 .

يبين هذا التعريف أهمية المشرفين و يؤكد بأنهم يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة التي تمثل منبع الأوامر و التعليمات ، وبين العمال و المنفذين لهذه الأوامر ، و قد أشار هذا التعريف إلى بعض هذه المهام التي يقوم بها المشرفون داخل التنظيم ، وبين أهمية هذه الطبقة خاصة في العصر الحديث حيث كبر حجم التنظيمات و المصانع وازداد تعقدها .

وقد بين هذا التعريف أيضا أن المشرفين عادة ما يكونون من المهندسين الفنيين. و الواقع أنه في المؤسسات و المصانع الجزائرية لا نجد إلا نسبة قليلة من المشرفين المهندسين، لأن معظمهم عبارة عن عمال ذوي خبرة أو أقدمية في العمل ، أو لديهم مهارات معينة تحصلوا على مواقع الإشراف داخل المؤسسات عن طريق الترقية أو أنهم تلقوا تكويننا مهنيًا سمح لهم بشغل منصب مشرف ، فقد كان الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال شبه مدمر، و كان المجتمع الجزائري يعاني الفقر و الجهل و الأمية ، فكان معظم العمال الجزائريين من الأميين اكتسبوا الخبرة من خلال العمل اليدوي داخل المؤسسات .

أنماط الإشراف:

لقد تعددت البحوث و الدراسات التي أجريت حول عملية الإشراف و القيادة داخل التنظيمات و خاصة منها في علم النفس و علم الاجتماع و الإدارة... إلخ، باعتبارها تمثل بعدا هاما من أبعاد التنظيم . فالإشراف هو عملية توجيه، تنسيق و مراقبة جهود المرؤوسين ، و الإشراف هو عملية التأثير في المرؤوسين الغاية منها هو الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و تتم هذه العملية وفقا لأساليب ووسائل معينة . وقد أثبتت الدراسات و البحوث وجود أنواع و أنماط للإشراف داخل التنظيم، صنفت هذه الأنماط على أساس عدة معايير .

صنف الإشراف على أساس طريقة ممارسة المشرف لمهامه و أسلوبه في التأثير و التعامل مع المرؤوسين، فظهرت بذلك ثلاثة أنماط من الإشراف هي :

1. إشراف أوتوقراطي :

من أهم مظاهر الإشراف الأوتوقراطي شيوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات و تحديد مهام و أنشطة ووظائف الأفراد ، و التعامل معهم على أساس النزعة الفردية لا الجماعية . و تتجلى مظاهر النزعة الفردية و الاستبداد في المشرف الأوتوقراطي في التعامل مع الغير - العمال - و ظهور الاتجاهات الاستبدادية في

الرأي، كما يقوم المشرف بعملية الإشراف بشكل دقيق و تفصيلي على التعليمات و الأوامر و يحرص على تنفيذها بكل دقة .

في هذا النوع من الإشراف يمارس المشرف ضغطا كبيرا على العاملين من أجل الارتقاء بمستوى الإنتاج و الإنتاجية.¹

2. إشراف ديمقراطي:

في هذا النمط من الإشراف يعمل المشرف على تطبيق الأوامر و التعليمات الصادرة من الإدارة كما يهتم بالعمال، حيث يساعدهم على أداء مهامهم و وظائفهم، و يشجعهم على العمل الجماعي و يقوي روح التعاون فيما بينهم. و المشرف الديمقراطي يشارك العمال في اتخاذ القرارات و يتشاور معهم و يناقشهم في أمور العمل. كما يقوم المشرف بالاستماع إلى مطالب العمال و شكاويهم و يساعدهم على حل مشكلاتهم.²

3. الإشراف الفوضوي:

يسمى أيضا بنمط الإشراف المتساهل، ففي هذا النمط يترك المشرف الحرية للعمال في تنفيذ الأعمال و المهام الموكلة إليهم و يترك لهم حرية التصرف و العمل دون توجيه أو إرشاد. ويسود جماعة العمل التي يكون مشرفها متساهلا ضعف و انخفاض الروح المعنوية ، و عدم التعاون بين الأفراد. كما أن مستوى أداء أفراد الجماعة يكون متدنيا نتيجة عدم تدخل المشرف لمساعدة العمال و توجيههم أثناء العمل.³

أما التصنيف الثاني فهو ينظر للقائد أو المشرف على أساس منصبه و تعيينه، و فيما إذا كان مركزه رسميا مبنيا على أساس قوانين محددة، أو أنه مشرف غير رسمي تم اختياره من قبل مجموعة من المرؤوسين وجدت فيه من الصفات ما يؤهله ليكون مشرفا و قائدا .

و هناك تصنيف ثالث قام على أساسه إعطاء نوعين أو نمطين من الإشراف هما:

- إشراف موجه نحو العمال و المرؤوسين و هو ما يسمى أيضا بالإشراف المبني على أساس العلاقات الإنسانية .
- إشراف موجه نحو العمل و الإنتاج: و يسمى أيضا بالإشراف التفصيلي.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، و خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 225 - 226 .

² محمد مسلم ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، دار قرطبة ، الجزائر ، 2007 ، ص 140.

³ خليل محمد حسن الشماع ، و خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 227.

1. إشراف موجه نحو العمال:

في هذا النمط من الإشراف يهتم المشرف بالمرؤوسين و يعاملهم على أساس إنساني. فالمشرف يهتم بالعمال اهتماما بالغا و يكون معهم علاقات اجتماعية طيبة. و يساعدهم على العمل يعلمهم، يوجههم، ينمي كفاءاتهم و قدراتهم، يحترمهم و يساعدهم على حل مشاكلهم و تحقيق مطالبهم...إلخ. فالمشرف يحاول بناء العمل على أساس اجتماعي، فهو يطمح لزيادة الإنتاجية عن طريق رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، و بناء الثقة بينهم و بين المشرف.

2. إشراف موجه نحو الإنتاج:

هذا النمط من الإشراف يعتبر العامل مجرد قوة منتجة يجب أن تسخر و تستغل لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، و المشرف في هذا النمط يهتم بالجوانب الفنية وأساليب و طرق العمل المساهمة في تحقيق الإنتاج، فالمشرف يقوم بالتخطيط و التنسيق و المراقبة الدقيقة للعمال ، و المشرف هنا لا يهتم بإقامة علاقات اجتماعية و إنسانية مع العمال لأن اهتمامه منصب حول الكيفية التي تجعل العمال يعملون بأحسن و أنسب الطرق لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية . فتعامل المشرف مع العمال في هذا النمط من الإشراف لا يتعدى تقديم المعلومات و الإرشاد و التوجيه لتحسين الأداء ، و في هذا النمط من الإشراف تكون الروح المعنوية للعاملين منخفضة و أحيانا تنعدم الثقة بين الرئيس و المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق مشاكل في العمل و انخفاض في معدلات الإنتاج.¹

وظائف المشرف:

تختلف وظائف المشرف باختلاف التنظيمات الصناعية و اختلاف الأنظمة، فلكد تعددت الآراء حول المفهوم الحقيقي للمشرف ذلك لأن الباحثين اختلفوا في تحديد الوظائف الفعلية و المهام الكلية التي يقوم بها المشرفون داخل التنظيمات.

¹ يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 26- 31.

يعتبر المشرفون حلقة الوصل بين الإدارة و العمال، فهم يقومون بأداء أدوار هامة في مختلف مستويات التنظيم ، و تعتبر من أهم أدوار المشرف إدارة العمال أو المرؤوسين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي . فعلى المشرف أن يكون ملما تماما بكافة نواحي العمل و على معرفة جيدة بالمنصب الذي يشغله و يكون مسؤولا و قادرا على تعليم مرؤوسيه و تدريبهم و تصحيح أخطائهم...

من الوظائف الأساسية التي يقوم بها المشرفون داخل التنظيمات، التنظيم، المراقبة، التوجيه، التخطيط و التنسيق...إلخ

فالمشرف يقوم بتنظيم العمل و يزيل الاضطرابات الناشئة عن الظروف الطارئة، كما يقوم بمراقبة العمال و يحاول التعرف على طاقاتهم و قدراتهم في العمل، و يحاول تحديد الأساليب الواجب إتباعها في عملية الإنتاج.

يقوم المشرف بتوجيه العاملين و إرشادهم و تبسيط العمل و المحافظة على استمراره. و المشرف يعمل على أن يقوم مرؤوسوه أو جماعة العمل على أداء الأعمال الموكلة إليهم وفقا لتخطيط معين يسمح بتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يعمل على التنسيق بين جميع عناصر الإنتاج .

إن المهمة الأساسية للمشرف تتمثل في جعل القسم الذي يشرف عليه يؤدي أعماله بأقصى كفاءة ممكنة و أن يحرص على تعاون الأفراد أو المرؤوسين لتحقيق أحسن النتائج.¹

في حديث عن مهام و وظائف المشرف، ذكر أحد الباحثين " أن هناك واجبات عامة مشتركة بين جميع الوظائف الإشرافية ، تراوحت بين معاملة المرؤوسين معاملة حسنة و إيجاد التنسيق، و تدريب الموظفين و الارتفاع بروحهم المعنوية و ابتكار الوسائل التي تعمل على تحسين العمل و أساليبه."²

و قد حددت وظائف و مهام المشرفين فيما يلي:

1. الوظائف الاقتصادية الفنية.
2. الوظائف الاجتماعية النفسية.
3. الوظائف الإدارية.

¹ السيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42-45.

² يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

1. الوظائف الاقتصادية الفنية:

تعتبر الوظائف الاقتصادية الفنية أساسية في عملية الإشراف فهي تتمثل في تلك الإجراءات و التوجيهات و التعليمات المتصلة بالإنتاج و تحسينه. حيث أن وظيفة المشرفين في المستوى الأول أو الأدنى من الهيكل التنظيمي تركز على تهيئة الظروف الاقتصادية و المادية اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية. كالإشراف على العملية الإنتاجية و مراقبة الإنتاج و البحث عن العوامل التي تساعد على زيادته و تحسينه و الإشراف على المواد الخام و الكميات المستخدمة و القضاء على معوقات الإنتاج...إلخ.

2. الوظائف الاجتماعية النفسية:

اهتمت الإدارة منذ وقت مبكر بالمحيط الفيزيقي للعمل كاختيار الآلات و الوسائل المناسبة للعمل و ضرورة صيانتها و توفير أحسن و أنسب الظروف المادية الملائمة للعمل و ترتيب و تنظيم العمل...إلخ. لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية و تحقيق الكفاية المطلوبة ... غير أن الإدارة أهملت الجوانب الإنسانية و النفسية للعمال. مما جعلها تواجه مشكلات كبيرة و متعددة داخل التنظيم.

اهتمت التنظيمات الحديثة بالجوانب الإنسانية للعمال و ركزت بذلك على الوظائف النفسية الاجتماعية التي يقوم بها المشرفون، كالاهتمام بشؤون المرؤوسين و الاستماع إلى آرائهم و اقتراحاتهم و دراسة مشاكلهم و العمل على حلها ، كما يقوم المشرفون بخلق جو عمل يسوده التعاون و المحبة و العلاقات الاجتماعية الحسنة بين المرؤوسين...

كما برهنت دراسات عديدة أجريت حول موضوع دوافع العمل على أهمية الدوافع النفسية و الاجتماعية و قد دلت هذه الدراسات أن الدوافع النفسية و الاجتماعية تختلف من فرد إلى آخر ، كما أثبتت أن هناك دوافع و حاجات أساسية يشترك فيها أغلب العاملين ، و أن الأفراد داخل التنظيم يتأثرون بمجموعة من العوامل الشخصية أو الخاصة بالأفراد كطبيعة الشخص و ميوله و اتجاهاته ، عاداته و تقاليده ، قيمه و خبراته السابقة...

أما العوامل الأخرى فهي العوامل التي تتعلق بمجال العمل والمحيط الذي يعمل فيه الفرد.

3. الوظائف الإدارية:

أما الوظائف الإدارية للإشراف فتتعلق بالتنظيم الرسمي للمنظمة، حيث يقوم المشرفون بالعديد من الوظائف و المهام الإدارية ، منها إيصال التعليمات و اللوائح و القوانين للعمال و المرؤوسين و شرحها لهم و العمل على تطبيقها . كما أن المشرف يقوم بنقل آراء العمال و اقتراحاتهم و تقاريرهم حول العمل و الإدارة ، كما يعمل على إيصال شكاوي العمال و تظلماتهم حول ظروف العمل داخل التنظيم.¹

إن وظائف المشرف كثيرة و متنوعة فهي تجمع بين الوظائف الاقتصادية، النفسية، الاجتماعية، و الإدارية. فالمشرف الناجح هو الذي يستطيع القيام بوظائفه و المهام الموكلة إليه، و لا يحدث ذلك إلا إذا كان المشرف واعيا بالدور أو الأدوار التي يتعين عليه القيام بها و بهذا الصدد يمكن أن نذكر أن الكثير من الباحثين لا يعتبرون القيادة و الإشراف و الإدارة عمليات منفصلة عن بعضها ، بل هي تمثل عملية واحدة تسمى العملية الإشرافية.

ثانيا: الظروف المادية.

1. الأجور:

تعتبر الأجور من الأعباء التي تتحملها المؤسسات الاقتصادية و كافة التنظيمات التي تستخدم الموارد البشرية ، و التي تقتطع لها جزءا كبيرا من الميزانية ، و لقد اكتسب مفهوم الأجور عناية كبيرة منذ ظهور الفكر الاقتصادي و ازدادت أهميته عند الكلاسيك باعتباره من عناصر الإنتاج و يؤثر على أرباح و أهداف المؤسسة .

تعريف الأجر:

الأجر هو كل ما يدفع مقابل عمل فكري أو جسدي ، و الأجر في النظام الرأسمالي " ثمن لقوة عمل العامل " و بتعبير آخر " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج ". أما في النظام الاشتراكي ، فينظر للأجور على أنها " حصة العامل من الدخل القومي " و بعبارة أخرى " نصيب العاملين في إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيراً نقدياً و مقسماً حسب مقدار و نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد " ².

¹ المرجع نفسه ، ص ص 38-42.

² عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 231 .

الأجر هو " العائد الذي يحصل عليه العامل مقابل مساهمته بعمله في العملية الإنتاجية. " ¹

الأجر هو "ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بالعمل. " ²

الأجر هو "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. و ترتبط بهذا المفهوم مفاهيم أخرى مشابهة مثل المرتب و الفرق بين الأجر و المرتب هو أن:

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل، و هو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

المرتب: و هو ما يحصل عليه الموظف، و هو ما يصرف شهريا في الغالب.

غير أن هذه التفرقة اختفت و أصبح للفظين معنى واحد. ³

لقد تطور مفهوم الأجور تطورا كبيرا إذ لم يعد مقتصرا فقط على ما يكتسبه الفرد مقابل عمل معين فكري أو عضلي ، بل أصبحت ترتبط به بعض الملحقات المادية و المعنوية ، و خاصة مع تدخل النقابات و الدولة في تنظيم العمل و ما يرتبط به من تأمينات و حقوق العمال من خلال قانون العمل.

كما نجد في موسوعة Dalloz 1961 في القانون: " لم يعد الأجر إلا جزءا من كسب العمل ، و أن هذا الكسب لا يتكون فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل ، و لكن أيضا من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل ، و ما ذلك إلا لأنه قد أصبح للأجر وظيفة غذائية مسيطرة تفصله عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل ، لقد توحد الأجر بالمرتب الذي هو مجموع الامتيازات اللصيقة بالوظيفة العامة ، يهتم باحتياجات العامل أكثر بكثير من اهتمامه بقيمة العمل الذي يؤديه ". ⁴

فالأجر في المفهوم الحديث لم يعد يتعلق فقط بالمقابلة عن المجهود الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل، فالأجر في المفهوم الحديث أصبحت له تبعات أخرى و تدخل فيه اعتبارات معينة كالخبرة و الأقدمية في العمل، و الأداء الجيد و المتميز... كما تراعى فيه الحالة الشخصية و الالتزامات العائلية للعامل (متزوج - عدد أفراد العائلة-عدد الأولاد الذين يدرسون-...إلخ) و التي بموجبها تزداد قيمة الأجر، و الهدف من كل هذا هو الحرص على تغطية كافة احتياجات و مطالب العمال و تحسين مستوى

¹ قباري محمد اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 333.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص 277 .

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 186.

⁴ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 46.

معيشتهم ، و مواكبة زيادة أسعار السلع و المنتجات في ظل كافة التغيرات و التحولات الحاصلة في المجتمع.

نظريات الأجور:

لقد ساهم الاقتصاديون من أمثال آدم سميث و ريكاردو و ماركس و غيرهم في تطوير نظريات الأجور. فكل منهم له وجهة نظره الخاصة نحو الأجر حاولوا من خلالها أن يبينوا و يوضحوا مدى تأثير الأجر و العرض و الطلب ... على المجتمع و على حياة الأفراد الاجتماعية . كيف أنه يمكن للأجر أن يكون نقطة تحول كبيرة و مؤثرة في سير المجتمع. و كيف أن للأجر دورا في تحديد الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية للأفراد داخل المجتمع...

1. نظرية حد الكفاف :

تفترض هذه النظرية أن اجر العامل مرتبط بمقدار ما يستهلكه العامل و أسرته للبقاء على قيد الحياة و تجديد قوة عمله . و هذه النظرية تربط بين الأجر و زيادة عدد السكان، و بموجب هذه العلاقة فالأجر سوف يستقر على المدى الطويل و يتحدد عند مستوى معين هو حد الكفاف، بحيث أن :

■ زيادة الأجر عن مستوى حد الكفاف سيؤدي إلى زيادة العرض عن القوى العاملة و بالتالي انخفاض الأجور بسبب زيادة العرض لتعود إلى مستوى حد الكفاف.

■ انخفاض الأجر عن مستوى حد الكفاف يؤدي إلى انخفاض عدد السكان بسبب

سوء حالتهم الصحية و قلة تكاثرهم (نتيجة لعدم حصولهم على الحد الأدنى اللازم للمعيشة) و بالتالي فإن عرض العمل ينخفض و بذلك ترتفع الأجور لتصل من جديد إلى مستوى حد الكفاف.¹

إن ارتفاع الأجور سوف يؤدي إلى زيادة عدد السكان و ذلك بسبب تحسن أوضاعهم المعيشية ، و ارتفاع عدد السكان يؤدي بدوره إلى انخفاض الأجور لتتأثر الأوضاع المعيشية للعمال بالسلب و ينخفض عدد السكان مجددا .¹

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال – دراسة لـ 401 نظرية للإدارة و ممارساتها و وظائفها، دار الرضا ، سوريا، ط1، 2004، ص 525.

2. نظرية الإنتاجية الحدية للعمل:

ترتبط هذه النظرية بالكلاسيكيين الجدد ، و مضمونها هو أن الأجر يتوقف على إنتاجية العمل ، بحيث أن الأجر يزداد بزيادة الإنتاجية و الأجر وفقا لهذه النظرية هو ما يتبقى من صافي الأرباح بعد حذف تكاليف الإنتاج و هذا هو تفسير اختلاف الأجور من مهنة إلى أخرى . و تفترض هذه النظرية أيضا ارتفاع و انخفاض الأجور أثناء العمل و ذلك وفقا لإنتاجية العمل. مع أن قيمة الأجور قد حددت سلفا قبل البدء بالعمل.

و الإنتاجية الحدية عند البعض هي مساواة أجر ما ينتجه آخر عامل استخدام في الإنتاج، و تتحدد أجور باقي العمال وفقا لأجر العامل أو المستخدم الأخير.

إن نظرية الإنتاجية الحدية للعمل تتسجم و تتناسب مع قوانين العرض و الطلب بحيث أنه:

كلما زاد العرض كلما تناقصت الإنتاجية الحدية و بالتالي تناقص الأجر، و العكس صحيح أي أنه كلما قل العرض زادت الإنتاجية الحدية و بذلك يزداد الأجر.²

3. نظرية العرض و الطلب:

تفترض هذه النظرية أن معدل الأجر يتحدد عند نقطة تقاطع منحنى العرض و الطلب على العمل لأنهما يتقاطعان بالضرورة في نقطة واحدة. و أن معدل الأجر مرتبط باستمرار بمستوى الإنتاجية ، و أن العلاقة بين الطلب على العمل و الإنتاجية هي علاقة طردية .³ بحيث أن الطلب يزداد على السلع و الخدمات التي يمكن أن تباع في السوق و تحقق ربحا للمنتج. لذلك فالطلب يزداد كلما لقيت السلع أو المعروضات رواجاً في السوق، و بالتالي ترتفع الأجور.

و العرض على العمل يقل إذا لم تلق السلع المنتجة الاهتمام و الرواج المطلوب في السوق، و بذلك تقل الأجور، بل إنه قد يحدث هناك تسريح للعمال و تقليل عددهم داخل المؤسسة.

¹ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص ص 526-527 .

³ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

نظم الأجور:

تعتمد المنظمات و المؤسسات على نظامين أساسيين لدفع الأجور هما: نظام الأجر الزمني، و نظام الأجر بالإنتاج.

1. نظام الأجر الزمني :

يتم دفع أجور العاملين و الموظفين بمقتضى هذا النظام وفقا لوحدة زمنية معينة، هي الساعة أو اليوم أو الأسبوع، الشهر أو العام. و في هذا النظام لا يتأثر أجر العامل بإنتاجيته و تعتبر هذه المسألة من أهم سلبيات هذا النظام إذ أن العامل الذي ينتج في زمن قدره ساعة واحدة أكثر من عامل آخر ينتج عدد قليل من الوحدات يتقاضيان نفس قيمة الأجر، فهذا يعد عدم إنصاف في حق العامل النشط ، كما أن العامل غير النشط يأخذ أجرا أكثر من حقه.

و يطبق نظام الأجر الزمني في المنظمات أو المؤسسات التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بالكم ، و في المنظمات التي يكون فيها الإنتاج مرتبط بسرعة الآلات و الأجهزة، كما يطبق في الأعمال التي يصعب تحديد مستويات قياسية لها، أو يصعب تقدير مخرجاتها بوحدة كمية ملموسة، ومن أمثلتها الوظائف الإدارية و الخدمات الطبية و التعليمية و الاجتماعية ... إلخ.

و من إيجابيات هذا النظام أنه يرفع الروح المعنوية لدى العمال و يقوي روح التعاون و العمل الجماعي فيما بينهم. و يعتبر نظام الأجر الزمني أكثر قبولا لدى العمال و النقابات العمالية لشعورهم بعدم حدوث استغلال عند حساب الأجور.

كما أن لهذا النظام سلبيات ، من أهمها أنه أهمل الفروق بين العمال من حيث المهارات و القدرات ، حيث أنه يتساوى أجر العامل النشط أو الممتاز مع عامل آخر متوسط الكفاءة ، و بالتالي فإن هذا النظام لا يشجع روح الابتكار و المبادأة في أوساط الموظفين ، فنظام الأجر هذا لا يمثل حافزا لهم للعمل و لرفع كفاءتهم، ذلك أن أجورهم ليست مرتبطة بأدائهم و إنتاجيتهم.¹

2. نظام الأجر بالإنتاج :

يسمى أيضا بنظام الأجر التشجيعي ، طبق لأول مرة في نظام الحرف، نظام الأجر بالإنتاج هو النظام الأكثر استخداما حاليا و خاصة في المشروعات الصناعية ،

¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 509 - 510.

" و بمقتضى هذا النظام يحدد معدل اجر معين لأداء كل كمية أو حصة معينة من العمل و يتقاضى العاملون - بصفة فردية أو كمجموعة - أجورهم وفقا لإنتاجيتهم الفعلية و هنا يكون كسب العاملين الأكثر كفاءة في العمل أعلى من كسب العاملين الأقل كفاءة".¹

و يمكن القول أيضا أن أجور العمال أو جماعات العمل مرتبطة بإنتاجيتهم، فكلما زادت الإنتاجية زاد معها الأجر، فالأجر هنا يشكل حافزا لدى العمال يزيد من رغبتهم في العمل و إنتاج أكبر عدد من الوحدات.

يطبق نظام الأجر بالإنتاج في المنظمات التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كما في شركات الغزل و النسيج و البناء... إلخ، و المؤسسات التي تهتم بكمية الإنتاج بدرجة أكبر من الاهتمام بنوعه و جودته.

لنظام الأجر بالإنتاج إيجابيات و سلبيات. فمن إيجابياته: أن الأجور تمنح على أساس الكفاءة و القدرات الإنتاجية، أي أن كل عامل أو فرد يأخذ أجره نتيجة لمجهوده الخاص، و بكل عدل، كما أن الأجر الممنوح يشكل حافزا قويا للعمال يحثهم على بذل مجهود أكبر و تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية .

من سلبيات هذا النظام:

- صعوبة التحديد الدقيق للمعايير أو المستويات القياسية للإنتاج و التي يحاسب الأفراد على أساسها مما قد يفتح المجال لاضطراب العلاقة بين الإدارة و العمال.
- في نظام الأجر بالإنتاج يكون الاهتمام أكثر بالكمية المنتجة و بالتالي فإن الجودة قد تهمل في سبيل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.
- إن نظام الأجر بالإنتاج يناسب أكثر ذوي الكفاءات العالية التي يمكنها أن تنتج أكبر كمية من الوحدات، بعكس الفئة المتوسطة أو الضعيفة التي تكون مكاسبها قليلة، هذه الفئة التي تضطر إلى بذل مجهودات و طاقات غير اعتيادية لتحقيق الإنتاج المطلوب مما يؤثر على حالتهم الصحية...²

الأجر الثابت و الأجر المتغير:

¹ المرجع نفسه، ص 524.

² المرجع نفسه، ص ص 524 - 526.

يتكون الأجر من عدة عناصر ثابتة و متغيرة، تختلف هذه العناصر من نظام إلى آخر و من بلد إلى آخر، لذلك و من خلال التنظيم القانوني الجزائري سنعرف العناصر الثابتة في الأجر و العناصر المتغيرة فيه.

1. الأجر الثابت: يتشكل الأجر الثابت من ثلاث عناصر أساسية هي:

(أ) الأجر الوطني الأدنى المضمون: و هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة

العمال، في كل القطاعات و النشاطات، دون استثناء، تقوم بتحديد السلطة العامة - الحكومة - بمقتضى نصوص تنظيمية، و يتم تحديده بالرجوع إلى عدة اعتبارات مالية و اقتصادية و اجتماعية، خاصة تلك التي تتعلق بتطور الأسعار في البلاد و تطور مستوى المعيشة.¹ و تقدر القيمة الحالية للأجر الوطني الأدنى ب: 10000 دج بعدما كان يقدر ب4000 دج سنة 1994 و 6000 دج سنة 1998، و 8000 دج سنة 2000.²

(ب) الأجر الأساسي: هو الأجر الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة،

و هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية، حيث أن تصنيف منصب العمل يعني ترتيب ذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور، أين يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحددها عناصر و عوامل المنصب و التي تتمثل فيما يلي: درجة التأهيل، و المسؤولية و الجهد المتطلب في ذلك المنصب، ظروف العمل، مختلف الضغوط و المتطلبات المتعلقة بكل منصب و القطاع المتواجد فيه، كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة، أو سعر مقابل النقطة.

(ج) التعويضات الثابتة أو الملحقة بمنصب العمل: تحدد الفقرة الثانية من قانون

علاقات العمل المادة 81 هذه التعويضات و الملحقات على أنها: "التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة، لا سيما العمل التناوبي، و العمل المضّر و الإلزامي، بما فيه العمل الليلي، و علاوة المنطقة". إذ و كما أوضحت المادة فإن هذه التعويضات تتمثل في تعويض الأقدمية أو الخبرة، تعويض الضرر أو المخاطر، تعويض المنطقة، المنح العائلية.

¹ أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري-علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، 2002، ص 230.

² تساولاتكم القانونية عن العمل، منشورات بيرتي، الجزائر، 2006، ص 27.

2. الأجر المتغير: يتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم - أي

القيمة المالية- و من حيث عنصر الديمومة و الاستقرار، لكونها تخضع لعدة عوامل و شروط لا تتحقق بصفة دائمة، و في كل الظروف و الحالات، إما بسبب قدرة العامل و مهارته، أو بسبب تنظيم العمل، أو بسبب عدم تحقيق الشروط التي تنبئها و تبررها. و هي تعتبر عناصر قانونية تحضى بنفس الحماية التي تحضى بها العناصر الثابتة، متى وجدت و تحققت. و تتمثل عناصر الأجر المتغير فيما يلي:

(أ) التعويضات: هي تعويضات تمنح للعامل متى قام بالعمل في غير الظروف

العادية له، أو لحقته أضرار أو أخطار جراه و تتمثل هذه التعويضات في: تعويض العمل الإضافي، و تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، و أيضا تعويض العمل الليلي، تعويض المصاريف المنفقة من قبل العامل أثناء القيام بالعمل أو المهام المنجزة خارج مكان العمل.

(ب) الحوافز و المكافآت: تمنح الحوافز للعامل كتعبير من صاحب العمل عن

الاعتراف بالخبرة أو المهارة، أو كحافز لزيادة بذل الجهد من أجل تحقيق نتائج حسنة، و هي مرتبطة بشروط خاصة بنتائج العمل من الناحية الكمية و النوعية. و تتمثل هذه المكافآت في مكافأة المردود الفردي و الجماعي، المنح الخاصة بالمناسبات (الأعياد الدينية، مناسبة الدخول المدرسي، التكفل بمصاريف الأفراح، المرض و الوفاة...) و يجدر الذكر أن هذا النوع من المكافآت لا يمثل حق للعامل و لا يمكنه المطالبة به فهو مجرد عمل تبرعي من صاحب العمل.

(ج) المكافآت العينية: و تتمثل في بعض النفقات يتحملها صاحب العمل لصالح

العامل، حيث يتمكن العامل من خلالها من الاستفادة من بعض المزايا العينية كتقديم سكن، أو التكفل بالإيجار، وسيلة نقل، اللباس...¹ و غيرها.

2. الحوافز:

إن السلوك الإنساني تحركه الدوافع، فلا يمكن للإنسان أن يقوم بعمل أو فعل ما إلا إذا كان خلف ذلك دافع أو حافز معين، فالإنسان يأكل حين يشعر بالجوع، فدافع الجوع

¹ أحمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 230-266.

هو الذي يجعل الإنسان يقوم بعملية الأكل. و الإنسان يذهب للعمل كل يوم لأن هناك دوافع و حاجات تجعله يذهب إلى العمل و تحفزه للقيام بذلك.

و المنظمات الحديثة تحاول و على قدر كبير أن تجذب إليها القوى العاملة و خاصة القوى العاملة الكفأة و ذلك من خلال أنظمة الأجور و الحوافز التي تستعملها . و تستعمل المنظمات الحوافز للتأثير في الأفراد و استثارتهم فالحوافز تعتبر قوة دافعة تجعل الأفراد يعملون و يبذلون أقصى جهودهم للحصول عليها. و تعتبر الحوافز جائزة مقدمة من المنظمة نحو الأفراد مقابل خدمة أهدافها و مصالحها .

و تتنافس المنظمات و المؤسسات فيما بينها لجذب القوى البشرية و خاصة منها الإطارات و الكفاءات من خلال استعمال أنظمة الأجور و الحوافز الجيدة و المغرية. و تعتبر التنظيمات الجيدة أو الناجحة تلك التي تستعمل أنظمة الأجور و الحوافز الجيدة.

تعريف الحوافز:

لقد جاء في مؤلف علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي أن الحوافز هي : " قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها و ذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز و يجعله مستحقا ، فالحافز إذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكا معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة ".¹

و الحافز كما عرفه أحمد ماهر هو " العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء ".²

تعرف الحوافز بأنها " مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل و التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته ".³

و الحوافز هي " مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد و بالتالي تحديد محتوى وشكل سلوكه و ذلك لإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه ".⁴

¹ علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 ، ص 545.

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 235.

³ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ص 274.

و يرى هوكتس أن الحوافز هي " القوة التي تحرك و تثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته و رغباته المادية و المعنوية ".¹

أنواع الحوافز :

تنقسم الحوافز إلى نوعين: حوافز مادية و حوافز غير مادية أو معنوية.

1- الحوافز المادية : و هي التي تشبع الحاجات المادية للإنسان كالحاجة إلى الطعام

و الملبس و المسكن ... كالأجر مثلا . كما أن الحوافز المادية تأخذ صورا و أشكالاً عديدة كالمكافآت و العلاوات المالية ، المشاركة في الأرباح ، كما أنها تشمل بعض الامتيازات الأخرى كالعطل المدفوعة الأجر، التأمين و نظام التقاعد و المعاشات ...

تعتبر الحوافز المذكورة أعلاه حوافز مادية إيجابية حيث أنه يمكننا اعتبار الخصم من الأجور، الحرمان من المكافآت أو العلاوات، الحرمان من المشاركة في الأرباح... عبارة عن حوافز مادية سلبية يستخدمها المدير أو المشرف لتنبيه أو تحذير العامل أو معاقبته عندما يخطئ أثناء العمل... فتكون بذلك حافزا للعامل تؤثر فيه و تدفعه لكي يعوض ما خسره.

2- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الذاتية و الاجتماعية

مثل الحاجة إلى التقدير و الاحترام و الثناء و الحاجة إلى الأصدقاء...إلخ و من هذه الحوافز فرص الترقية و الإشراف و العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل² ، و المساهمة في اتخاذ القرارات ، تقدير مجهود العمال بالثناء و المديح و التشجيع و تقديم شهادات التقدير و لوحات الشرف...إلخ.

أما الحوافز المعنوية السلبية فهي تتمثل في تأنيب العمال و لومهم، و الصراخ عليهم و توجيه الإنذارات...إلخ.

بغض النظر عن كون الحوافز إيجابية أو سلبية فكلها تؤدي للوظيفة ذاتها و المتمثلة في إثارة القوة الداخلية للعمال و حفزهم و حثهم على تقديم أحسن ما لديهم من أداء. لكن

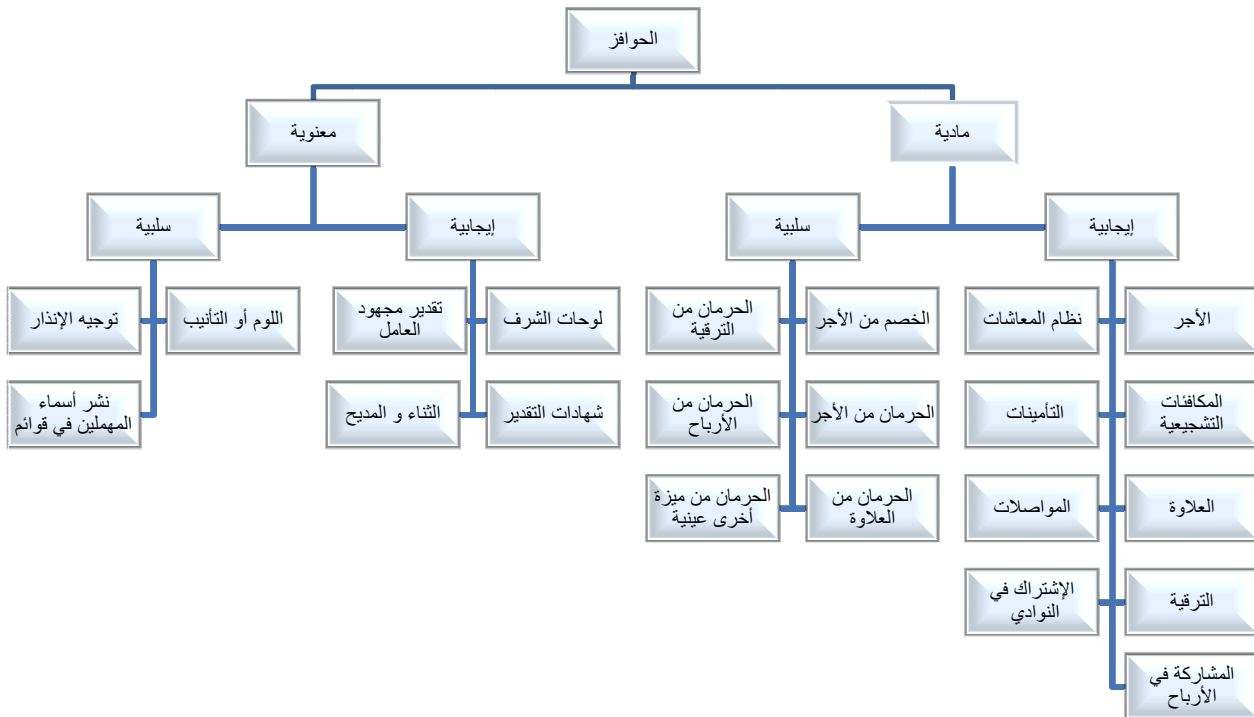
¹ المرجع نفسه ، ص 275.

² طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

النتيجة ربما تكون مختلفة (نتيجة الحفز) ، و يكمن الاختلاف في طبيعة الأشخاص و مدى تأثرهم بتلك الحوافز .

و في الآتي شكل يلخص أنواع الحوافز و هذا الشكل مقتبس من كتاب جمال الدين محمد المرسي ، المعنون بـ : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

شكل(4): أنواع الحوافز .



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية، الإبراهيمية ، 2003، ص 485.

نظريات الحوافز:

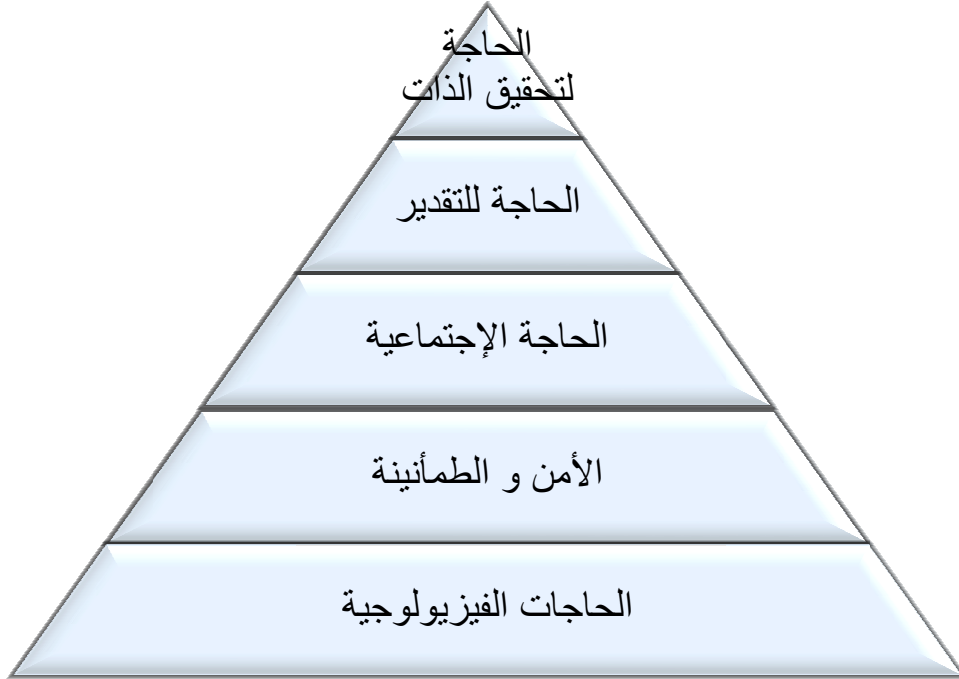
إن الهدف من التحفيز هو بث الحماس في نفوس الأفراد ليعملوا ... إذ أنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل، بل أن يكونوا متحمسين له أيضاً، راغبين في أن يمنحوا أفضل ما عندهم من عمل و أداء، و بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. و تلعب سياسات التحفيز دورا كبيرا في التأثير على الأفراد و في حل

الكثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية . و لقد حاول بعض العلماء و الباحثين أمثال أبراهام ماسلو و هيرزبرغ و غيرهم إعطاء آرائهم حول عملية التحفيز.

1. نظرية ماسلو (Abraham Maslow) :

قام أبراهام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان داخل المنظمات و صنفها إلى 5 أنواع ثم قام بترتيبها في شكل هرم من الحاجات الضرورية أو الملحة إلى الأقل ضرورة حيث يبدأ الإنسان بالسعي أولاً لتحقيق و إشباع الحاجات الضرورية ثم يتطلع إلى إشباع الحاجات التي تليها كما هو موضح في الشكل.

شكل(5): سلم ماسلو للحاجات.



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ ، و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ،دار المسيرة ، عمان، ط1، 2000، ص 135.

(أ) الحاجات الفزيولوجية:

هي الحاجات الأساسية و الضرورية لحياة الإنسان و المتمثلة في المأكل، المشرب، الملبس و المسكن... فهذه الأشياء أو الحاجات ضرورية لبقاء الإنسان حيا ، فالإنسان بانضمامه إلى التنظيم يكون بحاجة إلى المال ، الأجر الذي يستخدمه لتلبية و إشباع الحاجات الفزيولوجية و نظرا لانخفاض القوة الشرائية للوحدات النقدية و التي تسود معظم بلدان العالم و خاصة منها بلدان العالم الثالث ، نجد أن القوى العاملة في هذه البلدان تقضي معظم فترات حياتها و هي تحاول تحقيق و إشباع حاجاتها الفزيولوجية فقط.¹

(ب) الحاجة إلى الأمن و الاستقرار:

عندما يلبي الإنسان حاجاته الأساسية فإنه يحاول تلبية حاجات أخرى ، و الأمن و الاستقرار من الحاجات المهمة لدى الإنسان و قد صنفها ماسلو في المرتبة الثانية، فالعامل بحاجة إلى وظيفة تكون ظروف العمل فيها مناسبة، و تؤمن له السلامة و الأمن و الضمان ضد الأمراض الجسمية و الأمراض التي تؤثر على الصحة... إلخ. و لضمان امن و استقرار العاملين في وظائفهم أخذت النقابات المهنية و الحرفية، تطالب الإدارة بالعديد من المزايا العينية إلى جانب الزيادة المادية في الدخل ، كما تطالب أيضا بإشباع حاجات العاملين للأمن و الاستقرار و الضمان الوظيفي، من خلال برامج الأمن و الصيانة البشرية كتنبي نظام جيد للتقاعد، و تغطية المصاريف الدراسية لأبناء العاملين ، و ضمان استقرار العامل في الوظيفة و تبديد شبح الخوف من الفصل ... و غيرها من البرامج التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف العاملين و المنظمة على حد سواء.²

(ج) الشعور بالانتماء (الحاجات الاجتماعية):

بعد أن يفرغ الأفراد من إشباع الحاجات الفزيولوجية و الحاجة إلى الأمن و الاستقرار في العمل، ينتقل الأفراد إلى حاجة أخرى حسب سلم ماسلو و هي الحاجات الاجتماعية... فالإنسان اجتماعي بطبعه، يميل بالفطرة إلى العيش مرتبطا بجماعة معينة تشعره بالانتماء إليها و تشعره بالمودة، المحبة، التعاطف و الارتباط... فالأفراد يرغبون في الانتماء إلى جماعات معينة و تكوين صداقات و علاقات زمالة في محيط العمل، و التعبير عن التوافق و التفاعل مع الجماعة داخل التنظيم.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره ، ص 243.

² المرجع نفسه ، ص ص 244-245.

(د) الحاجة إلى التقدير و الاحترام:

و تشمل رغبة الفرد في الحصول على التقدير ، الاحترام ، الاعتراف ، الحصول على مكانة اجتماعية و وضع اجتماعي معين من خلال انتمائه إلى جماعة عمل أو إلى وظيفة معينة، فالتقدير و الاحترام يبيان في الفرد شعورا بالثقة بالنفس واحتراما لذاته و لقدراته...

(هـ) حاجات تحقيق الذات:

بالنسبة لماسلو الإنسان لا يستطيع أن يحقق ذاته إلا إذا قام بتحقيق أو إشباع الحاجات السابقة الذكر ، وتحقيق الذات هو أقصى ما يمكن أن يحققه الفرد من حاجات و يتطلع إليه من خلال العمل ، وهي المرحلة التي يشعر فيها الفرد بأن أمانيه و طموحاته قد تجسدت في الواقع.¹

لقد قام ماسلو بتصنيف حاجات الإنسان إلى حاجات فيزيولوجية ، لا يمكن للإنسان أن يستغني عنها، وهي تضمن المرتبة الأولى ، و المرتبة الثانية خاصة بالحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى الأمن و الاستقرار و الانتماء . و تأتي في المرتبة الثالثة - أو في قمة الهرم- الحاجات السيكولوجية باعتبارها حاجات عليا . و هي حاجات الاحترام و التقدير و الحاجة إلى تحقيق الذات بأن يكون الإنسان في الموقع الذي يسعى من أجله بكفاءته و قدراته و مهاراته ...²

لقد ساعدت نظرية ماسلو للدوافع لمعرفة حاجات الأفراد و دوافعهم عند انضمامهم للتنظيم . و لقد ساهمت هذه النظرية في نجاح العديد من المنظمات من خلال إشباع الحاجات الأساسية و الفيزيولوجية للعاملين و تحسين مستواهم المعيشي بدفع أجور مغرية و تشجيعهم على العمل بمنحهم حوافز و علاوات ، و تبني العديد من البرامج و المزايا العينية بتوفير الضمان و الأمن و الاستقرار الوظيفي... كما اهتمت التنظيمات بتلبية الحاجات الاجتماعية للعمال بعد أن أثبتت الدراسات و الأبحاث أهمية التنظيم غير الرسمي و شبكات الاتصال غير الرسمية من خلال جماعات العمل.

وجهت لنظرية ماسلو عن الحاجات و الدوافع الإنسانية عدة انتقادات من بينها:

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 111- 113.

² زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، دار السلاسل ، الكويت ، 2001، ص ص 430- 431.

- أن الحاجات الإنسانية تختلف مراتبها و أهميتها من شخص إلى آخر، و أنه ليس ضروريا أن تأخذ تلك الحاجات ذلك الترتيب أو الأهمية عند كل الأشخاص.
- أنه ليس ضروريا أن يشبع الإنسان تلك الحاجات وفقا لذلك الترتيب، فبعض الأعمال تتيح للأفراد أن يشبعوا حاجات معينة دون أخرى. أو تشبع لديهم حاجات عليا قبل أن تشبع الحاجات الدنيا.
- أن الإنسان يستطيع أن ينتقل من حاجة إلى حاجة أخرى حتى و لو لم تشبع الحاجة السابقة أو الأولى إشباعا كليا.

فمثلا يسعى خريجو الجامعات إلى الحصول على وظائف مناسبة تناسب تخصصاتهم و مؤهلاتهم. غير أن هؤلاء الأفراد يصدمون بعدم توفر مناصب الشغل فيضطرون إلى عمل أي شيء، أو القبول بأي وظيفة للقضاء على شبح البطالة الذي يهددهم داخل المجتمع. فيضطرون للقبول بظروف عمل ربما تكون غير جيدة بالنسبة لهم، أجور منخفضة بحيث لا تسمح بإشباع أبسط الحاجات الفزيولوجية لهؤلاء الأفراد كما أنهم يشعرون بالاستغلال لأن الجهد المبذول و ساعات العمل الكثيرة لا تقابل إلا بمبلغ بسيط... فيشعر هؤلاء الأفراد بأنهم موضوعون في المكان غير المناسب، و بذلك يشعرون بالإحباط و بالقلق مما ينتج عنه عدم الرضا عن العمل أو الوظيفة، و يشعرون بالتوتر و القلق النفسي الذي يؤدي إلى حدوث صراعات و نزاعات داخل أوساط العمل، و يشعر الأفراد بأنهم لم يستطيعوا تحقيق أي شيء داخل التنظيم، لأنهم يمثلون الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب.

2. نظرية هيرزبرغ: (Herzberg)

تعتبر من النظريات الحديثة في التحفيز و تسمى أيضا بالنظرية ذات العاملين. و يقوم مبدأ نظرية هيرزبرغ على اعتبار أن العمل هو المصدر الأساسي لتحفيز العمال و أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في العامل و تحفزه لأداء عمله. و قد بنى هيرزبرغ نظريته هذه نتيجة لأبحاث تجريبية عكس نظرية ماسلو المبنية على أساس نظري بحت.¹

هذه العوامل المحفزة للعمال هي حسب هيرزبرغ :

¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 712-713.

(أ) عوامل صحية:

تسمى أيضا عوامل وقاية أو صيانة ذلك لأنها توفر أدنى درجة إشباع للحاجات و هي أساسية لتوفير محيط ملائم لحياة و عمل الإنسان، و العوامل الصحية هي العوامل الأساسية التي تتوفر في بيئة العمل و تجعله ملائما لأداء النشاط، و منها الأجور، ظروف العمل الفيزيائية، الأمن... إلخ. و قد حدد هيرزبرغ 10(عشرة) عوامل صحية هي كالاتي:

- "سياسات الشركات و إدارتها.
- العلاقات التبادلية مع المشرف.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- الإشراف الفني.
- العلاقات مع الزملاء.
- الراتب.
- الحياة الشخصية
- المركز و المكانة".¹

اعتقد هيرزبرغ أن عدم وجود العوامل الصحية في محيط العمل يؤدي إلى حالة عدم الرضا و الاستياء لدى العامل ، أي أنه تكمن أهمية العوامل الصحية في تقليل حدة عدم رضا العمال و توفير بيئة ملائمة للعمل ، إلا أنها عوامل غير محفزة في حد ذاتها.²

(ب) عوامل محفزة (دافعة):

هي العوامل التي تحفز الفرد و تساعد على التقدم نحو تحقيق الذات، و هي عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل في حد ذاته. و استمراره و ليس بالبيئة المحيطة، و سماها هيرزبرغ العوامل الدافعة أو المحفزة، لأنها إذا توافرت في العمل فإنها تحفز العمال و تؤدي إلى الرضا عن العمل . و عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء و عدم الرضا عن العمل . و قد حدد هيرزبرغ العوامل المحفزة فيما يلي:

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 713.

- " الإنجاز في العمل .
- الاعتراف بالإنجاز .
- التقدم و الترقى في العمل.
- طبيعة العمل نفسه و مستواه.
- إمكانية النمو و التطور الشخصي¹

رأى هيرزبرغ أن نظريته هذه تتناسب كل المستويات الوظيفية إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذه النظرية تتناسب أكثر المستويات الوظيفية العليا، و ذلك أن موظفي هذه المستويات قد اشبعوا حاجاتهم الفيزيولوجية ، و أجزاء من الحاجات الاجتماعية ، و لذلك فهم يركزون على إشباع حاجات النفس و تحقيق الذات و النمو و الترقى في العمل... إلخ. على عكس الموظفين في المستويات الدنيا الذين مازالوا يسعون إلى تحقيق حاجاتهم الفيزيولوجية و الضرورية.²

لقد لفتت هذه النظرية انتباه المديرين و أصحاب الأعمال إلى أنه توجد عوامل أخرى غير الأجور و الحوافز و ظروف العمل الجيدة... إلخ التي تثير دافعية العمال و تحفزهم للعمل ، و أن هذه العوامل هي ما أطلق عليها هيرزبرغ بالعوامل المحفزة أو الدافعة.

¹ حسن حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 433.

الفصل الثالث:

الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة

أولاً: المجتمع

1. تعريف المجتمع
2. العلاقات الاجتماعية
3. شبكة الاتصالات داخل الجماعة

ثانياً: الوضعية

1. مفاهيم مشابهة للوضعية
2. وضعية المجتمع
3. وضعية العامل

أولاً: المجتمع:

1. تعريف المجتمع:

يعرف علم الاجتماع بأنه الدراسة العلمية للمجتمع، و مفهوم المجتمع هو من المفاهيم الغامضة و المضببة و التي تحتاج إلى تحديد للمعنى. فقد يشير هذا المفهوم إلى مجموعة إنسانية محددة كالمجتمع العربي، أو إلى فئة أو تجمع إنساني كالمجتمع الصناعي مثلاً، أو إلى جماعة محددة كجماعة العمل.

وقد تباين علماء الاجتماع في تحديد الأطر لمفهوم المجتمع، وقد اختلفوا اختلافاً كبيراً حول هذا المفهوم. غير أن تعاريفهم تشترك في المعنى التجريدي للمفهوم، و المتمثل في أن المجتمع هو حاصل أو مجموع العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد و الجماعات.

فالمجتمع عبارة عن "جماعة من أفراد يتفاعلون معاً، و يقيمون في نفس الإقليم، و يشاركون في ثقافة عامة".¹

المجتمع هو " جماعة من الناس يعيشون معاً في منطقة معينة، و تجمع بينهم ثقافة مشتركة و مختلفة عن غيرها ".²

ركزت هذه التعاريف على أهمية توافر شرطين أساسيين في تعريف المجتمع. الأول هو ضرورة وجود منطقة أو إقليم جغرافي معين لإقامة الجماعة الإنسانية. و الآخر هو وجود ثقافة تربط بين أفراد الجماعة الإنسانية و هذه الثقافة تميزهم عن غيرهم من أفراد الجماعات الإنسانية الأخرى.

وقد عرفه زندان المجتمع بأنه "شبكة العلاقات الاجتماعية التي توجد بين عدد من الأفراد، الذين يكونون وحدة مكتفية بذاتها لدرجة ما، و لها المقدرة على الاستمرار خلال الأجيال المتعاقبة"³، و ليس معنى الوحدة المكتفية هنا الاكتفاء الاقتصادي، بل يقصد منها أن المجتمع يحتوي على منظمات و مؤسسات و هيئات يمكنها أن تعمل بطريقة متألّفة، متماسكة تخدم الأفراد بجميع احتياجاتهم الضرورية و تساهم في حل مشكلاتهم، و الأزمات التي يمرون بها لكي يستمروا في الحياة و البقاء، دون الاستعانة بمجموعات أخرى.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، د تاريخ، ص 114.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط2، 1986، ص400.

³ طلعت إبراهيم لطفي مرجع سبق ذكره، ص114.

و المجتمع لدى مفكري المادية التاريخية يعرف وفقا لأسلوب الإنتاج و يشكل المجتمع مرحلة في التطور البشري، كما هو الحال في حالة المجتمع الإقطاعي أو الرأسمالي، فالمجتمع ناتج عن صراع الطبقات عبر التاريخ و يرى ماركس أن المجتمع " بالرغم من اختلاف الأشكال أو التشكيلات التي يظهر فيها، لهو في الأساس نتيجة تفاعل الأشخاص، و أن الإنسان ليس حرا في اختيار شكل معين، لأن التشكيلة الاجتماعية إنما تقوم نتيجة لتطور قوى الإنتاج و علاقاته".¹

و المجتمع في رأي البعض أمثال زيمل ما هو إلا "نتيجة تفاعل الأفراد، و أن هذا التفاعل يقوم نتيجة أهواء و أهداف محددة". فالمجتمع عبارة عن أفراد يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف و غايات معينة. و يتفق مع هذا التعريف أنصار الاتجاه التفاعلي الرمزي، أمثال ميد و بلومر Mead&Bloomer فهما يتصوران بأن المجتمع " عبارة عن أفراد يتفاعلون من خلال رموز، يملكون ذواتا، و أن الفعل الإنساني أساس التفاعل".

فهذا التعريف يتضمن عناصر عدة، أولها أن المجتمع عبارة عن مجموعة من الأفراد المتفاعلين فيما بينهم لتحقيق أهداف معينة، و ثانيها أن هذا التفاعل يحدث ضمن موقف معين أي أن أولئك الأفراد يمارسون نشاطهم ضمن إطار زمني و مكاني، و ظروف و شروط معينة تسهم في تحديد سلوكهم، و أن السلوك الاجتماعي متوقف على مدى استيعاب الأفراد لذلك الموقف.²

أما دوركايم و أتباعه فقد اعتبروا أن المجتمع عبارة عن " مجموعة من الظواهر الاجتماعية أو الحقائق الاجتماعية كالقانون، العادات، التقاليد و أنماط السلوك المتكررة و الشائعة". و تترسخ هذه الظواهر و الحقائق لتتجسد على شكل مؤسسات اجتماعية، تتضمن ديمومة العلاقات الثابتة نسبيا و المتكررة بين أعضاء المجتمع.³

2. العلاقات الاجتماعية:

تعرف العلاقة الاجتماعية بأنها "أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد و جماعة ،و قد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون و قد تكون مباشرة أو غير مباشرة و قد تكون فورية أو آجلة"⁴

¹ إبراهيم عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، ط4، 2007، ص ص 89-90.

² المرجع نفسه، ص ص 90-91.

³ مجد الدين محمد خيرى خمش، علم الاجتماع- الموضوع و المنهج ، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 1999، ص 55.

⁴ أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

تقوم الصلة أو العلاقة الاجتماعية على الاتصال، حيث ينشأ تفاعل اجتماعي بين الأفراد، أو الجماعات، أو بين الأفراد و الجماعات ، قد يبدو التفاعل في صورة تعاون الذي يؤدي إلى الوحدة ، أو عدم التعاون أو التناقض الذي يؤدي إلى عدم الوحدة أو الصراع . و قد اعتبر التعريف السابق العلاقة الاجتماعية قائمة على أساس التفاعل المباشر (وجها لوجه) أو غير مباشر .كما قد تكون العلاقة فورية أو آجلة.

فالعلاقة الاجتماعية الفورية (أو الوقتية)، تبدأ و تنتهي مع الحديث الذي يحقق هذه العلاقة، مثل التحية العابرة بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص. و قد تكون العلاقة آجلة و طويلة الأمد تستمر إلى فترة معينة، كعلاقة الطالب بزملائه في الدراسة حيث تنتهي هذه العلاقة تقريبا بعد التخرج من الجامعة و إنهاء الدراسة.

كما توجد علاقات اجتماعية توصف بأنها علاقات دائمة ، كعلاقة الأب بأولاده ، و علاقة الإخوة و الأخوات داخل الأسرة.¹

نجد بعض الباحثين و العلماء الاجتماعيين يطلقون اسم " العمليات الاجتماعية " على تلك العلاقات المؤقتة التي تنشأ بين الأفراد من تعاون و تنافس و تنشئة اجتماعية... لأنها علاقات لا تعد غاية في حد ذاتها. بينما يطلقون اسم " العلاقات الاجتماعية " على الصلات التي تجمع بين الأفراد على إثر وصول العمليات الاجتماعية إلى علاقات أكثر استقرارا و ثباتا كعلاقة السيادة أو القيادة و الزعامة.²

تعتبر العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد ضرورة لابد منها ، إذ أنه لا يمكن لأي مؤسسة أو هيئة أو تنظيم أن يقوم دون علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد و الجماعات.

تختلف العلاقات الاجتماعية من مجتمع لآخر باختلاف الأنماط السلوكية ، حيث تختلف ميول الأفراد واتجاهاتهم و رغباتهم و دوافعهم في الحياة الاجتماعية ، فالأفراد يعيشون طبقا للحدود الاجتماعية التي ترسمها لهم الثقافة السائدة داخل المجتمع الذي يعيشون فيه ، حيث تتأثر سلوكيات الأفراد و دوافعهم و اتجاهاتهم بالعادات و التقاليد و الأعراف الاجتماعية السائدة داخل المجتمع.³

¹ مصطفى الخشاب، دراسة المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، 1977 ، ص 153.

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

³ مصطفى الخشاب، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

و العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد هي ضرورة لا بد منها إذ أنه لا يمكن لأي مؤسسة أو هيئة أو تنظيم أن يقوم دون علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد و الجماعات.

تختلف العلاقات الاجتماعية من مجتمع لآخر باختلاف الأنماط السلوكية، حيث تختلف ميول الأفراد و اتجاهاتهم و رغباتهم و دوافعهم في الحياة الاجتماعية، فالأفراد يعيشون طبقاً للحدود الاجتماعية التي ترسمها لهم الثقافة السائدة داخل المجتمع.¹

تختلف العلاقات الاجتماعية في طبيعتها حيث تتباين العلاقات المباشرة، كالعلاقات الاجتماعية داخل الأسرة منها في الجامعة أو التنظيم و المصنع و مكان العمل، كما تختلف هذه العلاقات عن العلاقات غير المباشرة و التي تربط بين المنتج و المستهلك مثلاً...، فمنها ما يؤدي إلى البناء أو تجميع الأفراد فيما بينهم فتسمى بالعلاقات المجمع، و منها ما يؤدي إلى التنافر و التباعد بين الأفراد فتسمى بالعلاقات المفرقة أو السلبية.²

تتفاوت أشكال العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات لتشمل عمليات اجتماعية أساسية فمنها ما يؤدي إلى البناء أو تجميع الأفراد و الجماعات فيما بينهم فتسمى بالعلاقات المجمع، كالتعاون و التكيف و التوافق...، و منها ما يؤدي إلى التنافر و التباعد بين الأفراد فهي علاقات مفرقة أو سلبية، كالتنافس و الصراع...

1) العلاقات المجمع – الإيجابية:

هي التي تؤدي إلى زيادة الروابط الاجتماعية و تقوية العلاقات بين الأفراد و الجماعات.

أ. التعاون:

التعاون سمة ضرورية للحياة الإنسانية، فالإنسان لا يستطيع أن يعيش منعزلاً عن الآخرين فهو بحاجة إلى أن يتعاون معهم لتحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم.³ فالتعاون أبسط معانيه هو قيام فردين أو أكثر بعمل لتحقيق هدف مشترك . و هو يتضمن المساعدة المتبادلة التي تشمل الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و التي تضمن بقاءهم و تساهم في تحقيق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساو أو حسب معايير تملئها ثقافة الجماعة.

¹ المرجع نفسه، ص 154.

² المرجع نفسه، ص 157.

³ غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع و دراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003، ص 178.

و التعاون سعي متبادل بين الأفراد للوصول إلى هدف مشترك، و يعتبر التعاون إحدى العمليات الأساسية التي تساعد على بقاء الجماعة و التنظيم ككل، حيث تشترك فيها أطراف الجماعة لتحقيق الأهداف و المصالح المشتركة، حيث يتعاون الأفراد و يتساندون لحماية أنفسهم من الأخطار التي تهددهم داخل التنظيم، أو لرفع أجورهم و تحسين مستوى معيشتهم من خلال رفع إنتاجيتهم.

للتعاون أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد و الجماعات. فطبيعة الأفراد الاجتماعية تحتم عليهم الانضمام إلى جماعات تحقق لهم حاجاتهم الاجتماعية، كالانتماء و الصداقة و المحبة و التقدير، و تزيد من شعورهم بالأمن و الثقة بالنفس.¹

ب. التكيف الاجتماعي:

يعتبر التكيف عملية اجتماعية بالغة الأهمية، فبفضله يتطبع الإنسان بالبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ويصبح جزءا منها، وعنصرا منسجما من عناصرها. و يقوم التكيف على التسامح و التضحية حيث يتنازل كل طرف من الأطراف عن بعض آرائه و اتجاهاته لتحقيق مصلحة الأفراد. والتكيف هو " التفاعل الذي يهدف إلى التوفيق بين الأفراد و الجماعات، بحيث يتفهم كل طرف من الأطراف أفكار و مشاعر و اتجاهات الطرف الآخر، ليحدث بينهما تقارب يؤدي إلى تحقيق مصلحة مشتركة."²

(2) العلاقات المفرقة - السلبية:

هي التي تؤدي إلى التنافر بين الأفراد و الجماعات و إضعاف الروابط و العلاقات الاجتماعية و تتمثل في:

أ. التنافس:

التنافس " شكل من أشكال التفاعل بين شخصين أو أكثر، جماعتين أو أكثر يتنافسون للحصول على نفس الأشياء و الموضوعات، و الخدمات في نفس الوقت."³

¹ السيد عبد الحميد عطية، و سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات - الدراسة و العمليات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 125.

² المرجع نفسه، ص 127.

³ غريب محمد سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 179.

و التنافس موجود بين أفراد المجتمع من أجل الحصول على المكانة وفق المعايير الثقافية السائدة فيه، و التنافس هو "كفاح شخصين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر من أجل الحصول على هدف واحد لا يمكن للجميع المشاركة فيه".¹

و التنافس عملية اجتماعية تحدث بين طرفين يعمل كل منهما لتحقيق هدف يسعى إليه الطرف الآخر. فالتنافس سباق للحصول على شيء لا يوجد بكمية كبيرة لتسد حاجات كل الأطراف.²

تتم عملية المنافسة بين طرفين أو أكثر يسعى كل منها لتحقيق نفس الهدف و الوصول إلى نتائج محددة. فالتنافس مظهر من مظاهر التفاعل يحدث بصور متعددة و درجات متفاوتة عند اتصال الأفراد ببعضهم البعض، و يعتبر بعض الباحثين أن التنافس عبارة عن تنازع خفي بين الأفراد، و يمكن لهذا النزاع الوصول إلى درجة الصراع و ذلك رغبة في الحصول على أهداف معينة، مالية أو امتيازات أكاديمية ، ترقية والحصول على منصب أو مركز و مكانة مرموقة داخل التنظيم ...

ب. الصراع:

يمثل الصراع نوعا من أنواع التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين الأفراد و الجماعات، و يمكن أن يحصل الصراع حين يدرك المتنافسون بأنه لا يمكن التوفيق بين المصالح المتعارضة.

الصراع " عبارة عن عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه و أهدافه و مصالحه و منع الآخرين من تحقيق ذلك و لو اقتضى الأمر القضاء عليه و تحطيمه".³

فالصراع عملية اجتماعية تعبر عن التعارض أو التنافر بين أهداف الأطراف المتصارعة حيث يحاول كل طرف إلحاق الضرر أو التخلص من منافسيه.⁴

ينظر البعض إلى الصراع على أنه "نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة ، و التي إن تحققت ، تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم

¹ محمد مصطفى الشيبيني ، علم الاجتماع ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1974 ، ص 57.

² السيد عبد الحميد عطية ، و سلمى محمود جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

⁴ محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، المكتبة الوطنية، الأردن، ط1، 1999، ص 166.

المرغوبة ، مما يؤدي إلى ظهور العداء ¹، فتضارب المصالح و تتناقض الأهداف بين الأفراد داخل التنظيم يفسح المجال لظهور الصراع ، و بذلك ينشأ العداء بين الأفراد.

يعتبر البعض أن الصراع نوع عنيف من المنافسة، إلا أن البعض الآخر يعتبر أن الصراع و المنافسة، عمليتان مختلفتان تماما، فالصراع يحدث بين أطراف غير متكافئة من حيث المستويات و القدرات و الإمكانيات، و غالبا ما يحاول الطرف الأقوى إيقاع الضرر بالطرف الأضعف و قد يستخدم لذلك طرقا غير مشروعة، و مثال ذلك الصراع بين العمال و الرأسماليين... أما المنافسة فهي تحدث غالبا بين أطراف متماثلة، و يستخدم كل طرف القواعد و المعايير التي تصطبغ عليها الجماعة، و التي تحقق العدالة و المساواة بين كافة الأطراف.

تعريف الجماعة:

الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو لا يمكنه أن يعيش بمعزل عن الآخرين، كما لا يستطيع العيش بمفرده، فهو بحاجة إلى أفراد آخرين يوفرون له ما لا يستطيع توفيره لنفسه، و يوفر لهم ما يحتاجون إليه لذلك لابد للإنسان أن يعيش مع الآخرين في جماعات داخل المجتمع. و لدراسة المجتمع و لفهم الواقع الاجتماعي و الحياة الاجتماعية اهتم العلماء بدراسة الجماعات الإنسانية، و ما يحدث فيها من تفاعلات و علاقات تربط بين أفرادها. و قد استقطب موضوع الجماعات اهتمام العلماء و الباحثين في مختلف العلوم السلوكية ، و نتيجة لذلك ظهرت تعريف عديدة و متنوعة للجماعة ، سنقوم بتسليط الضوء على بعض من هذه التعاريف فيما يأتي:

الجماعة "عدد من الأشخاص، تربطهم علاقات منتظمة، من خلال أدوار و مكانات، يشتركون في معايير و قيم، ينمو لديهم وعي بالذات، و قد يشتركون في أهداف معينة".²

الجماعة تجمع من الأشخاص تربطهم علاقات اجتماعية متبادلة، و هؤلاء الأشخاص يتصلون ببعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، و تتطوي عملية أداء الدور على نوع أو نمط من السلوك التعاوني بين عدد من أفراد الجماعة فالأسرة مثلا باعتبارها جماعة أولية تقوم على تعاون أفراد الأسرة و قيام كل فرد بأداء أدواره. و

¹بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، دون تاريخ، ص 47.

²إبراهيم عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 122.

جماعات العمل حيث يتفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض، و يقوم كل عامل بأداء أدواره و واجباته للوصول إلى أهداف التنظيم.¹

حدد هومانز الجماعة باعتبارها "عدد من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم مباشرة و ليس من خلال آخرين".² فقد اعتقد هومانز أن مصطلح جماعة ينبغي أن يطبق فقط على الجماعات الصغيرة التي يتم التفاعل بين أفرادها وجها لوجه.

و قد عرف باحث آخر الجماعة بأنها " عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض و يتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة و ذلك لتحقيق أهداف مشتركة".³

و الجماعة في تعريف آخر هي "بنیان اجتماعي ينشأ خلال التفاعل المتكرر بين عدد صغير نسبيا من الأفراد الذين لديهم أهداف و ثقافة و خطوط اتصال مشتركة".⁴

الجماعة عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل ويستطيعون الاتصال ببعضهم البعض، و يسعون لتحقيق أهداف مشتركة، من قيم و عادات و تقاليد، ميول و اتجاهات متشابهة...إلخ. فهذا التعريف يركز على وجود ثلاثة عناصر أساسية لتكوين الجماعة هي الهدف المشترك، الثقافة المشتركة، ووجود خطوط و قنوات اتصال تسمح بتفاعل الأفراد فيما بينهم.

الجماعة عدد من الأفراد الذين يتقابلون و يتفاعلون مع بعضهم البعض فتنشأ بينهم علاقات اجتماعية ، وتنمو لديهم اتجاهات و معايير و قيم مشتركة و شعور بالانتماء إلى الجماعة ، فالأفراد يكسبون اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم من خلال علاقاتهم بالآخرين في إطار الجماعات المختلفة . و تعد أبسط و أول أشكال الجماعات و أكثرها شيوعا، الجماعات التي تكون من عدد صغير من الأفراد، اثنان مثلا، حيث يكون التفاعل بين الأشخاص مباشرا أي وجها لوجه كجماعة الأصدقاء.

¹ علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 28.

² المرجع نفسه، ص 29.

³ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 157.

⁴ مختار محمد عبد اللا ، و فاطمة عبد السلام شربي، مدخل إلى علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون تاريخ، ص 133.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجماعة تتميز بخصائص و سمات معينة نذكر منها :

- تتكون الجماعة من عدد محدود نسبيا من الأفراد مما يسمح بحدوث عملية الاتصال و التفاعل بين الأفراد المكونين للجماعة.
- أن يكون لهؤلاء الأفراد هدف أو غاية مشتركة، فمن أهم سمات الجماعة و خصائصها وجود الهدف أو الأهداف المشتركة بين الأفراد.
- من أجل تحقيق الهدف من تكوين الجماعة، يجب على الأفراد القيام بأدوارهم و مهامهم.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة و مستمرة أثناء قيامهم بأدوارهم، حيث ينتج عن ذلك بناء اجتماعي و علاقات اجتماعية بين الأفراد.
- كل فرد في الجماعة يعتبر نفسه جزءا من الجماعة و يدرك أهمية وجود و انتماء أفراد آخرين إليها.
- تنشأ قيم و معايير مشتركة تعمل على تنظيم السلوك و العلاقات بين الأفراد و بذلك تشعرهم بالعضوية و الانتماء للجماعة ¹.

إن الجماعة تفرض على أعضائها الالتزام بمعايير و قيم الجماعة و بذلك يكون للجماعة تأثير في اتجاهات و سلوك الأعضاء. كما يمكن القول أن الأفراد يلبون حاجاتهم بالانتماء و المشاركة في جماعات معينة .

تشير دراسة إلتون مايو التي قام بها في شركة وسترن إلكترونيك و التي كانت تهدف في البداية إلى دراسة تأثير عوامل كالإضاءة و الأجور على إنتاجية العمال في المصنع، حيث أن الدراسة فشلت في إبراز تأثير تلك العوامل على الإنتاجية ، و قد توجهت الدراسة وجهة أخرى حيث اكتشف إلتون مايو ما سماه بالعلاقات الإنسانية للعاملين داخل التنظيم ، فقد أبرز مايو طبيعة تلك العلاقات في إطار الجماعات و أهميتها بالنسبة للعمال و تأثيرها على الإنتاجية حيث اتضح من الدراسة أن هذه الجماعات و طبيعة بنائها و ظروفها أثر بالغ في تحفيز العمال و تشكيل اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم.

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 158.

أنواع الجماعات :

تنقسم الجماعات داخل المنظمات إلى عدة أنواع، فالجماعات داخل التنظيم عديدة و متنوعة كما أنها تتداخل فيما بينها، فالفرد مثلاً يجد نفسه عضواً في جماعة عمل داخل التنظيم، و يمثل عضو في نقابة، كما يعتبر جزءاً من جماعة غير رسمية..إلخ.

ولقد صنف العلماء و الباحثون الجماعات وفق معايير و أسس متعددة ، حسب الحجم، الهدف، طبيعة العلاقات بين الأفراد و غيرها . وقد جاء في كتاب نظرية المنظمة للباحثين خليل حسن محمد الشماع، و خضير كاظم حمود تصنيف الجماعات داخل المنظمات ، و هي كالآتي:

أ. الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة:

تتمثل في الجماعات التي تتكون وفقاً لطبيعة الأداء المادي للعمل داخل المنظمة، و هي أنواع:

1- الجماعة الرسمية: وهي الجماعات التي تتكون داخل المنظمة ضمن الهيكل التنظيمي حيث يرتبط الأفراد ببعضهم البعض بهدف القيام بأداء أعمال محددة وواضحة..، ويتم الإشراف على هؤلاء الأفراد من قبل مدراء و مشرفين ، و تنقسم الجماعة الرسمية بدورها إلى نوعين هما : الجماعة الرسمية الدائمة و الجماعة الرسمية المؤقتة.¹

2- الجماعة غير الرسمية : تنشأ الجماعات غير الرسمية تلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح واهتمامات و حاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها. و من بين الدوافع و الحاجات التي تشجع الأفراد على الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية الرغبة في تكوين صداقات، الحاجة إلى التقدير و الاحترام و التواصل...إلخ. كما تتكون الجماعات غير الرسمية رغبة في الحصول على المعلومات، حيث أن الأفراد بحاجة إلى معرفة بعض المعلومات عن ما يدخل داخل المنظمة، و ما يجري فيها من تغييرات.²

و توجد أسباب أخرى عديدة تجعل الأفراد داخل التنظيم ينضمون إلى جماعات غير رسمية، و تختلف هذه الأسباب من فرد إلى آخر. و تتكون الجماعات غير

¹ خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص145- 146.

² حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 159- 160 .

الرسمية ضمن الجماعات الرسمية داخل التنظيم و لهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة ، و تبقى الجماعات غير الرسمية قائمة و موجودة طالما تؤدي وظائف يرغبها أعضاء هذه الجماعات.

3- جماعة الهوايات: تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات من أجل القيام ببعض الأنشطة، وينتمي الأفراد لهذه الجماعات لدوافع و أسباب شخصية، أو بتوجيه رسمي من المنظمة، و مثال ذلك الفرق الرياضية، و جماعات النشاطات الرياضية و الترفيهية...إلخ.

ب. أنواع الجماعات حسب طبيعة العلاقة بين الأعضاء:

تنقسم بدورها إلى نوعين:

1- الجماعات المتجانسة أو المتماثلة: و هي الجماعات التي تتميز بتجانس أعضائها و في رغباتهم و قيمهم و أهدافهم، و يشتركون معا في توجيه أنشطتهم.

2- الجماعات غير المتجانسة (أو غير المتماثلة): و هي الجماعات غير المتجانسة من حيث الاتجاهات و الأفكار، و يسود في وسطها التفكك و انحلال الروابط بين الأفراد فتتشكل بذلك الجماعات الفرعية.

و تتميز الجماعة غير المتجانسة بالتفكير الفردي ، و النزعة الأنانية ، و يسود في وسطها التمزق - تمزق الروابط الاجتماعية بين الأفراد - و المنافسة التي تؤدي إلى تفكيك البناء الجماعي للعمل.

ج. الجماعات حسب قوة التأثير في شخصية الفرد:

تنقسم إلى قسمين، جماعات أولية و أخرى ثانوية.

1- الجماعة الأولية: تتمثل في الجماعة التي من شأنها أن تخلق التفاعل المستمر بين الأعضاء و إقامة العلاقات التي تنسم بالولاء للجماعة و الألفة و المحبة...إلخ. و سميت بالجماعات الأولية اعتماد على العلاقات الأولى التي نشأ عليها الفرد و التي تتمثل في العائلة أو الأسرة ، ثم جماعة الأصدقاء ، كما تشمل جماعة العمل...

2- الجماعة الثانوية: و تمثل الجماعات التي يرتبط بها الفرد و التي لا تتضمن التفاعل المتكرر والمستمر، كما أن الروابط السائدة بين أعضائها ليست قائمة على أساس المودة و الألفة و التعاون... و إنما على أسس الموضوعية و العلاقات غير المباشرة، مثل النقابات و التقسيمات الرسمية داخل التنظيم و غيرها من الجماعات.

د. الجماعة من حيث واقع الانتماء:

تنقسم إلى نوعين هما:

1- الجماعات النفسية: وهي الجماعات التي تتكون نتيجة ارتباط أفرادها بعلاقات شخصية تجعلهم يدركون بعضهم البعض نفسياً، كما تتميز بقوة الروابط و الصلات و العلاقات الودية الصادقة.

2- الجماعات الاجتماعية: وهي الجماعات التي تنشأ لغرض تحقيق هدف معين من خلال الارتباط العاطفي أو الودي ، و غالباً ما تكون ذات ارتباطات تلقائية غير مخططة، و يكون لهذه الروابط داخل الجماعات أثر كبير و مهم داخل المنظمة فتؤثر فيها سلباً أو إيجاباً على حسب تطلعات أفراد الجماعة و أهدافها.

هـ. الجماعات من حيث التنظيم:

تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

1- الجماعات المنظمة : و قد حدد مكدوكال مميزات الجماعة المنظمة ، و هي كالآتي:

1. وجود بعض العناصر المستمرة في حياتها.
 2. وعي الجماعة بطبيعتها و أغراضها.
 3. تفاعل الجماعة مع غيرها من الجماعات المتماثلة.
 4. وجود قانون ملزم لأعضاء يلزم إتباعه.
 5. وجود بناء يؤدي إلى تمايز الوظائف و تقسيمها بين أعضاء الجماعة.
- 2- الجماعات غير المنظمة: تتكون هذه الجماعات نتيجة لظرف أو متغير يثيره الأعضاء وتتفق عليه الجماعة و يستجيبون له. و مثال ذلك المظاهرات، فهي جماعات غير منظمة يجتمع أفرادها لتحقيق هدف معين.
- 3- الجماعات المرجعية : و هي الجماعة التي تكون معاييرها و مقاييسها مرجعاً يقنّدى به من قبل الآخرين ، و تمثل هذه الجماعات مرشداً أو دليلاً للأفراد يتقنون

فيها وينتمون إليها لأنها تحقق لهم أهدافا معينة. و للجماعات المرجعية تأثير كبير على سلوك الأفراد و توجهاتهم و ميولهم فهي تؤثر فيهم بالإيجاب أو السلب.

و. الجماعات من حيث التكوين:

تنقسم إلى قسمين:

1- الجماعات الطبيعية: و هي الجماعات التي تتكون من تلقاء نفسها دون أن تتدخل العوامل الخارجية في تكوينها كالأسرة مثلا.

2- الجماعة المكونة أو المفروضة: تتمثل في الجماعات التي تتكون تحت تأثير العوامل الخارجية مثل جماعات العمل.

ي. الجماعات من حيث الرابطة بين الأعضاء:

1- الجماعات ذات العضوية الحرة: تتمثل في الجماعات التي تتكون نتيجة لرغبة و إرادة و حرية الأفراد في الانتماء إليها، و مثال ذلك جماعة الأصدقاء ، جماعة الهوايات...

2- الجماعات الإجبارية: وهي الجماعات التي يجد الفرد نفسه عضوا فيها دون أن تكون له حرية الاختيار في الانتماء إليها كالعائلة و جماعات العمل... إلخ.¹

3. شبكة الاتصال بين أعضاء الجماعة :

لابد من الاهتمام بعملية الاتصال داخل الجماعة و التعرف على طرق نقل و تبادل المعلومات بين أعضاء الجماعة ، لأن ذلك يساعد على معرفة مشاكل الجماعة و زيادة كفاءة الإنتاجية و تنمية الروح المعنوية بين أعضائها و لمعرفة أنماط الاتصال السائدة بين أعضاء الجماعة، لابد من دراسة شبكة الاتصال داخل الجماعة .

شبكة الاتصال داخل الجماعة هي تعبير عن التركيب أو الشكل الهيكلي للجماعة.² و شبكة الاتصال هي مجموع قنوات الاتصال التي تحدث بين الأفراد ،"و يطلق عليها أيضا نظام المعلومات، وهو مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، تشترك في تحويل المعلومات من الأشخاص الذين ينتجونها إلى المستفيدين منها، و لشبكات الاتصال أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة و فاعلية الاتصال داخل التنظيم..."

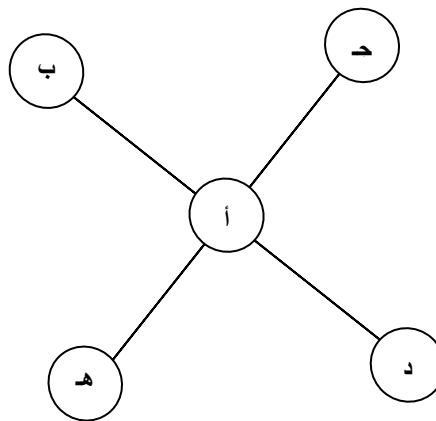
وفي الآتي سنوضح أهم أنماط الاتصال داخل المنظمة و التي تبين العلاقة بين خمس أفراد و طريقة الاتصال فيما بينهم من حيث الاتصال المباشر و غير المباشر:

¹ خليل محمد حسن الشماخ، و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-149.
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 163.

أولاً: الاتصال على شكل عجلة:

هذا النوع من الاتصال بسيط و مباشر و غير معقد ، فالمعلومات و الرسائل تصل بسرعة كما هو الحال بالنسبة لردود الأفعال و الاستجابة ، فهذا النوع من الاتصال يتيح للرئيس الاتصال بأربعة أطراف أو جهات عاملة داخل التنظيم بصورة مباشرة دون تدخل أي وسيط. غير أن هذا النوع من الاتصال يتسم بصعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل كبير.¹

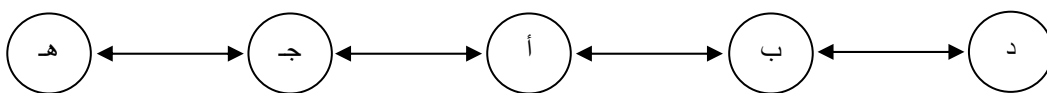
شكل(6): نموذج الاتصال على شكل عجلة.



المصدر: خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص 210.

ثانياً: الاتصال على شكل سلسلة :

شكل (7): نموذج الاتصال على شكل سلسلة.



¹ خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 210.

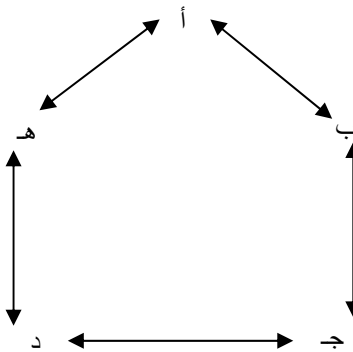
المصدر: سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 213.

يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة، حيث يستطيع المدير أو الرئيس القيام بأدواره و وظائفه من خلال الاتصال بعدد محدد من المساعدين،¹ فمن خلال الشكل يمكننا ملاحظة وجود أكثر من مستوى إداري واحد. فالمدير و الذي يمثل المركز(أ) يمكنه أن يتصل بمساعدين اثنين و الذين يمثلان الرؤساء المباشرين أو المشرفين (ب) و(ج). بينما يمثل كل من (د) و(هـ) العمال أو الرؤوسيين. ومن الشكل نستنتج أنه لا يمكن لكل من (د) و (هـ) الاتصال مباشرة بالمدير أو المركز(أ) إلا عن طريق المشرفين المباشرين(ب) و (ج).

ثالثا: الاتصال على شكل دائرة:

يطلق على هذا النوع من الاتصال داخل الجماعة بالاتصال شبه التام أو شبه الكامل ، في هذا النوع من الاتصال يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بعضوين آخرين بصورة مباشرة ، ويأخذ الاتصال اتجاهين مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل و التكامل بين أفراد الجماعة.²

شكل(8): نموذج الاتصال على شكل دائرة.



المصدر: سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 210.

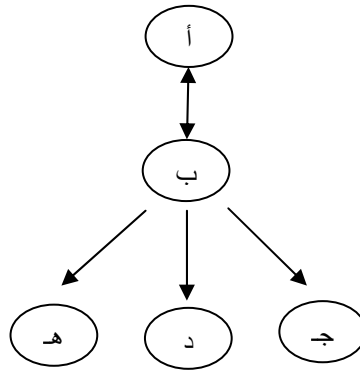
¹ نفس المرجع ، نفس الصفحة.

² سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره، ص 212.

رابعاً: الاتصال على شكل عنقود:

من الشكل نلاحظ وجود ثلاث مستويات إدارية هي المستوى الأعلى ، المستوى الأوسط ، و المستوى التنفيذي . حيث يعتمد المدير أو الرئيس (أ) على عضو يساعده في سير العمل و يمثل (ب). هذا الأخير يعتبر واسطة بين المدير (أ) و الأعضاء الآخرين(ج)، (د)، (هـ)و الذين يمثلون المستوى التنفيذي أو العمال.¹

شكل(9) : نموذج الاتصال على شكل عنقود.



المصدر: سعيد يس عامر، ص 214.

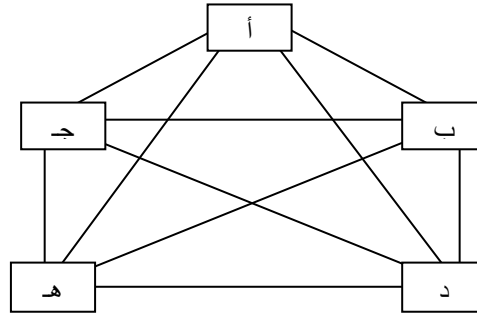
خامساً: النمط النجمي:(متعدد الاتجاهات):

يعتبر هذا النمط أكثر فاعلية من الأنماط الأخرى ، فهو يسمح بحدوث عملية الاتصال في كافة الاتجاهات مما يسهل انجاز الوظائف و المهام بسرعة و تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة داخل التنظيم ، فهذا النمط يعطي حرية أكبر لأفراد الجماعة في الاتصال ببعضهم البعض مما يسمح بتبادل الآراء و الأفكار و المشاركة في اتخاذ القرار. فهذا النمط من الاتصال يساهم في رفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة و زيادة حماسهم للعمل.²

¹المرجع نفسه، ص 214.

² محمد مسلم، مرجع سبق ذكر، ص 112 .

شكل (10) النمط النجمي للاتصالات.



المصدر: محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 112.

مما سبق يمكن القول أن نمط الاتصال المتعدد أو ما يعرف بالنمط النجمي هو أحسن أنماط الاتصال و أنجعها داخل الجماعة ، فهو يسمح بحدوث عملية الاتصال و التفاعل بين كافة الأطراف و في كافة الاتجاهات ، مما يسمح بانتقال المعلومات بسرعة و يسر، كما يسمح بتبادل الأفكار و الآراء...

في هذا النمط من الاتصال يستبعد حدوث اضطرابات أو اختلالات داخل التنظيم نتيجة لنقص المعلومات ، فكل شيء واضح و جلي أمام كل الأطراف.

ثانيا: الوضعية:

1. مفاهيم مشابهة للوضعية:

ينتشابه مفهوم الوضعية مع كثير من المفاهيم الأخرى كالمكانة، الدور، المركز، الحالة، الموقف، الموقع...إلخ. و يتضح ذلك جليا عند إعطاء تعريف لتلك المفاهيم فالوضعية تحدد بالمكانة، الدور و المركز...، و المكانة تحدد بالوضع، المركز و الدور...إلخ. فكل تلك المفاهيم تحدد بعضها بعضا. لقد لمسنا هذه الملاحظة عند تحديد

مفهوم الوضعية الاجتماعية في عنصر تحديد المفاهيم، و في الآتي حاولنا تحديد بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الوضعية كالمكانة، و الدور و المركز لتوضيح الصورة أكثر.

فالمكانة تعبر عن " وضع معين في النسق الاجتماعي، و يتضمن ذلك التوقعات المتبادلة للسلوك بين الذين يشغلون الأوضاع المختلفة في البناء أو النسق".¹

و المكانة هي " الوضع الذي يشغله الفرد أو الجماعة في ضوء توزيع الهيبة في النسق أو توزيع الحقوق و الالتزامات و القوة و السلطة".²

و المكانة تدل على "الوضع الذي يشغله الشخص أو جماعة من الأشخاص داخل مجتمعهم".³

و يستخدم مفهوم المكانة للدلالة على الشرف و الاعتبار فالمكانة الاجتماعية تدل على موقع الشخص على معيار متميز داخل المجتمع أو على تدرج القيم الاجتماعية بحيث يستطيع الأشخاص ملاحظته.⁴

و قد استعمل رالف لينتون (LINTON) مفهوم المكانة ليعني به "وضع الفرد في المجتمع و حدده بأنه مجموع الحقوق و الواجبات".⁵

أما الدور فهو عبارة عن "مجموعات من قواعد و معايير السلوك المتعلقة بأوضاع متباينة يشغلها أعضاء المجتمع في علاقاتهم بعضهم بالآخر، و في علاقاتهم بالمجتمع ككل...".⁶

والدور الاجتماعي هو "السلوك الذي يقوم به شاغل المكانة".⁷

و الدور يتغير طبقا لطبيعة الشخص أو الفرد الذي يشغل المكانة، و بما أن للفرد أوضاعا كثيرة داخل المجتمع، فهو بذلك يؤدي مجموعة من الأدوار المتعددة.⁸

فالمدرس مثلا بالإضافة إلى قيامه بهذا الدور في المجتمع فهو يقوم بأدوار مختلفة أخرى كالزوج و الأب و الأخ...إلخ.

¹ محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2006، ص 472.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان، 2006، ص 400.

⁵ محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 472.

⁶ علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

⁷ مجد الدين عمر خيرى خمش، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁸ محمد عاطف غيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 391.

و يركز الدور حول بعض الحقوق و الواجبات و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، حيث أن رالف لينتون اعتبر المكانة هي مجموعة الحقوق و الواجبات و أن الدور هو المظهر الدينامي للمكانة، أي أن الدور هو الجانب السلوكي لتنفيذ هذه الحقوق و الواجبات¹.

أما المركز فهو " الموقع الذي يشغله شيء أو خط بالنسبة لأشياء أخرى من وجهة نظر من يلاحظه."²

و يعرف المركز بأنه الأوضاع أو المراتب التي يتخذها الأشخاص في المجتمع كل إزاء الآخر (مثل وضع الابن إزاء أبيه)³.

يرتبط المركز الاجتماعي الذي يشغله الفرد في جماعة (أب، ابن، مدرس، تلميذ...) بأدوار محددة يقوم بها الفرد وفقا للقواعد السلوكية المقررة، و المركز نوعان فقد يكون مفروضا لا يستطيع الفرد أن يغير منه، و هو مرتبط بمولد الشخص أو أصله أو جنسه أو ديانته. كما يكون المركز الاجتماعي مكتسبا و هو المركز الذي يحصل عليه الفرد أو يصل إليه بكفاءته الشخصية و مجهوداته و قدراته⁴.

2. وضعية المجتمع:

بعدما تحررت الجزائر من قيود الاستعمار الذي دام ما يقارب 132 سنة، و حصلت على استقلالها، بدأت عملية التنمية، لكنها اصطدمت بالواقع المرير الذي خلفه الاستعمار، حيث كان الاقتصاد الجزائري يتميز بالتبعية للاقتصاد الفرنسي، و ذلك من خلال رؤوس الأموال الفرنسية التي كانت مستثمرة مباشرة في النشاطات الجزائرية المختلفة⁵.

إضافة إلى الأمية المتفشية و ندرة الكوادر، حيث عمل المستعمر على تجهيل الشعب الجزائري و طمس هويته العربية الإسلامية، فحسب إحصائيات 1953 فقد كان معدل التسجيل المدرسي بالنسبة للأطفال الجزائريين هو نسبة 19% فقط مقابل 100% عند المعمرين، و في سنة 1954 فقد كان عدد الطلبة الجزائريين في التعليم الثانوي هو

¹ المرجع نفسه، ص 390.

² أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 321.

³ حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس-علم الاجتماع- علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 1997، ص 176.

⁴ أحمد زكي بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 410.

⁵ محمد بلقاسم بهلول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج1، ط3، 1999، ص 36-37.

6260 طالبا من مجموع 34468 طالبا، أما عدد الطلبة الجزائريين في التعليم الجامعي فكان 557 طالبا من مجموع 5146 طالبا. و تجدر الإشارة هنا أنه و حسب الإحصائيات الديموغرافية، فقد كان سكان الجزائر وقتها يمثلون نسبة 87% مقابل 13% فقط من المستوطنين الأجانب.¹

هذه السياسة التي اتبعتها المستعمر (سياسة التجهيل) أدت إلى ندرة الكوادر في أوساط الجزائريين، و مع رحيل حوالي 95% من المستوطنين الأوروبيين — رجال أعمال، تقنيين، إداريين، عمال مهرة، أطباء، معلمين — أقفلت المصانع و المزارع مما ترك 7% من السكان بطالين و عاطلين عن العمل، و أثر على الناتج القومي الذي تراجع بحوالي الثلث،² إضافة إلى فشل العمال في تسيير هذه المصانع نظرا لخلفتهم الزراعية و جهلهم لمبادئ التسيير و الإدارة.

و لأن الجزائر كانت حديثة العهد بالاستعمار فقد كانت الفئة الاجتماعية السائدة هي فئة الفقراء، إضافة إلى انتشار الأمراض و الأوبئة بسبب الدمار الذي خلفته الحرب و قلة الأطباء و ندرتهم، و ذلك حسب إحصائيات 1953 التي تؤكد وجود طبيب واحد لكل 5400 ساكن أما في المناطق الريفية فمعدل طبيب واحد لكل 20000 ساكن³، إضافة إلى البطالة التي ارتفعت بنسبة 7%، الاقتصاد المترعزع أو المنهار لذلك يمكن القول أن الجزائر عاشت وضعاً سياسياً واجتماعياً واقتصادياً صعباً.

حاولت الجزائر الخروج من هذا الوضع المزري بانتهاج مجموعة من التغييرات لتحسين الوضع في شتى المستويات، و بناء جزائر جديدة متينة و قوية من خلال التنمية الشاملة، فاهتمت بالتعليم و التكوين فانخفضت نسبة الأمية بشكل كبير من نسبة 75% سنة 1966 إلى نسبة 43.62% سنة 1987.⁴ لكن رغم ذلك فإن ظاهرة الأمية مازالت متفشية بشكل كبير ، كما أن نظام التعليم التربوي و التقني كان يتسم بالضعف، فقد وجد أنه " من بين كل 100 طفل يسجلون بالمدرسة الابتدائية، 20 يتركون المدرسة قبل نهاية المرحلة الابتدائية، و 40 يطردون في نهاية هذه المرحلة و من الـ 40 الباقين ينتقل

¹ المرجع نفسه، ص 38.

² اسماعيل قيرة ،و علي غربي، في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2001، ص 131.

³ محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي- دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 164.

حوالي 18 إلى المرحلة الثانوية و يتقدم 16 من هؤلاء إلى امتحان الشهادة الثانوية و لا ينال الشهادة إلا حوالي 4 تلاميذ باعتبار أن نسبة النجاح في هذا الامتحان تبلغ 25%¹.

كما حاولت التحسين من الوضعية الاجتماعية و الاقتصادية و التقليل من مستويات البطالة خاصة مع النمو الديموغرافي المتزايد، فقد تضاعف عدد سكان الجزائر من 12 مليون نسمة سنة 1966 ليصل 23 مليون نسمة سنة 1987، ثم 35 مليون نسمة في التسعينات ليصل إلى حوالي 40 مليون نسمة سنة 2010.

كل هذه الأمور فرضت على الجزائر تحديات كبيرة للنهوض بالمجتمع الجزائري فاتبعت سياسة التسيير الذاتي، فمرحلة الشركات الوطنية، التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة، ثم المؤسسات المستقلة. إلا أن هذه السياسات أثبتت فشلها تباعا و تركت الجزائر ترزح تحت نير الديون الخارجية و خدمة الديون التي ظهرت نتيجة السقوط الحر لأسعار البترول سنة 1986، إضافة إلى اعتماد الجزائر بصورة كبيرة على العالم الخارجي في سد احتياجات المواطنين من المواد الغذائية، و إفلاس المؤسسات نتيجة الإصلاحات التي قامت بها الدولة و انتشار ظاهرة الرشوة و المحسوبية.

إضافة إلى الإضرابات التي أثرت بشكل كبير على إنتاجية المؤسسات و شلت مختلف القطاعات، فأذعنت الجزائر إلى مطالب صندوق النقد الدولي و قامت بتخفيض قيمة الدينار الجزائري، و رفع الدعم عن كثير من السلع الغذائية، و زيادة أسعارها مما أدى إلى تدهور كبير في مستوى معيشة السكان.² إضافة إلى ارتفاع مستويات البطالة التي بلغت 29% سنة 1997، ناهيك عن انتشار ظاهرة الإرهاب و الوضع الأمني المتردي و اللا استقرار و عزوف المستثمرين عن الاستثمار في الجزائر.

إلا أن الجزائر لم تبق مكتوفة الأيدي بل حاولت بشتى الطرق و الوسائل لتحسين وضعية المجتمع فاعتمدت سياسة الوئام المدني ثم المصالحة الوطنية بهدف القضاء على الإرهاب، و توفير الأمن على مستوى البلاد و تحسين صورة الجزائر في المحافل الدولية، إضافة إلى انتهاج سياسة الخصوصية محاولة منها لتحسين الوضعية الاقتصادية و تسديد الديون، و تفعيل العملية الإنتاجية و تشجيع المستثمرين على الاستثمار لخلق فرص العمل و التقليل من مستويات البطالة و تحسين الوضعية المعيشية لأفراد المجتمع.

¹ عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، ص ص 422- 423.

² مخلوفي عبد السلام، أزمة المديونية و لجوء الجزائر إلى صندوق النقد الدولي، ص 7.

3. وضعية العامل:

لقد كان الاقتصاد الجزائري اقتصاد استعماري تسيطر عليه فرنسا بصفة كلية، و عند استقلال الجزائر عام 1962، و رحيل المعمرين استولى الشعب الجزائري بصورة تلقائية على أملاك المعمرين الشاغرة (مزارع مهجورة، بعض المؤسسات الصناعية المعطلة) نتيجة لاعتقاد الجزائريين بأن هذه الأملاك هي ملك للشعب سلبت منه بالقوة. هذا الوضع دفع بالمشروع الجزائري لإصدار عدة قوانين من أجل خلق مؤسسات تأخذ بعين الاعتبار الواقع الجزائري و مصلحة الشعب.¹

إن التحولات العميقة التي شهدتها الجزائر في مختلف المجالات الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية خاصة، حيث اهتمت الدولة بالمؤسسة باعتبارها الوحدة الأساسية للاقتصاد التي تمارس النشاط الإنتاجي و تساهم في نمو الدخل الوطني، إضافة إلى أنها مصدر رزق لكثير من العمال.

حيث استقطبت هذه المؤسسات عدد كبير من العمال و ذلك لما كانت تقدمه من أجور و حوافز مغرية مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث شهدت هذه الفترة هجرة داخلية كبيرة، أو نزوح ريفي نحو المدن. فنجد أن نسبة العمال في القطاع الزراعي انخفضت من 80.9% سنة 1962، إلى 50.6% سنة 1966، ثم 29.6% سنة 1977 لتصل إلى 20.22% سنة 1987.²

إن هؤلاء العمال الريفيون يتصفون بالتعاون و التآزر و الروح الجماعية إلا أن هذه الروح الجماعية لم تنتقل إلى النشاط الصناعي لأن هذه المؤسسات اتخذت تنظيما هرميا للسلطة فاختلقت قيم العمال مع قيم الفئة البرجوازية البيروقراطية، المتمثلة في أجهزة الإدارة، بسبب شعور البيروقراطيين و التكنوقراطيين بالقوة الناجمة عن ممارستهم السلطة.³

مما أدى إلى سوء الاتصال العمودي (الصاعد و الهابط) بين عمال الإدارة. فقدان ثقة العمال في الإدارة ، و انخفاض الروح المعنوية و ضعف أداء العمال . و الإحباط الشديد نتيجة عدم تحسن أوضاعهم بعد الاستقلال.⁴

¹ يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ص ص 238 - 239.

⁴ المرجع نفسه، ص 230.

حاولت الدولة عن طريق إجراء بعض التغييرات، تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين، من خلال تحسين عملية الاتصال و محاربة ظاهرة البيروقراطية، و إشراك العمال في التسيير بهدف تقريب وجهات النظر و تضيق المسافة بين الإدارة و العمال، إلا أن هذه الإصلاحات لم تؤد الغرض منها لأن تلك المشاكل كانت متجذرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . فمشاكل التسيير لا تحل عن طريق إصدار القوانين فقط . بل كان يجب على الحكومة إصدار تلك القوانين كنتيجة لمجموعة من البحوث و الدراسات النظرية و التطبيقية.

إن هذه الأوضاع الصعبة التي كان يعيشها العمال داخل المؤسسات، و التعارض الواضح بين مصالح العمال و الإدارة، خلق طبقة عمالية واعية بأوضاعها، مدركة لحقوقها التي أخذت تطالب بها من خلال موجة من الإضرابات العمالية عمت أغلب المؤسسات الاقتصادية و قد بلغت نسبة هذه الإضرابات "2.75% سنة 1969 وارتفعت لتصل إلى 15.7% سنة 1972، ثم إلى 36% سنة 1977 لتصل إلى 45.7% سنة 1980 و إلى 70% سنة 1983، و أخيرا وصلت إلى 65% سنة 1990".¹

و بالنظر إلى أسباب هذه الإضرابات فإننا نجد أنها تعود إلى الجانب المادي ، حيث بلغت نسبة الإضراب بسبب المطالبة بزيادة الأجور 38.4%، التأخير في دفع الأجور نسبة 30.2%² إن هذه النسبة المرتفعة لعدد الإضرابات الخاصة بزيادة الأجور تعود في حقيقة الأمر إلى انخفاض القدرة الشرائية للعمال و رفع الدعم عن السلع الاستهلاكية بسبب استيراد جل المواد الاستهلاكية حيث بلغت المواد المستوردة نسبة 80% من المنتجات المستهلكة في البلاد.

كما بلغت إضرابات المطالبة بتحسين ظروف العمل نسبة 15% إضافة إلى أسباب أخرى كالطرد التعسفي من العمل. سواء كان الطرد أو التسريح فردي أو جماعي، حيث بلغت نسبة الإضرابات 5.7%، و ممارسة الحق النقابي بنسبة 1.3% كما بلغت نسبة الإضرابات نتيجة للعلاقات المهنية السيئة 1.5%.³

و قد جاءت هذه الإضرابات نتيجة لتردي ظروف العمل و سوء العلاقة التي تربط بين المسيرين و العمال . و قد كان من جملة مطالب العمال توفير النقل و السكن،

¹ إسماعيل قيرة، و علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² المرجع نفسه، ص 179.

³ المرجع نفسه، ص 179.

فض النزاعات التي تنشأ بين العمال و الإطارات المسيرة بخصوص قضايا التحويل و الترقية و العمل على أساس العدل. عدم فصل العمال من مناصب عملهم دون مبررات موضوعية و إعادة النظر في الإجراءات التأديبية السارية في ضوء تشريع جديد... إلخ.¹

و بالنظر في الأزمة الاقتصادية التي مست المؤسسات الجزائرية، و نظرا لكون العمال يحملون المؤسسات أعباء ضخمة تجاوزت في بعض المؤسسات الجزائرية نسبا كبيرة من القيمة المضافة، نتج عنه تسريح العمال بنسب كبيرة الأمر الذي أثر على استقرار العمال و بذلك نجد أن القوى العاملة هي المستهدف الأول في المؤسسة إما بالتعيين المكثف و اللاعقلاني و المفتقد لمعايير الاختيار و إما بالتسريح الجماعي الذي لا يأخذ بمعايير الكفاءة و الأقدمية.²

¹ بوخريسة بوبكر، و آخرون مرجع سبق ذكره، ص 266.

² دبون عبد القادر، و سويسى الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-116.

الفصل الرابع:

ظروف العمل داخل المؤسسة الجزائرية

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي

ثانياً: مرحلة الشركات الوطنية

ثالثاً: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات

رابعاً: مرحلة إعادة الهيكلة

خامساً: مرحلة استقلالية المؤسسات

سادساً: مرحلة الخصخصة

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال وضعاً اقتصادياً واجتماعياً صعباً، فعندما غادرت فرنسا الجزائر خلفت وراءها ما يقارب 400 مؤسسة مدمرة، و عطلت أغلب الآلات الزراعية و الصناعية و أحرقت الوثائق و المستندات. و لقد أدى طرد المعمرين و الأجانب العاملين بالإدارة و المراكز الحساسة بصفة جماعية إلى تعطيل دورة الإنتاج التي كانوا يحتكرون فيها عملية اتخاذ القرارات. و قد خلف الاستعمار على الصعيد الاجتماعي نسبة مرتفعة من الأمية بلغت حوالي 80% من إجمالي السكان معظمهم يقيمون في الأرياف. إضافة إلى وجود نسبة اجتماعية يسودها الفقر.

أمام هذا الواقع و كرد فعل لحماية البلاد فقد قام العمال بطريقة تلقائية بتسيير المؤسسات الشاغرة، و مواصلة العملية الإنتاجية لهذه المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع. و بالتالي فإن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق أو اختيار استراتيجي، و إنما كانت ضرورة حتمية و استجابة لظروف سياسية و اقتصادية و اجتماعية معينة.

و يعرف التسيير الذاتي وفقاً للتجربة الجزائرية بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها".¹ و يقوم التسيير الذاتي على مبادئ رئيسية هي:

- "تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة .
- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييراً ذاتياً وفق القوانين المسطرة.
- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة".²

تقوم المؤسسات المسيرة ذاتياً على الهيئات الآتية :

(1) الجمعية العامة للعمال :

تعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة من حيث وظيفتها التداولية و الانتخابية و تأثيرها على أجهزة التسيير الذاتي الأخرى. و تتكفل هذه الجمعية بمهام

¹ يوسف سعدون ، مرجع سبق ذكره، ص 6 .

² نفس المرجع ، و نفس الصفحة.

الخطط التنموية و البرنامج السنوي للإنتاج، كما تصادق على القانون المتعلق بتنظيم العمل و تحديد و توزيع المهام و المسؤوليات، كما أنها مكلفة بانتخاب مجلس العمال.

للاشتراك في الجمعية العامة للعمال يجب اكتساب صفة العامل في المؤسسة المسيرة ذاتيا بالإضافة إلى بعض الشروط منها: الجنسية الجزائرية، أن يكون العمر 18 سنة فما فوق، التمتع بالحقوق المدنية، التمتع بالمؤهلات، الديمومة في العمل و عدم الانقطاع عنه لمدة تزيد عن ستة (6) شهر¹.

(2) مجلس العمال:

ينتخب من طرف الجمعية العامة، يتراوح عدد أعضائه ما بين 10 و 100 عضو لمدة 3 سنوات. يجدد انتخاب ثلثهم كل سنة، و يجب أن يكون ثلثي أعضائه يباشرون العمل في الإنتاج. وتتمثل مهام مجلس العمال في انتخاب و مراقبة لجنة التسيير، التقرير و البث في التنظيم الداخلي للمؤسسة و ارتباطاتها الخارجية (شراء و بيع عتاد التجهيز، توظيف و طرد العمال، القروض...). إن الهدف من وجود مجلس العمال داخل المؤسسة هو منع لجنة التسيير من التحول إلى جهاز منفصل عن القاعدة، حيث يهدف مجلس العمال إلى تجنب هيمنة الأطارات الإدارية على المديرية و منعها من أن تحد السلطة العمالية².

(3) لجنة التسيير:

تضم من 3 إلى 11 عضو حسب أهمية المؤسسة. ينتخبون من بين أعضاء مجلس التسيير، و يشترط أن يكون ثلثا الأعضاء من المباشرين للعمل في الإنتاج، و يجدد انتخاب ثلثهم سنويا. و تتمثل مهام لجنة التسيير في انتخاب رئيسها و في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراسة الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية. كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل، و تضع الحسابات عند نهاية كل خطة، و تنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج. تعقد اللجنة اجتماعا مرة واحدة كل شهر أو أكثر إذا تطلبت مصلحة المؤسسة ذلك³.

¹ محمد الصغير بعلي ، تنظيم القطاع العام في الجزائر - استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992 ، ص ص 13-14.

² نفس المرجع، ص ص 14-15 .

³ يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 7-8 .

(4) المدير:

يمثل المدير سلطة الدولة داخل المؤسسة، يعين من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي. يحرص المدير على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية و المالية، و يؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني. كما يقوم بوظيفة التسيير اليومي، و يطبق قرارات مجلس التسيير و مجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة.

تضمن التسيير الذاتي الصناعي - باعتباره تنظيما اجتماعيا و اقتصاديا - العديد من التناقضات، خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا. فقد منحت القوانين المنظمة للتسيير الذاتي للعمال الحق في ممارسة السلطة، و حرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم. غير أن الواقع كشف عن ظهور سلطة المدير كسلطة أقوى منعت ممارسة تلك الحقوق - سلطة بيروقراطية-¹.

كما ظهرت ازدواجية في وظيفة القيادة الإدارية بين كل من رئيس لجنة التسيير المنتخب من طرف مجلس العمال، و المدير المعين من طرف الدولة. و نشوء الصراعات داخل المؤسسات، و بمرور الوقت فقد تمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصلحتهم، و من ثم تحولت هذه الهيئات من هيئات وضعت من أجل الدفاع عن مصالح العمال إلى هيئات معارضة لطموحاتهم و مصالحهم الاجتماعية المقررة. فسادت البيروقراطية داخل المؤسسات، و المركزية في اتخاذ القرارات، واحتكار السلطة للمعلومات و سوء عملية الاتصال بين العمال و الإداريين. نتيجة لهذه الأوضاع انتشرت اللامبالاة و عدم الاكتراث و سخط العمال على هذا التنظيم، مما انعكس على أدائهم و نفسياتهم بسبب عدم الاستقرار و شعورهم بالغبن، نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون و يأملون وانخفاض روحهم المعنوية و فقدان الحماس، مما أدى إلى فقدهم الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.²

ثانيا: الشركات الوطنية :

¹ نفس المرجع، ص 8 .

² مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 230.

لقد أثبت التسيير الذاتي للمؤسسات فشله على أرض الواقع و لكنه كشف عن نقاط الضعف التي يجب أن تتجنبها الدولة في أي نظام تتبعه مستقبلا. و بعد تصحيح 19 جوان 1965 تم تأسيس شركات وطنية جديدة عن طريق التأمين. كالشركة الوطنية للنفط و الغاز عام 1965- الشركة الوطنية للحديد و الصلب في 1965 . الشركة الوطنية للمناجم (سوناريم) في 1966. الشركة الوطنية لمواد البناء سنة 1967. الشركة الوطنية للآلات الميكانيكية (سوناكوم) في سنة 1967.¹

تميزت نهاية الستينات و بداية السبعينات بعدة تحولات اقتصادية أقل ما يقال عنها أنها عملية إعداد الشروط الأساسية للانطلاقة التنموية. فسنة 1967 شهدت المرحلة الحقيقية لدخول الجزائر إلى مرحلة التنمية بمفهومها العلمي، و تجسدت في اندماج القرار السياسي بالقرار الاقتصادي، فالدولة قد تسلمت زمام الأمور و شرعت في تحريك الحياة الاقتصادية.² أملا للوصول إلى استقلال اقتصادي و التخلص من التبعية للمستعمر.³

و الشركة الوطنية لا يختلف تنظيمها وتركيبها عن المؤسسات العامة الصناعية و التجارية. حيث يقوم تنظيمها على جهازين أحدهما للمداولة و الآخر للتنفيذ.

1) لجنة التوجيه و المراقبة:

شكلت في أغلب الشركات الوطنية لجان توجيه و مراقبة لمساعدة مدير الشركة. تتألف اللجنة من أعضاء معينين لمدة ثلاث سنوات، و يمثل أعضاؤها العمال في مختلف قطاعات النشاط. أما صلاحياتها فهي ذات طبيعة استشارية تبدي رأيها في مجموعة من المواضيع يمكن إجمالها فيما يلي: النظام الداخلي، نظام المستخدمين، زيادة أو تخفيض

¹ نفس المرجع ، نفس الصفحة.

² اسماعيل بوخاوة، وسمراء دومي، "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة باتنة، العدد 06 ، جوان 2002 ، ص ص 80-113 .

³ لقد وجدت الجزائر نفسها أمام اقتصاد متخلف من كل النواحي و تابع لفرنسا في غالبيته 8% من الصادرات موجهة لفرنسا، و 80% من الواردات تأتي من فرنسا (إسماعيل بوخاوة ، و سمراء دومي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-113).

ورث الشعب الجزائري من الاستعمار اقتصادا مدمرا مبنيا على الزراعة و استغلال المواد الأولية . و متميزا بانعدام القاعدة الصناعية . و ما إن باشرت الجزائر نضالها من أجل التنمية الاقتصادية حتى اصطدمت باحتكارات الشركات الأجنبية التي تعيق الجهود المبذولة، و تسعى إلى تحريفها عن مسارها الصحيح، و ذلك عبر شبكات تغلغلها المختلفة. حيث كان من الصعب أو المستحيل نجاح أي مبادرة تستهدف التنمية الاقتصادية دون السيطرة على موارد البلاد و أدوات التنمية، لذا كان لابد من القيام بالثورة الصناعية و التي كانت تهدف إلى استرداد الموارد الطبيعية و استغلالها، التحرر من التبعية للخارج عن طريق تشييد صناعة معدات و منتجات أساسية للصناعة و الزراعة، إيجاد فرص عمل و تحقيق الرقي الاجتماعي للعمال. حيث قال الرئيس هواري بومدين : " إن التصنيع ليس مهمة سهلة، بل هو مشروع يتطلب تضحية كبيرة و صبرا و عنادا على الأمد البعيد، للتغلب على كل مخلفات العهد الاستعماري الاستغلالي ". (محمد العيد مطمر، هواري بومدين - رجل القيادة الجماعية- دار الهدى، عين مليلة، 2003، ص ص 75-76)

رأس المال. برنامج الاستثمارات القروض، الأرباح، العقارات الضرورية لنشاط الشركة.¹

(2) المدير:

" يعتبر المدير العام جهازا تنفيذيا، يعين بموجب مرسوم يتمتع بسلطات واسعة و غير محددة لتمكينه من إدارة و مواجهة النشاط الاقتصادي لضمان سير الشركة".²

إن تأميم أغلب المؤسسات التي يسيطر عليها الأجانب و تحويلها إلى شركات وطنية إلى جانب تأسيس شركات وطنية لتكون نواة لقاعدة صناعية صلبة و تنمية حقيقية، إن هذا التحول أدى إلى نمو حجم مؤسسات القطاع العام و تنوع وحداتها التي تختلف كثيرا من حيث نوع التسيير، هيكلية الموارد البشرية مستوى العمال و مستوى النشاطات. و كذا التكنولوجيا المستعملة أدى إلى طرح عدة مشاكل تنظيمية تتعلق بالتسيير و التحكم في الإنتاج، مما استوجب التدخل (إصدار قانون و ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات) للحد من المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، و لحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين حيث قاموا بتسيير المؤسسات بنوع من التذبذب الإيديولوجي التنظيمي، و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كانت وهمية. حيث كان المدير ينفرد باتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى أن بعض المسيرين و التقنوقراطيين يحولون بعض الامتيازات لمصالحهم الخاصة و يرفضون نزول السلطة من أيديهم.

ورغم أن مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات كانت وهمية إلا أن هذه المرحلة استقطبت عددا كبيرا من العمال المهرة و غير المهرة، و كان هذا نتيجة لما توفره هذه المؤسسات و تقدمه من حوافز مادية مغرية، إلى

¹ محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

² رشيد واضح ، مرجع سبق ذكره، ص 64.

جانب رواتب شهرية أعلى من الرواتب التي يقدمها القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي على حد سواء.¹

ثالثا: التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

كانت مرحلة الشركات الوطنية خطوة إيجابية عملاقة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، ولكنها أفرزت بعض السلبيات التي كان على الدولة أن تتجنبها، مما استدعى التفكير بجدية أكبر في طريقة لتسيير هذه الشركات. مع بداية سنة 1971 وضعت الدولة تنظيما جديدا للمؤسسات و المتمثل في التسيير الاشتراكي ، و الذي يبحث في إيجاد الوفاق بين إطارات التسيير و ممثلي العمال، و هذا التنظيم ليس مجرد إصلاح بل هو مرحلة جديدة للثورة الاقتصادية و الاجتماعية، كما يعتبر حلا ناجحا للقضاء على كل تفكير في السيطرة البيروقراطية، كما جاء في ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات.²

"بما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها و مراقبتها، و بالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج".³ فالتسيير الاشتراكي يعتمد أساسا فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة من خلال وظيفتين أساسيتين لصالح العمال هما:

- أ. إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة .
- ب. إشراك العمال في الرقابة على سير المؤسسة التي يعمل بها .

بهذا المفهوم يكون التسيير الاشتراكي للمؤسسات نقطة فاصلة بين مصلحة جماعة معينة من العمال (مجلس العمال)، و المصلحة الجماعية التي تمثلها الدولة من خلال إطارات التسيير التي تعينهم (مجلس الإدارة).⁴

1) مجلس العمال:

تتجسد سلطة العمال في التسيير من خلال مجلس العمال الذي ينتخب لمدة ثلاث (3) سنوات، ينتخبون بدورهم رئيسا لمدة سنة قابلة للتجديد، و تتمثل صلاحيات هذا المجلس فيما يلي:

¹ مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 231-233.
² معمر داود ، "وضعية و مراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر " ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 13، ديسمبر 2005 ، ص ص 241-260.
³ سعيد أوكيل و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 36.
⁴ عبد اللطيف بن أشنهو ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 466.

- " يكلف بمهام مراقبة المؤسسة أو الوحدة، و يسهر على تنفيذ البرامج، كما يضع تقريراً سنوياً يلخص فيه النتائج التي توصل إليها و ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها في المستقبل.
 - يشارك مجلس العمال مع المديرية في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة أو الوحدة، و يخطط برامج التدريب المهني و التوجيه ¹.
- (2) مجلس المديرية:**

يختلف عدد أعضائه من مؤسسة لأخرى حسب أهمية كل منها. شرط أن يكون بينهم ممثلان (2) يعينهما مجلس العمال من بين أعضائه، يرأسه المدير العام و تتركز مهام هذا المجلس في عدة نشاطات منها:

- "يساهم هذا المجلس في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين و إعداد جدول الأجور وفقاً لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة.
- يشارك المجلس في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة، أي برامج البيع و الإنتاج و التموين، و تقدير الميزانيات و حساب الخسائر و الأرباح. بالإضافة إلى مشاركته في تعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة التي ترعى تسوية الخلافات داخل محيط العمل، و السهر على صحة و سلامة العمال ².

(3) اللجان الدائمة:

تتمثل اللجان الدائمة في :

- اللجنة الاقتصادية و المالية.
- لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية .
- لجنة شؤون المستخدمين و التكوين .
- لجنة الشؤون التأديبية.
- لجنة شؤون الوقاية و الأمن.

يتراوح عدد أعضاء كل لجنة ما بين ثلاثة (3) إلى خمسة (5) أعضاء يعينهم مجلس العمال. كما يشارك مجلس المديرية في تعيين ممثلين له في اللجنتين الأخيرتين أي لجنة الشؤون التأديبية و لجنة شؤون الوقاية و الأمن.

¹ يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

إن المساهمة في نشاط اللجان الخمسة يعطي للعمال كل صلاحيات الرفض أو القبول، و بذلك يتحقق مبدأ العامل منتج و مسير. كما سمحت هذه المرحلة للعمال بالتمتع بحقوق كثيرة منها الحق في العمل، و قد أشار الميثاق الوطني سنة 1976 إلى أن "العمل مضمون و اعتبره شرطا أساسيا لتنمية البلاد و المصدر الذي يضمن به المواطن وسائل معيشته". و هي نفس المبادئ التي تبناها القانون الأساسي العام للعمال الذي تنطبق أحكامه على كافة العمال، سواء من حيث علاقة العمل أو من حيث منصب العمل... إلخ، مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه.¹

كما أوجب قانون العمال المساواة في الأجرة بين كافة عمال المؤسسة، أي أن الأجور تتساوى بالنسبة للعمال متى تساوت ظروف العمل و مؤهلات و خبرات العمال. كما يتساوى العمال في الحصول على نفس الامتيازات.² و يتمتع العامل أيضا بالحق في التكوين و التدريب هذا الحق أشار إليه قانون العمل في مادته 171 التي نصت على "أن العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعامل و ضمان التنمية الاقتصادية للبلاد ". كما نصت المادة 18 من القانون العام للعمال أن الخدمات الاجتماعية تستهدف المساهمة في رفع المستوى المعيشي للعامل و لعائلته و تنمية شخصيته و ذلك بتسهيل الحياة اليومية للعامل.³

إن التسيير الاشتراكي حمل في طياته العديد من التناقضات على كافة الأصعدة، اقتصادية و اجتماعية وقانونية.

فعلى الصعيد القانوني نجد أن " نظام الموارد البشرية لم يعرف تنظيما محكما مقبولا، إذ رغم توفر سياسة التشغيل الوطنية آنذاك، فإنه لم يكن هناك سلم مناصب في المؤسسات، فكان تصنيف المناصب و تحديد الأجور عشوائيا دون ربطها بمؤشرات نشاط و مردودية المؤسسة، فخلق فوارق متباينة بين المؤسسات لنفس المنصب و دام الوضع كذلك إلى غاية صدور السلم الوطني للمناصب النموذجية سنة 1978 بصدور القانون الأساسي العام للعامل.⁴

" غياب الأطر و الهياكل التي تضمن -على الأقل- عدم خروج مجلس العمال و الإدارة معا عن الإطار العام المحدد و عن أهداف الشركة. لأن ما وقع عمليا هو

¹ علي زغود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر- الشركة الوطنية، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، ص 76، و ص 392.

² نفس المرجع، ص 402.

³ السعيد أوكيل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

⁴ رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة و مجلس العمال حتى أصبح أمرا شخسيا في بعض الحالات، و هذا بالطبع لا يخدم مصلحة الشركة، لأن من الأهداف الأساسية لأي أسلوب تسيير هو محاولة إزالة التناقضات الموجودة بين أفراد المؤسسة حتى يتفروغا لتحقيق أهدافها.¹

أما على الصعيد الاجتماعي: فقد اهتمت الدولة بتحسين الحالة المعيشية للشعب، فقد قامت بتشغيل الأفراد داخل المؤسسات حتى و إن لم يكن لهم مناصب فعلية (مؤسسة تشغل 100 عامل أصبحت تشغل 300 عامل). مما نتج عن ذلك نمو الظاهرة السلبية المتمثلة في البطالة المقنعة، و التي تعني التضخم في قطاع ما يستوعب أعداد هائلة من اليد العاملة على حساب المنتج.

كما أن المبدأ الذي تبنته الدولة و المتمثل في "العمل مضمون" أدى إلى شعور العامل بالاطمئنان على الوظيفة و امتلاكها، و خاصة مع فرض الانتقال من وظيفة إلى أخرى مما أفقده روح الحس و المسؤولية اتجاه عمله.

إن تدهور القدرة الشرائية للأجور و عدم كفايتها كشف أثرين غير مباشرين. فمن جهة عدم ثبات قوي لجماعات العمال، بكل ما يعنيه ذلك من عواقب على تلاحم الجماعات و على الرفع من مستوى كفاءتهم التقنية و السياسية، في حين أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يستلزم جماعات ثابتة.

من جهة أخرى أدى إلى حركة انضمام سريع للنقابات ثم إلى ركود عدد العاملين المنضمين إليها عندما خابت الآمال جزئيا في حل سريع لكل المشكلات المادية.²

أما على الصعيد الاقتصادي: فإن السياسة التي انتهجتها الدولة لم تكن واضحة، فنجد أن مؤسسات قد أوكلت لها الدولة بالإضافة إلى مهمة تنمية و تطوير الإنتاج مهام اجتماعية، خاصة في ما يتعلق بسياسة تحديد الأجور، أعباء سياسة التكوين و الصحة و السكن.³ فهي لم تهتم بالربح و ساهمت في انخفاض مستوى الإنتاج بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إذ لم يكن هذا الأخير (الإنتاج) معيارا لنجاح المؤسسة، إذ أن المعيار الحقيقي من وجهة نظر الدولة هو تحسين الوضعية الاجتماعية للأفراد.

كما أن رغبة الدولة في ضمان تنظيم الاقتصاد أدى إلى تزايد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية للمؤسسات، و بالتالي المركزية في اتخاذ القرارات. الأمر الذي يتنافى

¹ السعيد أوكيل و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 37-38.

² عبد اللطيف بن أشنهو ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 473-474.

³ إسماعيل بوخاوة ، و سمراء دومي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-113.

مع مبدأ مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، حيث اقتصر دور المشاركة على المشاورة و إبداء الرأي خاصة مع ضعف مستوى التعلم و التكوين لدى ممثلي العمال، بالإضافة إلى ضعف الاتصال بالمجالس العمالية و مجالس الإدارة و اتساع الهوة بينهما.¹

نقص التكوين و عدم انسجام الإطارات مع التكنولوجيا المستوردة، و المكثفة لتنفيذ برنامج المخططين الرباعيين الأول و الثاني. كما أن ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات جعلها تشكو من بعض التوقعات لأسباب بسيطة.²

و بعد هبوط أسعار النفط، تبين جليا الخلل في نظام التخطيط المركزي إذ لا يوجد توازن في الأسعار المحددة مركزيا و التكاليف الحقيقية، و هي في الغالب أقل من الأسعار التوازنية، نظرا لخصوصية السوق الوطنية المتميزة بندرة السلع مما يؤدي إلى المضاربة و التهريب، و أصبح هناك اقتصاد موازي (السوق السوداء). فالمؤسسات العمومية تتبع السلع بأقل من قيمتها المتداولة في السوق و بالتالي تسجل عجزا ماليا، يستلزم بالضرورة على المؤسسة الاقتراض من البنك المركزي، هذا الأخير أصدر نقود تمويل السوق المتوازية و لتشكيل مداخيل للمضاربين في هذه السوق. و بالتالي جنى الخواص و المضاربون أرباحا سريعة على حساب المؤسسات العمومية المقيدة بتعليمات الخطة المركزية.³

رابعا: مرحلة إعادة الهيكلة:

قام التسيير الاشتراكي على أفكار نبيلة و مبادئ سامية بغية تنمية الاقتصاد و تحسين معيشة الأفراد، لكن واقع الجزائر لم يساعد هذا النظام على الاستمرار و البقاء، نتيجة كثرة الثغرات و التناقضات التي أثرت عليه. فظهرت سياسة إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية لتقييم المسار التنموي السابق.

إعادة الهيكلة هي عملية تفكيك الشركات الوطنية التي أصبحت شركات اشتراكية، إلى وحدات إنتاجية، بمعنى آخر تفكيك القطاع العمومي إلى وحدات صغيرة وفق التخصص، و المبرر من وراء هذا التفكيك تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تفكيك الشركات إلى مؤسسات صغيرة الحجم.

¹ مصطفى عشوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 233.

² رشيد واضح ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

³ معمر داوود ، مرجع سبق ذكره ، ص 241-260.

- تدعيم اللامركزية و توزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية و الأنشطة الإنتاجية.
- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا.
- العمل على إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة لقطاع واحد، أو التابعة لقطاع متعدد على أساس مبدأ العقود المبرمة فيما بينها.
- مراعاة الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة و مستوى عملها و اختصاصها الإقليمي.¹
- زيادة فعالية أهداف الإنتاج و النقل و التسويق و زيادة معدل استعمال طاقات الإنتاج بزيادة إنتاجية العمل وارتفاع إنتاج المؤسسات.
- تساعد إعادة الهيكلة المؤسسات بشكل عام في دعم الإدارة المخططة للاقتصاد.
- زيادة مراقبة الدولة للتجارة الخارجية و تجارة الجملة عن طريق تنظيم أفضل للقرارات.

- تساعد إعادة الهيكلة المؤسسات على تطبيق أفضل للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.²

أشكال إعادة الهيكلة:

إن تفكيك الشركات إلى مؤسسات صغيرة الحجم يفرض تغييرا بنائيا في شكلها التنظيمي. حيث يمكن إجمال هذا التغيير في شكلين هما : إعادة الهيكلة العضوية و إعادة الهيكلة المالية.

1- إعادة الهيكلة العضوية:

إعادة الهيكلة العضوية هو تقسيم المؤسسة الواحدة إلى عدة مؤسسات صغيرة، فقد تم تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 مؤسسة خلال عام 1982. و قد تم تنفيذ الهيكلة العضوية على أساس مجموعة من المعايير. أهمها ما يلي:

أ- معيار التخصص:

¹ يوسف سعدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

² معمر داوود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 241-261.

هو تحديد اختصاص كل مؤسسة جديدة، سواء كانت صغيرة أو متوسطة الحجم في القيام بنشاط اقتصادي محدد أو إنتاج منتج معين. مثل الوحدات الإنتاجية و الوحدات التوزيعية.

ب- معيار التقسيم الجغرافي:

يتم من خلاله تقسيم المؤسسة كبيرة الحجم الموجودة بمدينة معينة إلى وحدات صغيرة، و فروع تابعة لها في مناطق أخرى من الوطن، مع مراعاة طبيعة نشاط المؤسسة المهيكلية كضرورة توفر المواد الأولية أو المواد الخام و اليد العاملة، و كذا وسائل النقل اللازمة... إلخ.¹

2- إعادة الهيكلة المالية:

لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثان من إعادة الهيكلة، و الذي عرف بإعادة الهيكلة المالية و المقصود به، منح استقلالية مالية للمؤسسات المعادة هيكليا، و هكذا ترفع كل العراقيل و خاصة الأعباء المالية و المتمثلة في الخسائر الضخمة التي عرفت البلاد في المرحلة السابقة، و بعبارة أخرى التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة و تمحي كل الأعباء و الخسائر المالية السابقة لتبدأ المؤسسة من جديد.

لقد تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير نسبيا من 1980 إلى 1982، أي في أقل من سنتين تقريبا دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقته على أسس صلبة (الإطارات، المقررات، التجهيزات اللازمة...). إن عملية إعادة الهيكلة بشكلها العضوية و المالية أدت إلى نتائج معاكسة و لم تصل إلى الأهداف المسطرة لها، على اعتبار أنها تمت في إطار محيط يتكون من نفس المنشآت و في ظل الاقتصاد الموجه دائما (المخططين الخماسيين، الأول و الثاني) ، كما تم استهلاك غالبية الموارد المالية المخصصة في إطار التطهير المالي للمؤسسات العمومية و لكن بدون نتيجة ملموسة.²

و عليه يمكن القول بأن فشل تلك المؤسسات العمومية في تحقيق الربح لا يرجع إلى عامل الحجم في حد ذاته، بدليل أن هناك مؤسسات كبيرة الحجم في مختلف دول العالم، مثل مؤسسة جنرال موتورز، و مؤسسة رونو، و مؤسسة تويوتا التي استطاعت أن

¹ يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

² اسماعيل بوخاوة، و سمراء دومي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-113.

تحقق معدلات إنتاجية عالية. لكن الخلل يكمن في نقص الإطارات التقنية المتخصصة و سوء التسيير، لأن المركز سرعان ما كان يتدخل في الإدارة الداخلية للمؤسسة عن طريق المخططات أو بشكل بيروقراطي مكثف. فلم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول بين المركز و الإدارة، فلم تعط العمال الفرصة للالتفاف حول الإدارة لخدمة المؤسسة. "و أمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة لإعادة الهيكلة، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمال و التغيب أحيانا، و اللجوء إلى الإضراب أحيانا أخرى.و يمكن توضيح حقيقة هذه الإضرابات من خلال تقديم المؤشرات الإحصائية الدالة على ذلك .

- فقد تم تسجيل حوالي 819 حالة إضراب خلال عام 1981 و لينخفض عددها خلال عام 1983 إلى 688 حالة.
- تسجيل أعلى عدد لحالات الإضراب خلال عام 1984، حيث بلغ عددها حوالي 855 حالة، لتتخفض من جديد إلى حوالي 809 عام 1985.¹

و قد كان سبب تلك الإضرابات مجموعة من المطالب الاجتماعية الحيوية مثل: المطالبة برفع الأجور، حيث أن خضوع المؤسسة لسلم الأجور لم يترك لها مجالا لتحديد الأجور و ربطها بالمردودية الخاصة بكل عامل.² ظروف العمل السيئة، و الفصل التعسفي من العمل...

إن ما وصلت إليه الجزائر من وضع اجتماعي مزري كان نتيجة لهشاشة الوضع الاقتصادي، ففي بداية الثمانينات " عمدت الدولة إلى توقيف الاستثمارات الموجهة للمشاريع الضخمة و متابعة الاستثمار في المشاريع التي هي في طور الإنجاز، كما وجهت الاستثمارات الجديدة إلى تدعيم المنشآت القاعدية و إلى قطاعات البناء و الزراعة و الصناعات الخفيفة، و ذلك قصد إعادة التوازنات الكلية إلى الاقتصاد الوطني. إلا أن توقيف الاستثمار في النشاطات الصناعية أدى إلى تحطيم النسيج الصناعي الوطني مما جعل اقتصادنا يعتمد اعتمادا كلياً على الواردات الخارجية في كل ما تحتاج إليه المؤسسات الصناعية."³

كما قامت الدولة في بداية الثمانينات بالاستيراد المكثف للسلع الاستهلاكية، ضمن برنامج واسع للاستيراد سمي ببرنامج "ضد الندرة" حيث رصدت له مبلغ 10 مليار

¹ يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28-29 .

² رشيد واضح ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

³ اسماعيل بوخاوة ، و سمراء دومي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-113.

دولار و ذلك على حساب الاستثمار و التشغيل. و ما زاد الطين بلة انهيار أسعار البترول في الأسواق الدولية في ديسمبر 1985 حيث تفاقمت الأزمة الجزائرية بانخفاض معدلات النمو الاقتصادي. إضافة إلى تفاقم أزمة الديون حيث عملت الدولة على ضمان تسديد خدمة الدين الخارجي، من خلال اللجوء إلى قروض جديدة مما أدى إلى التزايد السريع في حجم المديونية الخارجية.

خامسا: استقلالية المؤسسات:

شكلت مرحلة إعادة الهيكلة ضربة قاسمة للجزائر و الجزائريين، عمال و مؤسسات، حيث خرجت الجزائر منها مثقلة بالديون و الأزمات الاقتصادية كما كانت تتخبط في الفوضى و الإضرابات، نتيجة ضعف القدرة الشرائية و التسريح التعسفي للعمال و مشكل البطالة. إن المسؤولية على هذا الوضع المزري الذي آلت إليه الجزائر لا تقع فحسب على كاهل الدولة باعتبارها صاحبة الفكرة و المشرفة على تنفيذها، بل يقع أيضا على المسيرين غير المؤهلين و هذا ما جاء جليا في خطاب رئيس الجمهورية عام 1986 حيث، " انتقد بشدة مسيري هذه المؤسسات و اتهمهم بالعيش خارج الواقع الجزائري، و ركز في نفس الوقت على دور و فعالية القطاع الخاص في تلبية احتياجات المواطنين".¹ وبهذا ظهرت ملامح و بوادر المرحلة الجديدة التي ستتجهجها الدولة و المتمثلة في استقلالية المؤسسات. و التي تعني " تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية، و بالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير".²

إن التجارب الفاشلة السابقة جعلت الدولة تتردد و تبدي خطوات متحفظة اتجاه أي نظام تتبعه، لكن ضغط الهيئات المالية الدولية و نداء المسيرين أدى بها إلى وضع معايير تعتمد عليها، في عملية تقرير متى تدخل المؤسسة فعلا إلى مرحلة الاستقلالية، و كذا وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات. و بمجرد أن تصبح المؤسسة العمومية مؤسسة مستقلة يطبق عليها القانون التجاري، و تعامل على أساس القوانين الاقتصادية المالية أي أنها معرضة للتصفية في حالة عجزها.

¹ سعيد أوكيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

² يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

هذا الاستقلال يكون في محيط المؤسسة و بالخصوص اتجاه الوصاية و الأجهزة الإدارية الأخرى، و منه فإن المؤسسة المستقلة تتمتع بذمة مالية مستقلة و أهلية قانونية كاملة، أي تتمتع بالحقوق و تتحمل الالتزامات و المسؤوليات. و من مبادئ الاستقلالية أيضا عدم التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية للمؤسسة، كما تمنح المؤسسة المزيد من السلطات و الصلاحيات في المجال الاقتصادي التي تتماشى مع طبيعتها و دورها، شريطة أن تحافظ على خصائص التخطيط الاشتراكي و خاصة طابعه الإلزامي.

و بعد صدور قانون استقلالية المؤسسات عام 1988 (بموجب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988) و الذي من خلاله أصبح المؤسسات العمومية على الشكل التالي:

- شركات ذات المسؤولية المحدودة: و تتمثل أساسا في الشركات و المؤسسات المحلية.
- شركات الأسهم و أغلبها المؤسسات الوطنية.¹
- كما وضعت الدولة الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية و اتخذت العديد من الإجراءات منها :
- تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من سبعة (07) أعضاء كحد أدنى إلى 12 عضو كحد أقصى.
- ووضع ثماني (08) صناديق مساهمة تقوم بتسيير و مراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- لا مركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع مخطط القطاع و الاقتصاد الوطني ككل .
- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
- وضع نظام عقود بين المؤسسات.²

وبهذا أصبحت المؤسسة العمومية مؤسسة مستقلة تتمتع بذمة مالية مستقلة و أهلية قانونية كاملة، و تعامل على أساس القوانين الاقتصادية و المالية أي أنها معرضة للتصفية في حالة عجزها.

¹ اسماعيل بوخاوة ، و سمراء دومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 80-113.

² السعيد أوكيل و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59-60.

و قد تضمن مبدأ استقلالية المؤسسات مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- "تحقيق الفعالية و النجاعة الاقتصادية.
- تحقيق المردودية و توسيع القاعدة الإنتاجية.
- تشجيع العلاقة التعاقدية للمؤسسة و تحديد المسؤوليات و تشجيع المبادرات.¹
- تلبية احتياجات السوق إلى الحد الأقصى أو تعويض الواردات بالكيفية الملائمة.
- المحافظة على القدرة الشرائية للسكان، بتطور الأجور و الأسعار المرتبطة بمستوى الإنتاج.
- القضاء على الظواهر المرضية التي تشهدها المؤسسات كالامبالاوة المحسوبة...إلخ".

إن عملية استقلالية المؤسسات أدت بمرور مئات المؤسسات إلى طور الإصلاح الجديد، و للتطبيق الفعلي لهذا النمط من الإصلاحات الاقتصادية وضع جهاز تتلخص مهمته في تطهير السير المالي و النقدي للمؤسسة، حيث تستفيد المؤسسات العمومية التي انتقلت إلى الاستقلالية ووضعها المالي متدهور من رأس مال مبدئي أو ابتدائي جديد. ورغم كل هذه الإصلاحات إلا أن الوضع المالي للمؤسسة مازال يعيش أزمة حادة، و ذلك من جراء اشتداد الأزمة العالمية و كذا الوطنية.

و يجدر بنا الذكر أن الجزائر قد عرفت مع بداية إتباعها لهذا النمط (استقلالية المؤسسات) أنه لا يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منه، و لا يستطيع إخراج الجزائر من المأزق و الأزمة التي تعيشها، حيث اصطدمت بوجود عجز واضح في المستخدمين المؤطرين أو المسيرين على مستوى المؤسسات المحلية بلغت نسبته 64% من المؤسسات في الثلاثي الأول من سنة 1989، ثم ارتفعت نسبة هذا العجز لتبلغ 68.7% خلال الثلاثي الرابع من نفس العام. هذا العجز لم يكن وحده المشكل الأساسي بل كانت هناك العديد من المشاكل نذكر منها: عدم أهلية المسيرين في إدارة المؤسسات المستقلة، و السبب في ذلك طبيعة وظائفهم السابقة، التي كانت تقتضي تنفيذ الخطط و القرارات التي تصدر عن الدولة أو الوزارات الوصية. و بمنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرار كشف عن عدم مقدرة أولئك المسيرين في تسيير المؤسسات المستقلة واتخاذ القرارات الصائبة. أي أن أولئك المسيرين لم يتمكنوا من استيعاب فكرة المؤسسة المستقلة بعد أن عاشوا السلطة الإدارية. و مع ذلك تم تحويل 240 مؤسسة خلال شهر فيفري 1990 من

¹ معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص ص 241-261.

مجموع 459 مؤسسة عمومية إلى نظام الاستقلالية، و كان ذلك خلال المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لنظام الاستقلالية التي انطلقت مع بداية 1989.¹

إن الاستمرار في التطبيق الفعلي لنظام الاستقلالية كان ناجما عن ضغوطات الهيئات المالية الدولية (البنك العالمي - صندوق النقد الدولي)، التي لم تلاحظ جدية الجزائر في الانتقال من اقتصاد ممرز إلى اقتصاد يعتمد على منطق قوى العرض و الطلب (اقتصاد السوق). حيث لجأت الهيئات المالية إلى تجميد بعض القروض و عرقلتها مما أدى إلى تفاقم الأزمة. و الصحيح أن الجزائر لم تملك تصور صحيح لكيفية الانتقال ، بالإضافة إلى واقع اقتصادها الذي يعاني من ندرة دائمة في السلع و ظاهرة الاحتكار، كما أن المؤسسات الجزائرية كانت تعاني من قدم و اهتلاك المعدات و ضعف عملية الصيانة، التي أدت بدورها إلى ارتفاع حالات الأعطال حيث شملت حوالي 90% من مؤسسات القطاع الصناعي.²

إن هذا الوضع الذي آلت إليه المؤسسات في الجزائر استوجب شراء آلات حديثة و متطورة لتجديد النشاط الاقتصادي، مما أدى إلى تخفيض اليد العاملة بالإضافة إلى المديونية الخارجية و التي بلغ مقدارها 80.9%، أدى إلى ضعف الاستثمارات و نقص متزايد في خلق مناصب الشغل مما زاد في نسبة البطالة، كما أن ندرة السلع و قلة الخدمات و ضعف الأجور انعكس سلبا على المستوى المعيشي للعمال، و أدخلهم في دوامة من اللإستقرار النفسي و المهني و تخوفهم من فقدان مناصب عملهم، مما زاد من شدة سخطهم و بالتالي كثرت النزاعات داخل أماكن العمل، و شنت الإضرابات للمطالبة بتحسين الأجور و بتحسين المستوى المعيشي و الاجتماعي للعمال.

سادسا: مرحلة الخصخصة: (خصخصة المؤسسات المستقلة)

بعد سقوط الاشتراكية أصبح النظام الرأسمالي هو السائد دوليا حيث أخذت الدول تنظم إليه الواحدة تلو الأخرى، و بذلك بات على الجزائر مواكبة مسار الدول الأخرى شاءت ذلك أم أبت. و لأن لكل دولة واقعها وظروفها تميزها، فإن على الجزائر إتباع

¹ يوسف سعدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

² المرجع نفسه ، ص 35.

الخصوصية التي تناسبها أي التفكير عالميا و العمل محليا، مما يعني أن للخصوصية أنواعا منها :

- 1) الخصوصية الكلية: تكون عندما يتم تحويل ملكية المؤسسة بصفة كلية إلى القطاع الخاص وفقا لإجراءات الخصوصية المعمول بها.
- 2) الخصوصية الجزئية: و هي تنازل الدولة عن جزء من رأسمال المؤسسة و ذلك بطرح جزء من أصولها و أسهمها للبيع.
- 3) الخصوصية لفائدة العمال: و ذلك بتقديم تسهيلات للعمال من أجل تملك أسهم في رأسمال المؤسسة، أو خصوصية المؤسسة بصفة كلية لفائدة العمال.
- 4) خصوصية التسيير: ويكون ذلك بأن تحتفظ الدولة بملكية أصول المؤسسات، بينما تقتصر عملية الخصوصية على التسيير.¹

مبررات الخصوصية:

إن ضعف القدرة الإنتاجية و رداءة الإنتاج إضافة إلى الديون الخارجية و العجز في الميزانية و سوء التسيير، كل هذه العوامل دفعت الجزائر للخصوصية عليها تخلصها من الأعباء، و لذلك فإن اختيار الدولة للخصوصية له أسبابه و مبرراته.

- عدم وضوح الرؤية بالنسبة للأهداف المقرر إنجازها من طرف المؤسسات العمومية و عدم كفاءة مسيرتها، و الخلل في بنية رأس المال، و مصدره الديون الخارجية التي تلتزم بها المؤسسات العمومية بطلب من الحكومة.
- اهتمام المؤسسة العمومية بأنشطة غير ملائمة لطبيعتها، حيث ارتفعت المصروفات الإدارية بسبب التشغيل الزائد عن الحد (البطالة المقنعة) مما أدى إلى انخفاض كفاءة المؤسسة. كما أن انتشار الظواهر السلبية كالرشوة و المحسوبية و السرقة... إلخ كان له تأثيره على المؤسسات و على كفاءتها.²
- إن العناصر المبررة للخصوصية هي قدرة الخواص على توفير إدارة أكفأ مما يعني الاستخدام الجيد للموارد المتاحة، فيزيد بذلك من معدلات النمو الاقتصادي، كما تساعد على عملية التحرر الاقتصادي و المالي و إصلاح سوق الأسهم.

¹ خالد حامد ، " الخصخصة - دراسة سوسيوقانونية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، العدد 01 ، مارس 2007، ص ص 161-189.

² معمر داوود، مرجع سبق ذكره ، ص ص 241-261.

- إن الخصوصية تؤدي بالدولة للحصول على مداخل إضافية نتيجة التخلي عن المؤسسات العمومية، و بالتالي ضمان عائدات أساسية لخزينة الدولة و التي ستستخدمها في تخفيض العجز المتكرر في ميزانية الدولة.
- إن الخصوصية هي السياسة التي فرضتها و اشترطتها المؤسسات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي، البنك العالمي و المنظمة العالمية للتجارة، لإتمام القروض المتفق عليها.¹
- القضاء على احتكار الدولة للاقتصاد من أجل السماح للمنافسة أن تلعب دورها. و محو مشكلة ندرة السلع بفتح المجال للاستثمار الأجنبي.²

بعد أن قامت الجزائر بتحرير الأسعار و فتح الأسواق وجدت نفسها حائرة، فهي لم تستطع التوصل إلى تعريف نموذج اقتصاد السوق الجزائري. وسبب ذلك يكمن في وجود اختلافات بشأن تدخل الدولة في الدائرة الاقتصادية، سواء كان ذلك تدخلا مباشرا أو غير مباشر، إضافة إلى مسألة تطبيق القوانين الاقتصادية العالمية. وبذلك يجب على الدولة وضع القوانين المناسبة التي تتفق و خيارات الخصوصية المطروحة التي تتماشى مع ديناميكية اقتصاد السوق و هدف التنمية، و بهذا نلاحظ أن عملية الخصوصية في الجزائر تطلبت المرور بمراحل هي:

- (1) مرحلة تحرير الأسعار و فتح الأسواق.
- (2) مرحلة وضع القوانين و القواعد.
- (3) تحديد نموذج الاقتصاد الذي يجب وضعه.³

و بما أن الجزائر لم تكن تملك الخبرة و التجربة في مجال الخصوصية فقد كانت تسعى إلى الاقتداء ببعض التجارب الناجحة، التي أخذت بها بعض الدول و بذلك وقع اختيار الجزائر على تجربة بولونيا حيث، "قامت الدولة (بولونيا) بإنشاء صندوق خاص يسمى "بصندوق الاستثمار" مهمته إعادة هيكلة المؤسسة العمومية قبل خوصصتها و هي نفس الفكرة التي طبقتها الجزائر من خلال ما يسمى بصناديق المساهمة".⁴

لقد انتقلت الجزائر أثناء تبنيها لنظام الخصوصية بين نوعين من أنواعها، صناديق المساهمة، مؤسسات تسيير المساهمات، كما قامت بتكوين بورصة الجزائر. إن كل هذا

¹ مكي دراجي، و عبير شابي، "الخصوصية القاعدة الأهم لاقتصاد السوق"، مجلة البحوث و الدراسات، جامعة الوادي، العدد 3، جوان 2006، ص ص 275-316

² اسماعيل بوخاوة ، و سمراء دومي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-113.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

يبدو لأول وهلة أن الجزائر في تقدم دائم و تسير في طريق حل مشاكلها و أزمتها لكن الواقع غير ذلك، فعملية الخصخصة لم تتم بسهولة و يسر لمجرد تصميم الدولة على تنفيذها، و إنما هناك الكثير من العوائق و الصعوبات التي واجهتها و في مقدمتها العامل البشري و الاجتماعي. فالمعروف أن كل برنامج صحيحي يلقي معارضة و برنامج الخصخصة ليس استثناء، فقد لقي بدوره معارضة من بعض الجهات، و من أهم القوى المعارضة لبرنامج الخصخصة نقابات العمال و مسيري المؤسسات العمومية و المجموعات السياسية ذات النزعة الوطنية.

فمن الصعوبة أن يتقبل الناس بصفة عامة و العمال بصفة خاصة فكرة التخلص من العمالة الفائقة أو العمالة غير المؤهلة أو العمالة غير المنتجة، فلقد ورث العمال مفهوم أن الدولة عليها إعانة الأفراد بتشغيلهم بغض النظر عن حاجتها أو عدم حاجتها لهم. فتطبيق الخصخصة أرغم عددا كبيرا من عمال المؤسسات العمومية المقبلة على الخصخصة على تحمل تكاليف اجتماعية عالية، بالإضافة إلى تقليص عدد العمال، كما تم إدخال شروط عمل أكثر صرامة و أكثر جدية مثل تمديد وقت العمل، التخفيض من الامتيازات...إلخ.

إن رفض و مقاومة العمال لسياسة الخصخصة لم يكن له تأثيره الكبير بالمقارنة مع مقاومة مسيري المؤسسات العمومية، و المجموعات السياسية التي شكلت قوة معارضة و جماعات ضغط لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، حيث أن الجزائر اتبعت سياسة الخصخصة منذ قرابة 15 سنة غير أنه ما تزال توجد مؤسسات عمومية. حيث استفادت بعض القطاعات العمومية من دعم السلطات العمومية بفضل علاقاتها السياسية. فمسؤولوا المؤسسات التي تعمل في قطاعات الأنشطة الرئيسية لديهم عادة تأثير سياسي معتبر، غير مبني على العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين حكوميين فحسب، بل يتعدى إلى إمكانية التأثير على متخذي القرار.

بالإضافة إلى أن هناك " تردد واضح و تناقض لدى المقررين كون كل مسؤول يريد تحميل عملية تنفيذ الخصخصة إلى من سيأتي بعده و هكذا. حتى أن الأمر يكاد يصبح من صلاحيات الرئيس و ليس من صلاحيات الحكومة".¹ كما أن الجزائر كانت تعاني من بعض الاضطرابات الأمنية و اللااستقرار السياسي و الصراع على السلطة،

¹ شبايكي سعدان، "معوقات الخصخصة في الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، العدد 15، ديسمبر 2006، ص 141-152.

فساد الاعتقاد لدى الأجانب أن الجزائر تخوض حرب أهلية مما أثر بشكل كبير على جلب الاستثمارات الأجنبية.

إن ما تتطلبه الخصوصية لم يتوافق مع الذهنية الاشتراكية التي مازال يعمل بها العمال، فالخصوصية تتطلب إدراك قيمة عناصر الإنتاج خاصة العمل و كذا حرية هذه العناصر في الحركة و ذلك في إطار المنافسة، فما يحدث اليوم في المؤسسات من غياب روح المسؤولية و الاتكال و التهاون و تجاهل قيمة الوقت في سير العمليات الاقتصادية و ظاهرة التبذير، تعتبر أكبر عائق في نجاح الخصوصية.

إن إبقاء الدولة على سياسة الدعم لبعض السلع أثار حفيظة صندوق النقد الدولي و اعتبره تدخل غير مقبول، فصندوق النقد الدولي لا يرى جدوى من تدعيم هذه المواد طالما أن قانون العرض و الطلب و بفضل عامل المنافسة سيكفل الأسعار المناسبة من جهة و الجودة المطلوبة من جهة أخرى، و أن أي دعم سيشكل معوقا في تطبيق هذا القانون.¹

إن قانون العرض و الطلب يفرض على المؤسسات المخصصة جودة معينة و سعر معين، هذا الشيء الذي لم تكن تهتم به المؤسسات العمومية، فهي كانت تنتج لمجرد الإنتاج - الإنتاج يتميز بالرداءة - وبعدها تخصصت هذه المؤسسات وجدت نفسها غير قادرة على مواكبة جودة منتج المستثمر الأجنبي، و هذا ما يعتبر عائقا أمام القطاع الخاص المحلي.

بالإضافة إلى الحواجز الإدارية المفروضة على دخول السلع الإنتاجية من خارج الوطن فالمواطن الجزائري يواجه عراقيل إدارية، جباية ثقيلة، حقوق جمركية عالية تكاليف إضافية عند استيراده للسلع الإنتاجية، نتيجة وجود منظومة تشريعية لصالح الاحتكار الشيء الذي لا يعطي مزايا للمؤسسات المخصصة.² كما أنه توجد عراقيل إدارية خاصة في وجه المستثمر الأجنبي فهو يصطدم بالبيروقراطية الشديدة في أبسط الإجراءات مما ينفره. هذه البيروقراطية متفشية بكثرة في الجزائر على خلاف الدول الشقيقة، مثل تونس و المغرب حيث توجد لديهم تسهيلات كبيرة لعملية الاستثمار الأجنبي.

"الطابع المحلي للعملة الجزائرية و عدم قابليتها للتحويل إلا بترخيص إداري و بأسعار صرف إدارية بعيدة عن الحقيقة، و بالتالي فإن أي توسع في عملية الإصدار

¹ اسماعيل بوخاوة ، و سمراء دومي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80 - 113

² شبياكي سعدان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 141 - 152.

النقدي لن يكون له أي أثر على زيادة الاستثمار، لأن المستثمرين لن يتمكنوا من اقتناء ما يحتاجونه من وسائل الإنتاج بالعملة الوطنية".¹

مشكلة التضخم التي لا تزال دون الأرقام الدنيا المطلوبة (4% - 5%) إذ تبلغ في الجزائر قرابة 25%.²

عدم توفر سوق مالية متطورة، مما يجعل تعبئة الموارد المالية أمرا غير ممكن و بالتالي صعوبة بيع أسهم الشركات للخواص. حيث كانت معظم المؤسسات العمومية مثقلة بالديون اتجاه البنوك، مما أضعف النظام البنكي الجزائري و جعله غير قادر على توفير السيولة المالية الكافية لتغطية الطلب على القروض من طرف المستثمرين.

نتائج الخصوصية:

ربما لاحظ الجميع أن الأهداف التي سعت الجزائر لتحقيقها من وراء تطبيقها لسياسة الخصوصية كانت اقتصادية بحتة، كتحسين فعالية المؤسسات، و إيجاد موارد لخزينة الدولة، و تسديد الديون الخارجية و خدمة الدين المتضاعفة...و غيرها فحققت الجزائر جزء من ما كانت ترجوه و تصبو إليه بفضل الخصوصية و تتمثل النتائج التي حققتها فيما يلي:

- الحد من تبذير الأموال العمومية.
- تشجيع الادخار و إعادة الأموال المكتنزة إلى دائرة الاستثمار و الإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك.
- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة بحيث تخضع لمراقبة الشركاء.
- تحسين الإنتاج من حيث الكمية و النوعية من خلال المنافسة، الشراكة الاقتصادية لجلب التكنولوجيا للمؤسسات.
- التقليل من عجز الميزانية عن طريق توفير أموال من خلال التنازل عن أصول المؤسسات.

و رغم هذه النتائج الإيجابية التي حققتها الخصوصية إلا أنها لا تزال قاصرة عن أن تكون الحل لمشاكل الجزائر، فهي لم تستطع تحقيق التنمية أو بالأحرى التنمية الشاملة

¹ اسماعيل بوخاوة ، و سمراء دومي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-113.

² شبايكي سعدان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 141-152.

و المستمرة، فهي أغفلت الجانب الاجتماعي و أثرت عليه بشكل كبير و خطير و يمكن أن نعبر عنها بأنها الآثار السلبية للخصوصية و التي تتمثل فيما يلي:

- تسريح العمال لأسباب اقتصادية: لم تستطع المؤسسات العمومية الصمود و البقاء في ظل الظروف التي عايشتها و عانت منها، و بالأخص العمالة الزائدة أو الفائضة التي أثقلت كاهلها، و ببيع المؤسسات العمومية إلى الخواص كان على الدولة التخلص من كل عمال المؤسسة، و ليس فقط العمالة الزائدة أو بعبارة أخرى التسريح الجماعي للعمال، و لأن الخلل و الخطأ لم يكن من قبل العمال بل نتيجة لفشل تلك المؤسسات، فإن هذا التسريح هو تسريح لأسباب اقتصادية خارجة عن إرادة العمال.

-ارتفاع نسبة البطالة: لا يمكننا القول بأن مشكلة البطالة ناتجة عن سياسة الخصوصية التي انتهجتها الدولة، فالبطالة مشكل موجود أصلا قبل الخصوصية، و لكن عملية الخصوصية زادت من تفاقمها نتيجة حل الكثير من المؤسسات و تسريح العمال، إضافة إلى نقص الاستثمارات و عدم ظهور مؤسسات جديدة تمتص اليد العاملة، و تقلل من مستويات البطالة التي بلغت 29% سنة 1997، و التي يمثل فيها الشباب أكبر نسبة تقدر ب: 80% تقل أعمارهم عن 30 سنة و تمس خاصة حاملي شهادات التعليم العالي و المقبلين على طلب العمل لأول مرة أي عدم توفرهم على أي خبرة مهنية.¹

- انخفاض المستوى المعيشي للسكان: إن اعتماد سياسة الخصوصية كان يتطلب في نظر المختصين الحد من عرض النقود أي إنقاص التكاليف إلى أقصى حد، و هذا من خلال تقليص ميزانية الدولة، عن طريق تجميد الأجور و الحد من عدد الموظفين، و نفقات التسيير و الاستثمار العمومي و رفع الدعم على أسعار المواد ذات الاستهلاك الواسع. و مع إلغاء الدعم عن السلع تضاعفت أسعار الأغذية و أسعار منتجات الطاقة بشكل غير متوقع، مما يعني مصاريف إضافية لم يتعود عليها الأفراد حيث بلغت الزيادة نسبة 60% عام 96/95، مما أدى إلى انخفاض الأجور الحقيقية بنسبة 30% سنة 96/94 و أدى إلى انخفاض مستوى معيشة الغالبية العظمى من السكان.

- ظهور الطبقة في المجتمع: لقد كانت نتائج التغيرات التي أحدثتها الجزائر في سياستها (الخصوصية) خطيرة جدا خاصة من الناحية الاجتماعية، و بالأخص على مستوى طبقات المجتمع، فهذه التغيرات أدت إلى زوال أو تدرج طبقة بكاملها، ألا و هي الطبقة المتوسطة إلى مصاف الطبقة الفقيرة و ظهور طبقة أخرى تعيش تحت خط

¹ مخلوفي عبد السلام ، " أزمة المديونية و لجوء الجزائر إلى صندوق النقد الدولي " ، <http://www.mediafire.com/?d13myyhjvjl#2>.

الفقر، و كل هذا نتيجة تسريح العمال و الغلاء في الأسعار و انخفاض القدرة الشرائية أو انخفاض المستوى المعيشي، و ندرة الاستثمارات و تراجع الأجور و نقصانها، حيث كشف تقرير الأمم المتحدة عام 1999 أن 20% من أغنى الفئات في المجتمع تستحوذ لوحدها على أكثر من 50% من مجموع الدخل الوطني، و بذلك أكدت الخصوصية صدق المثل القائل " الغني يزداد غنى و الفقير يزداد فقرا" حيث انعكست سلبا على الطبقات الفقيرة و أصحاب الدخل المحدود و مستن بأدنى شروط حياتهم و معيشتهم.¹

- صعوبة إيجاد مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة: الميزة الأساسية التي تتميز بها الخصوصية هو تحقيق الربح، و الميزة التي يتميز بها الخواص هو الرغبة في تحقيق الربح السريع، لهذا نجد أن معظم المستثمرين الخواص يتجهون للاستثمار في الأنشطة التي تحقق الربح السريع، و غالبا ما تكون هذه الأنشطة ذات طابع خدمي (كالنقل، مقاهي الإنترنت، المقاهي و المطاعم ...) هذه الاستثمارات لا تخدم البنى التحتية للدولة حيث أنها لا تقدم منتج ملموس يستفيد منه المجتمع، هذه الرغبة في تحقيق الربح السريع تجعل المستثمرين يعزفون عن شراء المؤسسات الكبرى التي طرحتها الدولة للبيع و التي يكون الربح فيها على المدى البعيد، و تكون ذات طابع إنتاجي أو صناعي... إلخ.

- زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخصوصية كتعويض العمال المسرحين و التطهير المالي: حيث كان يجب على الدولة تسديد ديون المؤسسات العمومية قبل طرحها للبيع، مما يعني زيادة النفقات إضافة إلى ذلك فإن الدولة قامت بإنشاء منحة تعرف " بمنحة التأمين على البطالة"، " تهدف إلى حماية العمال الذين يفقدون مناصب عملهم لأسباب اقتصادية (التسريح الجماعي للعمال) مدة سريان هذه المنحة لا تتجاوز مدة 36 شهرا كحد أقصى، كما جاء في المادة الثالثة من المرسوم التشريعي 94-11.

إضافة إلى إحالة العمال إلى التقاعد المسبق، أي تخفيض سن التقاعد و تجدر الإشارة إلى أن تخفيض سنوات العمل يتناسب عكسيا مع السن أي أنه كلما زادت سنوات العمل يتم تخفيض سن التقاعد.²

- كما كانت للخصوصية انعكاسات على العمال داخل المؤسسات من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية، و تتجلى هذه الانعكاسات فيما يلي:

¹ عبد الحق بوعتروس ، "الانعكاسات الاجتماعية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في البلاد العربية - حالة الجزائر"، <http://www.ulum.nl/c35.htm>

² خالد حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 161 - 189.

تحويل عقود العمل من عقود الاستخدام الدائم إلى عقود العمالة التعاقدية، فمعظم العاملين باتوا خائفين على مناصب عملهم، حيث ساد نوع من عدم اليقين في الاستمرار في مناصب عملهم بين اليوم و الغد. كما يتم تشغيل المحتاجين و الراغبين في العمل بأجر يقل عن الحد الأدنى، و ذلك في أنشطة شاقة تتطلب الكثير من الجهد، حيث يتعذر على العمال تجديد طاقتهم في العمل، فأجورهم غير كافية لتغطية حاجاتهم الغذائية و الحاجات الضرورية مما انعكس على صحة العمال.(سوء التغذية).¹

كما أدت الخصوصية إلى تفشي حالات الرشوة و تبديد الأموال و المحاباة خاصة فيما يخص موضوع الصفقات العمومية (قضية الخليفة و تهريب الأموال إلى الخارج)

الانتماء التنظيمي و التمسك بالعمل، وهو الشعور الذي يحس به الفرد العامل الذي استثنى من التسريح أو الإحالة على البطالة و هو ما يزيد في العامل الامتثال و الإخلاص للمؤسسة، و يخلق فيه دافع الرغبة في بذل أقصى جهد لتحسين أدائه، خاصة في ظل تناقص فرص العمل.² انخفاض نسب التغيب، و زيادة معدلات الانضباط في العمل.

دوران العمل يقل في المؤسسة المخصصة ، حيث يمكن القول بأن ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسات انخفضت نتيجة تفشي ظاهرة البطالة و انخفاض مناصب العمل . شروط العمل الصعبة (الخبرة، المستوى التعليمي...) جعلت العمال شديدي التمسك بمناصب عملهم حتى و لو كانت تتميز بظروف عمل صعبة و قاسية (ظروف فيزيقية صعبة، تسلط المدراء، علاقات اجتماعية غير جيدة مع العمال و الموظفين و المشرفين، تدني الأجر، و نقص الحوافز...إلخ) كما أن العمال لا يلجؤون إلى التغيب لأنه يضر بهم.

إن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار ليس هو المظهر الوحيد لتسلط المدراء حيث يتعدى هذا إلى تجاهل العمال و سوء معاملتهم حيث تصل هذه العلاقة إلى حد الاحتقار. فبعض المالكين يتعامل مع العمال من منظور السيد و المسود(الخادم). فيمعن في أذية العمال و الحط من كرامتهم.

فمعظم المؤسسات المخصصة لا تمنح امتيازات للعمال و الموظفين كمنحة الغذاء، منحة النقل، و التكفل بالمصاريف الطبية و العلاجية...إلخ. على خلاف المؤسسات

¹ عبد الحق بوعتروس ، مرجع سبق ذكره.

² ديبون عبد القادر، و سويسي الهواري، "أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، http://rcweb.luedld.net/rc3/11_OGX%20suici_A_OK.pdf ص ص 116-103.

العمومية، الأمر الذي أثقل كاهل العمال و جعلهم يشعرون بعقدة النقص و الإحراج من نظرائهم العاملين في المؤسسات العمومية. إضافة إلى أن عدم تحقيق العامل للمتطلبات الضرورية للأسرة تزيد من الضغوط على العامل و تشعره بالعجز أمام أبنائه.

الفصل الخامس:

ظروف العمل و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة

أولاً: لمحة عن ظروف العمل

ثانياً: الاتصال وانعكاسه على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة

ثالثاً: الإشراف و انعكاسه على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة

رابعاً: الأجور و انعكاسها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة

خامساً: الحوافز و انعكاسها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة

أولاً:لمحة عن ظروف العمل

أحدثت الثورة الصناعية انقلاباً تاريخياً حاسماً في التاريخ البشري حيث حدثت تطورات في كافة الميادين العلمية و التكنولوجية و الصناعية و الثقافية و الأيديولوجية. ساهمت كلها في إحداث التغير الاجتماعي و انتقال المجتمع من الصورة التقليدية إلى الصورة الصناعية المعاصرة.¹

لقد كانت المجتمعات التقليدية تتميز بالحياة البسيطة . حيث كانت تعتمد على الفلاحة و قد استخدمت لذلك أدوات بسيطة لتلبية حاجات الأسرة . واستخدمت المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة و المنتوجات الزراعية.

ثم ظهر النظام الإقطاعي ، حيث سيطر فيه ملاك الأراضي على مساحات شاسعة استغلت فيها أسر بكاملها في الفلاحة.²

وقد كانت النجارة و الحدادة و الدباغة، صناعة الجلود و النسيج من أهم الحرف السائدة آنذاك ، و مع زيادة عدد السكان تطور المجتمع و تطورت معه المناطق الحضرية و القرى و جذبت إليها التجار و الحرفيين و الفلاحين و كثيرين غيرهم من الذين كانوا يبحثون عن مهرب من ظروف العمل الشاقة و القهرية التي كانوا يعيشونها في ظل النظام الإقطاعي.

و نتيجة لهذه الظروف الاجتماعية و الاقتصادية القاسية أشعل العبيد نار الثورة ضد الإقطاعيين، مما جعل الكثير منهم يهجرون الريف و يتجهون إلى المدينة سعياً وراء ملجأ هادئ و ظروف عمل أحسن.³

وانتقل النشاط بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري و تحرر العمال من الحقول و الفلاحة، واتجهوا نحو الحرف اليدوية.

و مع تزايد الطلب على المنتوجات الحرفية كالملابس و أدوات الإنتاج و لوازم العمل ظهر معها عمال بأعمال مستقلة في منازلهم، ظهرت محلات أو ورشات تجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة تحولت فيما بعد إلى طوائف هدفها المحافظة على المساواة بين الحرفيين و تحسين نوعية الإنتاج و الرفع من الإنتاجية بشكل كبير،⁴ وتوزيع المنتجات و تحديد السعر و الربح، كما كانت تنظم مستوى الدخل الذي يحصل عليه العمال و غيرها من المسائل الاقتصادية .

¹ علي عبد الرزاق جليبي، المجتمع و الثقافة الشخصية، ص 33.

² رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، ص 11.

³ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

⁴ رشيد واضح، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

كما كانت هذه الطوائف -طائفة التجار خاصة- تسعى إلى تنظيم الاقتصاد في جملته فقامت بتنظيم علاقات العمل بين الحرفيين من خلال نظام متدرج يبدأ بالصبيّة (التلميذ أو المتدرب) و الصناع و أرباب العمل.

كانت أهداف الطوائف متمثلة في خلق تنظيم اجتماعي ثابت في القرية (مشابه لنظام الدير). حيث كانت تسعى إلى تحقيق الثبات، النظام و المسؤولية داخل الإطار السياسي ، الاجتماعي و الاقتصادي ، و قد نجحت الطوائف في تحقيق قدر من النجاح في مسعاها.

إلا أن ذلك الثبات لم يستمر طويلا في الحضارة الغربية، "ذلك لأن التغيرات الاجتماعية الثورية التي حدثت خلال أربعة قرون حطمت تماما المدينة في العصور الوسطى و لم تترك وراءها أي نظام محدد. و كانت التغيرات الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية المصاحبة قد بدأت بطيئة في أول الأمر، و مع حلول القرن السابع عشر و الثامن عشر تغيرت تماما الحياة و النظم في القرى الأوروبية و المدن. و لقد دخلت تحسينات تدريجية على التكنولوجيا خلال هذه القرون خاصة في صناعة الملابس و كذلك حدثت تغيرات في تكنولوجيا العمليات العسكرية و البحرية و الطباعة. و الشيء الذي له أهمية أكبر يتمثل في تزايد حجم التجارة تدريجيا حتى ظهرت الأسواق الحقيقية التي لم يكن من السهل تنظيمها من خلال ميكانيزمات المحلية و التقليدية."¹

نتيجة لظهور هذه الأسواق حدثت العديد من التغيرات الثقافية و الاجتماعية و التي غيرت دورها صورة المجتمع برمته فقد قضت الأسواق على طوائف الحرفيين كما تغير نظام الإنتاج و انتقل من محل رب العمل إلى المنزل، وظهر بذلك النظام المنزلي الذي كان فيه التاجر يزود العامل بالمواد الخام، و يقوم فيما بعد بتجميع البضائع بعد إتمام صنعها، ثم بيعها في الأسواق الخارجية.²

ازداد نفوذ التجار على الحرفيين و أصبحوا يفرضون عليهم مضاعفة الإنتاج بالمواصفات و الكميات التي يرغبون فيها. و بسيطرة التجار على الأسواق الخارجية استطاعوا فرض سيادتهم على الاقتصاد فقبضوا تدريجيا على زمام المبادرة ، و بدأوا في اتخاذ كل القرارات الهامة كتحديد أجور العمل و نوعية السلع المنتجة و سعر المنتجات . كما سعوا للحصول على المزيد من المال لزيادة الإنتاج و التجارة ، كما قاموا بتنظيم

¹ علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

أسواق المال ، وقد صاحب هذه التطورات ظهور بورصة الأوراق المالية و أسواق المال و نظام البنوك.¹

قد حدثت تغيرات عديدة ابتداء من القرن 13 حتى القرن 17 من الناحية الاجتماعية و القيم و الأيديولوجيات، قد مرت بتغير أكثر سرعة من تغير التكنولوجيا و الاقتصاد و قد كان لها بالغ الأثر على الثورة الصناعية بمجرد حدوثها .

و قد كانت أكثر التغيرات وضوحا في القيم خلال عصر النهضة و الإصلاح. فقد هوجمت الكنيسة الكاثوليكية التي كانت مركزا للقوة و الثبات و افتقد رجال الكنيسة لمميزاتهم الخاصة في الدولة و انتشرت روح الحرية في التعلم و تحقق التوسع الاقتصادي لعالم البحر المتوسط الذي أدى إلى ازدهار الحياة و انتعاشها.

كما "تم التوصل إلى عدة اكتشافات علمية دعمت بدورها وجهات نظر جديدة عن العالم البيولوجي و الطبيعي و كذلك أيدت منظورات جديدة تتعلق بعلاقات الناس بالطبيعة. و بدأت إلى جانب النزعات العقلانية و الطبيعية و الفردية حركة معادية لكل ما هو تقليدي كان الاعتقاد المميز لها متمثلا في أن التغير في ذاته يعد أمرا مرغوبا فيه. و لقد تسببت هذه التغيرات في القيم في حدوث ثورة في الفكر لم يكن بدونها من الممكن حدوث التصنيع و النزعة الصناعية."²

مع تزايد عدد السكان و تزايد حاجاته و متطلباته لم تعد نوعية العمل التي ينتجها سكان الحضر و الريف في منازلهم صالحة و قد كان من الصعب تدريب العمال على الامتثال لمستويات الإنتاج المقننة و كان على التاجر أن ينفق الكثير من المال و الوقت في التنقل و السفر إلى منازل العمال لمدهم بالمواد الخام و لجمع المنتجات المصنعة منه . فعملوا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد قصد استغلال المواد و الوسائل و العمال أحسن استغلال و يزودهم بالوسائل و الأدوات و المواد الخام ويشرف عليهم ويدربهم و يدفع لهم أجورا فورية. فظهرت بذلك المصانع بشكلها الأولي تخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح التاجر هو المالك و صاحب المحل و الأدوات و المشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها و يقتصر دور العامل في تنفيذ ما يطلب منه فقط.

¹ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

² علي عبد الرزاق جليبي، نفس المرجع، ص 43.

و قد كانت المصانع في شكلها الأولي تجمع عددا من الحرفيين في حرفة معينة يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية الإنتاج و إما تضم عددا من الحرفيين ذوي حرف مختلفة يساهم كل منهم في تحقيق منتج.¹

كانت تلك البدايات الأولى لظهور المصنع، غير أنه لم يأخذ شكله المميز إلا في القرن الثامن عشر أي مع ظهور الثورة الصناعية و التكنولوجيا فقد كان المصنع يتطلب بالإضافة إلى القوة البشرية قوة جديدة هي القوة الميكانيكية. فاخترعت الآلة البخارية و حررت بذلك المصانع من التواجد قرب المواقع النهرية و القوى المائية . واستخدمت القوة البخارية في تشغيل العديد من الماكينات و الآلات المختلفة في وقت واحد .

ظهر تقسيم العمال لأن الماكينات حينذاك كانت مبتكرة للقيام بوظيفة واحدة محددة وليست عامة. و قد تسببت الآلة في ظهور المهن المتخصصة، فقد كانت(الآلة) تحتاج إلى من يقوم بتشغيلها و إلى من يقوم بإصلاحها ... إلخ . كما ظهر تقسيم العمل أيضا في النشاطات غير الإنتاجية و في الإدارة.

و يضم المصنع عادة عددا كبيرا من العمال يكونون قريبين مكانيا من بعضهم، ذلك لأن الماكينات تكون قريبة من بعضها فهي تستمد قوتها المحركة من مصدر للطاقة.

و قد كان العمل في المراحل المبكرة من عملية التصنيع شاقا، صعبا، متعبا، و مسببا للضجر، و قد وجد العمال المهرة، وشبه المهرة أنفسهم في مستوى واحد - يعملون على الآلة -، يعملون تحت ظروف عمل متماثلة ولإشراف مماثل ويتقاضون أجرا متماثلا.²

عاش العمال الذين جذبهم العمل الصناعي مختلف مظاهر البؤس و الشقاء. لانعدام أدنى شروط الحماية. و كان أرباب العمل يملكون السلطة الكاملة و المطلقة في المصنع. يوظفون العمال ، و يحددون أجورهم و مدة عملهم و يفصلونهم إذا انتهت منفعتهم منهم. وقد كانت الأجور زهيدة لا تكفي حتى لتلبية الحاجات الفزيولوجية للعمال كما كانت ساعات العمل طويلة حيث كانت تصل حتى ثمانية عشر (18) ساعة في اليوم.³

¹ رشيد واضح، مرجع سبق ذكره ص 15.

² علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

³ بوخريسة بو بكر، و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 222.

كان أرباب العمل يفصلون العمال متى شاؤوا ، أفرادا أو جماعات، خاصة في فترات الكساد الاقتصادي ، و ذلك بعد استغلالهم إلى أبعد حد و استنفاد طاقتهم و قوة عملهم ، أو عند تعرضهم لحوادث العمل و إصابتهم بالأمراض المهنية.¹

أدى استعمال القوة في المعاملة إلى زيادة الشقة بين العمال و أرباب العمل ، خاصة مع التوسع في نظام المصنع و التطور في التكنولوجيا، فقد كان العمل يحتاج إلى المزيد من المهارات المتخصصة و إلى عمال على درجة عالية من التعليم. فكلما توسع المصنع و تطورت مراحل التصنيع كلما أصبحت بيئة المصنع أكثر تباينا و بعدا عن التجانس خاصة مع نمو التنظيم البيروقراطي، فقد و جد أنه من الصعب إيجاد اتفاق و توافق بين العمال و المديرين لاختلاف مناصبهم و مستوياتهم التعليمي و تباين اهتماماتهم و دخولهم. فبظهور النظام البيروقراطي قلت مشاعر التضامن على مستوى المصنع، و قد أوضح دوركايم " أن تقسيم العمل المستمر الذي يفتقر إلى العمل الواعي على إيجاد أبنية متكاملة قد يترتب عليه حالة من فقدان المعايير أطلق عليها اسم الأنومي و يصبح من الصعب في حالة غياب أو تعدد المعايير، على العمال التوحد مع المصنع و الإنتاج و الإدارة و المالك و المستهلكين و غيرهم، و باختصار يفقدون الإحساس بمجتمع المصنع ككل".²

و قد جاءت الأنومي أو حالة فقدان المعايير بمعنى الاغتراب و هو مفهوم استخدمه ماركس ، و يعني فقدان القوة، و قد ظهرت في نظريته (النظرية الماركسية) عن ظروف العامل في المجتمع الرأسمالي.³

و قد اعتبر ماركس أن الاغتراب يتعلق بالآثار التي تحدثها التكنولوجيا ، أو يشير إلى نوع من غربة الذات.⁴ فقد اعتبر ماركس بأن الاغتراب من مظاهر الألم و الشرور التي نتجت عن تطور المجتمع من الصورة الشيوعية البدائية إلى درجة حضارية أكثر تقدما و ذلك بزيادة السيطرة على الطبيعة و نمو قوى الإنتاج و تطور الوسائل التكنولوجية. و تزداد شدة مظاهر الألم و الشرور كلما تقدمت الحضارة ، "فالفرد لم يعد يتحرك في بيئته الطبيعية، التي اعتاد عليها في المجتمع البدائي لأنه خلق حدودا بينه و بين هذه البيئة تتمثل في الأدوات ، و الآلات و الطرق الصناعية التي يستخدمها في حياته

¹ المرجع نفسه، ص223.

² علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 48

³ محمد علي محمد، المفكرون الاجتماعيون-قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام علم الاجتماع الغربي، دار النهضة العربية، بيروت،

1983، ص 46.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

الحضارية ، فبقدر ما تساعده هذه الأدوات في السيطرة على الطبيعة، بقدر ما تبعده عنها.¹

كما أن ظاهرة تقسيم العمل، و التي تتطور مع التقدم التكنولوجي، تضع فواصل بين الإنسان و الطبيعة و يصاحب هذه الظاهرة تطور الصراع الطبقي. " فتقسيم العمل يؤدي إلى اغتراب العامل عن أدواته، و ذلك عندما تسيطر طبقة أخرى على وسائل الإنتاج الأساسية ، إذ ينفصل العامل عن إنتاجه لأن الطبقة التي تسيطر على وسائل الإنتاج تستحوذ على فائض إنتاج العمل، تاركة للعامل من هذا الإنتاج القدر الضئيل اللازم لحفظ بقائه.²

إن علاقات الملكية في المجتمع الرأسمالي تسهم في اغتراب العمل و تجعل العامل لا يشعر بالانتماء إلى العمل، و تقوي عنده الإحساس بالعزلة عن نظام الإنتاج و عن أهدافه. فحسب ماركس، العامل في النظام الرأسمالي ليس إلا ترسا في آليته المعقدة.³

و يمكن القول أنه من خلال كل تلك الظروف الصعبة التي كان يعيشها العمال في العمل –الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية - تكون لديهم وعي.

فهناك نوع من الوعي يتطور لدى العمال يجعلهم يدركون أوضاعهم و يعرفون مصالحهم و حقوقهم و يطالبون بها فقد كانت الظروف السيئة التي كان يعمل فيها العمال آنذاك أثرا مباشرا في تدميرهم و شكواهم وقد كان الحل الوحيد هو تكتلهم و توحيد كلمتهم للحصول على حقوقهم من الرأسماليين.⁴ في ظل هذه الأوضاع قام العمال بمحاولات عديدة من أجل تكوين تنظيمات مهنية أو نقابات تدافع عن مصالحهم و تحميهم من استغلال الرأسماليين.⁵

لكن هذه المحاولات التي قام بها العمال لاقت معارضة شديدة من طرف الدولة و أرباب العمل على زعم مؤداه أن النقابات تشكل عائقا في سبيل تحقيق المنافسة الكاملة في سوق العمل و بالتالي أمام التطور الاقتصادي ، و قد تجسدت تلك المعارضة في تلك القوانين التي تمنع تكوين النقابات، ففي بريطانيا مثلا صدر قانون 1718 يمنع إنشاء

¹ نفس المرجع، ص 47.

² نفس المرجع، ص 48.

³ المرجع نفسه، ص ص 49-50.

⁴ مهدي حسن زويلف، سلمان اللوزي، و عادل الكركي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁵ بوخريسة بوبكر، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 223.

الجمعيات العمالية، و في فرنسا سن قانون لوشابلييه سنة 1791 يمنع إنشاء الجمعيات و التنظيمات المهنية.¹

فشلت كل المحاولات التي قام بها العمال بغية إنشاء أي تنظيم لتمثيلهم، مما أثار غضبهم وولد لديهم مظاهر المقاومة لمواجهة الاستغلال المسلط عليهم مستخدمين لذلك مختلف أشكال الصراع كالتغيب عن العمل، تحطيم الآلات ، و الإضرابات و غيرها، و التي كثيرا ما تعدى مجالها محيط العمل لتتحول إلى أعمال عنف و مظاهرات (مثل مظاهرات لندن و ليون سنة 1831).

في خضم هذه الأحداث و بعد صراع طويل و مقاومة عنيفة من طرف العمال لم تجد السلطات بدا من الاعتراف بحق العمال في تكوين نقابات تمثلهم و تدافع عنهم خاصة مع التطور التكنولوجي و تزايد أهمية العمل الصناعي. ففي بريطانيا مثلا أنشئت أول نقابة رسمية سنة 1843 ، ثم انتشرت النقابات بعد ذلك في دول أوربا كفرنسا و ألمانيا... إلخ.²

كما ظهر قانون العمل من أجل حماية العمال من تعسف واستغلال الرأسماليين، وتحسين وضعيتهم الاقتصادية و الاجتماعية. " لقد أدى مبدأ سلطان الإرادة في حرية التعاقد إلى إجحاف رهيب في حق العمال ، و سوء أحوالهم المهنية ، المادية و الاجتماعية، فكان هذا السبب هو الدافع المباشر لتدخل الدولة لتنظيم علاقات العمل و صيانة حقوق العمال لتحقيق نوع من التوازن الاقتصادي و الاجتماعي بين العمال و أصحاب العمل و بالتالي التخفيف من الصراع القائم بينهما لإقامة نوع من التعايش السلمي."³

ففي فرنسا مثلا قامت الدولة بتنظيم بعض الجوانب المتعلقة بعلاقات العمل، كالمدة القانونية و ذلك بمقتضى قانون 1906 حيث حددت بثمانية (8) ساعات يوميا بالإضافة إلى فترة الراحة الأسبوعية كما ضمن العمال الحماية ضد حوادث العمل و ذلك بموجب قانون 1898 ، و قانون التقاعد سنة 1910، ثم قانون حماية العمال من التسريح التعسفي في سنة 1928، و غيرها من القوانين.⁴

إن تدخل الدولة في مختلف مجالات العمل كان له تأثير إيجابي على العمال، حيث أصبحت طبقة العمال قوة مؤثرة في الأحداث السياسية و الاقتصادية و في مجال التوظيف

¹ بوخريسة بوبكر، المرجع نفسه، ص 223.

² المرجع نفسه، ص 224.

³³ رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 23.

⁴ المرجع نفسه، ص 24.

و قطاع الشغل. كما امتدت أحكام قانون العمل لتشمل كافة الشرائح العمالية في مختلف المجالات و القطاعات بعد أن كانت تقتصر فقط على عمال المصانع و الورشات.

نتيجة لتدخل الدولة تجاوزت أحكام قانون العمل حدود التنظيم الضيق لعلاقات العمل، كمدة العمل و الأجر، لتتوسع و تصل إلى تنظيم الحقوق و الالتزامات الخاصة بالضمان و الحماية الاجتماعية للعامل، و حمايته من الأخطار الاجتماعية، حوادث العمل، الأمراض المهنية، و التكوين و الترقية... إلخ.¹

كما ساهمت نتائج الدراسات و الأبحاث التي قام بها علماء و باحثون اجتماعيون و نفسيون مهتمون بالصناعة و العمل الصناعي ، في لفت الانتباه إلى ضرورة تحسين ظروف العمل ، بما لها من تأثير على العمال و الإنتاج، و بالتالي تؤثر على أهداف التنظيم .

فبعد ظهور الثورة الصناعية و تزايد مشكلات العمل ظهرت الحاجة الملحة إلى البحث الاجتماعي، كانت الغاية الأساسية منه هو مساعدة العامل على التكيف مع ظروف العمل و العمل على تحسينها، و البحث عن الأسباب التي تحقق للعمال الطمأنينة النفسية و الرضا عن العمل، و قد تركزت هذه البحوث في البداية على دراسة ظروف العمل المادية، كدرجة الحرارة ، الرطوبة، التهوية، الضوضاء، الغازات و الأتربة و غيرها من الظروف المحيطة بالعمل.

ثم توجهت هذه البحوث لدراسة العلاقات الإنسانية الناتجة عن ظروف العمل التنظيمية (كالقيادة، و الإشراف و الاتصال)، كالعلاقة بين العمال ببعضهم البعض. أو ما يعرف بالعلاقات الأفقية، و بين العمال و رؤسائهم، و هو ما يعرف بالعلاقات الرأسية.

وقد أكدت هذه البحوث أهمية الدور الذي يلعبه المشرفون في رفع الروح المعنوية للعمال و ما لهذا الأمر من أهمية في زيادة الإنتاج و تحسينه.

ثم اتخذت البحوث الاجتماعية منحى آخر، لتهتم ببرامج التدريب المهني، فتناولت هذه البحوث الموضوعات الأساسية التي ينبغي توافرها في برامج تدريب العمال بهدف رفع مستواهم في العمل و تحسين كفاءتهم الإنتاجية.²

و يمكن إعطاء بعض الأمثلة عن هذه البحوث و الدراسات التي كان لها عظيم الأثر في تحسين ظروف العمل داخل التنظيمات. نذكر منها دراسات فريديريك تايلور عن

¹ المرجع نفسه، ص ص 24-25.

² بشاينية سعد، علم اجتماع العمل-الأسس و النظريات و التجارب، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، 2003، ص ص 116-118.

الحركة و الزمن حيث تبين هذه الدراسات أثر الأجور و الحوافز في زيادة إنتاجية العمال بالإضافة إلى ضرورة تخصيص مشرفين أكفاء للإشراف على العمال و توجيههم.

دراسات إلتون مايو حول تأثير الإضاءة و الأجور و جدولة العمل (أي ساعات العمل و توزيعها و فترات الراحة و توقيتها) على الكفاية الإنتاجية للعمال ، انتهت هذه الدراسات باكتشاف أن الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل بالإضافة إلى ارتفاع الأجور و تغيير أوقات العمل ، ليست وحدها العوامل التي يحتاج إليها العامل لزيادة الكفاية الإنتاجية ، بل ظهرت عوامل أخرى محفزة كالإشراف الجيد و العلاقات الاجتماعية الجيدة في بيئة العمل(بين المرؤوسين فيما بينهم، و بين المرؤوسين و رؤسائهم). الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال و يخلق نوعا من الرضا الوظيفي عن العمل.

وقد أكد براون ذلك حيث أوضح بأنه مهما كانت درجة التحسن في ظروف العمل المادية فإنها لا تساعد وحدها في رفع الروح المعنوية للعمال، وإنما لابد من قيام علاقات اجتماعية إيجابية بين رفاق العمل.¹

وفي دراسة أجريت حول العوامل الأكثر أهمية في العمل "سئلت 325 امرأة عاملة في مصنع بريطاني أن يرتبن عشرة موضوعات حسب أهميتها، أتى العمل المنتظم الثابت في مقدمة القائمة، و ظروف العمل الحسنة في المرتبة الثانية (بمعناها الفيزيقي و السيكلوجي) و الأجر المرتفع في المرتبة السادسة.²

و تثبت هذه النتيجة أن الأجر المرتفع لا يمثل أولوية لدى العمال ، حيث توجد عوامل أخرى أهم من الحصول على الأجر المرتفع : منها العمل في ظل ظروف عمل حسنة الفيزيكية منها و السيكلوجية كارتفاع الروح المعنوية.

فقد وجد أيضا أن هناك عمال يتمسكون بعملهم، لأنه يتميز بالروح المعنوية المرتفعة، و يقبلون العمل تحت ظروف عمل سيئة و بأجور ليست مرتفعة. فنجد لدى هؤلاء نوع من الرضا الوظيفي ، عن ظروف العمل حيث يتقبلون أوضاعهم ولا يرغبون في تغييرها.

"كما أن العمال في المصنع ذي الروح المعنوية المنخفضة يستمرون في المطالبة بمال أكثر حتى عندما تكون مرتباتهم أكثر ارتفاعا عنها في معظم مصانع المنطقة.

¹ بشاينية سعد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² أبراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة : السيد محمد خيرى، و سمير نعيم، و محمود الزيايدي، دار المعارف، مصر، ط2، 1968، ص 221.

و بعبارة أخرى فإنهم يحسون عندما تكون الظروف غير مرضية، بأنهم يستحقون حوافز إضافية يوازنون بها عيوب عملهم.¹

كما اهتم العلماء و الباحثون بدراسة ظروف العمل و تأثيرها على أوضاع العمال و أحوالهم المعيشية. نذكر منها دراسة بول كيلوج (Paul Kellogg) عن الأحوال الاجتماعية للعمال.

بول كيلوج من الباحثين الأمريكيين الذين اهتموا بدراسة شؤون العمال، أجرى بحثا في مدينة بيتسبيرج (Pittsburg) نشر سنة 1914، و قد اهتم بدراسة الأحوال الاجتماعية للعمال الذين يشتغلون في صناعة الصلب سواء في داخل المصانع أو خارجها ، فاشتملت دراسته على بيانات عن ظروف العمل كعدد الساعات التي يشتغلها العمال و الأجور و إصابات العمل ، و على بيانات أحوال العمال الأسرية و المعيشية و التعليمية و الترفيهية.²

و لم يكتف بدراسة أحوال العمال الصناعيين بل اتجه إلى دراسة التوسع العمراني في مدينة بيتسبيرج و محاولة التعرف على أنماط الحياة السائدة في المدينة الصناعية و يدرس التغيرات الحاصلة في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية نتيجة التقدم التكنولوجي.³

كما نجد دراسة أخرى للفرنسي فريدريك لوبلاي (Le Play) الذي ركز اهتمامه في أبحاثه على العمال و أحوالهم المعيشية . و لقد نشر عام 1855 كتابا بعنوان العمال في أوروبا، درس فيه أحوال معيشتهم و مستويات دخولهم الفردية و مظاهر الفقر و البؤس التي تهددهم، و قام في هذا الصدد بتحقيقات مبنية على الطريقة الإحصائية العلمية، و قد أجرى بحثا على 36 حالة تمثل مختلف طوائف العمال في القارة الأوروبية و قد تناول فريدريك لوبلاي في بحثه هذا موضوعات كثيرة أهمها: تاريخ الأسرة، العادات و التقاليد و الدين، و العمل الذي تزاوله ، و الدخل و مظاهره (ملكية، أجور، مرتبات، مساعدات). نظام السكن و أثاث المنزل، مستويات المعيشة، الناحية الترفيهية، الديون ... إلخ.

و من نتائج أبحاثه أن قسم ميزانية الأسرة العمالية في أوروبا إلى إيرادات، تشمل ريع الأملاك و دخل رأس المال و الأجور و المساعدات الأهلية و الحكومية. مصروفات

¹ أ. براون، مرجع سبق ذكره. ص 223.

² عبد الباسط محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ بشاينية سعد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

و تشمل الغذاء و المسكن و الملابس، الشؤون الصحية، الترفيهية و بند الضرائب، التأمينات و الديون.¹

و من خلال الدراسة التي نحن بصدد انجازها:

ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال.

فكما ذكرت سابقا، سأقوم بدراسة انعكاسات ظروف العمل على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة. أي المؤسسة التي تم نقل ملكيتها من القطاع العام، إلى القطاع الخاص. أي أن الدولة لم تعد تمتلكها، بل قامت ببيعها أو نقلت ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة أشخاص أصبحوا هم المالكين الفعليين لها و المتصرفين في كل شؤونها بكل حرية.

و الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيف تؤثر ظروف العمل على العمال ، و ما هي انعكاسات هذه الظروف على وضعيتهم الاجتماعية داخل المؤسسة بعد أن أصبحت مخصصة خاصة و أن هؤلاء العمال قد عاشوا من قبل ظروف العمل في المؤسسة العمومية.

و قد قمت بتحديد ظروف العمل فاخترت ظروف العمل التنظيمية و مثلتها بالاتصال و الإشراف. و سأحاول إبراز انعكاسات هاتين العمليتين على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة من خلال تأثيرهما على العلاقات الاجتماعية بين العمال فيما بينهم من جهة (علاقات أفقية)، و بين العمال و المشرفين (علاقات رأسية) من جهة أخرى.

واخترت عملية الاتصال لأهميتها البالغة في التنظيم.

فالتنظيم باعتباره وحدة اجتماعية هادفة لا يمكنه تحقيق أهدافه المسطرة إلا عبر حركة دائمة و مستمرة لعملية الاتصال سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي والاتصال هو أساس عملية التفاعل التي تحدث بين الأفراد و التي ينتج عنها علاقات اجتماعية متنوعة يمكن تحديد نوعها (إيجابية أو سلبية) بالتركيز على عملية الاتصال و كيفية حدوثها ، و ما هي العوامل التي تؤثر عليها و التي من خلالها تتأثر العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و بالتالي تتأثر الوضعية الاجتماعية للعمال.

¹ المرجع نفسه، ص 120.

اخترت الإشراف، لأن المشرف على صلة يومية مع العمال واتصال دائم بهم، فالمشرف هو الوسيط بين الإدارة و العمال يلجأ إليه العمال عندما تواجههم صعوبات في العمل ، يعرضون عليه شكاويهم و مشكلاتهم...، و المشرف هو الشخص الذي يؤثر في العاملين حتى يتعاونوا من أجل تحقيق أهداف التنظيم لذا يجب على المشرفين توفير البيئة المناسبة للعمل، و تشجيع العمال و حفزهم لتطوير مهاراتهم، و تحسين العلاقات الاجتماعية و بناء الثقة بين الإدارة و العمال للتخلص من أصل معظم الخلافات و النزاعات التي تحصل داخل التنظيم.

فعملية الإشراف أو نمط الإشراف داخل التنظيم له تأثير في نوعية العلاقات الاجتماعية المكونة، الأفقية و الرأسية، و بالتالي سيكون للإشراف تأثير أو انعكاس على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل التنظيم.

وقمت باختيار ظروف العمل المادية ، المتمثلة في الأجور و الحوافز لأهميتها لدى العمال ، فالإنسان يعمل من أجل الحصول على أجر يسد به حاجاته ، و يتمسك العامل بعمله حتى و لو كانت ظروفه صعبة أيضا لحاجته الماسة للمال. فالأجور هي كل ما يدفع للعامل نظير جهده الفكري أو العضلي ، و تتأثر قيمة الأجر بعدة عوامل منها موقع العامل في التدرج الهرمي للتنظيم ، فأجور العمال في المستويات الدنيا من التنظيم (قاعدة الهرم) تختلف عن أجور العاملين في مستويات أعلى من التدرج الهرمي.

فالرغبة في معرفة فيما إذا كان العامل داخل المؤسسة المخصصة يحصل على حقه مقابل جهده أم لا ، و هل هو راض عن قيمة الأجر التي يتحصل عليها، و ما هو موقفه من اختلاف قيمة الأجور الممنوحة للعمال داخل المؤسسة .

أما الحوافز فهي كل ما يدفع للعمال زيادة عن الأجر، و تمنح الحوافز نتيجة العمل الجيد و المميز للعمال، كما تمنح لتشجيع العمال ودفعهم لبذل أحسن ما عندهم من مجهود و لتطوير و تنمية قدراتهم و أدائهم.

تؤثر الحوافز و المكافآت على الحالة النفسية للعمال فتؤثر بالإيجاب أو بالسلب على الروح المعنوية للعمال ، و تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل، و الرضا الوظيفي هو تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه و شروطه ، فالرضا الوظيفي يعكس شعور العاملين تجاه أعمالهم ووظائفهم.

و الرضا الوظيفي يعبر عن الإشباع الذي تنتجه العناصر و الجوانب المختلفة للعمل كجماعات العمل ، الإشراف ، الإدارة ، الأجور ، الحوافز... إلخ.

و الرضا عن العمل ينتج نتيجة لحصول الأفراد على ما يرغبون فيه، فإذا كان الفرق كبيراً و الفجوة واسعة بين ما يرغبون فيه و ما هو قائم بالفعل داخل التنظيم كلما شعر العمال بالاستياء و عدم الرضا.

ونحن في دراستنا هذه نرغب في معرفة فيما إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز للعمال أم لا.

و إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز للعمال، ما نوعها، و هل العمال راضين عن الحوافز المقدمة؟

ما هو موقفهم من اختلاف قيمة الحوافز المقدمة للعمال.

و في الآتي سنتعرف على بعض النقاط الهامة التي تؤثر فيها ظروف العمل على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة أو بعبارة أخرى سنبين بأن لظروف العمل انعكاسات على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.

ثانياً: الاتصال وانعكاسه على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة:

تشكل المحافظة على العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الإدارة و العمال سمة هامة في السياسات العمالية في الدول المتقدمة، حيث يعتمد نجاح المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها على هذه العلاقات المنسجمة، و التعاون البناء و الفعال بين العمال و الموظفين وأرباب العمل و هذا ما أكدته دراسات إلتون مايو حول العلاقات الإنسانية و دورها في تحسين أداء العمال، فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد مطلب عاطفي وجداني و إنما شرط أساسي للإنتاجية العالية . فبال تعاون و التفاهم و التحلي بروح الفريق يمكن تحقيق أحسن إنتاج بأقل تكاليف، وهو الهدف الأول الذي تسعى لتحقيقه كل مؤسسة.

العلاقات الاجتماعية تنشأ من خلال التفاعل المباشر أو غير المباشر بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد و جماعة، لذلك فإن العامل الأساسي لتكوين العلاقات الاجتماعية هو الاتصال . فالالاتصال هو الذي يحدد قوة و متانة العلاقات بين الأفراد

و يزيد من تماسكها، و العكس فإذا كانت الرسالة (الاتصال) تحمل في طياتها الوضوح و الدقة بالإضافة إلى أسلوب و طريقة الاتصال (كيفية إيصال الرسالة خاصة منها الرسالة اللفظية) و استمرار الاتصال و تكراره. فإنها تسمح بتكوين علاقات اجتماعية طيبة بين طرفي الاتصال (المرسل و المرسل إليه) و هذا ما يؤدي إلى القول بأن الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة هي وضعية اجتماعية جيدة. أما إذا أحس العامل من خلال الرسالة بأن احترامه لذاته و كرامته خدشت مع تكرار الرسالة فإن ذلك يؤثر تأثيرا كبيرا على نفسية العمال و كذلك على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، فتسود النزاعات و الصراعات في أوساط العمال ناهيك عن الاحتجاجات و الإضرابات التي تضر بمصالح المؤسسة.

اتصال الإدارة بالعمال:

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على اجتذاب العمال و الاحتفاظ بهم لأنها تتمتع بعامل الاستقرار و النمو على عكس المؤسسات الأخرى التي تفشل في تحقيق ذلك. هذا الاستقرار و النمو يرجع إلى قيام الإدارة بدور فعال و إيجابي في تحسين علاقاتها الاجتماعية بالعمال و العكس. (اتصال هابط-اتصال صاعد ناجح) ، ويتم تنمية العلاقات الاجتماعية في محيط العمل عن طريق اللقاءات المتكررة من خلال الاجتماعات، الندوات ، المؤتمرات ، والمقابلات... إلخ¹

اتصال هابط:

حيث يسمح بإيصال الأوامر و التعليمات و التوجيهات للعاملين و إيصال البيانات عن كل تغيير و أسبابه و طريقة تنفيذه، فعلى العمال معرفة كل شيء يتعلق بعملهم لأن ذلك يبعث على الراحة و الاطمئنان و يزيد من شعور العمال بالأمن و الثقة في الإدارة.² إضافة إلى فتح المجال لأفكار جديدة و التوفيق بين الآراء و وجهات النظر، التأثير في ميول العمال و الاستفادة من خبرات المشاركين في الاجتماعات، و التنسيق في القرارات التي يجب أن تنفذ و الوصول إلى قرارات أحسن و أفضل.³

كما أن البحث في شكاوى العمال يمنح العمال شعورا بالارتياح و الثقة اتجاه الإدارة لأنها تهتم بهم و تسعى لإيجاد الحلول لمشاكلهم.

¹ بو خريسة بو بكر و آخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، إدارة الأفراد، دار قرطبة-الجزائر، ط1، 2008، ص 168.

² مهدي حسن زويلف، و سليمان اللوزي، و عادل الكركي، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

³ بوخريسة بو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 168-169.

هيراركية التنظيم:

إن التفاعل بين الإدارة العليا ، و المستوى الأدنى داخل التنظيم (العمال) قد يكون معدوما بسبب هيراركية التنظيم (تعدد مستويات التنظيم) مما يؤثر سلبا على متانة العلاقات الاجتماعية بين الطرفين ، فعلى الإدارة التخلي عن أسلوب الاتصال القديم ، كإرسال المذكرات و كتابة التعليمات... إلخ. فعلى الإدارة الاتصال و الاحتكاك بالعاملين مباشرة لغرس الثقة في العمال عن طريق متابعتهم عن قرب و تشجيعهم لإحراز التقدم ، و لبناء و تقوية العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العمال و الإدارة من جهة ، و من جهة أخرى الحصول على التغذية العكسية (رجع الصدى) و ربح الوقت في عملية الاتصال.

الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الذي يتم بين العمال (المروّوسين) و الإدارة ، حيث ترفع من خلاله التقارير، التوصيات ، الشكاوي و الاقتراحات من طرف العمال إلى الإدارة.¹ ترفع التقارير بشكل دائم إلى الإدارة لأهميتها في عملية اتخاذ القرارات . غير أن هذه التقارير قد تكون ناقصة أو مشوهة أو خاضعة لعامل المحاباة للإدارة مما يؤثر على سلامة و صحة القرارات المتخذة على التنظيم.²

إن سياسة الباب المفتوح و النظر في شكاوى العمال و مقترحاتهم يساعد الإدارة على التعرف على ما يجول في أذهان العمال و عقولهم و ما يدور على ألسنتهم،³ كما يعمل على خلق جو تسوده الثقة و الأمان و الاطمئنان بين العمال و الإدارة. كما يزيد و يعزز روح المبادرة لدى العمال تتبلور في تقديم أفكار و آراء و مقترحات لخدمة مصالح المؤسسة. و كل هذه الأمور تساعد على بناء علاقات اجتماعية طيبة و متينة بين العمال و الإدارة.

كثافة الاتصال و تكرار التفاعل:

كلما زاد تفاعل و اتصال الإدارة بالعمال أدى إلى تقوية أواصر العلاقة بين الطرفين. و كلما زاد تفاعل و اتصال العمال بالإدارة كلما أدى إلى تقوية العلاقة بين العمال و الإدارة.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006، ص ص 116-117.

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

غير أن في بعض الحالات يؤدي تكرار عملية اتصال العمال بالإدارة و تردد بعض العمال على الإدارة بشكل دائم و ملفت للنظر -لسبب أو بدون سبب- إلى إضعاف تماسك العمال و خلق نوع من العلاقات الاجتماعية غير الجيدة بين العمال كالنزاعات و الخلافات... إلخ، فقد يعتبر العمال كثرة تردد البعض الآخر من العمال على الإدارة بأنه نوع من الوشاية ، فيسود جو من الشك و الريبة وسط العمال، هذا يؤدي بدوره إلى زعزعة الثقة بين العمال و الإدارة وبين العمال فيما بينهم.

" إن كثرة الاتصال أو قلة الاتصال تقتل الاتصال الحقيقي"¹ فعلى عملية الاتصال داخل التنظيم أن تكون متوازنة بحيث لا يكون هناك إفراط و لا تفريط الأمر الذي يؤدي إلى تجريد هذه العملية من معناها الحقيقي و هدفها داخل المنظمة.

الاتصال المباشر (الشخصي):

و هو الاتصال الذي يتم وجها لوجه والذي تتحقق فاعليته أساسا على فهم كل طرف للآخر، و هذا تقاديا للتأويل الناجم عن خلفيات المفردات و الجمل و تعبيرات الوجه و شدة و وتيرة و تذبذب الصوت و الشحن العاطفي غير المرغوب فيه.

لأن الاتصال يقع بين متفاعلين كل منهما له شخصيته و هويته و إطاره المرجعي و لذلك فالاتصال يتم عبر مستويين:

أ- المستوى الأول: يتعلق بمضمون الرسالة و ما تحتويه من معلومات.

ب- المستوى الثاني : كيفية نقل الرسالة التي قد تحمل في طياتها رسالة أخرى

خفية قد تخضع حين قراءتها للتأويل مما يجعل عملية الاتصال تزداد صعوبة مما يشحن عواطف العمال و انفعالاتهم ، و يؤثر على شعورهم بالأمن و الاستقرار ، و يؤثر على وضعيتهم الاجتماعية و مكانتهم و يחדش احترامهم و تقديرهم الذاتي مما يدفع بهم إلى الدخول في حيز الصراعات و الخلافات و النزاعات التي تؤدي إلى فتور العلاقات الاجتماعية و خفض الروح المعنوية في أوساط العمال.²

اتصال العمال فيما بينهم:

¹ جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 52.

² محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

فهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى داخل المنظمة،¹ و هو ما يسمى بعلاقات العمل الأفقية و هي التي تربط بين فرق العمل التي تحتل مراكز اجتماعية مهنية متقاربة ، ويكون ذلك عن طريق الاتصال أو التفاعل الاجتماعي بين العمال في نفس المستوى التنظيمي. ويتم التفاعل الاجتماعي و بناء العلاقات الاجتماعية على أساس الاحترام المتبادل التعاون و التكامل، و التنافس الشريف في ظل قوانين و قواعد المنظمة.

و بذلك تتوطد هذه العلاقات لتشكل روابط الصداقة و المحبة و الألفة و روح الانتماء فيما بين العمال.²

يحدث الاتصال بين العمال تلقائيا عند مناقشة بعض الأمور أو التعليمات المتعلقة بالعمل أو محاولة منهم لتنسيق الأنشطة أو حل مشكلات العمل، أو للتحدث عن أمور الحياة العادية. كما أن كثافة الاتصال و رؤية العمال لبعضهم البعض لمدة لا تقل عن 8 ساعات يوميا تساهم بشكل كبير في تنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم. إلا أنه في بعض المؤسسات التي لا تعتمد سياسات و قواعد واضحة، و التوظيف على أساس العلاقات الشخصية -المحاباة- فإن هذه المؤسسات تخلق فجوة فيما بين العمال و تؤثر على تفاهمهم و انتمائهم و تماسك صفوفهم فتحدث الفوضى و الخلافات و تتأثر العلاقات الاجتماعية فيما بينهم بشكل سلبي.

إن العلاقات الاجتماعية بين العمال تتأثر بمختلف تصرفاتهم التي تحددها شخصية الأفراد و ثقافتهم، و يتميز العامل الجزائري بالجدية و المثابرة، و تحمل المشقة، كما يتميز بحبه للوضوح، الصراحة، الصدق و الاهتمام بالجواهر، و هي عناصر تميز التعاملات المباشرة بين الأفراد. كما تتميز العامل الجزائري أيضا بحب التحدي، و الاعتماد على النفس و البحث عن الحلول الكاملة و الصبر.

إلا أن هناك بعض السمات السلبية التي تميز الفرد الجزائري مثل التعصب للرأي، الغرور، الحساسية تجاه النقد و عدم تقبله و حب الإشراف و التهرب من العمل اليدوي، هذه السمات السلبية في التعامل تعود إلى عهد الاستعمار الفرنسي و ما لقي منه الشعب الجزائري، مما أكسبه طرق الدفاع عن النفس و الكرامة و عدم تقبل الإذلال الذي عانى منه طويلا.³

¹ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² بو خريسة بو بكر ، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة، دون تاريخ، ص ص 93-94.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-174.

ثالثا: الإشراف و انعكاسه على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة:

الإشراف هو تلك الجهود المبذولة للتأثير على سلوك العمال من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها، فالإشراف نشاط مقصود مخطط له مسبقا، يراد به التأثير على سلوك جماعات العمل في مواقع العمل بما يتلاءم مع أهداف المنظمة.¹ و يعد المشرف حلقة الوصل المباشرة أو الوسيط بين كل من الإدارة و العمال، فهو الشخص الأكثر قدرة على دعم العلاقات الحسنة و الطيبة أو السيئة بين العمال، إذ تسمح له فرص التحدث مباشرة معهم لتعزيز هذه العلاقات إيجابا أو سلبا²، و تقتضي عملية الإشراف توافر العناصر التالية ، العمال ، عملية التفاعل أو الاتصال، الموقف ، الوظيفة.

- العمال: هم المرؤوسين المكلفين بإنجاز المهام الموكلة إليهم من طرف المشرف.
- التفاعل والاتصال: وهي إحدى الطرق التي يستخدمها المشرف في عملية التأثير، و توجيه سلوك العمال.
- الموقف: و هو قدرة المشرف على اتخاذ القرار المناسب و في الوقت المناسب.
- الوظيفة: تتمثل وظيفة المشرف في حشد الجهود و تحريك مشاعر العمال و التأثير فيهم و خلق الانسجام بينهم و إقناعهم بأهمية الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه.³

الإشراف الأوتوقراطي و العلاقات الاجتماعية:

يتميز الإشراف الأوتوقراطي بتفرد المشرف في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إتباع المشرف لأسلوب التخويف و الترهيب في إصدار الأوامر و النواهي.⁴

¹ بو خريسة بو بكر، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ بوخريسة بو بكر، و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص 180-181.

⁴ يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

إن عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى انخفاض روح المسؤولية و روح الانتماء إلى المنظمة، كما أنها تقضي على روح الإبداع و المبادرة ، مما يجعل العمال تابعين للمشرف لا يمكنهم القيام بأي عمل دون استشارته ، أي أنهم لا يتمتعون بأي نوع من الاستقلالية.

إن هذه الضغوط التي يمارسها المشرف على العمال تزيد من ارتفاع معدل الغياب و دوران العمل، و انخفاض الروح المعنوية و ارتفاع شكاوى العمال، بالإضافة إلى ضعف تماسك الجماعة. و اضطراب العلاقات الاجتماعية بين العمال فيما بينهم ، و بين العمال و المشرف.¹

الإشراف الديمقراطي و العلاقات الاجتماعية:

الإشراف الديمقراطي يلعب دورا كبيرا في بناء العلاقات الاجتماعية الجيدة في أوساط العمال. فالمشرف الديمقراطي يوزع المسؤوليات على المرؤوسين و يشجعهم و يحثهم على العمل، كما انه يستشيرهم و يقوم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات "يمكنها أن تخلق الجو النفسي و الموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج كما يمكنها التوفيق بين مصالح و رغبات العمال و مصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين".

فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات عبارة عن أخذ المشرف بالتوصيات و الاقتراحات الفردية و الجماعية للعمال و التي تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة من جهة و أهداف العمال من جهة أخرى كت تحقيق الانتماء إلى جماعة و تحقيق التقدير الذاتي و الاحترام داخل التنظيم.²

يتسم المشرف الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة مع العمال فهو يؤمن بضرورة بناء علاقات اجتماعية طيبة بين المشرف و العمال ، لذلك فهو يسعى إلى تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، و العمل على حل مشاكلهم و مراعي حاجات و رغبات العمال في اختيار أعضاء الجماعة الذين ينسجمون معهم . و المشرف الديمقراطي متوازن في قراراته حيث لا ينحاز إلى عامل دون الآخر. فهو يعتمد الاتجاه الموضوعي في تقديم الثناء و النقد لأعضاء الجماعة. و هكذا يمكننا القول بأن الجماعة

¹ خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 226.

² يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

في ظل الإشراف الديمقراطي تتسم بالتماسك و التفاعل الاجتماعي، و ارتفاع الروح المعنوية و روح الثقة، المودة و التعاون البناء.¹

الإشراف الفوضوي و العلاقات الاجتماعية:

المشرف الفوضوي (المتساهل) هو الذي يتيح الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات.² فالمشرف المتساهل هو الذي يفوض سلطة إصدار القرار إلى الجماعة و قد اعتبره بعض الباحثين أنه مشرف سلبي، أو لا يقوم بأي دور³، أو أنه يتهرب من مسؤولياته كمشرف و قد يكون ذلك ناجما عن عدم إمكانياته العلمية التخصصية أو نتيجة مؤهلاته الشخصية و استعداداته و كفاءاته التسييرية.⁴ فالمشرف المتساهل لا يقوم بإعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها و غالبا ما تكون في حدود معينة و ضيقة.

و رغم حرية العاملين و التساهل في العملية الإشرافية إلا أن أداء العمال يكون منخفض و رضا العمال عن أعمالهم في ظل هذا الإشراف يكون منخفضا، بسبب انعدام التوجيه و غياب سلطة اتخاذ القرار النهائي من قبل المشرف.⁵

تتميز العلاقات الاجتماعية في ظل الإشراف المتساهل بضعفها و فتورها و انخفاض الروح المعنوية و روح الانتماء للجماعة، و انعدام الثقة، كما تعم الفوضى، التخبط و اللامبالاة أوساط العمال لانعدام التوجيه و الإرشاد. مما يؤثر سلبا على العلاقات الاجتماعية فتكثر الخلافات و النزاعات و الصراعات داخل التنظيم.⁶

رابعا: الأجور و انعكاسها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه " تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه و شروطه و نواحيه".⁷ فالرضا الوظيفي يعكس شعور العاملين اتجاه أعمالهم و وظائفهم بحيث أنه إذا كان العمال راضين عن أعمالهم فإن ذلك سينعكس على إنتاجيتهم بالإيجاب، أما إذا كان العمال غير راضين فسوف يحدث العكس، أي أن شعور العمال سينعكس بالسلب على الإنتاجية.⁸ و الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال و الإنجاز النابع من العمل.⁸ و هو شعور بالارتياح ينتج من العمل ذاته، و يمكن لأي وظيفة أن

¹ خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁵ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁶ خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 227.

⁷ أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 332-333.

⁸ كاي كيلر ، تحقيق الرضا الوظيفي ، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 1ط، 2003، ص 11.

أن تحقق الرضا الوظيفي للعامل، و الرضا الوظيفي يعبر عن "مشاعر الفرد و أحاسيسه اتجاه العمل و التي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل".¹ و الرضا الوظيفي عند لوك Locke "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية".²

فالرضا عن العمل يعبر عن الإشباع الذي تنتجه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل كجماعات العمل، المشرف، الإدارة، ظروف العمل، الأجور، الحوافز، الترقية... إلخ. فالرضا الوظيفي هو حالة نفسية يشعر بها الفرد نحو عمله.

الأجر هو العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة المجهود الذي يبذله، و مما لا شك فيه أن درجة رضا العامل عن وظيفته تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً، فحسب باي لافيل Pay level أن الرضا يتحقق إذا كان العائد المادي الفعلي متساوياً لما كان متوقع الحصول عليه أو أكبر منه.³ فإذا كان الأجر أقل مما كان يتوقع العامل يصبح رضاه الوظيفي منخفضاً، أما إذا كان الأجر متساوياً مع توقعات العامل أو أكبر منه فإن رضاه الوظيفي يكون مرتفعاً بقدر رضاه عن الأجر الذي يتقاضاه.

إن مشاعر العامل و درجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية أي حاجته للدخل النقدي و ما يمثله له ، فقد يتقاضى العامل ما يتناسب مع الجهد الذي يبذله ، لكن التزاماته المادية أكبر من الأجر الذي يحصل عليه ، فيتعرض بذلك العامل إلى جملة من الضغوطات ، تترجم إلى عدم الرضا عن الأجر، و عدم الرضا عن الوظيفة.⁴

إن الأفراد لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم و إسهامهم و بين العوائد التي يحققونها ، كما يدركونها . و قد بين آدمز ستايسي Adams.J.Stacy في نظريته عن المساواة و العدالة في الأجور، أن الأفراد في المنظمات يقارنون جهودهم و عوائدهم من جهة، و جهود و عوائد العاملين الآخرين في ظروف عمل مشابهة داخل المنظمة من جهة أخرى.

¹ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002، ص 219.

² حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ عبد الرحمان يوسف درويش، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 220.

إذا كانت نسبة مخرجات الفرد على مدخلاته (الجهد، الخبرة، التعليم، المهارة...) أكبر أو يساوي نسبة مخرجات (مستويات الأجور، الزيادة في الأجر، الحوافز والمكافآت...) فرد آخر على مدخلاته فإن هذا يؤدي إلى رضا الفرد عن وظيفته.

أما إذا كانت نسبة مخرجات الفرد على مدخلاته أقل من مخرجات فرد آخر على مدخلاته فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الفرد عن وظيفته.¹

فحينما يدرك العاملون عدم المساواة و العدالة في الأجور فإنهم يعتمدون مجموعة من الخيارات:

- كتغيير مدخلاتهم بحيث لا يبذلون جهدا كبيرا في العمل، أو يقومون بتقليل جودة المنتج.
- تغيير مخرجاتهم كطلب الزيادة في الأجر.
- ترك المجال كالاستقالة مثلا.²

تحدد الأجور على أساس الرقم الاستدلالي لكل منصب عمل، حيث يعطى لكل منصب عمل عدد معين من الأرقام الاستدلالية، على أن تقيم كل نقطة استدلالية بقيمة مالية معينة، و من ثم ، يصبح الأجر عبارة عن نتيجة حاصل ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.³

تقوم الأجور على مجموعة من المبادئ و الأسس التي تعتبر قواعد ثابتة في مختلف الأنظمة القانونية الحديثة، كمبدأ الارتباط الشرطي بين العمل و الأجر، إذ لا يمكن للعامل الحصول على الأجر إلا مقابل المدة القانونية التي قضاها في العمل ، أو مقابل مردود العمل الذي حققه.

مبدأ المساواة بين الرجال و النساء في التوظيف و المعاملة، و كذلك المساواة في الأجور متى كان العمل من نفس المستوى أو النوع. و كذلك المساواة بين العمال الأحداث و الراشدين.

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص ص 126-128.

³ أحمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

مبدأ التقدير و الدفع النقدي و معناه أن كل مبلغ يستحقه العمال أو العمال المتدربون، يجب أن يدفع لهم بنقود معدنية أو ورقية لها سعرها القانوني.

مبدأ الدفع الكلي المنتظم و عدم القابلية للتجزئة :

إن حصول العمال على أجورهم في الوقت المحدد و بصورة كاملة و منتظمة يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، خاصة و أن الأجر لا يقدم إلا بعد انتهاء المدة المحددة للقيام بالعمل.¹ فتأخر الأجر يسبب للعامل أزمات مالية و اضطراب نفسي و توتر مما يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية و الرضا الوظيفي للعامل .

إن المنظمات نادرا ما تكون صريحة تماما فيما يتعلق بسياسة الأجور "لأن كل العاملين، في هذه الحالة ، سيقومون بمقارنة مرتباتهم مع بعضهم البعض، و سيكتشفون بالتأكيد تجاوزات معينة في نظام الأجور و التي تؤدي إلى عدم العدالة في بعض الحالات، و التي لا يمكن تجنبها في أي نظام للأجور."² فيشعر العامل بالظلم حتى و لم يكن هناك ظلم حقيقي واقع عليه.

إن سرية سياسة الأجور يمكن أن تعمل على حماية العمال المتفوقين الذين يحققون معدلات أداء كبيرة مقارنة بزملائهم الآخرين، إذ تسمح لهم هذه، السرية بالاجتهاد في العمل أكثر و زيادة دخولهم دون الانشغال أو الخوف من مقارنة و رفض و محاربة زملائهم لهم.³

إذا تحقق الرضا الوظيفي عن العمل لدى الأفراد فهذا يدل على أن وضعيته داخل المؤسسة هي وضعية جيدة.

أما إذا لم يتحقق الرضا الوظيفي للأفراد فإن هذا سيؤثر على وضعيتهم الاجتماعية داخل التنظيم. حيث يفقد الأفراد الثقة في الإدارة لشعورهم بعدم العدالة والمساواة في منح الأجور للعمال. كما يزيد التوتر بينهم و بين العمال الذين يقارنون معهم الأجور و تحدث بينهم الخلافات، هذا الوضع يؤدي إلى حدوث بلبلة و كثرة الشكاوي و زيادة الاستياء و التذمر لشعورهم بالظلم و الغبن.

كما تحدث مظاهر أخرى للاستياء داخل التنظيم كالإنقاص من الجهد المبذول و إضعاف الأداء و التأخر عن العمل و التغيب، ارتفاع معدل دوران العمل...إلخ.

¹ أحمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-253.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³ المرجع نفسه، ص 168.

خامسا: الحوافز و انعكاسها على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة:

إن الخطط الجيدة و التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بأداء الأعمال على خير وجه و بكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة و بحماس هي مشكلة كبيرة تعالج أساسا من خلال التحفيز، إن من الأهمية بمكان أن يكون الفرد متحمسا لأداء العمل و راغبا فيه.¹ فالرغبة و الحماس تمثلان القوة التي تحرك الفرد و تستثيره لكي يؤدي العمل بالمستوى المطلوب.

■ فحسب خبراء علم النفس الصناعي لا يمكن للفرد العمل بكفاءة و فعالية ما لم تكن هناك حوافز تحفزه، و تؤثر على سلوكه و توجهه الوجه المرغوبة، لذلك عملت المنظمات على تغطية هذا الجانب و قدمت مجموعة من الدوافع و الحوافز المادية و المعنوية للعمال.

■ تقوم المنظمة بتحفيز الأفراد من خلال الحاجات التي لم تشبع بعد، فالحاجات المشبعة لا يمكن اعتبارها حافزا. فالعامل ذو الأجر المتدني الذي لا يكفي أجره لإشباع حاجاته الاقتصادية و الفيزيولوجية لا يمكن تحفيزه إلا من خلال رفع أجره أو منحه مزايا مادية تكفل له الزيادة في الدخل.

في حين يختلف تحفيز المدراء عن تحفيز العمال، فغالبا ما تكون أداة تحفيز المدراء معنوية كالترقية و التكريم (منحهم شهادات التقدير).... إلخ.²

■ و لمعرفة أي نوع من الحوافز الواجب تقديمها للعمال و الموظفين، على العمال القيام بدراسات من فترة إلى أخرى لمعرفة أي الحوافز تهم العمال و الموظفين و تشجعهم بشكل أكبر على الأداء الأحسن، كما تبحث في نفوسهم الشعور بالرضا و ترفع روحهم المعنوية.³

يعتقد "كاي كيبلر" أن الرضا الوظيفي يمكن أن يحصل عليه الإنسان بقبوله لوظيفته كما هي و استغلال كل سبل الرضا المتاحة من خلالها. فهو يؤمن بتعدد مصادر الرضا من الوظيفة الواحدة فيمكن لكل عامل أن يحصل على عشرة (10) مصادر للشعور بالرضا على الأقل في وظيفته فالعامل قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، حصوله على تكوين جديد أو تعلم مهارات جديدة، أو انتمائه لفريق عمل

¹ زكي محمد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 707.

² زكي محمود هاشم، المرجع نفسه، ص 711.

³ أشرف محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 313.

و تكوين صداقات ، أو حصوله على الثناء و التقدير، إضافة إلى مكافآت تشجيعية و العلاوات الدورية... إلخ.¹

الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى المأكل، المسكن و الملابس و غيرها.

إن العامل حسب نظرية ماسلو للحاجات يسعى دائما لتلبية الحاجات الفيزيولوجية، فالحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية. غير أن غلاء المعيشة فرض على العمال خاصة العمال البسطاء منهم الذين لم يستطيعوا إشباع كل حاجاتهم و رغباتهم الفيزيولوجية بسبب انخفاض مستوى أجورهم أدى إلى عدم الرضا عن الوظيفة. لذلك نجد هؤلاء العمال يفضلون الحصول على الحوافز المادية أو النقدية (المالية) أكثر من الحصول على الحوافز المعنوية.

و على الرغم من الاعتقاد الشائع بين الناس، بأن المال هو المدخل الوحيد إلى السعادة، مما يدفع بهم إلى المطالبة بالمزيد من المال ، خاصة كلما أحسوا بأنه يوجد لديهم نقص في حاجاتهم الضرورية، غير أننا نسمع الناس يرددون أحيانا عبارة "ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان"، لذلك يمكن القول أن النقود أو الحاجات المادية المالية ليست هي الحافز الوحيد للعمل، بل إن هناك حوافز أخرى غير مادية (معنوية) يهتم بها الناس و تؤثر في سلوكهم و تؤدي إلى الرضا عن العمل.² و هذا ما أكدته الدراسة التي قام بها الباحث هاوسور J.D.Houser أين وضع قائمة تتضمن 28 حافزا من حوافز العمل في إحدى المؤسسات التجارية. فوجد أن العاملين قد قاموا بوضع الأجر المرتفع في المرتبة الحادية و العشرين(21).

و في دراسة أخرى قام بها الباحث لوكاس Lucas على 1700 عامل حيث قام هو الآخر بوضع قائمة تتضمن سبع (7) حوافز من حوافز العمل. فوجد بأن الشعور بالأمن و الاستقرار في العمل يحظى بالمرتبة الرابعة مما يبرز أهمية الحوافز الاجتماعية للعمل(حوافز معنوية).³

مما سبق يتضح لنا أهمية الحوافز المادية و المعنوية في التأثير على الرضا الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة، و هذا التأثير يختلف من فرد إلى آخر حيث نجد بعض الأفراد يحصل لديهم الرضا الوظيفي عند الحصول على الحوافز المادية فقط، و لا

¹ كاي كيلر ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ المرجع نفسه، ص 77.

يكثرثون بالحصول على الحوافز المعنوية . في حين أن هناك أفراد آخرين يهتمون أكثر بالحوافز المعنوية الإيجابية (كالثناء و المديح، حسن العلاقة بين الرئيس و الزملاء، و حسن المعاملة... إلخ). فهي تحقق لهم الرضا الوظيفي فهي لدى هؤلاء الأفراد أهم من الحوافز المادية.

كما تجدر الإشارة إلى أهمية المساواة و تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز المادية و المعنوية على العاملين داخل المنظمة، في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال و خاصة منها الترقية. فكثير من العمال يعتبرون توافر فرص الترقى و التقدم من أهم حوافز العمل داخل التنظيم، فالمؤسسة التي تأخذ بمبدأ الكفاءة و الأقدمية معا في اختيار العامل تحقق مبدأ العدالة بين العمال و تحقق الثقة في الإدارة و الرضا بين العمال.

كما يتحقق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المنظمة إذا انتهجت هذه الأخيرة مبدأ المساواة في تقديم العلاوات و المكافآت بين العمال. فعلى سبيل المثال المؤسسة التي تقوم باختيار أفضل "عامل للشهر" فهي بذلك تقدم حافزين: الحافز المعنوي و الذي يتمثل في اختيار ذلك العامل، و الحافز المادي و المتمثل في المكافأة المالية. فعلى المؤسسة القيام بتوسيع دائرة الاختيار بحيث تشمل كل العاملين حيث تختار كل شهر عامل مختلف فهي بذلك تحقق مبدأ المساواة بين العمال و تغرس الثقة في أوساط المنظمة بين العمال و الإدارة و تخلق العلاقات الاجتماعية الجيدة كما تشجع العمال على البذل و العطاء في أن واحد.

الفصل السادس:

إجراءات البحث الميداني

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني
2. المجال الزمني
3. المجال البشري

ثانياً: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. المنهج
2. الأدوات

ثالثاً: خصائص مجتمع البحث

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

المؤسسة المخصصة SPA/SMCR- (Société Des Matériaux De Construction Et Réalisation) تضم 56 عضواً قائمون بصفتهم مشكلين للمجموعة الأولى المنبثقة عن حل المؤسسة العمومية المستقلة المنحلة المسماة مؤسسة البلدية لمواد البناء -باتنة- في إطار القوانين و التنظيمات السارية المفعول، سيما أحكام المرسوم التشريعي رقم 08/93 ، المعدل و المتمم للأمر رقم 59/75 . المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري، و كذا التعليمات الصادرة عن رئيس الحكومة رقم 02 المؤرخة في 15 سبتمبر 1997 و المتعلقة بالتنازل لصالح الأجراء عن أصول المؤسسات العمومية المنحلة. و بناء على قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة المتخذ في جلسته المؤرخة في 1998/07/28 اجتمعت الجمعية العامة الاستثنائية للشركة القابضة العمومية الجهوية ببسكرة، المالكة لكل الأسهم المكونة لرأس المال المؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة المؤسسة البلدية لمواد البناء باتنة، و قررت حل هذه المؤسسة بتاريخ 14 جويلية 1998. كما ثبت ذلك في محضر تلك الجمعية العامة الاستثنائية الذي هو موضوع الإيداع و المصادقة بموجب العقد المحرر بتاريخ 1998/08/01 و 1998/09/09، عدد 98/758.

بموجب هذا العقد تم تأسيس شركة مساهمة بـ 56 عضواً المذكورين سابقاً مالكي الأسهم، يتكون رأسمالها الأولي من اشتراكات فتح الحق (COD) و كذا تعويضات التسريح (IL)، و حدد رأسمال الشركة بـ 8.738.000.00 دج مقسم إلى 8738 سهماً و قيمة السهم الواحد تقدر بـ 1000.00 دج. يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يتألف من 03 أعضاء على الأقل، و من 12 عضواً على الأكثر.

يتعين على القائمين بالإدارة أن يكونوا مالكين على الأقل 20% من رأسمال الشركة (20% من الأسهم أي ما يعادل 26 سهماً)، و يتحمل رئيس مجلس الإدارة مسؤولية الإدارة العامة للشركة و يمثلها في كل علاقاتها مع الغير، و له كل الصلاحيات و الحقوق للتصرف في كل الظروف باسم الشركة و في حدود موضوعها، مع مراعاة السلطات المخولة للجمعيات العامة و لمجلس الإدارة بنص قانوني صريح.

و بعد مدة اختلف الشركاء فيما بينهم فقرروا حل الشراكة، و قاموا ببيعها للمالك الحالي للشركة (السيد بلوط)، و يقوم بإدارة الشركة المدير العام السيد عبد الحق نعيم.

و يقدر رأسمال الشركة ب: 27.000.000.00 دج .كما يقع مقرها في المنطقة الصناعية - كشيدة - لولاية باتنة يقدر عدد عمالها حوالي 33 عاملا، و تبدأ الفترة الصباحية للعمل من الساعة السادسة صباحا إلى غاية الساعة الثانية عشرة زوالا، أما الفترة المسائية فهي تبدأ من الساعة 14:00 زوالا و حتى الساعة 17:00 زوالا.

تحتوي شركة مواد البناء و الإنجاز (SPA/SMCR) على المصالح التالية: مصلحة التجارة، مصلحة المحاسبة، مصلحة الإنجاز، مصلحة الصيانة، مصلحة الأمن، المحجرة و مصلحة الإنتاج. حيث تقوم شركة مواد البناء و الإنجاز (SPA/SMCR) بإنتاج مواد البناء بشكل أساسي، حيث تقوم بإنتاج الرمل و الحصى، الطوب، أسطوانات الصرف الصحي بكل أحجامها... إلخ . كما تقوم الشركة بإنجاز الأعمال بشكل واسع : حيث تقوم ببناء المشاريع الكبرى، و أعمال التنظيف الناجمة عن تهديم الأبنية، كما تقوم ببناء حواف الطرق بالإسمنت. بالإضافة إلى تمويل ووضع الأرصفة... إلخ.

2. المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الميدانية بشركة مواد البناء و الإنجاز -SMCR- حوالي شهر ونصف، فبعد أن أخذت الموافقة على إجراء الدراسة بالشركة، دخلت المؤسسة يوم 29 جوان 2008 لمقابلة المدير غير أنني لم أجده في مكتبه، استطعت أن أقابل المدير بعد أسبوع من ذلك في يوم 6 جويلية حيث وافق على قيامي بإجراء المقابلات مع العمال، لكن شرط أن يكون حاضرا شخصيا في المؤسسة ليرتب العمل و المقابلات مع العمال.

و لكن و لكثرة انشغال المدير و تنقله الدائم حول مواقع العمل، لم أستطع إجراء المقابلات مع العمال. كما أنني لم أستطع التوصل إلى اتفاق مع المدير بإجراء مقابلات دون حضوره الشخصي.

بعد مرور شهر من التردد على المؤسسة دون فائدة قررت إجراء استبيان مع العمال. حيث تركت الاستثمارات في مكتب السكرتيرة لتوزيعها على العمال و ذلك بمساعدة المشرفين و رؤساء العمل، و ذلك في يوم 31 جويلية 2008، استلمت جزء من الاستثمارات في يوم 5 أوت و كان عددها 23 استثمارة.

و قد عدت إلى الشركة بعد 12 يوم لاستلام باقي الاستثمارات حيث أنني تفاجأت بعدم وجود أي استثمارة ممثلة، حيث أن العمال الباقين رفضوا بشدة ملء الاستثمارة.

بحجة أنهم مشغولون بالعمل، كما أنهم رفضوا أخذها إلى المنزل بحجة أنهم سيضيعون الاستثمار و ينسونها.

فالدراسة الميدانية بداخل المؤسسة بدأت يوم 29 جوان 2008 وانتهت في يوم 17 أوت 2008.

3. المجال البشري:

يقدر عدد العمال داخل المؤسسة ب: 33 عاملا موزعين على المصالح وفقا للجدول التالي:

جدول رقم(1): يوضح توزيع العمال على مختلف المصالح داخل المؤسسة.

عدد العمال	المصالح
02	مصلحة التجارة
02	مصلحة المحاسبة
09	مصلحة الإنجاز
04	مصلحة الصيانة
03	مصلحة الأمن
08	المحجرة
05	مصلحة الإنتاج
33	المجموع

لقد حاولت إجراء مسح شامل لكل العاملين داخل الشركة و الذي يقدر عددهم ب33 عاملا إلا أنني واجهت صعوبة في ذلك حيث رفض الكثير من العمال التعاون معي، و بذلك أجريت الدراسة فقط على 23 مفردة و هو عدد الاستثمارات التي تحصلت عليها من العمال.حيث استخدمت أداة الاستبيان.

في حين امتنع العمال الباقين عن الإجابة عن الاستثمار بحجة الانشغال بالعمل كما أنهم رفضوا أخذها معهم لخارج المؤسسة خوفا من تضييعها أو نسيانها في المنزل.

ثانياً: المنهج و الأدوات المستخدمة:

1. المنهج :

المنهج هو الطريق الذي يستعين به الباحث للوصول إلى الهدف من البحث، و تختلف المناهج باختلاف طبيعة الموضوع و مشكلات البحث و اختلاف الأهداف التي يرغب الباحث في تحقيقها و الوصول إليها.

و بالنسبة للموضوع الذي نحن بصدد دراسته، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال -داخل المؤسسة- فقد استخدمنا المنهج الوصفي عن طريق المسح الشامل لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث.

فالمنهج الوصفي "هو الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من حقائق قديمة و آثارها، و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها"¹

2. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أ. الاستبيان: استخدم الباحث أداة الاستبيان و قد تضمن دليل الاستبيان مجموعة من الأسئلة الموجهة للعمال، قسمت هذه الأسئلة إلى خمسة محاور رئيسية حاولنا من خلالها الإجابة على تساؤلات و فرضيات الدراسة.

ب. الملاحظة البسيطة: استخدمت الملاحظة البسيطة في ملاحظة العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، ملاحظة اتصال العمال بالإدارة ، كيفية تعامل موظفي الإدارة مع العمال ، و كيفية تعامل المدير مع الموظفين و العمال كما لاحظت كيفية تعامل العمال مع بعضهم البعض في أوقات الاستراحة، حيث قضت الباحثة ساعات طويلة في الإدارة انتظاراً لمدير المؤسسة.

ت. الوثائق و السجلات: لقد ساعدتنا الوثائق و السجلات المقدمة من طرف المؤسسة في تحديد المجالين البشري و المكاني، كما أفادتنا في تحليل و تفسير بعض الجداول.

¹ محمد صبري فؤاد النمر، التفكير العلمي و التفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، 2003، ص 236.

ثالثاً: خصائص مجتمع البحث:

البيانات الشخصية :

جدول (2): يوضح جنس مجتمع البحث

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	22	95.65 %
إناث	01	4.35 %
المجموع	23	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 95.65% من مجتمع البحث، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة. فالعمل - البناء - يحتاج إلى بذل مجهود عضلي كبير و قوة جسمية كبيرة، لحمل مواد البناء و المتمثلة في الرمل، الإسمنت الطوب و الآجر... بالإضافة إلى الظروف الفيزيائية و المتمثلة في الغبار و الأتربة بالدرجة الأولى و الوقوف لساعات طويلة تحت أشعة الشمس الحارقة في الصيف و البرودة الشديدة في الشتاء.

تمثل نسبة الإناث 4.35% من مجتمع البحث، يرجع سبب عدم وجود العنصر النسوي بكثرة داخل المؤسسة إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة ، الذي لا يناسب المرأة بأي حال من الأحوال . و توجد هذه النسبة في الإدارة ، حيث تقوم الموظفة بشغل وظيفة السكرتيرة ، و التي تقوم بأعمال مكتبية بسيطة كالرد على الهاتف و تنظيم مواعيد المدير واستخدام الحاسب الآلي ...

جدول رقم (3) : يوضح سن أفراد مجتمع البحث

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
[34-24]	5	21.74 %
[44-34]	4	17.39 %

54-44]	10	43.48 %
54 فما فوق	4	17.39 %
المجموع	23	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الشباب داخل المؤسسة تمثل نسبة 39.13% وهي تمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة و 44.

وهذا يدل على أن الشركة في حالة توسع فهي بحاجة دائمة لليد العاملة ، حيث أنه يوجد عدد من العمال بدؤوا العمل بالشركة منذ شهرين فقط . كما أن العمل بالشركة يحتاج إلى قوة عضلية وجسمية كبيرة ، لذلك فالشركة بحاجة إلى توظيف اليد العاملة الفتية و الشابة .

في حين أن نسبة 60.87% من مجموع العاملين داخل الشركة هم من الكهول و الذين تتراوح أعمارهم بين 44 سنة و 58 سنة و معظم هؤلاء العمال التحقوا بالمؤسسة قبل خوصصتها بمدة زمنية طويلة حيث أن المؤسسة كانت بحاجة إلى يد عاملة كبيرة و لأن الدولة كانت تحارب البطالة في ظل سياسة التسيير الاشتراكي فقد توجب على الشركة توظيف العمال بصفة كبيرة حتى ولو بالفائض .

جدول رقم (4) : يوضح الحالة العائلية لأفراد مجتمع البحث

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	06	26.08 %
متزوج	15	65.22 %
مطلق	00	00 %
أرمل	02	8.70 %
المجموع	23	100 %

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من مجتمع البحث هي نسبة المتزوجين و تقدر بـ 65.22 % و تقدر نسبة الأرامل بـ 8.70 % في حين تتعدم نسبة العمال المطلقين ، مما يعني أن هؤلاء العمال لديهم مسؤوليات اتجاه عائلاتهم تجعلهم يتمسكون بأعمالهم ووظائفهم و تجعلهم يحاولون التكيف أكثر مع الظروف السائدة في العمل ، كما أنهم يحاولون تخطي الصعوبات و الضغوطات التي يتعرضون لها .

أما نسبة العزاب فتمثل نسبة 26.08 % من مجموع العمال و تمثل هذه النسبة في الغالب العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة و 35 سنة و هم الأفراد الذين يرغبون في تحقيق طموحاتهم و بناء مستقبلهم و الهروب من شبح البطالة ، خاصة و أن العمل في وقتنا الحالي أصبح عملة نادرة حتى و لو كانت ظروف العمل غير مناسبة. إضافة إلى رغبتهم في تكوين أنفسهم لتكوين أسر و عائلات جديدة.

جدول رقم (5) : يوضح عدد أولاد أفراد مجتمع البحث

عدد الأولاد	التكرارات	النسبة المئوية
2-0	3	17.65 %
3-5	8	47.06 %
6-8	6	35.29 %
المجموع	17	100 %

يبين لنا الجدول التالي أن أعلى نسبة هي 47.06 % وهي تمثل عدد أفراد مجتمع البحث الذين لديهم من 3 إلى 5 أولاد تليها نسبة 35.29 % و التي تمثل العمال الذين لديهم من 6 إلى 8 أولاد، في حين أن أدنى نسبة هي 17.65 % و هي تمثل العمال الذين لديهم من 0 إلى 2 أولاد.

فمسؤولية العمال كبيرة جدا نحو عائلاتهم و خاصة أولئك الذين يملكون أطفالا كثر، فالأولاد يحتاجون إلى طعام و دواء و لباس و مصاريف للدراسة ...إلخ .

جدول رقم (6) : يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
أمي	04	17.39 %
يقرأ و يكتب	00	00 %
ابتدائي	05	21.74 %
متوسط	06	26.09 %
ثانوي	07	30.43 %
جامعي	01	4.35 %
المجموع	23	100 %

من الجدول نلاحظ أن نسبة الأميين تمثل 17.39 % و نسبة العمال الذين لهم مستوى التعليم الابتدائي 21.74 % ، أما نسبة العمال الذين لهم مستوى التعليم المتوسط فهم يمثلون نسبة 26.09 % ، وهم جميعا لهم مستوى تعليمي متدني و يمثلون نسبة 65.22 % .

و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة فالعمل بسيط يحتاج فقط إلى مجهود عضلي، و لا يحتاج إلى المجهود الفكري الذي يتطلب في الغالب إلى شهادات عالية .

أما نسبة 30.43% فهي تمثل نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي و هم يمثلون في الغالب موظفي الإدارة و عمال الصيانة و بعض سائقي الشاحنات، أما العمال الذين لهم مستوى جامعي فهي نسبة قليلة جدا و تمثل نسبة 4.35% وهي تمثل العامل المهندس الذي يقود آلة تحتاج إلى تقنيات و خبرات معينة في تسييرها.

جدول رقم (7): يوضح المستوى المهني لأفراد مجتمع البحث

المستوى المهني	التكرارات	النسبة المئوية
عامل بسيط	13	56.52 %
عامل مؤهل	09	39.13 %
عامل متخصص	01	4.35 %
المجموع	23	100 %

من الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي نسبة العمال البسطاء و تقدر بـ 56.52% و تمثل هذه الفئة البنائين و مساعديهم حيث يقومون بصنع مواد البناء كالطوب و الرمل، و الأنابيب الإسمنتية بكل أحجامها ... كما يقومون ببناء و إنشاء المشاريع الضخمة، تعديل الأرصفة و تبليطها (وضع البلاط في الرصيف) ... إلخ . تليها 39.13% وهي تمثل نسبة العمال المؤهلين، الذين هم في الغالب عمال الصيانة و الميكانيكيين و موظفي الإدارة، الذين تلقوا تدريبات في مراكز التكوين المهني أهلّتهم إلى شغل مناصب داخل المؤسسة.

أما أقل نسبة في الجدول فهي تمثل العمال المتخصصين بنسبة 4.35% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث و تمثل هذه النسبة العامل الوحيد المختص و الخبير في تسيير إحدى الآلات المعقدة و المستخدمة للحفر.

جدول رقم (8) : يوضح مدة العمل في المؤسسة

المدة	التكرارات	النسبة المئوية
[5-0]	9	39.13 %
[10 -5]	4	17.39 %
[15 -10]	2	8.70 %
[20-15]	5	21.74 %
[25 -20]	2	8.70 %
[30 -25]	1	4.34 %
المجموع	23	100 %

من الجدول نلاحظ اختلاف المدة الزمنية التي قضاها العمال في العمل داخل المؤسسة و يمكن القول أن هناك حراك مهني داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن أعلى نسبة هي 39.13% وهي تمثل عدد العمال الذين التحقوا بالمؤسسة و عملوا بها لمدة تقل عن 5 سنوات، و قد لاحظت عند تفريغ البيانات أن هناك عمالا جددا قد بدؤوا العمل داخل المؤسسة منذ شهر أو شهرين فقط و تختلف أعمار هؤلاء العمال ، فقد لاحظت اختلاف أعمار العمال الجدد داخل المؤسسة فهم من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 24 سنة و 35 سنة ، و الذين يرغبون في تكوين مستقبلهم . وكذا وجود عمال جدد تتراوح أعمارهم بين 40 و 54 سنة التحقوا بالمؤسسة مؤخرا ، وهم في الأغلب كانوا يعملون في مؤسسات أخرى لم يستطيعوا التكيف و التأقلم مع ظروف العمل داخل تلك المؤسسات، و حاولوا إيجاد ظروف عمل أحسن داخل المؤسسة الحالية كما أن أغلب هؤلاء العمال التحقوا بالمؤسسة عن طريق وساطة .

أما النسبة الباقية فهي تمثل العمال الذين عملوا في المؤسسة مدة 5 سنوات فأكثر و معظم هؤلاء العمال عايشوا الفترة ما قبل خوصصة المؤسسة و فترة ما بعد الخوصصة. فقد كانت المؤسسة ملكا للدولة ثم خوصصت لصالح العمال و نتيجة لعدم

انسجامهم فضت الشراكة و بيعت المؤسسة لصالح المالك الجديد، فأثر الكثير منهم ترك العمل في المؤسسة و البحث عن عمل آخر في مكان آخر أو العمل لحساب نفسه كبناء .

جدول رقم (9) : يوضح عدد العمال الذين عملوا في المؤسسة قبل و بعد الخصخصة

العمل في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
قبل الخصخصة	12	52.17 %
بعد الخصخصة	11	47.83 %
المجموع	23	100 %

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 52.17% من مجموع العمال كانوا يعملون في المؤسسة قبل خصصتها، وهم عدد قليل جدا مقارنة بعدد العمال الذين كانوا يعملون في المؤسسة قبل خصصتها (حوالي 160 عامل) و لقد أثر هؤلاء العمال البقاء في المؤسسة. و هم في الغالب عمال بسطاء مسؤولياتهم كبيرة اتجاه أسرهم و عائلاتهم، حيث لا يسمح لهم سنهم و لا مستواهم التعليمي بالبحث عن عمل آخر تكون ظروفه أحسن من ظروف العمل داخل المؤسسة. و كما هو معلوم فالمؤسسة كانت ملكا للعمال قبل أن يشهر إفلاسها و تباع أسهمها للمالك الجديد. فمن العمال من كانت حصتهم من بيع الأسهم كبيرة، ففضلوا الخروج من المؤسسة و القيام بمشاريع شخصية على البقاء فيها كما أن عدد من العمال - البنائين - فضلوا الخروج من المؤسسة و العمل لحسابهم الشخصي على الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، ومنهم من تقاعد عن العمل... إلخ.

أما نسبة 47.83% فهي تمثل عدد العمال الذين يعملون بالمؤسسة بعد الخصخصة، وهي تدل على أن المؤسسة كانت بحاجة إلى يد عاملة لشغل بعض المناصب و الوظائف الشاغرة .

جدول رقم (10): يوضح كيفية توظيف العمال داخل المؤسسة

كيفية الالتحاق بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
عن طريق مسابقة	03	13.04 %

بطريقة مباشرة	11	47.83 %
عن طريق وساطة	08	34.78 %
أخرى تذكر	01	4.35 %
المجموع	23	100 %

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 47.83% وهي تمثل عدد العمال الذين تحصلوا على وظائفهم في المؤسسة بطريقة مباشرة، و معظم هؤلاء العمال التحقوا بالمؤسسة قبل خوصصتها، و عملوا فيها مدة طويلة من الزمن فقد كانت المؤسسة حديثة النشأة، و كانت تحتاج إلى عدد كبير من اليد العاملة لتوسيع نشاط المؤسسة و تطويرها و لامتصاص البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.

أما نسبة 34.78% فهي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين تحصلوا على وظائفهم عن طريق وساطة ، أي عن طريق العلاقات الشخصية، هؤلاء العمال شباب تتراوح أعمارهم بين 24 و 35 سنة، و المستوى التعليمي لهم هو المستوى المتوسط أو الثانوي أي أنهم لا يملكون شهادات تمكنهم من الحصول على وظائف معينة.

كما أن هناك فئة أخرى من العمال التحقت بالمؤسسة عن طريق الوساطة، تتراوح أعمارهم بين 40 و 54 سنة، و مدة عملهم داخل المؤسسة تقل عن 5 سنوات (انظر الجدول رقم 07)، هؤلاء العمال كانوا على الأرجح يعملون في مؤسسات أخرى لم تناسبهم ظروف العمل داخلها أو لم يستطيعوا التكيف معها فلجؤوا إلى العلاقات الشخصية أو الوساطة في التوظيف ، من هؤلاء العمال سائقي الشاحنات، و عمال الأمن و الحرس.

أما نسبة 13.04% من مجتمع البحث فهي تمثل العمال الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق مسابقة، كعمال الصيانة و الميكانيكيين و سائقي الوزن الثقيل (و خاصة منها تلك الآلات التي تنقل الإسمنت الخليط لمواقع العمل...) .

أما نسبة 4.35% من مجتمع البحث، وهي تمثل المهندسين، فقد أجاب أن الخبرة الكبيرة في تسيير إحدى الآلات المهمة داخل الشركة هي التي جعلته يتحصل على منصبه داخل الشركة فالمؤسسات بصفة عامة يكونون أحيانا بحاجة ماسة إلى نوع معين من الخبرات، خاصة إذا توقف الإنتاج كله على خبرة أولئك الأفراد مما يجعل المؤسسة تحاول التمسك بهم و عدم التفريط فيهم بسهولة.

جدول رقم (11) : يوضح بعد مسكن العمال عن مكان العمل

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
[5-0]	08	34.78 %
[10-5]	04	17.39 %
[15-10]	07	30.44 %
أكثر من 15	04	17.39 %
المجموع	23	100 %

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 34.78% و تمثل عدد العمال الذين يبعد مسكنهم عن مكان العمل مسافة تقل عن 5 كلم. تليها نسبة 30.44 % من مجموع العمال تقدر المسافة بين مسكنهم و مكان العمل من 10 كلم إلى 15 كلم .أما نسبة 17.39% فهي نسبة العمال الذين تتراوح المسافة بين مسكنهم و مكان العمل من 5 إلى 10 كيلومترات.

تمثل كل النسب المذكورة سابقا عدد العمال الذين يسكنون بجوار المنطقة الصناعية حيث تتواجد المؤسسة، وبذلك يمكنهم الالتحاق بالمؤسسة مشيا على الأقدام، و كذا العمال الذين يقطنون في الأحياء المجاورة، الذين لا يستغرقون زمنا طويلا للوصول للمؤسسة باستخدام وسائل النقل.

أما نسبة 17.39% من مجتمع البحث تمثل عدد العمال الذين يقطنون خارج مدينة باتنة، فهم يستغرقون زمنا طويلا و جهدا كبيرا للالتحاق بالمؤسسة كما أن مصاريف تنقلهم إلى مقر العمل تكون كبيرة .

جدول رقم (12) : يوضح كيفية الوصول إلى المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	كيفية الوصول إلى المؤسسة
21.74 %	05	مشيا
52.17 %	12	نقل عمومي
26.09 %	06	نقل خاص
00 %	00	نقل توفره المؤسسة
100 %	23	المجموع

من الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة من مجموع العمال تلتحق بالمؤسسة عن طريق النقل العمومي، و ذلك بنسبة 52.17 % و السبب في ذلك أن المؤسسة لم توفر للعمال وسيلة للتنقل من مساكنهم إلى موقع العمل (لكنها عوضت العمال بقيمة مالية عن مصاريف تنقلهم تحسب مع الأجر). كما أن أجور العمال منخفضة بالكاد هي تكفي لسد الحاجات الضرورية للعمال و عائلاتهم و لا تسمح لهم بشراء سيارات خاصة.

كما أن هناك عددا قليلا فقط من العمال تقدر نسبتهم بـ 26.09 % يلتحقون بالمؤسسة عن طريق النقل الخاص هؤلاء العمال استطاعوا تدبر أمورهم وشراء مركبات حتى و لو كانت صغيرة و قديمة (« R4 » RAUNALT 4).

أما نسبة 21.74 % فهي تمثل النسبة الأولى في الجدول، والتي تمثل عدد العمال الذين يلتحقون بالمؤسسة مشيا. تجدر الإشارة أن المؤسسة (شركة البناء و الإنجاز) تقع في المنطقة الصناعية - كشيدة - حيث توجد العديد من المؤسسات و المصانع و الشركات المحيطة بالمؤسسة و أنه لا توجد مساكن للناس إلا على بعد كلم أو اثنين من مكان تواجد المؤسسة .

الفصل السابع:

عرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية

أولاً: تحليل و تفسير البيانات

ثانياً: مناقشة النتائج

ثالثاً: الاقتراحات

أولاً: تحليل و تفسير البيانات:

البيانات الخاصة بالاتصال :

جدول رقم (13) : يوضح نوعية المعلومات التي تصل إلى العمال بسرعة

نوع المعلومات	التكرارات	النسبة المئوية
أوامر و قوانين وتعليمات	20	% 86.96
أمر تخص العمال	3	% 13.04
أخرى	00	% 00
المجموع	23	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 86.96% و التي تبين أن الأوامر و القوانين و التعليمات الصادرة من الإدارة تكون أسرع في الوصول إلى العمال من أي معلومات أخرى، كالمعلومات الخاصة بأمور العمال و التي كانت نسبة الإجابة عنها ضئيلة بمقدار 13.04%، و يرجع السبب في ذلك إلى أن الأوامر و القوانين و التعليمات الصادرة من الإدارة هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، و تركز عليه عملية الإنتاج فبوصول الأوامر و القوانين و التعليمات إلى العمال في الوقت المناسب، و دون تأخير مهم جداً لضمان استمرار المؤسسة و السير الجيد للعمل و الإنتاج ، وذلك بعكس المعلومات التي تخص العمال و التي لا يسبب تأخير وصولها للعمال إلى خلل أو ضرر بالعملية الإنتاجية.

جدول رقم (14) : يوضح كيفية وصول المعلومات من الإدارة إلى العمال

المعلومات	التكرارات	النسبة المئوية
شفهيا	17	% 73.91
كتابيا	01	% 4.35
شفهيا و كتابيا	05	% 21.74
أخرى	00	% 00
المجموع	23	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من مجتمع البحث و الذي يمثل 73.91% أجابوا بأنهم يتلقون المعلومات من الإدارة بطريقة شفهية .

في حين أن نسبة 21.74% من مجتمع البحث يتلقون المعلومات من الإدارة شفهيًا و كتابيًا. أما أقل نسبة فهي تمثل العمال الذين تصلهم المعلومات بطريقة كتابية و هي تمثل نسبة 4.35% من مجتمع البحث، و يرجع السبب في ذلك إلى صغر حجم المؤسسة و قلة عدد العمال فيها، مما يسمح و يسهل على المدير و المشرفين الاتصال بالعمال بطريقة مباشرة أي شفهيًا. كما أن المدير و الذي هو المسؤول الأول عن الشركة يحب الاطلاع على كل صغيرة و كبيرة داخل الشركة فنجدته دائم التنقل و التجوال و الإشراف بطريقة مباشرة على مواقع العمل و الإنتاج فهو دائم الاحتكاك بالعمال.

أما نسبة 21.74% فهي تخص في الغالب عمال و موظفي الإدارة الذين يحصلون على المعلومات بصورة كتابية و شفوية معًا، و تتمثل معظمها في الأوراق المتعلقة بقوانين الشركة و مبدأ عملها ... كما قد صرح أحد الموظفين أن الإدارة تلجأ إلى الطريقة الكتابية في إيصال المعلومات للعمال، عند تغيير وقت العمل خاصة في شهر رمضان أو الإعلان عن مواعيد العطل ... إلخ.

جدول رقم (15) : يوضح مدى اتصال العمال بالإدارة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	82.61 %
لا	04	17.39 %
المجموع	23	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يقومون بالاتصال بالإدارة و تمثل نسبتهم 82.61% من مجتمع البحث و يعود السبب في ذلك، إلى رغبة العمال في معرفة الأمور المبهمة أو الغامضة لديهم فيما يخص العمل و الاستفسار عن قضايا الأجور و الحوافز... إلخ، كما أن وجود مقر الإدارة بجانب الباب الخارجي و الوحيد للمؤسسة يسهل على العمال الاتصال بالإدارة عند دخولهم إلى المؤسسة أو عند الانتهاء من العمل، و لأن حجم المؤسسة صغير يمكن للعمال استغلال أوقات الفراغ القصيرة للاتصال بالإدارة.

أما نسبة 17.39% من مجموع العمال لا يقومون بالاتصال بالإدارة، و السبب في ذلك يعود إلى حرج العمال أو خوفهم من التعامل مع الإدارة، فمعظم العمال ذوو

مستوى تعليمي متدني كما يمكن القول بأنهم ليسوا بحاجة للاتصال بالإدارة، فهم يكتفون بالاتصال بزملائهم في العمل لمعرفة المستجدات و الاستفسار عن الأمور المبهمة .

جدول رقم (16) : يوضح مدى صعوبة اتصال العمال بالإدارة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	8.69 %
لا	21	91.31 %
المجموع	23	100 %

من الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة و ذلك بنسبة 91.31% من مجتمع البحث، فكما ذكرت سابقا أن السبب في سهولة اتصال العمال بالإدارة يرجع إلى صغر حجم الشركة، كما أن مقر الإدارة موجود قرب باب الشركة حيث يسهل على العمال الاتصال بالإدارة عند دخولهم إلى الشركة أو عند خروجهم منها.

وقد لاحظت وجود علاقات اجتماعية طيبة و حسنة بين العمال و موظفي الإدارة ، كما لاحظت أثناء وجودي داخل الشركة أن العمال يتصلون بالإدارة من خلال النوافذ، فهم لا يحتاجون الدخول إلى مقر الإدارة فيقومون بالاستفسار أو حل مشاكلهم عن طريق التحدث مع موظفي الإدارة من خلال النوافذ.

أما النسبة الضئيلة فهي تمثل نسبة العمال الذين يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة و تمثل نسبة 8.69% ويرجع السبب في ذلك هو كثرة العمل و قلة عدد العمال، فانشغالهم الدائم يصعب عملية الاتصال بالإدارة، كما أن انشغال المدير و كثرة تنقله على مواقع العمل و الإشراف عليها يقلل من إمكانية وجوده في مكتبه في مقر الإدارة و هو ما يعتبر صعوبة كبيرة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

كما لا توجد هيراركية داخل المؤسسة - تعدد المستويات الإدارية- بل تتكون من ثلاث مستويات فقط مدير مشرفين و عمال، حتى أن المدير يقوم بنفسه بدور المشرفين أحيانا حيث يقوم بمراقبة أداء العمال و سير العملية الإنتاجية.

جدول رقم (17) : يوضح كيفية اتصال العمال بالإدارة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
مباشرة	18	78.26 %
عن طريق مشرف	05	21.74 %
أخرى تذكر	00	00 %
المجموع	23	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم العمال يقومون بالاتصال بالإدارة بطريقة مباشرة و ذلك بنسبة 78.26% من مجتمع البحث، و السبب في ذلك هو رغبة هؤلاء العمال في الاستفسار عن الأمور الغامضة و المبهمة الخاصة بالعمل، كما أنهم يستفسرون عن الأمور الشخصية للعمال كالأجور و الحوافز و غيرها، فالعمال يفضلون طرح مسائلهم الشخصية ورغباتهم بأنفسهم و بطريقة مباشرة -أو وجها لوجه- كي يستطيع (العمال) التعبير عنها بدقة.

أما نسبة 21.74% فهم يتصلون بالإدارة عن طريق المشرف، و السبب في ذلك يعود لانشغالهم الكبير و الانهماك بالعمل حيث لا يجدون وقتا للاتصال بالإدارة مباشرة. فالشركة كما ذكرت سابقا تقوم بإنجاز وبناء المشاريع الكبرى (كالعمارات و المجمعات السكنية ...) و معظمها في ضواحي المدينة (كمشروع حملة مثلا)، حيث يقوم بإنجازه عدد من العمال لا يذهبون إلى الشركة إلا نادرا فاتصالهم بالإدارة لا يكون إلا عن طريق المشرفين. و قد يكون السبب هو شعور العمال بالحرَج من التعبير عن مشكلاتهم، و الاعتقاد بأن المشرف يستطيع أن يجنبهم ردة الفعل غير المتوقعة، و أنه يوصل الأفكار إلى الإدارة بشكل أفضل فالمشرف هو الوسيط بين العمال و الإدارة و يمكنه حل قضايا العمال و مشاكلهم بسرعة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى انخفاض المستوى التعليمي للعمال حيث أن معظم العمال لهم مستوى تعليمي متدني (راجع الجدول رقم 6 و الذي يبين المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث).

جدول رقم (18) : يوضح طريقة اتصال العمال بالإدارة

طريقة الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية	سبب الاتصال	التكرارات	النسب المئوية
شفهيا	17	73.91 %	لتقديم تقارير	06	26.09 %
كتابيا	01	4.35 %	للاستفسار عن أمور العمل	11	47.82 %
شفهيا و كتابيا	05	21.74 %	للكوى	05	21.74 %
أخرى تذكر	00	00 %	أخرى تذكر	01	4.35 %
المجموع	23	100 %	المجموع	23	100 %

من الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة هي 73.91% من مجموع العمال هم الذين يقومون بالاتصال بالإدارة شفها، و السبب في ذلك سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة (الجدول رقم 15) و عدم وجود معوقات كبيرة أهمها تعدد مستويات التنظيم.

أما نسبة 21.74% من مجتمع البحث يتصلون بالإدارة شفها و كتابيا معا. كما أن أقل نسبة تمثل عدد العمال الذين يتصلون بالإدارة بطريقة كتابية وهي تمثل نسبة 4.35% من مجتمع البحث، حيث يضطر العمال إلى كتابة بعض التقارير الخاصة بالعمل، كما أن الإدارة تطلب من العمال إدراج طلب كتابي أو خطي في بعض الأمور التي تخص العامل كطلب سلفة أو تغيير موقع العمل...إلخ.

كما يبين الجدول سبب اتصال العمال بالإدارة حيث أن معظمهم يتصلون بالإدارة للاستفسار عن أمور العمل و ذلك بنسبة 47.82% من مجتمع البحث، و نسبة 26.09% يتصلون بالإدارة لتقديم تقارير حول العمل و الإنتاج. أما نسبة 21.74% من مجتمع البحث يتصلون بالإدارة للكوى حول ظروف العمل كالأجور، و الحوافز و الوقت وكثرة العمل...إلخ، أما النسبة الضئيلة و التي تمثل نسبة 4.35% فهي تمثل عدد العمال الذين يتصلون بالإدارة للاستفسار عن مختلف الأمور التي تخص العمل و العامل معا.

جدول رقم (19) : يوضح نوع العلاقة التي تربط العمال بالإدارة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ممتازة	06	26.09 %
جيدة	05	21.74 %
عادية	10	43.48 %
سيئة	02	8.69 %
أخرى	00	00 %
المجموع	23	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 43.48% وهي تمثل عدد العمال الذين تربطهم علاقة عادية مع الإدارة، تليها نسبة 26.09% من مجموع العمال علاقتهم ممتازة مع الإدارة أما نسبة 21.74% فتمثل عدد العمال من مجتمع البحث و الذين تربطهم علاقة جيدة مع الإدارة. و يرجع السبب إلى طبيعة المدير الذي يتعامل مع العمال و الموظفين بطريقة جيدة و بعيدة عن الرسميات حيث يبتسم في وجوه العمال و الموظفين كما أنه يمازحهم أحيانا و العمال و الموظفون ينادونه بـ «الشيخ» لأنه أستاذ في الجامعة، و يتعاملون معه دون خوف أو تردد. كما أن المدير إنسان متواضع حيث يظهر ذلك من حديثه و هيئته، كما أنه لا يحب الجلوس في مكتب المدير المجهز بكافة وسائل الراحة (مكيف، تلفاز، ثلاجة،...) و يحب الجلوس في مكتب صغير و متواضع و غير مرتب، فخلال وجودي في الشركة لاحظت أن العلاقة بين العمال و الإدارة جيدة و خاصة مع الموظفين الذين يهتمون بشؤون العمال، حتى أنني لاحظت أن العمال وموظفي الإدارة يجتمعون في أوقات فراغهم عند حارس المؤسسة، يتبادلون جميعهم أطراف الحديث، فالعلاقات الاجتماعية التي تربط العمال و موظفي الإدارة مبنية على التقدير و الاحترام. فلا وجود لنظرة التعالي و التكبر و الاحتقار بين الموظفين و العمال خاصة و أن ظروف العمل داخل المؤسسة متشابهة.

في حين يسود القلق و التوتر في أوساط المؤسسة عند زيارة المالك، و يسود نوع من الهدوء و تخف حركة العمال في الإدارة كما يزيد الانضباط داخل المؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح مدى اتصال العمال ببعضهم البعض

الإجابة	الترتيب	النسبة المئوية	سبب الاتصال	الترتيب	النسبة المئوية	عدد فترات الاتصال	الترتيب	النسبة المئوية	الزمن المستغرق في الاتصال	الترتيب	النسبة المئوية
نعم	20	%86.96	الاستشارة في أمور العمل	09	%45	مرة واحدة	03	%15	أقل من دقيقة	04	%20
			لشكوى	03	%15	مرتين	01	%05	من دقيقة إلى 5 د	03	%15
			الاستراحة	06	%30	3 مرات	04	%20	من 5 إلى 10 د	05	%25
			أخرى	02	%10	أكثر من 3مرات	12	%60	أكثر من 10 دقائق	08	%40
			المجموع	20	%100	المجموع	20	%100	المجموع	20	%100
لا	03	%13.04									
			المجموع								
	23	%100									

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال يتصلون مع بعضهم البعض (هناك اتصال بين العمال) و ذلك بنسبة %86.96 من مجتمع البحث و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها أنهم يتشاورون في أمور العمل حيث كانت الإجابة %45. كما أن العمال يتصلون فيما بينهم للشكوى حول ظروف العمل داخل المؤسسة و خاصة منها الأجور و الحوافز حيث كانت نسبة الإجابة %15. وقد صرح البعض الآخر من العمال بأنهم يتصلون فيما بينهم للاستراحة و الترفيه عن أنفسهم من مشاق العمل حيث كانت نسبة الإجابة %30 من مجموع العمال. أما نسبة %10 من العمال فهم يتصلون فيما بينهم و يتحدثون في مختلف الأمور.

و قد صرح العمال بأنهم يتصلون فيما بينهم أكثر من 3 مرات في اليوم و ذلك بنسبة %60 و يرجع ذلك إلى أقدمية العمال داخل المؤسسة، فهم يعرفون بعضهم البعض

لأنهم عملوا مع بعضهم سنين طويلة فتشكلت بينهم علاقات اجتماعية و روابط متينة كالصداقة لذلك فهم يتحدثون في شتى المواضيع، و يدوم زمن الاتصال زمنا طويلا - أكثر من 10 دقائق - يستغلونه في الاستراحة و الترفيه عن أنفسهم و الشكوى حول ظروف العمل و مصاعب الحياة.

و 30% من الإجابات توضح بأن العمال يتصلون فيما بينهم 3 مرات في اليوم. في حين أن نسبة 15% من الإجابات توضح أن العمال يتصلون فيما بينهم مرة واحدة فقط في اليوم، أما 5% فهي تمثل نسبة العمال الذين يتصلون فيما بينهم مرتين فقط في اليوم و يدوم زمن الاتصال أقل من دقيقة، كالقاء التحية مثلا أو يستغرق زمنا قليلا - من دقيقة إلى 5 دقائق مثلا- في الاستفسار عن أمور العمل، خاصة و أن هناك نسبة لا بأس بها من العمال التحقوا بالمؤسسة حديثا تقدر بحوالي 39.13% (راجع الجدول رقم 8 الذي يبين الأقدمية أو مدة العمل داخل المؤسسة) يرغبون في معرفة أمور أكثر حول العمل، الشركة، المالك..إلخ.

كما يمكن القول أن هناك عمال يتميزون بالطابع الانعزالي، أو يمكن أن تجمع هؤلاء العمال مع عمال آخرين خلاقات و روابط غير جيدة.

جدول رقم (21): يوضح نوع العلاقة التي تربط العمال فيما بينهم

نوع العلاقة	التكرارات	النسبة المئوية	طبيعة العلاقة	التكرارات	النسبة المئوية
ممتازة	05	21.74 %	تعاون	14	60.87 %
جيدة	06	26.09 %	تكيف	05	21.74 %
عادية	10	43.48 %	تنافس	02	8.69 %
سيئة	02	8.69 %	صراع	02	8.69 %
أخرى	00	00 %	أخرى	00	00 %
المجموع	23	100 %	المجموع	23	100 %

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 43.48% و هي تبين أن العلاقة بين العمال علاقة عادية بينما 26.09 % من مجتمع البحث توضح أن العلاقة فيما بينهم هي علاقة جيدة.

بينما نسبة 21.74% من مجموع العمال تؤكد أن العلاقة بين العمال هي علاقة ممتازة. و السبب في ذلك هو أن معظم العمال عملوا في المؤسسة لمدة زمنية طويلة، يعملون مع بعضهم يوميا حيث نشأت بينهم علاقات اجتماعية طيبة و قد لاحظت ذلك عند اجتماع العمال لدى الحارس في أوقات الفراغ حيث تتعالى أصواتهم بالضحك و يبدو انسجامهم واضحا. هؤلاء العمال يعملون مع بعضهم البعض ساعات طويلة في اليوم فهم يتعاونون لإنجاز المهام الموكلة إليهم و الرفع من الإنتاجية و ذلك بنسبة إجابة تقدر بـ 60.87% من مجتمع البحث.

في حين أن 21.74% من مجموع العمال يعتبرون أن العلاقة هي علاقة تكيف، ويمكن أن نعتبر هؤلاء هم العمال الجدد و الذين التحقوا بالمؤسسة مؤخرا فهم يحاولون التكيف و التأقلم مع الأفراد العاملين و مع الظروف الجديدة و خاصة منها الظروف الفيزيائية (الغبار و الأتربة...إلخ).

أما نسبة 8.69% من مجموع العمال فيعتبرون أن العلاقة بينهم و بين العمال هي علاقة سيئة و يكمن السبب في وجود خلافات بين هؤلاء الأشخاص بسبب العمل أو لأسباب شخصية قد تؤدي إلى حدوث نوع من التنافس أو الصراع بين العمال.

جدول رقم (22): يوضح مدى حدوث الشجارات و النزاعات بين العمال

النسبة المئوية		التكرارات		الإجابة	
65.22%	26.67%	15	04	أسباب شخصية	نعم
	73.33%		11	بسبب العمل	
	00%		00	أخرى	
34.78%		08		لا	
100%		23		المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا أن 65.22% هي أعلى نسبة، و هي تمثل عدد العمال الذين حدث شجار بينهم و بين زملائهم في العمل. و قد صرح معظمهم وذلك بنسبة 73.33% أن تلك الشجارات كانت تحدث بسبب العمل، حيث كانت تحدث بين العمال اختلافات في الآراء أو في طريقة العمل أو بسبب تقديم ملاحظات لبعضهم البعض حول العمل الأمر الذي يجعل العمال يتضايقون في كثير الأحيان، غير أن تلك الشجارات عادية و بسيطة و لا ينفك النزاع أن يحل و يتصالح العمال فيما بينهم.

في حين أن نسبة 26.67% من العمال أكدت أن الشجار يعود لأسباب شخصية . قد تكون هذه الشجارات أصعب أو أعمق من الشجارات بسبب العمل، يكون سبب هذه الشجارات التدخل في الحياة الشخصية للعمال أو التمادي في الحديث لدرجة الإساءة لبعضهم البعض. تؤدي هذه الشجارات إلى العلاقات الاجتماعية السيئة بين العمال، و تخلق جو عام مشحون بالتوتر و الاضطراب.

جدول رقم (23): يوضح مدى استمرار العلاقة الاجتماعية بين العمال خارج المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	78.26 %
لا	05	21.74 %
المجموع	23	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 78.26 % و هي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين أجابوا بأن علاقاتهم الاجتماعية بزملائهم في العمل تستمر حتى خارج المؤسسة. فقد عمل هؤلاء العمال مع بعضهم البعض لسنين طويلة و في نفس المؤسسة وفي ظروف العمل نفسها، يشاهدون بعضهم البعض كل يوم و مدة دوام كامل، فلا بد أن تنشأ بينهم علاقات اجتماعية معينة. وقد صرح أحد الموظفين قائلاً " أنا أعمل مع زملائي لمدة أعوام، أراهم كل يوم و لساعات طويلة، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن أراهم في الطريق أو في أي مكان آخر و لا أسلم عليهم ".

أما نسبة 21.74 % من مجتمع البحث فهي تمثل عدد العمال الذين لا تستمر علاقاتهم بزملائهم في العمل خارج المؤسسة. و تتمثل هذه الفئة في أولئك العمال الذين تربطهم علاقات اجتماعية سيئة. فهؤلاء العمال يعتبرون أن علاقاتهم بزملائهم في العمل تبدأ و تنتهي داخل المؤسسة فقط، كما أن هناك عمالا جددا لم يلتحقوا بالمؤسسة إلا خلال فترة زمنية قصيرة لم تتعدى شهرين أو ثلاث من بينهم سائقي الشاحنات، أي أن معظم وقت العمل يقضونه خارج المؤسسة في إيصال و نقل المنتجات و المواد الأولية، فلا يتسنى لهم الوقت الكافي لإنشاء علاقات اجتماعية جيدة مع باقي العمال. كما أن اختلاف جنس (ذكور وإناث) العمال يحتم انتهاء العلاقة خارج المؤسسة، حتى و إذا

كانت العلاقات فيما بينهم داخل المؤسسة حسنة أو جيدة. وذلك تجنباً للإجراج أو لمشاكل أخرى قد تنتج هم في غنى عنها.

جدول رقم(24): يوضح فيما إذا كانت العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تؤثر على

وضعيتهم الاجتماعية فيها

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	56.52%
لا	10	43.48%
المجموع	23	100%

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة تمثل عدد العمال الذين يعتقدون بأن للعلاقات الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة تأثير على وضعيتهم الاجتماعية فيها، و تمثل نسبة 56.52% من مجتمع البحث، أما نسبة 43.48% تعتقد بأن العلاقات الاجتماعية للعمال ليس لها تأثير على وضعيتهم الاجتماعية داخل المؤسسة.

فالعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العمال تجعلهم مرتاحين و راضين عن العمل، كما تحفظ لهم كرامتهم واحترامهم و مكانتهم داخل المؤسسة و تزيد من روحهم المعنوية كما تزيد من تمسك العامل بعمله و تقوي روح الانتماء إلى المؤسسة التي يعمل فيها مما يؤثر بالإيجاب على أوضاعهم الاجتماعية. أما العلاقات الاجتماعية غير الجيدة والمضطربة بين العمال تجعلهم غير راضين عن العمل، غير مرتاحين في العمل خاصة عندما لا يكون هناك تقدير واحترام للعمال أو تقليل من قيمتهم و أهميتهم داخل المؤسسة واحتقارهم و الدوس على كرامتهم .

فهؤلاء العمال يعتبرون بأن أوضاعهم الاجتماعية داخل المؤسسة هي غير جيدة (سيئة) و النتيجة تكون إما ترك العمل و البحث عن عمل آخر أو تقبل العمل كما هو

لعدم توفر عمل آخر أو وظيفة أخرى(نفشي البطالة و صعوبة إيجاد عمل)، أو ترك العمل.

وقد صرح أحد الموظفين بالشركة إلى أنه لن يغير عمله مهما كان السبب ، أو يستبدله بكنوز الدنيا أبدا ، لأنه مرتاح في العمل و مهما كان العمل كثيرا و الأجر قليلا، لا يهتم ذلك لأنه وجد الاحترام و المعاملة الجيدة، و التي هي مفقودة في معظم المؤسسات التابعة للقطاع الخاص و المخصص، حيث يتعرض العمال للإهانة و الشتم و حتى إلحاق الأذى الجسدي كالضرب.

كما أن هناك فئة من العمال يعتقدون بأنه لا يوجد هناك تأثير، للعلاقات الاجتماعية للعمال على الوضعية الاجتماعية لهم داخل المؤسسة فهم إما أشخاص انعزاليين لا يهتمهم إلا العمل فقط، فلا يتأثرون بالعلاقات الاجتماعية مهما كانت طبيعتها.

البيانات الخاصة بالإشراف :

جدول رقم (25) : يوضح نوع العلاقة التي تربط العمال بالمشرفين

نوع العلاقة	التكرارات	النسبة المئوية
ممتازة	06	26.09 %
جيدة	04	17.39 %
عادية	11	47.83 %
سيئة	02	8.69 %
أخرى	00	00 %
المجموع	23	100 %

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 47.83% و هي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين تربطهم علاقة عادية مع المشرف، تليها نسبة 26.09% من مجتمع البحث و التي تمثل عدد العمال الذين تربطهم علاقة ممتازة مع المشرف، ثم تليها نسبة 17.39% من مجتمع البحث و التي تمثل عدد العمال الذين تربطهم علاقة جيدة مع المشرف، ويعود السبب في ذلك إلى التواجد الدائم للمشرفين داخل المؤسسة مع العمال، هذا التواجد يخلق نوعا من الألفة و العلاقات الاجتماعية الطيبة فيما بين العمال و المشرفين. كما يعود ذلك إلى التقارب العمري (أي التقارب في السن) ووجود علاقات صداقة قوية فيما بينهم قبل الترقية ، فالمشرفون داخل الشركة هم عمال بسطاء في الأصل قامت الشركة بترقيتهم نتيجة للأقدمية أو الخبرة أو نتيجة تدريبات و تكوينات معينة كعمال الصيانة و الكهرباء . وقد يعود السبب إلى المستوى التعليمي المتقارب للعمال و المشرفين في حدوث نوع من التفاهم و التقارب، كما أن معاملة المشرف

الحسنة، بالإضافة إلى عامل التواجد الدائم للمشرفين المذكور سابقا دور في خلق نوع من العلاقات الاجتماعية الجيدة.

في حين تعبر نسبة 8.69% من مجموع العاملين عن وجود علاقة سيئة بين العمال و المشرفين، و يعود السبب في ذلك إلى تضاييق العمال من مراقبة المشرفين للعمل و الإنتاج و إعطاء ملاحظات و إصدار التعليمات و الأوامر ، ولأن مستوى تعليمهم بسيط فإن تفكيرهم ضيق و محدود فهم يرون في الملاحظات الموجهة إليهم انتقادا لشخصهم و ليس لطريقة أدائهم للعمل.

جدول رقم (26): يوضح فيما إذا حدث سوء تفاهم أو خصام بين العمال و المشرفين

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	02	8.69 %
أحيانا	14	60.87 %
مطلقا	07	30.44 %
المجموع	23	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن 60.87% من مجموع العمال يحصل بينهم وبين المشرفين سوء تفاهم أو خصام. بينما نسبة 8.69% من مجتمع البحث هي دائمة الخصام مع المشرف. فكما ذكرت سابقا بأن هناك بعض العمال لا يطبقون مراقبة و متابعة المشرفين للعمل و الإنتاج و إصدار الأوامر و التعليمات و كثرة الملاحظات خاصة إذا كان المستوى التعليمي للمشرف هو أقل أو مساو للمستوى التعليمي للعمال، حيث أن المشرفين كانوا عمال بسطاء تمت ترقيتهم نتيجة للأقدمية أو الخبرة في مجال العمل. و قد صرح بعض العمال بأن هذه الخصومات ليست إلا اختلافا في الآراء حول العمل و أنها خلافات بسيطة سرعان ما تنتهي.

أما نسبة 30.44% فهي تمثل عدد العمال الذين لم يحدث بينهم وبين المشرفين سوء تفاهم أو خصام و هذا يعود إلى الأقدمية في العمل حيث نشأ بين العمال صداقات و علاقات اجتماعية طيبة، كما أن هناك نسبة من العمال الجدد لم تمض فترة طويلة على توظيفهم داخل الشركة يرغبون في الحفاظ على مناصبهم بعدم إثارة المشاكل في العمل.

كما يعود السبب في عدم حدوث خصام بين العمال و المشرفين إلى التزام بعض العمال بتنفيذ العمل كما هو مطلوب وتنفيذ رغبة المشرف كما هي دون نقاش.

جدول رقم (27) : يوضح فيما إذا كان العمال يجدون صعوبة في الاتصال بالمشرف أثناء العمل

الإجابة		التكرارات		النسبة المئوية
نعم	لشعورك بالإحراج	10	04	40%
	لشعورك بالخوف		04	40%
	لشعورك بعدم اهتمام المشرف		01	10%
	أخرى		01	10%
لا		13		56.52%
المجموع		23		100%

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 56.52% من مجتمع البحث، و هي تمثل عدد العمال الذين لا يجدون صعوبة في الاتصال بالمشرف أثناء العمل وذلك نتيجة لتعاملهم الدائم مع المشرف و الأقدمية في العمل.

أما 43.48% من مجموع العمال يجدون صعوبة في الاتصال بالمشرف و يرجع ذلك إلى عدة أسباب، حيث صرح 40% منهم بأن السبب يعود إلى الإحراج من المشرف أو لشعور العمال بخوفهم منه و ذلك بنسبة 40% أيضاً، و السبب في ذلك ربما يعود إلى أن هناك عددا من العمال الجدد الذين لم يألفوا بعد التعامل مع المشرف، كما أن عامل

السن يلعب دورا مهما فالعمال الشباب يجدون صعوبة في التعامل مع العمال الأكبر منهم سنا أما نسبة 10% فقد صرحت بأن العمال لا يتصلون بالمشرف نتيجة لعدم اهتمامه حيث أن كل اهتمام المشرفين ينصب على العمل و الإنتاج فقط. كما صرحت نسبة 10% بأن المشرف لا يتواجد دائما في موقع العمل لكثرة تفرده على الإدارة.

جدول رقم (28): يوضح فيما إذا كان المشرف يسمح للعمال بالاتصال ببعضهم البعض

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	82.61%
لا	4	17.39%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 82.61% وهي تمثل عدد العمال الذين يسمح لهم المشرف بالاتصال بزملائهم بالعمل، في حين أن نسبة 17.39% تمثل عدد العمال الذين لا يسمح لهم المشرف بالاتصال مع زملائهم في العمل. فالعمل داخل الشركة هو عمل بسيط و العمال يعملون مع بعضهم البعض في شكل جماعات، حيث يتحتم عليهم الاتصال فيما بينهم. كما يتعلق الأمر أيضا بكثرة أو قلة العمل حيث أنه عندما يكون هناك عمل كثير و الواجب إنجازه في فترة زمنية قصيرة فإن المشرفين يمنعون العمال من الاتصال ببعضهم البعض لعدم تضيق وقت العمل. و هذا بعكس الأوقات التي يكون فيها العمل قليلا.

إن انعدام الاتصال داخل جماعة العمل هو أمر غير وارد بتاتا فحتى لو منع المشرف العمال من الحديث مع بعضهم فهم يتصلون فيما بينهم باستخدام لغة الإشارة و الرموز.

جدول رقم (29): يوضح فيما إذا كان المشرف يحرص على عدم ضياع وقت العمل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	07	30.43%
أحيانا	15	65.22%
مطلقا	01	4.35%
المجموع	23	100%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المشرف يحرص أحيانا على عدم ضياع وقت العمل و ذلك بنسبة تقدر بـ 65.22% من عدد الإجابات في حين أن 30.43 % من مجموع العمال أكدوا أن المشرف يحرص دائما على عدم ضياع وقت العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة العمل في الشركة و إلى طبيعة العمل (حيث يحتاج العمل إلى السرعة و الدقة كي لا يجف الإسمنت و يفسد) فالشركة كما أشرنا مسبقا تقوم بإنجاز المشاريع و البناءات الكبرى ...إلخ فهي بذلك ملتزمة بوقت محدد لتسليم تلك الإنجازات.

جدول رقم (30): يوضح اهتمامات المشرف أثناء العمل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الإنتاج فقط	08	34.78%
العمال فقط	02	8.70%
الاثنين معا	13	56.52%
لا يهتم بأي منهما	00	00%
المجموع	23	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 56.52% و هي تمثل عدد العمال الذين صرحوا بأن المشرف يهتم بالعمال و الإنتاج معا، كما تبين نسبة 34.78% عدد العمال الذين صرحوا بأن المشرف يهتم بالإنتاج فقط.

أما أقل نسبة فهي 8.70% تمثل عدد العمال الذين كانت إجابتهم بأن المشرف يهتم بالعمال فقط. فمهام و وظائف المشرف كثيرة منها التخطيط و التنظيم و التنسيق و المراقبة، حيث يستطيع المشرف التأكد من تنفيذ الخطط و السياسات و البرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة فالمشرف يقوم بإعطاء ملاحظات و أوامر للعمال من شأنها أن تحفظ سلامة العمال من جهة و أن تزيد من الإنتاج من جهة أخرى.

جدول رقم (31): يوضح فيما إذا كان المشرف يقوم بمساعدة العمال في أداء العمل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	06	26.09%
أحياناً	10	43.48%
مطلقاً	07	30.43%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 43.48% من مجموع العمال صرحت بأن المشرف يقوم أحياناً بمساعدتهم في أداء العمل. أما نسبة 26.09% من مجموع العمال فقد كانت إجابتهم أن المشرف يساعدهم دائماً على أداء العمل، فالمشرف يقوم بمساعدة العمال الجدد و إعطاء النصائح و الملاحظات للعاملين الذين ليست لديهم خبرة كبيرة في العمل في حين أن نسبة 30.43% من مجتمع البحث صرحت بأن المشرف لا يساعدهم مطلقاً في أداء العمل و يرجع السبب في ذلك إلى أقدمية العمال و خبرتهم الطويلة في مجال البناء. كما أن هناك أعمال بسيطة لا تحتاج إلى تدخل المشرف كحمل الطوب أو الإسمنت....الخ.

جدول رقم (32): يوضح فيما إذا كان المشرف يقوم بشرح التعليمات و القوانين

و الأوامر الصادرة من الإدارة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	05	21.74%
أحياناً	18	78.26%
مطلقاً	00	00%
المجموع	23	100%

من الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة هي 78.26% و هي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين صرحوا بأن المشرف يقوم أحياناً بشرح التعليمات و القوانين و الأوامر الصادرة من الإدارة. أما نسبة 21.74% من العمال صرحوا بأن المشرف يقوم دائماً بشرح التعليمات و القوانين و الأوامر الصادرة من الإدارة. في حين تتعدم نسبة الإجابة التي تبين بأن المشرف لم يقوم مطلقاً بشرح التعليمات الصادرة من الإدارة فالمشرف هو الوسيط بين الإدارة و العمال و عليه القيام بشرح التعليمات و الأوامر

الصادرة من الإدارة و تبسيطها للعمال لكي يسهل عليهم فهمها، واستيعابها و تطبيقها بالشكل المناسب و الصحيح، ذلك مراعاة للمستوى التعليمي المتدني لمعظم العاملين.

جدول رقم (33): يوضح فيما إذا كان المشرف يقوم بمساعدة العمال على حل مشاكلهم

في العمل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	07	30.43%
أحياناً	14	60.87%
مطلقاً	02	8.70%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 60.87% وهي تمثل عدد العمال الذين يساعدهم المشرف أحياناً في حل مشاكلهم في العمل. أما نسبة 30.43% فهي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين أجابوا بأن المشرف يساعد العمال دائماً في حل مشاكلهم في العمل. فكما ذكرت سابقاً فالمشرف يلعب دور الوسيط بين الإدارة و العمال، فالعمال يلجؤون إلى المشرف لحل مشاكلهم خاصة إذا تعذر عليهم التفاهم مع الإدارة لضعف مستواهم التعليمي أو لانشغالهم بالعمل، أو أن العمال يرغبون في حل مشاكلهم بأسرع وقت ممكن.

أما عدد الذين صرحوا بأن المشرف لا يقوم مطلقاً بحل مشاكلهم في العمل فهم يمثلون نسبة 8.70% من مجموع العمال، هذه النسبة تمثل أيضاً عدد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة مع المشرفين (راجع الجدول رقم 25 و 26) فهؤلاء يحاولون التهرب و عدم الاحتكاك و تجنب المشرفين حتى و لو كان الموضوع مهم وضروري بالنسبة لهم ويساهم في حل مشاكلهم.

جدول رقم(34): يوضح مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	02	8.69%
أحياناً	06	26.09%
مطلقاً	15	65.22%

المجموع	23	%100
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين يشاركون المشرف دائما في عملية اتخاذ القرارات يمثلون نسبة 8.69% من مجموع العمال، أما عدد العمال الذين يشاركونهم المشرف أحيانا في عملية اتخاذ القرارات فهم يمثلون نسبة 26.09% من مجموع العمال، يرجع السبب في ذلك إلى الخبرة الكبيرة في مجال البناء فهؤلاء العمال أعمارهم كبيرة (أكبر من 45 سنة) اكتسبوا الخبرة من العمل الطويل في مجال البناء. فالمشرف يحتاج إلى آرائهم و اقتراحاتهم حول العمل، كما أن الشركة توظف بنائين متقاعدين بموجب عقود. حيث أوضح أحد الموظفين أن الشركة بحاجة دائمة إلى أولئك البنائين ذوي الخبرة و المهارة فهي تستخدمهم في المشاريع الكبرى و الهامة.

كما أن العلاقات الجيدة و الحسنة بين العمال والمشرفين (راجع الجدول رقم 25) تسمح للمشرفين بإتباع آراء العمال حتى و لو مجاملة في اتخاذ القرارات السهلة و البسيطة.

أما النسبة الأعلى في الجدول و هي 65.22% من مجتمع البحث فهي تمثل عدد العمال الذين لا يشاركونهم المشرف في عملية اتخاذ القرارات، فهم على الأغلب لا يملكون الخبرة الكافية في العمل، كونهم من الشباب، أو أنهم عمال جدد لم يمض على وجودهم وقت طويل في المؤسسة فهم لم يتعودوا على كيفية سير الأعمال في الشركة بشكل جيد (راجع جدول الأقدمية في العمل) كما أن هناك نسبة من العمال لا تربطهم علاقات جيدة مع مشرفيهم، كما أن هناك قرارات صعبة مهمة و حاسمة يحتاج المشرف إلى اتخاذها بنفسه. إضافة إلى ذلك فإن القرار في بعض الأحيان يرجع إلى مالك المؤسسة، الذي ربما يرفض الموافقة على القرار الذي قد يراه المشرف أو حتى المدير مناسبا و ملائما.

البيانات الخاصة بالأجور :

جدول رقم (35): يوضح مدى علم العمال بالسياسة التي تتبعها المؤسسة في تحديد

الأجور

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	34.78%
لا	15	65.22%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 65.22% و هي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين لا يعلمون بسياسة الشركة في تحديد الأجور، وهم يمثلون العمال الجدد الهاربين من شبك البطالة حيث لا يهتمهم مقدار ما يكسبون من مال أو أجر بقدر ما يهتمهم الحصول على عمل وشغل وظيفة معينة. كما هو الحال بالنسبة للبعض الآخر من

العمال الذين لهم مسؤوليات و يهتمهم فقط أن تبقى بيوتهم مفتوحة حتى ولو بأجر ضئيل كما قال أحدهم "شاقى ولا محتاج".

أما نسبة 34.78% من مجتمع البحث فهي تمثل الأفراد الذين هم على علم بسياسة الشركة في تحديد الأجور، هذه النسبة تمثل عدد العمال الفضوليين الذين يحبون أن يعرفوا كل شيء عن الوظيفة التي يشغلونها و خاصة فيما يتعلق بالأجر و كيفية حسابه.

الأجور في هذه الشركة متقاربة جدا حسب تصريح بعض الموظفين فهي تتراوح ما بين 14000 دج و 18000 دج غير أنه يوجد شخص واحد فقط داخل الشركة يحصل على أعلى مرتب 30000 دج فهذا الشخص حاصل على شهادة جامعية وهو خبير في تشغيل إحدى الآلات المهمة في عملية الحفر و البناء.

تتم عملية حساب الأجور بإضافة بعض المستحقات إلى الأجر القاعدي الذي تمنحه الشركة و الذي هو 12000 دج، بإضافة مستحقات النقل و المطعم و تعويضات الخبرة و الأخطار منح عن عدد الأطفال...إلخ. كما يتحصل العمال أحيانا على حوافز و هي عبارة عن مكافآت مالية نتيجة للمجهود و الأداء المميز في العمل.

جدول رقم (36): يوضح مدى استلام العمال أجورهم في الوقت المحدد

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	02	8.70%
أحيانا	11	47.83%
مطلقا	10	43.47%
المجموع	23	100%

من الجدول يتضح لنا أن نسبة 47.83% من مجموع العمال صرحوا بأنهم يستلمون أجورهم أحيانا في الوقت المحدد. أما نسبة 43.47% من مجموع العمال فقد صرحوا بأنهم لا يستلمون أجورهم مطلقا في الوقت المحدد. و السبب في ذلك يعود إلى عدم وجود سيولة داخل الشركة، فأموال المؤسسة كلها مطروحة في السوق في شكل ديون للعملاء، حيث تتأخر الشركة في استرجاع تلك الأموال فالمؤسسة تعتمد على

العملاء أو الزبائن لكي يسددوا مستحققاتهم و بالتالي تسدد بدورها أجور العمال. وقد يعود السبب في رغبة الشركة في التوسع و الفوز بمشاريع جديدة لتنفيذها، مما يعني احتياجها لسيولة كبيرة حيث أنها تعتمد تأخير الأجور أو عدم تقديم المكافآت و الحوافز... إلخ. أو ربما يكون السبب في أن للشركة ديون كبيرة أو قروض بنكية مما يدفع بها للوفاء بالتزاماتها اتجاه الجهات الخارجية، مثل البنوك و الدائنين ثم الاهتمام بعد ذلك بالجهات الداخلية كالعمال و الموظفين.

في حين كانت أقل نسبة و هي 8.70% تمثل العمال الذين كانت إجابتهم تؤكد أنهم يستلمون أجورهم في الوقت المحدد.

جدول رقم (37): يوضح مدى كفاية الأجور لتلبية الحاجات الضرورية للعمال

الإجابة		التكرارات		النسبة المئوية	
نعم		03		%13.04	
لا	العمل الإضافي	20	03	%15	
	تغيير العمل		01	%05	
	تضغط على المصروف		05	%25	
	أخرى		08	%40	
			03	%15	
المجموع		23		%100	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 13.04% من مجموع العمال تكفيهم أجورهم لتلبية حاجاتهم الضرورية، و يكمن السبب في أن هؤلاء العمال هم من فئة الشباب الذين ليست لهم مسؤوليات كبيرة يستخدمون أجورهم فقط لتلبية حاجاتهم الشخصية.

أما عدد العمال الذين لا تكفيهم أجورهم لتلبية حاجاتهم الضرورية فهي تمثل نسبة 86.96%، وهم في الغالب لهم مسؤوليات كبيرة اتجاه أسرهم و عائلاتهم و أطفالهم خاصة مع ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة. وقد صرح العمال وذلك بنسبة 25% أنهم يقومون بالضغط على المصروف فيقومون بتلبية الحاجات الضرورية جدا فقط، حتى موعد استلام الأجر خاصة و أن العمال لا يستلمون أجورهم في الوقت المحدد لها (راجع الجدول السابق). كما أن نسبة 15% من العمال يلجؤون إلى العمل الإضافي فهم يستخدمون سياراتهم لنقل الأشخاص المسافرين (Frod) أو كسيارات أجرة. كما أنهم يستخدمون خبراتهم في هذا المجال (البناء) و يقومون بالعمل لحسابهم الشخصي.

و تؤكد نسبة 5% من العمال أنهم يحاولون تغيير العمل رغبة منهم في الحصول على ظروف عمل أحسن و أجر أعلى. أما نسبة العمال الذين كانت إجابتهم مختلفة عما قمنا بوضعه من اختيارات فقد كانت 55% من العمال، حيث كانت إجابة 15% منهم أن العمال يقومون باستلاف النقود و الاستدانة من أهلهم أو أصدقائهم حين يكونون في ضائقة مالية. في حين أن 40% صرحوا بأنهم يقومون بأخذ تسبيقات من الإدارة، فالعمال عندما يكونون في ضائقة مالية يلجؤون إلى الإدارة حيث تمنحهم جزءا من أجورهم قبل موعد استلام الأجر لفك ضائقتهم و لتلبية حاجاتهم.

جدول رقم (38): يوضح مدى تناسب أجور العمال مع ساعات العمل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	26.09%
لا	17	73.91%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 26.09% من مجموع العمال يتناسب الأجر الذي يتقاضونه مع ساعات العمل بالشركة. أما نسبة 73.91% من مجموع العمال صرحوا

بأن أجورهم لا تتناسب مع ساعات العمل التي يقضونها بالشركة، و السبب في ذلك هو كثرة العمل داخل الشركة، فالشركة تقوم بمشاريع كبرى و هي ملزمة بإنجاز تلك المشاريع في مدة زمنية معينة، ووفقا لمواصفات محددة فهي تستخدم لذلك العمال و الموظفين القدماء و ذوي الخبرة، كما تستغلهم بإضافة ساعات عمل أو استدعاء العمال حتى في أيام العطل للإيفاء بالتزامات الشركة. كما هو الحال بالنسبة للميكانيكي و عمال الصيانة، حيث يضطرون لعمل ساعات طويلة و إصلاح الآلات التي تحتاجها الشركة في عملية الإنتاج.

جدول رقم (39): يوضح مدى تناسب أجور العمال مع الخبرات و المؤهلات التي يمتلكونها

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	30.43%
لا	16	69.57%
المجموع	23	100%

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 30.43% من مجموع العمال يعتقدون بأن أجورهم تتناسب مع المؤهلات و الخبرات التي يمتلكونها، هؤلاء العمال هم في الغالب شباب التحقوا حديثا بالمؤسسة يعملون كمساعدين للبنائين أي أنهم يقومون بأعمال بسيطة فقط. بالإضافة إلى سائقي الشاحنات و التي تقتصر مهمتهم على نقل المواد الأولية و المنتجات.

أما نسبة 69.57% من مجموع العمال فهم يعتقدون أن أجورهم لا تتناسب مع المؤهلات و الخبرات التي يمتلكونها فهؤلاء العمال يمثلون، البنائين و عمال الصيانة الذين عملوا بالشركة مدة زمنية طويلة – لهم أقدمية - بالإضافة إلى الخبرة و الكفاءة المهنية. و تجدر الإشارة إلى أن أجور العمال في الغالب تتراوح ما بين الأجر القاعدي 12000 دج و 18000 دج و أن هناك عددا قليلا جدا من العمال يحصل على أجر أعلى بقليل من هذه القيمة، فأجور العمال باختصار غير كافية لتلبية الحاجات الضرورية للعمال و خاصة من لديهم أطفال و عائلات كبيرة.

جدول رقم (40): يوضح مدى تغير أجور العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة

الإجابة			ت	ن.م
نعم	عمال قبل	ت	ن.م	زيادة
			08	80%

%20	02	نقصان	%58.82	10	الخصوصة		
%100	10	المجموع					
%85.71	06	زيادة	ن.م	ت	عمال بعد الخصوصة		
%14.29	01	نقصان	%41.18	7			
%100	07	المجموع					
%73.91	17	المجموع					
%33.33	02	عمال قبل الخصوصية					لا
%66.67	04	عمال بعد الخصوصية					
%26.09	06	المجموع					
%100	23	المجموع الكلي					

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73.91% من مجموع العمال صرحوا بأن أجورهم قد تغيرت منذ التحاقهم بالشركة في حين أن نسبة 26.09% من مجموع العمال صرحوا بالعكس، أي أن أجورهم لم يحدث لها أي تغيير منذ التحاقهم بالمؤسسة و هذا يدل على أن المؤسسة مهتمة بسياسة الأجور، فالأجور عبارة عن نفقات تنفقها المؤسسة لذلك يجب أن تتصرف المؤسسة بحكمة و عقلانية فلا يجب أن تقل الأجور عن المعقول و لا يجب أن تزيد عن حد لا تستطيع أن تتحمله المؤسسة.

فالتغيرات التي حدثت في الأجور طالت مختلف العاملين بالشركة، أي العمال الذين التحقوا بالمؤسسة قبل خوصصتها و ذلك بنسبة 58.82% مقابل 41.18% من العمال الذين التحقوا بالمؤسسة بعد خوصصتها حيث حدثت زيادة في أجور عمال قبل الخصوصية، حيث صرح بذلك 80% منهم مقابل 20% الذين صرحوا بأنه حدث نقصان في قيمة الأجور في حين أنه حدثت زيادة في أجور العمال الذين التحقوا بالمؤسسة بعد خوصصتها حيث كانت نسبتهم 85.71% أما فيما يخص التغير في الأجور بالنقصان فقد كانت إجابة العمال تقدر بـ 14.29%. و قد صرح العمال بأن قيمة الزيادة في الأجور ضئيلة جدا و هي ناتجة عن زيادة أعباء والتزامات العمال اتجاه أسرهم و أطفالهم (مثلا زيادة فرد في العائلة) أو نتيجة لحسن الأداء و العمل الجيد للعمال. في حين أن الإنقاص في الأجر هو عقوبة للعامل نتيجة للخطأ أو عدم التفاني في العمل – كالغياب مثلا.

جدول رقم (41) : يوضح رضا العمال عن أجورهم

الإجابة	ت	ن.م
نعم	06	26.09%
لا	17	73.91%
المجموع	23	100%

من الجدول يتضح لنا أن 26.09% من مجموع العمال هم راضون عن أجورهم و السبب في ذلك هو أن الأجر الذي يتلقونه يكفيهم لتلبية حاجاتهم الضرورية لعدم وجود التزامات و مسؤوليات كبيرة في حياتهم، أو لأن أجورهم تتناسب مع ساعات العمل و كذا مع المؤهلات التي يمتلكونها.

في حين أن النسبة الكبيرة من مجموع العمال التي تمثل 73.91% هم غير راضين عن أجورهم، و تمثل هذه النسبة العمال الذين لهم مسؤوليات كبيرة اتجاه أسرهم و أطفالهم فقيمة الأجر و التي لا تتجاوز 18000 دج لا يمكنها تغطية كامل نفقات عائلاتهم. كما أن هؤلاء العمال يعتقدون بأن أجورهم لا تتناسب مع ساعات العمل وكذا المؤهلات و الخبرات التي يمتلكونها (راجع الجدولين رقم 38 و 39).

كما أنه توجد فئة من العمال الشباب العازبين الذين يرغبون ويطمحون إلى بناء بيت و تكوين عائلة فيجدون أهدافهم وطموحاتهم صعبة و بعيدة المنال بسبب الأجور المتدنية.

و أيضا ظروف العمل الصعبة (الغبار و الأتربة....) و الوقوف المستمر و العمل في العراء في الشتاء و الصيف، يؤثر على صحة العمال و على أمنهم و سلامتهم فهم يعتقدون أن أجورهم غير كافية للتعويض عن أتعابهم و مجهوداتهم في العمل. فالعمال بصفة عامة يرغبون في تحقيق الرفاهية و ليس فقط الكفاف في المستوى المعيشي.

جدول رقم (42): يوضح فيما إذا كان العمال يطلبون من الإدارة زيادة في الأجور

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	69.57%
لا	04	57.14%
	01	14.29%
	02	28.57%
	07	30.43%

	أخرى	00	%00	
	المجموع	23	%100	

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 69.57% وهي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين يطلبون من الإدارة زيادة في الأجور، فهؤلاء العمال غير راضين عن أجورهم فهم يعتبرون أن أجورهم ضئيلة، حيث أنها لا تكفي لتلبية حاجاتهم و متطلباتهم الضرورية، كما أنها لا تتناسب مع ساعات العمل و ما يمتلكونه من خبرات و مؤهلات خاصة بالعمل.

في حين أن نسبة 30.43% من مجموع العمال لا يطلبون من الإدارة زيادة في الأجور، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب حيث صرح عدد من العمال تقدر نسبتهم ب: 57.14% أن السبب هو عدم اهتمام الإدارة وعدم أخذ طلب العمال بعين الاعتبار. في حين صرحت نسبة 14.29% أن السبب يعود إلى خوفهم من التوبيخ، أما نسبة 28.57% من مجموع العمال يعود السبب في عدم طلبهم زيادة في الأجور إلى خوفهم من الطرد، فهؤلاء العمال يعتقدون بأن العمل في مؤسسة عمومية مختلف تماما عن العمل عند الخواص، و لقد صرح الموظف المسؤول عن أجور العمال داخل الشركة بأنه يعتقد أن العمال راضين عن أجورهم، لأنه لم يسبق و لو لمرة أن جاء أحد من العمال إلى الإدارة لطلب زيادة في الأجور.

جدول رقم (43): يوضح تأثير أجور العمال على علاقاتهم الاجتماعية داخل المؤسسة

الإجابة	ت	ن. م
نعم	07	%30.43
لا	16	%69.57
المجموع	23	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 69.57% و تمثل هذه النسبة مجموع العمال الذين يعتقدون بأنه لا يوجد لأجورهم تأثيراً على علاقاتهم الاجتماعية داخل المؤسسة.

فالعمال و الموظفون داخل الشركة أجورهم متقاربة جداً و تكاد تكون متساوية حسب تصريح الموظف المسؤول عن إعداد أجور العمال. حيث أنه لا توجد نظرة تعالي بسبب الأجر المرتفع، أو حقد على العمال الآخرين بسبب الأجر المنخفض فالعمال و الموظفون داخل الشركة يعملون في ظل ظروف عمل واحدة و متشابهة و هذا ما يقلل الفروق بينهم و يقوي العلاقات الاجتماعية الجيدة فيما بينهم.

أما نسبة 30.43% من مجموع العمال يعتقدون بأنه يوجد لأجور العمال تأثير على علاقاتهم الاجتماعية داخل المؤسسة حيث يوجد نوع من العمال دائمو التقصي و الاستفسار عن أجور زملائهم في العمل و خاصة إذا كانوا يقومون بنفس الأعمال، حيث يبدأ هؤلاء العمال بالمقارنة بين الجهد المبذول و قيمة الأجور هذه المقارنات الدائمة تحدث نوعاً من الخلاف بين العاملين و تؤثر على العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.

جدول رقم (44): يوضح تأثير الأجور على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	34.78%
لا	15	65.22%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة تمثل العمال الذين يعتقدون بأنه لا يوجد تأثير للأجر على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة، هؤلاء العمال يمثلون نسبة 65.22% من مجتمع البحث. فالشركة لها نظام معين في تحديد الأجور حيث يدخل في حسابها مصاريف النقل و الإطعام مستحقات التأمين، منح الأطفال، تعويضات الخبرة... إلخ فالأجور في الشركة هي تقريبا متساوية غير أن هناك اختلافات بسيطة تحددها المتغيرات المحسوبة في الأجور.

أما نسبة 34.78% فهي تمثل العمال الذين يعتقدون بأن للأجر تأثير على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة. قبل أن نفسر هذه النتيجة سنتطرق إلى

الأشكال التي يمكن أن يكون عليها الأجر مما سيساعد على تبيان كيفية تأثير الأجر على الوضعية الاجتماعية داخل المؤسسة. الأجر يمكن أن يأخذ (3) ثلاثة أشكال، أجر أقل من الجهد المبذول، أجر يساوي الجهد المبذول، و أخيرا أجر أكبر من الجهد المبذول.

إن الفكرة الرائجة و الشائعة لدى العمال أنهم يتقاضون في الغالب الأعم أجرا أقل مما يبذلونه من جهد، و هذه الفكرة تزداد ترسخا و عمقا إذا كان هؤلاء العمال يشتغلون في مؤسسة مخصصة، نظرا للأهداف التي تسعى إليها المؤسسات المخصصة و التي تتمثل في تحقيق أعظم ربح بأقل تكاليف ممكنة. إن التفكير بهذا الأسلوب يجعل العمال يشعرون بأن المؤسسة تقوم باستغلالهم، خاصة و أن بعض العمال يقومون بأعمال متعددة تتطلب عاملين أو حتى ثلاث، هذه الأعمال مختلفة كلياً عن بعضها حسب تصريح أحد الموظفين، و لكن الأجر يبقى على حاله، و لأنهم لا يستطيعون تغيير وظائفهم و مطالبهم في زيادة أجورهم لا تتحقق مما يؤدي بهم إلى الشعور بالتوتر الدائم و الغضب، و قد ينفسون عن غضبهم بالمشاجرات لأتفه الأسباب كما تقل إنتاجيتهم نتيجة للمماطلة و التهاون و عدم الرغبة في العمل.

الأجر مساوي للجهد المبذول ، إن شعور أي شخص بأنه ينال ما يستحقه يبعث على الراحة و الاطمئنان، و لا سيما العامل فإذا كان الأجر الذي يحصل عليه مساوي لما يقوم به من عمل، و مكافئ لما يبذله من جهد فإنه يشعر بالرضا، الأمان و الراحة مما ينعكس إيجاباً على أدائه لعمله، ولكن إذا ما أخذ هذا العامل يقارن مجهوده بمجهود الآخرين أي العاملين معه و لاحظ أنه يجد و يتعب أكثر من العاملين الآخرين و يتقاضى أجراً مماثلاً لهم فإنه يشعر بالغضب و يعتقد بأنه لا توجد عدالة في الأجر.

أجر أكبر من الجهد المبذول، من النادر أن يحصل العامل على أجر أعلى مما يبذله من جهد و تحدث هذه الحالة فقط في حالة تأكد المؤسسة من أن ذلك العامل يملك طاقات كبيرة و لم يقم باستغلالها أي يعمل بنصف طاقته و المؤسسة بحاجة ماسة إلى أفكار ذلك العامل و مقدرته و موهبته و بالتالي تقوم بإعطائه هذا الأجر كي يكون دافع له و محفز له للعطاء و البذل.

البيانات الخاصة بالحوافز :

جدول رقم (45): جدول يوضح فيما إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز على الأداء الجيد

للعمال

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	04	17.39%
أحيانا	14	60.87%
مطلقا	05	21.74%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 60.87% و هي تمثل عدد العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقدم أحيانا حوافز على الأداء الجيد للعمال. تليها نسبة 21.74% و هي تمثل عدد العمال الذين كانت إجاباتهم بأن المؤسسة لم تقدم مطلقا حوافز للعمال.

أما أدنى نسبة فهي 17.39% و هي تمثل عدد العمال الذين كانت إجاباتهم بأن المؤسسة تقدم دائما حوافز للعمال على الأداء الجيد للعمل فالحوافز تقدم نتيجة للأداء الجيد و المميز في العمل، و الانضباط و احترام مواعيد العمل. وقد صرح الموظف المسؤول عن تحديد الأجور بأن المشرفين يطالبون بإعطاء مكافآت تحفيزية للعمال المميزين في العمل، كما أن المدير يقوم بنفسه بجولات تفقدية للعمل و مراكز الإنتاج و يقوم بدوره بإعطاء مكافآت للعمال و قد صرح العمال بأن المكافآت و الحوافز المقدمة هي مبالغ مالية رمزية ولا تكاد تذكر (200 دج) ، كما تمنح الحوافز المعنوية كالمدح و الإطراء و تقدير مجهود العمال.

جدول رقم (46) : يوضح نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
مادية	07	30.44%
معنوية	04	17.39%
مادية ومعنوية	12	52.17%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 52.17% من إجابات العمال تبين أن المؤسسة تقدم حوافز مادية و معنوية معا، بينما 30.44% كانت إجاباتهم بأن المؤسسة تقدم حوافز

مادية فقط، في حين أن 17.39% من مجموع العمال أجابوا بأن المؤسسة تقدم حوافز معنوية فقط.

من خلال إجابات العمال يتبين لنا أن المؤسسة قد جمعت بين كافة أنواع الحوافز المادية منها و المعنوية، فالعمال بحاجة من وقت إلى آخر إلى هذه الحوافز لتشجيعهم لبذل مزيد من المجهود و التفاني في العمل. و تختلف المواقف التي تمنح فيها الحوافز، فهناك مواقف العمل العادية التي لا تتطلب إلا حوافز معنوية مثل " يعطيك الصحة، بارك الله فيك..."، و مواقف أخرى تقتضي إعطاء حوافز مادية كزيادة في الأجور و مكافآت تشجيعية بالإضافة إلى الحوافز المعنوية .

جدول رقم (47): يوضح الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة

نوع الحوافز	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة في الأجور	03	13.04%
مكافآت تشجيعية	09	39.13%
الترقية	02	8.70%
التأمينات	14	60.87%
نظام المعاشات	10	43.48%
أخرى	02	8.70%

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك اختلافا و تباينا في آراء العمال حول الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة للعمال، فقد صرحت نسبة من العمال قدرها 13.04% من المجموع الكلي للعمال بأن المؤسسة تقوم بمنح زيادات في الأجور كحوافز مادية و قد صرح العمال بأن قيمة الزيادة ضئيلة جدا. و قد صرح العمال في سؤال سابق، بأن المؤسسة قامت بزيادة أجور العمال و بما أن الزيادة رمزية فلم يعتبرها معظم العمال عبارة عن حافز حيث أن الإجابة كانت ضئيلة جدا.

وقد كانت إجابة 39.13% من مجموع العمال تؤكد بأن المؤسسة تمنح مكافآت تشجيعية للعمال كحوافز على الأداء الجيد و المميز في العمل، فيما صرح 8.70% فقط من مجموع العمال بأنه توجد ترقية في المؤسسة. و قد أكد العمال و الموظفون بأنها شبه منعدمة في المؤسسة، فالمشرفون داخل المؤسسة تحصلوا على ترقية نتيجة للأقدمية و الخبرة في مجال العمل و أن هؤلاء المشرفين هم في مناصبهم منذ مدة زمنية طويلة

كما أنه في المؤسسة لا توجد هيراركية أو تعدد مستويات التنظيم في الشركة كي يطمح العمال إلى الترقية.

أما بالنسبة للتأمينات فقد أجاب العمال بنسبة 60.87% بأن المؤسسة تمنحهم تأمينات وقد صرح أحد الموظفين بأنه كثيرا ما تحدث حوادث العمل داخل الشركة و قد أثر صاحب العمل إعطاء التأمينات للعمال لتفادي المشاكل معهم.

و قد صرحت نسبة قدرها 43.48% من مجموع العمال بأن الشركة تقدم لهم نظام المعاشات، لو كانت المؤسسة عمومية لما اعتبرنا نظام المعاشات حافز بل حق لكل العاملين و لأن المؤسسة مخصصة فهو هنا يعتبر كحافز لأنه من عادة المؤسسات المخصصة تشغيل العمال عن طريق عقود سنوية يتم تجديدها ويحصلون على أجرهم كاملا دون اقتطاعات، مما لا يسمح لهم بالمطالبة بنظام المعاشات.

وقد صرحت نسبة قدرها 8.70% من مجموع العمال بأن الشركة تقوم بأعمال خيرية اتجاههم، وتتمثل هذه الأعمال في تقديم مبالغ مالية ولو رمزية في بعض المناسبات، مثلا مع بداية شهر رمضان، يقدم المالك لكل عامل مبلغا قدره 2000 دج. وقد صرح أحد الموظفين بأن المالك يقوم بإعطاء مساعدات مالية في حالة المرض و الوفاة.

جدول رقم (48): يوضح الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة

نوع الحوافز	التكرارات	النسبة المئوية
تقدير المجهود	11	47.83%
الثناء و المديح	13	56.52%
لوحات الشرف و شهادات التقدير	02	8.70%
أخرى	01	4.35%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة قدرها 47.83% من مجموع العمال يتلقون تقديرا عن مجهوداتهم من مشرفيهم و رؤسائهم في العمل، و أن 56.52% من مجموع العمال يتلقون الثناء و المديح من مشرفيهم عند قيامهم بعمل جيد ، و أداء مميز في العمل .

أما نسبة 8.70% من مجموع العمال صرحوا بأن الشركة تقدم لهم لوحات الشرف و شهادات التقدير تقديرا لمجهوداتهم المميزة و أدائهم الجيد في العمل. حيث تقوم العديد من المؤسسات بإجراء مسابقات لعمالها مثلا مسابقة " أحسن عامل " حيث يتنافس العمال فيما بينهم و تقدم الحوافز و لوحات الشرف و التقدير للعمال المميزين. في حين أن نسبة من العمال تقدر بـ 4.35% صرحت بأن المؤسسة لا تقدم إطلاقا حوافز معنوية.

جدول رقم (49): يوضح مدى معاقبة العمال نتيجة ضعف الأداء أو الخطأ أثناء العمل

الإجابة		التكرارات		النسبة المئوية	
نعم	الإلتفاف من الأجر	20	02	86.96%	10%
	الحرمان من المكافآت		02		10%
	التوبيخ		16		80%
	أخرى		00		00%
لا		03		13.04%	
المجموع		23		100%	

يبين لنا الجدول بأن أعلى نسبة هي 86.96% وهي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين صرحوا بأنهم يتلقون عقابا حين يخطئون في العمل، أو نتيجة لضعف الأداء الذي يضر بالإنتاج و السبب في ذلك هو انعدام الخبرة حيث توجد نسبة لا بأس بها من العمال الجدد و الذين لا يملكون الخبرة الكافية في مجال العمل، كما أن لظروف العمل الفيزيائية دورا في ذلك حيث البرودة الشديدة في فصل الشتاء، و أشعة الشمس الحارقة و الحرارة الشديدة في فصل الصيف فالعمال يعملون في العراء حيث تؤثر تلك الظروف على تركيزهم و انتباههم في العمل كما تؤثر على أدائهم، ويكون العقاب بالإلتفاف من الأجر حيث صرح بذلك نسبة 10% من العمال، كما صرحت نسبة 10% منهم بأنهم يحرمون من المكافآت.

في حين أن نسبة قدرها 80% من العمال صرحوا بأنهم يتلقون فقط توبيخا من مشرفيهم و رؤسائهم في العمل نتيجة لضعف أدائهم. أما نسبة 13.04% من مجموع العمال فقد صرحوا بأنهم لا يتلقون أي عقاب نتيجة ضعف الأداء أو الخطأ أثناء العمل.

جدول رقم (50): يوضح مدى تطبيق المؤسسة لسياسة المشاركة في الأرباح

الإجابة	ت	ن.م
نعم	03	%13.04
لا	20	%86.96
المجموع	23	%100

تبين لنا من خلال الجدول أن 86.96% من مجموع العمال صرحوا بأن الشركة لا تطبق سياسة المشاركة في الأرباح، و المعروف عن المؤسسات المخصصة أو التابعة للخواص، هي الرغبة في الحصول على أرباح كبيرة، حتى ولو كان ذلك على حساب العمال و الموظفين حيث يشتغلون لساعات طويلة من العمل في مقابل أجور لا تكفيهم حتى لسد حاجاتهم الضرورية، كما أن قيمة الحوافز ضئيلة جدا ولا تمنح إلا في مواقف معينة.

أما نسبة 13.04% فهي تمثل عدد العمال الذين أجابوا بأن الشركة تطبق سياسة المشاركة في الأرباح، هؤلاء العمال يملكون كفاءات و خبرات عالية لا تستطيع المؤسسة أن تستغني عنها، مثال ذلك خبير آلة الحفر و الذي يحصل على أعلى أجر داخل المؤسسة. فهي تحاول أن تبقي على تلك الخبرات تعمل دائما في المؤسسة و تمنحهم نسبة من الأرباح.

جدول رقم (51): يوضح رضا العمال عن سياسة الترقية في المؤسسة

الإجابة		التكرارات		النسبة المئوية	
نعم	الأقدمية	05	15	%33.33	%65.22
	الكفاءة	02		%13.33	
	الأقدمية و الكفاءة	07		%46.67	
	أخرى	01		%06.67	
لا	الوساطة	06	08	%75	%34.78
	لا توجد ترقية	02		%25	
المجموع		23		%100	

يبين لنا الجدول أعلاه أن عدد العمال الراضين عن سياسة الترقية في الشركة يمثلون نسبة 65.22%، فهم يعتقدون أن الترقية تقوم على أساس الأقدمية في العمل وذلك بنسبة 33.33% من الإجابات. وقد أجابت نسبة قدرها 13.33% بأن الترقية تقوم على أساس الكفاءة. فيما كانت الإجابات حول الأقدمية و الكفاءة تمثل نسبة 46.67% بينما نسبة 6.67% من الإجابات تبين أن الخبرة و المؤهلات هي الأساس الذي تقوم عليه الترقية داخل الشركة. فقد سبقت الإشارة إلى هذه النقطة من قبل، فقد ذكرنا بأن المشرفين حصلوا على مناصبهم هذه نتيجة للأقدمية و الخبرة في العمل.

كما يوضح لنا الجدول عدد العمال غير الراضين عن سياسة الترقية داخل الشركة وهم يمثلون نسبة 34.78%، حيث أن 75% منهم يعتقدون بأن الترقية تقوم على أساس الوساطة في حين أن 25% منهم أجابوا بأنه لا توجد ترقية داخل المؤسسة. و السبب في ذلك أن تلك الترقيات حدثت منذ فترة طويلة كما أنها قليلة و أنه في السنوات الأخيرة لم يحدث أي منها لذلك اعتقد هؤلاء العمال بأنه لا توجد ترقية داخل الشركة.

جدول رقم (52): يوضح مدى تحقيق العمال لأهدافهم داخل المؤسسة و أسباب عدم

تحقيقها

الإجابة		التكرارات		النسبة المئوية	
نعم		10		43.48%	
لا	معوقات إدارية	13	06	%46.15	%56.52
	معوقات شخصية		05	%38.46	
	معوقات مالية		02	%15.39	
	أخرى		00	%00	
المجموع		23		100%	

يوضح لنا الجدول أن نسبة 43.48% من مجموع العمال هم الذين استطاعوا تحقيق طموحاتهم و أهدافهم من خلال عملهم بالشركة، و هم يمثلون عددا من العمال الذين يملكون طموحات و أهداف بسيطة كالشباب الهاربين من شبخ البطالة، حيث أنهم يعتبرون أنفسهم قد حققوا طموحهم بإيجاد عمل و الحصول على وظيفة بالإضافة إلى أولئك الذين استطاعوا تكوين بيت و إنشاء عائلة من خلال عملهم بالشركة.

وتمثل نسبة 56.52% عدد العمال الذين لم يستطيعوا تحقيق طموحاتهم وأهدافهم داخل المؤسسة، بسبب قلة الأجور و قلة المناصب العليا و الترقية داخل المؤسسة، وقد كانت أسباب عدم تحقيق هؤلاء العمال لأهدافهم و طموحاتهم عدة معوقات، وقد كانت إجابة 46.15% من العمال أن المعوقات الإدارية و المتمثلة في قلة المناصب العليا و الترقية و التي تخضع للعلاقات الشخصية و الوساطة حسب تصريح بعض العمال، فالمؤسسة المخصصة لا تفتح المجال للجميع للترقية و لتحسين أوضاعهم من خلال إعطائهم مناصب حساسة في المؤسسة، بل هي تفضل الأشخاص الذين تثق فيهم من أصدقاء و أقارب لتسليمهم هذه المناصب و بالتالي تقف عائقا في وجه طموحات و أهداف العمال الآخرين. و تجدر الإشارة إلى أن مدير الشركة أو الشخص الذي يقوم بتسيير شؤونها هو من أقارب صاحب الشركة، كما أن المسؤول عن الحسابات من أقاربه أيضا.

كما أن الشركة نادرا ما تقوم بإجراء دورات تدريبية أو تكوينية للعمال و الموظفين، فهي تخشى أن تصرف الأموال في تكوينهم و تدريبهم ثم يقوم هؤلاء العمال بترك المؤسسة لسبب من الأسباب. فالمؤسسة تفتح مجال التدريب و التكوين فقط للعمال و الموظفين الذين تضمن بقاءهم في المؤسسة و تستفيد من تكوينهم.

أما المعوقات الشخصية فقد كانت نسبة الإجابة عليها 38.46% من مجموع العمال و هي تمثل العمال الذين لا يملكون المهارات و الخبرات الكافية للارتقاء في العمل.

أما نسبة 15.39% فهي تمثل عدد العمال الذين كانت إجابتهم بأن المعوقات المالية الخاصة بالمؤسسة هي السبب في الحؤول دون تحقيقهم لأهدافهم و طموحاتهم، فالشركة حسب تصريح العمال دائما ما تتأخر في دفع أجورهم مما يؤثر على حياتهم اليومية. فالشركة لا تملك دائما السيولة الكافية لدفع أجور العمال لأن كل أموالها مطروحة في السوق و لهذا السبب أيضا تمتنع عن التكفل بتدريب العمال و تكوينهم.

جدول رقم (53): يوضح رضا العمال عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	21.74%
لا	18	78.26%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 78.26% وهي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين هم غير راضين عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن قيمة الحوافز المادية و المكافآت التشجيعية التي تمنح للعمال قليلة أو ضئيلة حتى أنه أحيانا لا يمكن أن نقول عنها أنها تحفيزية بل محبطة للعمال.

كما أن عدم وجود معايير محددة لإعطاء الحوافز يجعل العمال يعتقدون بأنه لا توجد عدالة في منح الحوافز. وبصفة عامة داخل المؤسسة يوجد نوعان من العمال، عمال يملكون الرغبة في العمل و لكنهم لا يملكون المقدرة أو الإمكانيات (الخبرة مثلا) فيجب على المؤسسة أن تمنحهم فرصا للتدريب و التكوين لاكتساب الكفاءة و الخبرة، وعمال آخرين يملكون القدرة و لكنهم لا يملكون الرغبة في العمل فعلى المؤسسة أن تمنح هؤلاء مكافآت تشجيعية لتشجيع و بث الرغبة فيهم للعمل.

في المقابل فإن عدد العمال الراضين عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة يمثلون نسبة 21.74% من مجتمع البحث، فالمؤسسة تمنح التأمينات للعمال و تضمن لهم معاشات بعد التقاعد بالإضافة إلى الزيادة في الأجور و إعطاء حوافز و مكافآت تشجيعية للعمال المميزين في الأداء مع تقدير المجهود و الثناء و المديح من الرؤساء و المشرفين.

جدول رقم (54): يوضح مدى تأثير الحوافز على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل

المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	69.57%
لا	07	30.43%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 69.57% و هي تمثل عدد العمال من مجتمع البحث الذين يعتقدون بأن للحوافز تأثيرا على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة. أما أدنى نسبة فهي 30.43% و هي تمثل عدد العمال الذين يعتقدون بأنه لا يوجد للحوافز تأثير على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة.

السبب في ذلك كما ذكرت في الجدول السابق، أنه لا توجد معايير محددة لمنح الحوافز داخل الشركة، لذلك فالعمال يعتقدون بأنه لا توجد عدالة في منح الحوافز المادية للعمال، فالحوافز تمنح نتيجة الأداء الجيد و المميز في العمل و الانضباط واحترام مواقيت العمل، غير أن العمال يعتبرون أنهم يجدون في العمل ويتعبون و يمنحون أفضل ما عندهم غير أن الحوافز تمنح لبعض العمال دون الآخرين. هذا الأمر يخلق فجوة بين العمال و الإدارة و المشرفين، و بين العمال فيما بينهم و يؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمال و الموظفين، فالعمال هم غير راضين عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة. حيث أن الاستخدام الجيد للحوافز يؤدي بالعمال إلى الرضا الوظيفي عن العمل في حين أن الاستخدام غير العادل للحوافز، يؤدي إلى التذمر و السخط على المؤسسة و موظفيها و الإداريين مما يعني انعدام الرضا الوظيفي داخل المؤسسة و حدوث النزاعات و المشاكل بين العمال و الموظفين وهذا يعني وضعية اجتماعية غير جيدة داخل المؤسسة.

جدول رقم(55): يبين اقتراحات العمال.

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة الأجور	18	78.26%
تقديم الأجور في الوقت المحدد	12	52.17%
طلب المساواة في الأجور	02	8.70%
تقديم مكافآت مالية معتبرة	09	39.13%
توفير النقل	05	21.74%
تدريب العمال و تكوينهم	02	8.70%
تحقيق التنظيم و الانضباط	01	4.35%

من الجدول يتبين لنا أن اقتراحات العمال في معظمها تدور حول الأجور و الحوافز، حيث أن 78.26% من مجتمع البحث يطلبون زيادة في الأجور، لأنها لا تكفيهم لتلبية حاجاتهم الضرورية.

في حين أن 52.17% من مجتمع البحث يطالبون الشركة بمنحهم أجورهم في الوقت المحدد دون تأخير، لما في ذلك من تأثير على حياتهم اليومية. و أن نسبة 8.70% من مجتمع البحث يطالبون بالمساواة في الأجور، فهؤلاء العمال دائمو المقارنة بين أجورهم و أجور زملائهم في العمل، و لا يتقبلون أي فرق في الأجر و لو كان بسيطاً.

أما بالنسبة للحوافز فالعمال يطالبون الشركة بتقديم مكافآت مالية معتبرة مقابل الجهد المميز و الأداء الجيد في العمل، و ذلك بنسبة 39.13% من مجتمع البحث، كما أن نسبة 21.74% من مجتمع البحث يطالبون الشركة بتوفير النقل للعمال، فمعظم العمال ينتقلون من مساكنهم إلى مكان العمل عن طريق النقل العمومي، و يجدر الذكر أن الشركة تقدم لعمالها تعويضا مقابل النقل ب 200 دج يدخل ضمن أجور العمال، غير أن هذه القيمة غير كافية خاصة بالنسبة لأولئك الذين يقطنون في أماكن بعيدة عن مقر العمل، فهم يدفعون مبالغ كبيرة للالتحاق بأعمالهم.

أما نسبة 8.70% من مجموع العمال فهم يطالبون بتحقيق التنظيم و الانضباط داخل المؤسسة، فغياب المدير الطويل عن مكتبه يسبب نوعا من عدم التنظيم، حيث يحتاج الموظفون إلى توقيع المدير على بعض الأوراق...إلخ، و غيابه هذا يعطل مصالح العمال و الموظفين....

فغياب المدير عن مكتبه بسبب كثرة المشاغل، فهو دائم التجوال و التنقل حول مواقع العمل و الإنتاج، فهو يحب أن يراقب بنفسه كيفية سير العمل و التحقق منها.

الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، هذه جملة من الاقتراحات التي يمكنها أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الوضعية الاجتماعية الجيدة للعمال داخل المؤسسة:

1. الاهتمام بالواقع المهني و الاجتماعي للعمال من خلال التحسين المستمر لظروف العمل.
2. تحسين العلاقات الاجتماعية بين الإدارة و العمال من خلال عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة الأمور الشخصية و التطورات التنظيمية.
3. تعزيز الاتصالات غير الرسمية و تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال بعض الخدمات الاجتماعية كتوفير المطاعم و النشاطات الترفيهية مثل الرحلات.
4. القيام بدورات تكوينية للمشرفين لتحسين مهاراتهم في التعامل مع المرؤوسين.
5. تفويض بعض السلطات الخاصة بالمدير إلى شخص ينوب عنه لتجنب تعطيل سير العمل داخل المؤسسة.
6. إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار ، و تفويض سلطات إضافية للمرؤوسين لتحسين الأداء.
7. تشجيع المبادرات الإبداعية و الثقة في الأفكار و الاقتراحات التي يقدمها العمال.
8. زيادة الأجور لتحسين المستوى المعيشي للعامل.
9. تقديم الأجور في المواعيد المحددة لتجنب العامل الوقوع في أزمات مالية.
10. ضرورة تقديم الحوافز المادية و المعنوية ، خاصة المادية منها.
11. ضرورة تقديم حوافز مادية معتبرة لرفع الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي.
12. توفير النقل و الإطعام داخل المؤسسة للتقليل من مصاريف العمال.
13. توفير وسائل الحماية لوقاية العمال من حوادث العمل و الأمراض المهنية الناتجة عن الظروف الفيزيائية غير الجيدة للعمل.
14. العمل على تحسين أداء العمال من خلال تدريبهم و تكوينهم.
15. فتح مناصب عمل جديدة وتخفيف الضغط عن العمال.
16. تفعيل نظام الترقيّة بزيادة الأجور.

الاقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، هذه جملة من الاقتراحات التي يمكنها أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الوضعية الاجتماعية الجيدة للعمال داخل المؤسسة:

1. الاهتمام بالواقع المهني و الاجتماعي للعمال من خلال التحسين المستمر لظروف العمل.
2. تحسين العلاقات الاجتماعية بين الإدارة و العمال من خلال عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة الأمور الشخصية و التطورات التنظيمية.
3. تعزيز الاتصالات غير الرسمية و تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال بعض الخدمات الاجتماعية كتوفير المطاعم و النشاطات الترفيهية مثل الرحلات.
4. القيام بدورات تكوينية للمشرفين لتحسين مهاراتهم في التعامل مع المرؤوسين.
5. تفويض بعض السلطات الخاصة بالمدير إلى شخص ينوب عنه لتجنب تعطيل سير العمل داخل المؤسسة.
6. إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار ، و تفويض سلطات إضافية للمرؤوسين لتحسين الأداء.
7. تشجيع المبادرات الإبداعية و الثقة في الأفكار و الاقتراحات التي يقدمها العمال.
8. زيادة الأجور لتحسين المستوى المعيشي للعامل.
9. تقديم الأجور في المواعيد المحددة لتجنب العامل الوقوع في أزمات مالية.
10. ضرورة تقديم الحوافز المادية و المعنوية ، خاصة المادية منها.
11. ضرورة تقديم حوافز مادية معتبرة لرفع الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي.
12. توفير النقل و الإطعام داخل المؤسسة للتقليل من مصاريف العمال.
13. توفير وسائل الحماية لوقاية العمال من حوادث العمل و الأمراض المهنية الناتجة عن الظروف الفيزيائية غير الجيدة للعمل.
14. العمل على تحسين أداء العمال من خلال تدريبهم و تكوينهم.
15. فتح مناصب عمل جديدة وتخفيف الضغط عن العمال.
16. تفعيل نظام الترقيّة بزيادة الأجور.

الخاتمة:

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بمراحل عديدة كانت عبارة عن تجارب لتحسين أوضاعها و رغبة من الدولة في الخروج بالبلاد و العباد من الأزمات المتلاحقة، و اللحاق بمصاف الدول المتقدمة، و تحقيق الازدهار و الرقي للمجتمع. غير أن تلك الإصلاحات التي قامت بها المؤسسات العمومية الجزائرية لم تؤت أكلها و لم تحقق النتائج المرجوة منها .

و قد جاءت هذه الدراسة لتبيان أن السياسة الجديدة التي انتهجتها الدولة لإصلاح المؤسسات العمومية و هي سياسة الخصوصية ، هي السياسة الأنسب للتماشي مع عقلية الجزائريين في العمل و لمحاربة الإتكالية و عدم التفاني و عدم الإخلاص في العمل، و القضاء على بعض الظواهر السلبية كالسرقة و الرشوة ، و المحسوبية...إلخ. و غيرها من الظواهر السلبية التي ظهرت في ظل المؤسسة العمومية.

و من خلال هذه الدراسة:

ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال . وجدنا صحة الفرضيات المطروحة في إشكالية الدراسة.

لظروف العمل التنظيمية و المحددة بالاتصال و الإشراف انعكاس على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة. و قد أثبتت الدراسة بأن وضعية العمال الاجتماعية هي وضعية جيدة، ناتجة عن العلاقات الاجتماعية الجيدة، التي تخلقها عمليتا الاتصال و الإشراف داخل المؤسسة.

لظروف العمل المادية و المحددة بالأجور و الحوافز انعكاس على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة المخصصة. و قد أثبتت الدراسة بأن العمال غير راضين عن سياسة الأجور و الحوافز المقدمة داخل المؤسسة، مما أثر على وضعيتهم الاجتماعية فيها، حيث يمكن القول بأن الوضعية الاجتماعية للعمال غير جيدة.

كما وجدنا بأن العمال متمسكين بالعمل داخل المؤسسة رغم قلة الأجور و الحوافز ، لأنهم وجدوا الاحترام و تقدير المجهود، كرامتهم محفوظة ، كما أنه لا توجد نظرة التعالي و التكبر داخل المؤسسة .

و في الأخير يمكن القول بأن هروب العمال و خوفهم من القطاع الخاص أو المخصص لم يعد ضروريا ، لأنه توجد مؤسسات خاصة أو مخصصة تراعى فيها مشاعر العمال و عواطفهم ، تحفظ فيها كرامتهم و احترامهم و يقدر مجهودهم، لا توجد

هناك فروق اجتماعية ، لا فرق بين العامل في المستويات الدنيا من التنظيم ، و الموظف في الإدارة، و لا نظرة التعالي و التكبر من أصحاب المؤسسة و المدراء نحو المرؤوسين.

أما بخصوص الأجور و الحوافز فعادة ما تكون منخفضة بالنسبة للعمال الذين لا يملكون مؤهلات عالية، و مستواهم التعليمي منخفض، كما يقومون بأعمال بسيطة و روتينية. بعكس العمال أو الموظفين الذين يملكون مؤهلات و مهارات عالية، و مستواهم التعليمي مرتفع، فهم يتحصلون على أجور مرتفعة بالإضافة إلى الحوافز المغرية لتشجيعهم على العمل و ضمان ولائهم و بقائهم في المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب

1. أ.براون. علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة: السيد محمد خيرى، و سمير نعيم، و محمود الزياىى، دار المعارف، مصر، ط2، 1968.
2. أوكيل ، السعيد و آخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 1994.
3. أحمد، غريب محمد سيد. علم الاجتماع دراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2003.
4. أحمية، سليمان. التنظيم القانونى لعلاقات العمل فى التشريع الجزائرى-علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، 2002.
5. إسماعيل، قبارى محمد. المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر- مشكلات التنظيم والإدارة و العلوم السلوكية، دار المعارف، الإسكندرية، دون تاريخ.
6. أشرف، محمد عبد الغنى. علم النفس الصناعى-أسسه و تطبيقاته، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، 2001.
7. الدقس، محمد عبد المولى. علم اجتماع الصناعى، المكتبة الوطنية، الأردن، ط1، 1999.
8. السلمى، على. إدارة السلوك التنظيمى، دار غريب، القاهرة، 2004.
9. العطية، ماجدة. سلوك المنظمة- سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
10. الصرن، رعد حسن. نظريات الإدارة والأعمال- دراسة ل401 نظرية للإدارة و ممارساتها و وظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، 2004.
11. الشماع، خليل محمد حسن. وحمود، خضير كاظم. نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان ط1، 2000.
12. الشعبينى، محمد مصطفى. علم الاجتماع، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974.
13. الخشاب، مصطفى. دراسة المجتمع، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1977.
14. بو فلجة ، غيات. مقدمة فى علم النفس التنظيمى، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، دون تاريخ.
15. بو خريسة، بو بكر. اقتراح نموذج تنظيمى مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ، دون تاريخ.
16. بوخريسة، بو بكر، و آخرون. دراسات فى تسيير الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2008.

17. بن أشنهو، عبد اللطيف. التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط - 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
18. بعلي، محمد الصغير. تنظيم القطاع العام في الجزائر-استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
19. بشاينية ، سعد. علم اجتماع العمل -الأسس و النظريات و التجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
20. جبارة، جبارة عطية. الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2001.
21. جلبي، علي عبد الرزاق. دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
22. جلبي، علي عبد الرزاق. علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2003.
24. هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط2، دون تاريخ.
25. هاشم، زكي محمود. أساسيات الإدارة، دار السلاسل، الكويت، 2001.
26. واضح، رشيد. المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، بوزريعة، 2003.
27. واضح، رشيد. علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2005.
28. زويلف، مهدي حسن، و اللوزي، سليمان، و، الكركي، عادل. إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين، الأردن، و مكتبة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 1994.
29. زريق، إيهاب الصبيح محمد. العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، القاهرة، و دار الأنس، سوريا ، 2001.
30. زغود، علي. المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الوطنية للطباعة، الجزائر.
31. حريم ،حسن. السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2004.
32. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة، 2002.
33. حسن، عبد الباسط محمد. علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، دون تاريخ.
- حسن، عبد المجيد محمود، وجمعة، سلمى محمود. التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة ، 1997.

34. حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
35. طه، فرج عبد القادر. علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار قباء، القاهرة، 2001.
36. كيبلر، كاي. تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2003.
37. لطفي، طلعت إبراهيم. مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، دون تاريخ.
38. لطفي، طلعت إبراهيم. علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، دون تاريخ.
39. لعويسات جمال الدين. السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر.
40. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
41. ماهر، أحمد. دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
42. ماهر، أحمد. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
43. محمد، محمد علي. المفكرون الاجتماعيون- قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام علم الاجتماع الغربي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
44. محمود، منال طلعت. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
45. مسلم، محمد. مقدمة في علم النفس الصناعي، دار قرطبة، الجزائر، 2007.
46. سلطان، محمد سعيد. السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
47. سعدون، يوسف. علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون تاريخ.
48. عامر، سعيد يس. الاتصالات الإدارية، و المدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، ط2، 2000.
49. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
50. عبوي، زيد منير. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006.
51. عبد اللا، محمد، و شربي، فاطمة عبد السلام. مدخل إلى علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة، دون تاريخ.

52. عدون، ناصر دادي. إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية، العامة، الجزائر، 2004.
53. عدون، ناصر دادي. الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية و تطبيقية، دار النشر، دون بلد النشر، 2004.
54. عطية، السيد عبد الحميد، و جمعة، سلمى محمود. العمل مع الجماعات - الدراسات و العمليات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
55. عليوة، السيد، تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، ط1، 2001.
56. عنصر، يوسف. الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2007.
57. عشوي ، مصطفى. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
58. عثمان، إبراهيم. مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، ط4، 2007.
59. فؤاد، محمد صبري. التفكير العلمي و التفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطه. 2003.
60. قيرة ، اسماعيل، و غربي، علي. في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2001.
61. قلعاوي، غسان. القطاع العام... إلى أين؟- خواطر حول تخصيص القطاع العام، دار المكتبي، سوريا، 1995.
62. رشوان، حسين عبد الحميد. العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس- علم الاجتماع و علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
63. خمش، مجد الدين، و محمد، خيرى. علم الاجتماع- الموضوع و المنهج، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 1999.
64. Winslow, Frederickk Taylor. La direction scientifique des entreprises, ouvrage présenté par Mouhammed Ben Guerna, ENAG Edition, Algérie, 1992.

ثانيا: المجالات

65. بوخاوة، إسماعيل، و دومي، سمراء. "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، **مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية**، جامعة باتنة، العدد 6، جوان 2002، ص ص 80-113.
66. داوود، معمر. " وضعية و مراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر"، **مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية**، جامعة باتنة، العدد 13، ديسمبر 2005، ص ص 241-260.
67. درويش، عبد الرحمن يوسف. "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية و الخارجية، مستوى العائد الفعلي من الوظيفة و الأداء الوظيفي"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد السادس، العدد 1، 1999، ص ص 89-107.
68. حامد، خالد. "الخصصة- دراسة سوسيوقانونية"، **مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية**، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة، العدد 1، مارس 2007، ص ص 161-189.
69. مكي، دراجي، و شابي، عيبر. " الخصصة القاعدة الأهم لاقتصاد السوق"، **مجلة البحوث و الدراسات**، جامعة الوادي، العدد 3، جوان 2006، ص ص 275-316.
70. شبايكي، سعدان. " معوقات الخصصة في الجزائر"، **مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية**، جامعة باتنة، العدد 15، ديسمبر 2006، ص ص 141-152.

ثالثا: الرسائل الجامعية

71. بن حسين، ماجدة. "البعد السوسيوتنظيمي للخصصة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة باتنة.
72. لبصير، شهرزاد. "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة باتنة، 2002.
73. عقري، زكية. "نمط الإشراف و علاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة باتنة، 2003.

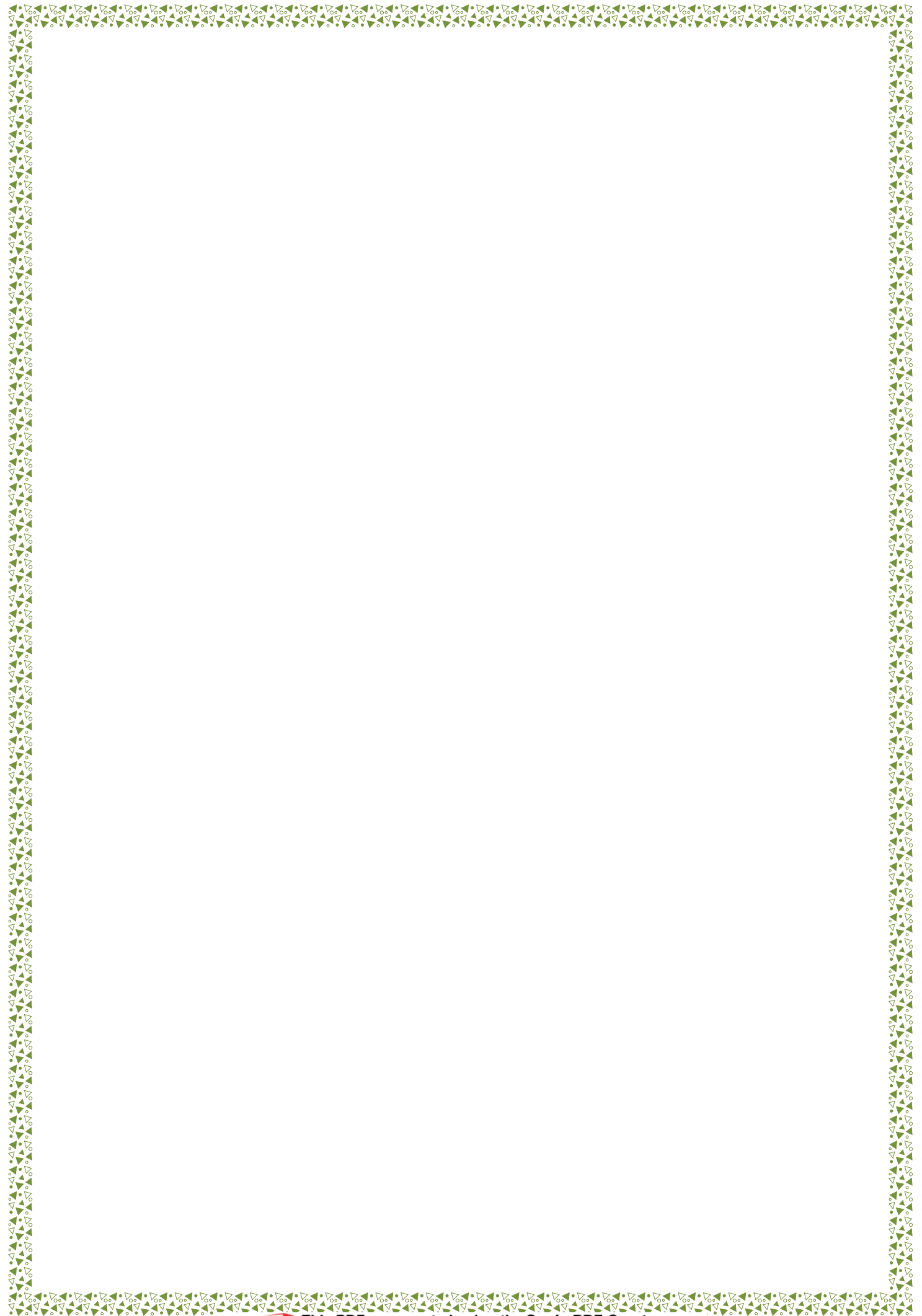
رابعاً: قائمة المعاجم:

74. الجوهري، عبد الهادي. قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، 1998
75. بدوي، أحمد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط2، 1986.
76. بن هادية، علي، وبليش، بلحسن، و بن الحاج، يحيى الجيلاني. القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
77. عمر، معن خليل. معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق ، عمان، 2006.
78. ضيف، شوقي. المعجم الوجيز، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، مصر، دون تاريخ.
79. غيث، محمد عاطف. قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزارطة، 1998.

خامساً: مقالات على الإنترنت

80. بو عتروس، عبد الحق. "الانعكاسات الاجتماعية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في البلاد العربية-حالة الجزائر"، <http://www.ulum.nl/c35.htm>.
81. بن شهرة، مدني.
82. دبون، عبد القادر. و سويس، الهواري. "أثر الخصخصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة"، http://rcweb.luedld.net/rc3/11_OGX%20suici_A_OK.pdf
83. مخلوفي، عبد السلام. " أزمة المديونية و لجوء الجزائر إلى صندوق النقد الدولي"، <http://www.mediafire.com/?d13myyhjvjl#2>.

الملاحق:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

استمارة بحث بعنوان:

ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة و انعكاساتها على الوضعية الاجتماعية للعمال

دراسة ميدانية بشركة مواد البناء و الإنجاز - SMCR - باتنة

مشروع مكمل لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

رابح حروش

إعداد الطالبة:

براكثة سليمة

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2008/2007

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن:سنة.
- 3- الحالة العائلية:
- أعزب ☐ متزوج ☐
- مطلق ☐ أرمل ☐
- 4- عدد الأولاد:
- 5- المستوى التعليمي:
- أمي ☐ ابتدائي ☐ ثانوي ☐
- 6- المستوى المهني:
- 7- مدة العمل في المؤسسة:سنة
- 8- أنت تعمل في المؤسسة:
- قبل الخصخصة ☐ بعد الخصخصة ☐
- 9- كيف التحقت بالمؤسسة :
- عن طريق مسابقة ☐
- بطريقة مباشرة ☐
- عن طريق واسطة ☐
- أخرى تذكر.....
- 10- بعد المسكن عن مكان العمل:.....كلم
- 11- كيف تلتحق بالمؤسسة:
- مشيا ☐ نقل عامي ☐
- نقل خاص ☐ نقل توفره المؤسسة ☐

البيانات الخاصة بالاتصال :

- 12- ما نوع المعلومات التي تصلك بسرعة من الإدارة ؟
- أوامر ☐ تعليمات ☐
- قوانين ☐ أمور تخص العامل ☐
- 13- كيف تصلك المعلومات من الإدارة ؟
- شفهيا ☐ شفها و كتابيا ☐
- كتابيا ☐ أخرى تذكر.....
- 14- هل تقوم بالاتصال بالإدارة؟
- نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة نعم فكيف تتصل بالإدارة؟
- مباشرة ☐ عن طريق المشرف ☐
- أخرى تذكر.....
- و ما هو السبب الذي يجعلك تتصل بالإدارة؟
- لتقديم تقارير ☐
- للاستفسار عن أمور ☐
- للشكوى ☐
- أخرى تذكر.....
- 15- هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟
- نعم ☐ لا ☐
- 16- كيف تتصل بالإدارة ؟
- شفهيا ☐ شفها و كتابيا ☐
- كتابيا ☐ أخرى تذكر.....
- 17- ما نوع العلاقة التي تربطك بالإدارة؟
- ممتازة ☐ جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐
- أخرى تذكر.....

18- هل تتصل بزملائك في العمل؟

☐ لا

☐ نعم

• إذا كان الجواب نعم ، ما السبب؟

☐ للاستشارة في أمور العمل

☐ للشكوى

☐ للاستراحة

أخرى تذكر.....

• إذا كان الجواب نعم ، فكم مرة تتصل بهم في اليوم (ما هو معدل تكرار التفاعل)؟

☐ مرتين

☐ مرة واحدة

☐ أكثر من ثلاث مرات

☐ ثلاث مرات

• كم يستغرق زمن الاتصال؟

☐ من دقيقة إلى 5 دقائق

☐ أقل من دقيقة

☐ أكثر من 10 دقائق

☐ من 5 دقائق إلى 10 دقائق

19- هل العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل:

☐ سيئة

☐ عادية

☐ جيدة

☐ ممتازة

أخرى تذكر.....

20- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟

☐ تكيف

☐ تعاون

☐ صراع

☐ تنافس

أخرى تذكر.....

21- هل حدث و تشاجرت مع أي من زملائك في العمل؟

☐ لا

☐ نعم

• إذا كان الجواب نعم فلماذا؟

☐ لأسباب شخصية

☐ بسبب العمل

أخرى تذكر.....

22- هل تستمر علاقتك بزملائك في العمل حتى خارج المؤسسة ؟

☐ لا

☐ نعم

23- هل تعتقد أن علاقاتك الاجتماعية داخل المؤسسة لها تأثير على وضعيتك الاجتماعية فيها؟

☐ لا

☐ نعم

البيانات الخاصة بالإشراف:

24- ما نوع العلاقة التي تربطك بالمشرف؟

☐ سيئة

☐ عادية

☐ جيدة

☐ ممتازة

أخرى تذكر.....

25- هل سبق و حدث سوء تفاهم أو خصام بينك و بين المشرف؟

☐ مطلقا

☐ أحيانا

☐ دائما

26- هل تجد صعوبة بالاتصال بالمشرف أثناء العمل؟

☐ لا

☐ نعم

• إذا كان الجواب نعم ، لماذا؟

☐ لشعورك بالإحراج من المشرف

☐ لشعورك بالخوف

☐ لشعورك بعدم اهتمام المشرف

أخرى تذكر.....

27- هل يسمح لك المشرف بالاتصال بزملائك في العمل؟

☐ لا

☐ نعم

28- هل يحرص المشرف على عدم ضياع وقت العمل؟

☐ مطلقا

☐ أحيانا

☐ دائما

29- المشرف أثناء العمل هل يهتم :

☐

بالإنتاج فقط

☐

بالعمال فقط

☐

الاثنين معا

☐

لا يهتم بأي منهما

30- هل يقوم المشرف بمساعدتك في العمل؟

☐

مطلقا

☐

أحيانا

☐

دائما

31- هل يقوم المشرف بشرح التعليمات و القوانين و الأوامر الصادرة من الإدارة؟

☐

مطلقا

☐

أحيانا

☐

دائما

32- هل يساعدك المشرف في حل مشاكلك في العمل؟

☐

مطلقا

☐

أحيانا

☐

دائما

البيانات الخاصة بالأجور:

33- هل أنت على علم بالسياسة التي تتبعها المؤسسة في تحديد الأجور؟

34- كم أجرك؟.....دج

35- هل تستلم أجرك في الوقت المحدد؟

☐

مطلقا

☐

أحيانا

دائما

36- هل تعتقد أن أجرك يكفيك لتلبية حاجاتك الضرورية؟

☐

لا

☐

نعم

• إذا كان الجواب لا، فكيف تتصرف؟

☐

تلجأ لعمل إضافي

☐

تغير العمل

☐

تضغط على المصروف

أخرى تذكر.....

37- هل يتناسب أجرك مع ساعات العمل؟

☐

لا

☐

نعم

38- هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع المؤهلات و الخبرات التي تمتلكها؟

☐

لا

☐

نعم

39- هل تغير أجرك بعد خوصصة المؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

• إذا كان الجواب نعم ، فهل أجرك:

☐

حدثت فيه زيادة

☐

لم يتغير

☐

حدث فيه نقصان

40- هل أنت راض عن أجرك؟

☐

لا

☐

نعم

41- هل تطلب من الإدارة الزيادة في الأجر مقابل الجهد المبذول؟

☐

لا

☐

نعم

• إذا كان الجواب لا، فلماذا؟

☐

لعدم اخذ طلبك بعين الاعتبار

☐

لخوفك من التوبيخ

☐

لخوفك من الطرد

أخرى تذكر.....

42- هل لأجرك تأثير على علاقاتك الاجتماعية داخل المؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

43- هل تعتقد أن للأجر تأثيرا على وضعك الاجتماعي داخل المؤسسة؟

☐

لا

☐

نعم

البيانات الخاصة بالحوافز:

44- هل تقدم المؤسسة حوافز على الأداء الجيد للعمال؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

45- ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

مادية ☐ معنوية ☐

46- ما هي الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة؟

زيادة في الأجور ☐

مكافآت تشجيعية ☐

الترقية ☐

التأمينات ☐

نظام المعاشات ☐

أخرى تذكر..... ☐

47- ما هي الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة؟

تقدير المجهود ☐

الثناء و المديح ☐

لوحات الشرف و شهادات التقدير ☐

أخرى تذكر..... ☐

48- هل يعاقب العمال نتيجة ضعف الإنتاج أو الخطأ أثناء العمل؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كان الجواب نعم، كيف ذلك؟

الإنقاص من الأجر ☐

الحرمان من المكافآت ☐

التوبيخ ☐

أخرى تذكر..... ☐

49- هل تطبق المؤسسة سياسة المشاركة في الأرباح؟

نعم ☐ لا ☐

50- هل أنت راض عن سياسة الترقية في مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كان الجواب نعم، لماذا؟ لأن الترقية تقوم على أساس:

الأقدمية ☐

الكفاءة ☐

أخرى تذكر..... ☐

• إذا كان الجواب لا ، فلماذا؟

لأنها تقوم على أساس..... ☐

51- هل استطعت تحقيق طموحاتك و أهدافك داخل المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كان الجواب لا ، فلماذا؟

لمعوقات إدارية ☐

لمعوقات شخصية ☐

لمعوقات مالية (خاصة بالمؤسسة) ☐

52- هل أنت راض عن نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة؟

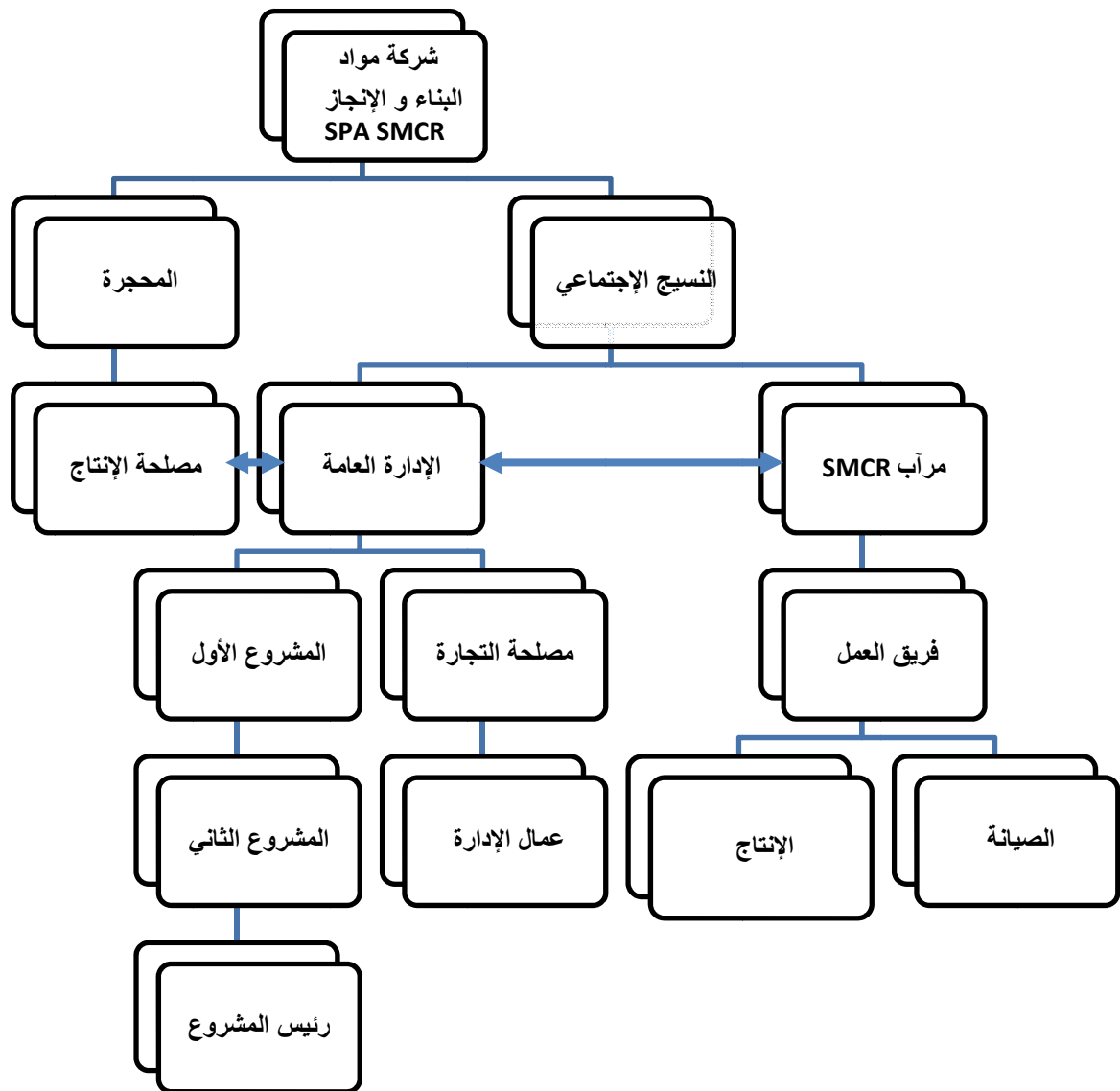
نعم ☐ لا ☐

53- هل تعتقد أن للحوافز تأثيرا على الوضعية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

54- ماذا تقترح على الإدارة لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال؟

نشكرك على تعاونك



الهيكل التنظيمي للمؤسسة

