

106/2007/م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

سجل نعت رقم 106/2007
تاريخ 11/07/2009

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الثقافة الشعبية

مخصص أنثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في الأنثروبولوجيا

عنوان المذكرة

سلوك العمال وعوامل تغييره في ظل التحول

إلى إقتصاد السوق

دراسة حالة

تحت تأطير الأستاذ

د. مصطفى شريف

من إعداد الطالب

جزاوي مصطفى نسيم

رئيسا

جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي

أ.د محمد سعدي

مشرفا و مقررا

جامعة تلمسان

أستاذ محاضر

د. مصطفى الشريف

عضوا

جامعة تلمسان

أستاذ محاضر

د. مليكة بن منصور

عضوا

جامعة تلمسان

أستاذ محاضر

د. العربي بوحسون

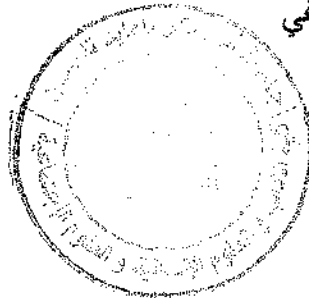
عضوا

جامعة تلمسان

أستاذ محاضر

د. أحمد أوراغي

السنة الجامعية: 2007-2008



شكرو وتقدير
٢٥١ سنة ٢٠٢١

قال تعالى ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

اللهم لك الحمد ولك الشكر

دائمين على إحسانك وتوفيقك لي على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع طالما كان شوقه

أكثر، وعلى ما أنعمته علي وعلى عبادك من نعم لا تعد ولا تحصى

بداية أقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف، الوفي والمحترم "مصطفى شريف"

على كثرة نصائحه وتوجيهاته وإرشاداته القيمة لي طيلة هذا البحث،

زاد الله من فضله وأدامه نورا مضيئا في ميدان العلم

تشكراتي العطرة أيضا إلى جميع أساتذة قسم الثقافة الشعبية وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل

"رمضان محمد" ملأه أيامه كلها خيرا وبركة

هذا ولا يفوتني أيضا أن أتوجه بجزيل الشكر إلى المسؤولين وعمال المؤسسات

على تقديم يد العوز والمساعدة لي

الإهداء

أهدي عمرة هذا العمل إليك من سلكنا طريق الرضا في تربيته وتعلّمه

إليك والدي العزيز... وفقه الله وبارك فيه

إليك الروح الغالية، أُمِّي رَحْمَةُ اللهِ عَلَيْهَا

إليك زوجتي وابنتي "زينب" حفظها ورحمها الله

إليك كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

وإليك جميع الأصدقاء والزملاء وأنار الله طريقهم

المقدمة

. مقدمة

تَمَّا لاشكَّ فيه أَنَّهُ في عصرنا الرَّاهِن قد أَصبحت غالبيَّة مؤسَّساتنا الصَّنَاعية تشهد تحولا كبيرا من القطاع العام (إقتصاد موجه) إلى القطاع الخاص (إقتصاد حر) بل ومعظم البلدان العربية شهدت هي الأخرى هذا التغيّر لأسباب كثيرة لا حاجة لنا إلى ذكرها في دراستنا هذه.

لقد اكتسبت حركة التحوّل هذه من القطاع العام إلى القطاع الخاص قوّة دافعة في أعداد متزايدة من دول العالم ولا سيما بعد أن انضمَّ إليها عدد كبير من دول العالم الثالث التي كانت تتبع سياسة التخطيط المركزي والإقتصاد الموجه بحث أصبح واضحا اليوم أن يتّسع نطاق عمليات التحوّل إلى مؤسَّسات القطاع الخاص حتّى تشمل مجالات شتى لم يتصوّر إلى عهد قريب أن يضطلع بأدائها أفراد أو مؤسَّسات خاصّة.

لقد استطاع هذا النّظام الإقتصادي بوصفه نظاما قائما على الملكية الخاصّة والمصالح الشخصية والبحث عن الربح والتراكم أن يفرض نفسه تدريجيا غير التاريخ في كلّ مكان تقريبا¹. مع العلم أَنَّهُ في أواخر القرن الماضي وخلال هذا القرن قد ازداد حجم المنظّمات الصناعية واختلفت نشاطاتها (الأمر الذي نتج عن تفكك المؤسَّسات أو الشّركات الكبرى إلى مؤسَّسات فرعية مصغّرة) وأصبح من الضّروري التفكير في كيفية تسييرها ووضع مبادئ معيّنة لتنظيمها سواء كانت هذه المنظّمات تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص.

إنّه رغم تعدّد الآراء، واختلاف المداخل المقترحة لتحسين كفاءة منظّمات الأعمال وتطوير أساليبها فقد اتفق الجميع على أهمية عنصر معين يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل منظمة الأعمال ذلك العنصر هو "الإنسان" أو المورد البشري، فالإنسان هو القاسم المشترك في مجالات العمل بالمنظمة، وهو الأساس في تنفيذ أيّ تطوّر أو تحديث، ويتوقف عليه نجاح أو فشل أيّ تخطيط أو تنظيم، ومن هنا كان التركيز على أهمية المورد البشري والعناية بتطويره وتنميته كأساس في تطوير المنظمة ذاتها وحين يذكر العنصر البشري فإنّ محلّ الإهتمام في الوقت الحديث هو ما يصدر عن هذا الإنسان من تصرّفات وأفعال يكون لها تأثيرها على إتجاهات العمل ونتائجه في

¹ جان فرانسوا شانلا، "العلوم الإجتماعية وإدارة الأعمال"، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص18.

منظمات الأعمال ومن ثم فإن السلوك الإنساني هو محل الإهتمام من جانب خبراء وعلماء النفس¹ وقد نال اهتماما كبيرا لاسيما في منظمة الأعمال.

إذن في ظلّ هذا التحوّل إلى اقتصاد السوق التي شهدته مؤسساتنا الجزائرية تكون نقطة التركيز في بحثنا هي دراسة موضوع سلوك العمّال، ومحاولة البحث عن مشيرات هذا السلوك وتحديد العناصر الأكثر فعالية في التأثير عليه آخذين في الحسبان المتغيرات البيئية والتنظيمية وعلاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فالعمّال كأفراد سواء كانوا في القطاع العام أم في القطاع الخاص يسعون دائما إلى تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم ولأن ينالوا التقدير والإحترام من الآخرين، فهم يعبرون عن مشاعرهم من خلال ممارسات وتصرفات تعطيهم نوعا خاصا من السلوك داخل المؤسسة يتغير باستمرار حسب طبيعة النظام السائد فيها، فالإنسان "يؤثر وسلوكه على المنظمة ويتأثر بها بشكل ديناميكي". فعلى أساس هذا المنطق يمكن للمنظمة أو المؤسسة أن توجه سلوك أفرادها حسب السلوك المستهدف بالشكل الذي تراه مناسباً لأغراضها ومصالحها وذلك بوضع السياسات المناسبة مع طبيعة هذا السلوك ومتابعته ثم مقارنته بما يحدث فعلا بالسلوك المستهدف، وأن تتخذ من الإجراءات ما يساعد على تعديل السلوك المشاهد (الفعلي) وسدّ تلك الفجوة

لقد أصبح اليوم للموارد البشرية أهميتها، ولم يعد الأفراد مجرد أياد تعمل وينظر إليهم كما لو كانوا عبيدا ليس لهم أية مطالب، فالمعترف به عامة في الوقت الحالي أن يعامل الأفراد بالطريقة الحسنة التي تجعلهم يرغبون في العمل، وتولّد لديهم الحافز للقيام بالمهام المطلوبة بأعلى درجة من الكفاءة، إذ أنّ عمال اليوم أكثر ثقافة للمجادلة والمحاورة ورفضاً لاستخدام التهديد²، فقد أصبح من الضروري اليوم مهما كان نوع المؤسسة فهم السلوك الإنساني، فهو جوهر البحوث التي أقيمت من قبل سواء من طرف "تايلور" مع تجربته ونظريته حول التنظيم العملي للعمل، أو أعمال "إلتون مايو" و"فايول" إلى جانب نظرية دوافع العمل وأعمال "هرزبرق". وآخرون من علماء السلوك.

¹ علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1970، ص 10.

² عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد - وظائف وممارسات إدارة الأفراد بالمنظمات"، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، الدار الجامعية، 1997، ص 4.

من خلال هذا العرض يمكننا طرح السؤال الآتي: ألا يمكن أن يكون هذا التحوّل من القطاع العام إلى القطاع الخاص في بلادنا قد أحدث تغييراً؟ ليس فقط بنظام العمل داخل المؤسسات، وإنما اتجاه العمال بما يحمله من سياسة عمل جديدة؟ وبالتالي تخوفهم منه إلى درجة تجعلهم يغيّرون من تصرفاتهم وسلوكهم العام؟.

لقد جاء هذا النظام العالمي الجديد بكلّ ما يحمله من مستجدّات كمؤثر على المجتمع الجزائري بما يمرّ بعملية تغيير سريع على مختلف المستويات وعلى جميع الأصعدة (سياسة، إقتصادية إجتماعية)، ونستطيع القول أن الآثار السلبية التي أصابت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأدت إلى زعزعة كيافها تنعكس بشكل مباشر وواضح على العنصر البشري من مسؤولين وموظفين، وأخصّ بالذكر العمّال المنفذين لأنهم نقطة التركيز في الدراسة. ومحاولة دراسة مثل هذا التحوّل لا يمكن أن يتمّ دون التطرّق إلى هذا الجانب الهام (الإنسان)، فهو يمثّل بعدا رئيسيا في المؤسسة ولا يمكن إهماله بأيّ حال من الأحوال.

يتمثّل عملي في دراسة هذا الموضوع الهام في المجالين الإقتصادي والإجتماعي، والذي أركّز فيه على جانب السلوك من العمّال، وهو ما مدى مواجهة العنصر البشري في المؤسسة الإقتصادية لهذه التغيّرات. وبالتالي معرفة مدى تغيير سلوك العمّال وممارستهم الفعلية في المؤسسة من نمط قديم كان سائدا لزمان طويل إلى أنماط سلوكية جديدة تفرضها الأوضاع الحالية على المستوى الإقتصادي والإجتماعي في الجزائر.

فمن مرحلة المؤسسة العمومية التي كانت تضمن حقوق العامل حتى لو كانت في خسارة مالية وصولا إلى الخصوصية أين أصبحت المؤسسة ربما إقتصادية أكثر منها إجتماعية، بحيث أدى هذا التغيير فعلا إلى ظهور ملامح الخوف عند العمال والشعور يفقد الثقة وانخفاض الروح المعنوية نتيجة تصوراتهم المختلفة اتجاه هذا القطاع، الأمر الذي يدعونا للبحث عن حقيقة ما يعيشه العامل الجزائري في المؤسسات الخاصة بعدما كان عاملا في المؤسسة العمومية.

لقد أثارت هذه التغيرات الجديدة على النظام الاقتصادي الجزائري خاصة مرحلة الانتقال من الاقتصاد الحر، انتباه الكثير من المختصين الجزائريين في ميدان الإقتصاد وعلم الاجتماع نذكر منهم¹:

-مصطفى بوتفوشات في بحثه "العمال في الجزائر" 1984

-لعميري عبدالتقي تسيير المؤسسة الجزائرية في إقتصاد السوق" 1993

-بويعقوب أحمد "أزمة التسيير في المؤسسات الصناعية العامة"، الإقتصاد التطبيقي والتنمية المحلية مجلة cread رقم 16 الثلاثي الرابع 1987.

-لونس لورشان "المظاهر الاجتماعية في مرحلة الانتقال، مجلة الإقتصاد رقم 3. 1993. إذن على أساس ما تقدمنا به في شرح وتوضيح غرض الدراسة، ارتأت أن يكون بحثي مقسما إلى قسمين رئيسين، الجزء النظري والجزء التطبيقي وهذا تماشيا مع متطلبات الدراسة. تضمن الجزء النظري ثلاثة فصول رئيسية متبوعة بعناوين رئيسية، وقد اعتمدت على الطريقة الفرنسية الكلاسيكية التي وجدت فيها بسهولة في ضبط الخطة وانجاز العمل عوض الطريقة الشرقية المعتمدة على الأبواب والفصول ثم المبحث فالمطلب، وهذا خشية الإطالة العميقة وتجنباً لتكرار بعض العناصر في أبواب أو فصول أخرى أو إلى عدم مراعاة الترتيب الصحيح لها.

1 • تضمن الفصل الأول نبذة تاريخية وجيزة عن المراحل التي آلت بالمؤسسة العمومية الجزائرية إلى الاستقلالية ثم إلى طرح فكرة الخوصصة في الجزائر (مفهومها، وأسباب تطورها).

2 • أما الفصل الثاني فنخصص لعرض بعض النظريات والمدارس المهمة بالسلوك الإنساني مع بعض الإنتقادات الموجهة إليها.

3 • ثم ختاماً في الفصل الثالث والأخير من الجانب النظري فقد كان محتواه هو الحديث عن قضية السلوك الإنساني في المنظمات وما تقتضيه الدراسة العلمية من أهميته في هذا المجال، إضافة إلى عرض أهم العوامل المؤثرة فيه داخل المنظمات الصناعية.

¹ مذكرة ماجستير، بوشعور محمد الحريري، "التأثير السوسيوثقافي للمجتمع الجزائري على العامل الجزائري في النظام الإقتصادي الجديد" جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2002/2000، ص12.

وأما الجزء الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية بالمؤسسات الخاصة والتي نسعى من خلالها إلى بلوغ الهدف العام من الدراسة بإذن الله.

إذا نحن بصدد معرفة ما يجري داخل المؤسسات الخاصة، والوقوف بدقة على ما تتضمنه مختلف جوانبها، فلا بد لنا الإحاطة بالعنصر الثقافي (العمال موضوع الدراسة)، وربطه بالوضع الإجتماعي، وهذا ما يؤكد عليه الأخصائيون في علم النفس الإجتماعي، والعلوم الاقتصادية وأنثروبولوجيا العمل، باعتبار أن كل الجوانب المذكورة تمثل حلقة ربط بينها.

إن التغيرات المختلفة التي مسّت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالخصوص عمّالها الذين شهدوا هذا التحوّل جعلتهم في مواجهة وقع سوسيوثقافي جديد بات من الضروري التأقلم معه، ومسارته بكلّ الإمكانيات المتاحة.

من خلال هذه المقارنة الأنتروبولوجية نحاول طرح بعض التساؤلات الهامة التي تفرض نفسها بجدّة في الظروف الصّعبة، والتي شهدها عمّال المؤسسة العمومية حين التحقوا إلى العمل بالمؤسسات الخاصة.

- 1- هل غير القطاع الخاص شيئا في نفوس العمال أم لا؟
- 2- هل سيبقى العامل محافظا على نمط سلوكه الذي اعتاد عليه مقابل الوضع الحالي؟
- 3- إلى أي مدى ستأثر سلوكات وممارسات العمال في المؤسسة الخاصة أمام الظروف

الجديدة؟

1-أسباب الإختيار:

لقد دفعني إلى إختيار مثل هذه المواضيع المتعلقة بسلوك العمّال داخل المؤسسات الصناعيّة والبحث عن العوامل المؤثّرة في تغيير وتحديد هذا السلوك أسباب عديدة منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

أ- أسباب موضوعية:

بما أنّ العنصر البشري أخذ يشكّل أحد الأبحاث والأبعاد الرئسية لعلماء الاجتماع، وعلماء النفس، والإقتصاد، وأصبحت تعطي الأهمية القصوى للأفراد في المؤسسات بشكل متزايد بهدف تحقيق الفعالية والمردودية في أداء العمل، فهذا بدون شك أصبح موضوع الأبحاث العصرية الذي لا يزال مجال الدّراسة البحث مفتوحا فيه، يطرح أكثر من تساؤل حول ذلك الجانب المعقد والمتغير في الإنسان، وهو "السلوك" والبحث في العوامل المؤثّرة على ممارسات وتصرفات العمّال داخل المؤسسة، فلذا شئت أن تكون الدّراسة مستقرة من واقع مؤسّساتنا الجزائرية، وبالخصوص العمال الذين يتواجدون في المؤسسات الخاصّة، ولهم سابق العمل في المؤسسات العمومية. بالإضافة إلى هذا أرى أنّه من بين الأسباب الموضوعية والتي جعلتني أختار مثل هذه المواضيع المتعلقة بسلوك العمّال والبحث عن العوامل المؤثّرة فيه هو أنّ قضية التحوّل إلى القطاع الخاص في الجزائر ربّما جعلت الكثير من الأخصائيين الجزائريين يفكّرون في كيفية وضع طرق وإستراتيجيات كفيلة بنجاح تطبيق الخوصصة، أكثر ممّا جعلهم يفكّرون في الكيفيّة التي يحاولون بها إرضاء العمّال، وهم قد أمضوا وقتا طويلا وتعودوا على نظام العمل في المؤسسة العمومية.

ب- أسباب ذاتية:

بما أنّي درست علم اجتماع العمل والتنظيم فضّلت أن أبقى في هذا المجال العلمي، وهو ما يجري دائما في المؤسسات الصناعيّة من تغييرات وتحوّلات قد تؤدّي بها إلى النّجاح أو الفشل ولكن هذه المرّة يكون محلّ التركيز والاهتمام في الدّراسة هو ذات العنصر البشري الذي اعتبره الكثير من الباحثين أنّه شرط ضروري في رفع كفاءة المنظمة أو خفضها.

كذلك تصفحي لبعض المذكرات التي أطمع بأن تعالج جانب السلوك لدى العمال عدد قليل، وقد يكون هذا أيضا من بين الأسباب التي دفعتني إلى هذا الاختيار.

2- الإشكالية:

إنه لمن الصعب على باحث علم النفس، أو علم الاجتماع أن يتناول موضوع "السلوك الإنساني" بكل بساطة، وأن يكشف عن الأسباب والدوافع التي تعمل على إثارته في جميع الأحوال، بل يبقى دائما هذا الجانب معقدا والكشف عن حقيقة ما يرمي إليه أمر يستحيل تحقيقه بسهولة ويستلزم وقتا لذلك، فالسلوك باعتباره "رد فعل تجاه بعض المؤثرات الخارجية التي تسمح بتكثف الموجودات"⁵، يعني ذلك أنه في تغير مستمر حسب الأهداف والحاجات التي تمكنه من التكيف حسب البيئة الواقعية.

فمن خلال عرض عنوان البحث " سلوك العمال وعوامل تغيره في ظلّ التحوّل إلى إقتصاد السوق" تظهر أمامنا مفاهيم رئيسية تتمحور عيها إشكالية البحث مثل: السلوك، العمال، التغير إقتصاد السوق، هذه المصطلحات تفيدنا بأن هناك تحوّل من القطاع العم إلى القطاع الخاص يغير معه مجرى العمل داخل المؤسسات الصناعية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يكون عاملا جوهريا في تغير ذهنيات العمال وتصوّراتهم له، هذا ما يجعلهم يضطرون إلى التغير من سلوكهم وتصرفاتهم الفعلية نتيجة لما تمليه عليهم الظروف الجديدة (انضباط في العمل، مراقبة صارمة، احترام الوقت، وجودة الإنتاج... إلخ).

إن دراسة سلوك العمال اتجاه الوضع السوسيو- إقتصادي الجديد قد يمكننا من الوقوف على جوانب هامة من الحياة الإقتصادية في جانبها البشري، فيسمح لنا ذلك معرفة مدى مساهمة أو مقاومة هذا العنصر البشري لهذه التغيرات، والتي تفرضها المرحلة الجديدة (القطاع الخاص) مناهج واستراتيجيات عمل حديثة وكفيلة بتغيير سلوك العمال في وقت مضى إلى وقت يفرض واقع جديد للتأقلم.

- فما هي يا ترى أهمّ هذه التغيرات الجديدة التي ستكون لها تأثير كبير على سلوك العمال (الفئة المبحوثة)؟ وماذا تقبلهم أو رفضهم لها؟.

⁵ غالب مصطفى، "السلوك"، مكتبة الغلال، بيروت، 1980، ص5.

3- الفرضيات:

بناء على طرح الإشكالية مع بعض الأسئلة التي نبنى عليها بحثنا، قد نتقاسم فكرة جوهرية وهي أن العامل الجزائري كباقي الأفراد يحمل مسبقا خصوصيات وسميات إكتسبها من بيئته الاجتماعية بحيث تظهر عليه في شكل سلوك معين، ويبقى محتفظا بها في أي مكان استقر. كذلك نفس الشيء، كما لو قلنا أن أي فرد لما يلتحق بالعمل بمؤسسة ما فإن عليه أن يتعود على نظام وجو العمل في مؤسسته، وسيتأقلم بالفعل مع الآخرين من زملاء وقادة ومسيرين ويكون بهذا قد اكتسب أمورا عديدة علّمته بمرور الأيام من أن يسلك سلوكا بالشكل الذي يكون فيه محاولة لإشباع حاجاته وتحقيقا لمطالبه وأهدافه. ومن أجل هذا جاءت الفرضيات على النحو الآتي:

- 1- قد يكون تقبل العمال لهذه الأوضاع سهلا، ولا يبدون أية مقاومة كما لو لم يتغير عنهم شيء في المؤسسة الخاصة.
- 2- قد يضطر العامل إلى نهج سلوك معين وفقا لشروط صارمة تضعها المؤسسة، قد تحرمه أغراضه ومصالحه.
- 3- قد يجد بعض العمال راحة في المؤسسة الخاصة، في حين قد يجد البعض الآخر عكس ذلك.

4- هدف الدراسة:

نرجو من هذه الدراسة الأهداف التالية:

- 1- معرفة أيّ القطاعين (العام أم الخاص) الذي أثر بصورة إيجابية على سلوك العمال من حيث الانضباط والأداء.
- 2- معرفة ما هي (المؤسسة العمومية) أم الخاصة التي تتماشى ومطالب العمال.
- 3- معرفة من خلال استجابات العمال، ما هي العوامل الأكثر تأثيرا على سلوكهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة.
- 4- تزويد بعض الطلاب الذين يرغبون في معالجة مثل هذه المواضيع.

5- صعوبات البحث:

كيف ما كانت أنواع البحوث العلميّة، إلا وتعرض أصحابها لصعوبات مختلفة، إمّا من حيث الجانب النظري فيما يتعلّق بالمراجع، والوثائق، أو الحصول على مواضيع متشابهة، وإمّا من حيث الجانب التطبيقي حينما يلتحق الباحث بأرضية الميدان، حيث يصعب التعامل مع بعض الفئات المهنية.

إنّه من المعروف أنّ العامل الجزائري لم ينل من الإهتمام والدراسة بقدر ما ناله غيره من العمال الغربيون، وهذا ما جعلني أواجه صعوبة في مقابلة بعض العمال إلى درجة أنّهم يتخوفون إلى حدّ كبير بالإدلاء عن آرائهم حول أمور عديدة لأنّهم لم يتعودوا مرارا على مثل هذه الإتصالات بينهم وبين الباحثين، وهناك من تأتي إستجواباتهم غامضة تعجز عن تقديم بيانات في صميم الموضوع، وسيأتي ذكر مختلف الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة الميدانية لاحقا في الجزء الثاني.

وأضيف إلى هذه الصعوبات فيما يخصّ الجانب النظري قلة الدراسات الجزائرية التي تناولت بالتفصيل موضوع سلوك العمال، والبحث في العوامل المؤثرة فيه داخل المؤسسات الصناعية وأقصد هنا (فئة العمال التي شهدت تحوّلا من القطاع العام إلى القطاع الخاص).

بعد إنتهائنا من تحديد الإشكالية وصياغة الفروض الأساسية للبحث مع توضيح غرض الدراسة وأسباب الإختيار ثم إلى ذكر أهم الصعوبات، نتقل مباشرة إلى تعيين مختلف المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا، فقد تطرقت بداية إلى مفهوم السلوك والتعاريف الموضوعية له من مختلف المختصين في هذا المجال باعتباره ركيزة الموضوع، ثم انتقلنا إلى تعريف العامل (الأجير) الذي هو محورنا في هذه الدراسة والتي نطمح من خلاله إلى الكشف عن أهم العوامل التي أثرت أو قد تؤثر على سلوكه إثر الانتقال إلى العمل في المؤسسة الخاصة إما بصورة ايجابية أم سلبية.

وبعد ذلك تناولنا مفهوم التغيير بشكل عام، وإدخال بعض التعاريف الموضوعية له حسب بعض النظريات، فالتغيير الذي قد يعيشه الفرد أو الجماعة مهما كان نوع هذا التغيير قد يلزم صاحبه على تغيير سلوكه وتصرفاته وفقا لطبيعة الظروف المعاشة.

وبحكم طبيعة البحث المتمثلة في محاولة الكشف عن أهم العوامل التي تجعل العمال يغيرون من سلوكياتهم وممارساتهم بعد وضع قد مضى (المؤسسة العمومية) إلى وضع جديد يفرض جدية وصرامة في العمل (المؤسسة الخاصة) أمام هذه الأوضاع، نجد أنفسنا مجبرين على تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة الذي يمثل استعماله عند المسيرين، وسيلة إستراتيجية لمحاولة كسب العمال هويتهم وانتسابهم وذلك حسب موقعهم داخل التنظيم، وحسب الأهداف التي يحددها، وندرج أيضا تعريف "الثقافة" فهي أعم وأقدم المصطلحات التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين، فلأن التعرف على ثقافة أي مجتمع كان، كثيرا ما قد يُسهّل على باحثيه معرفة باقي الجوانب الأخرى المرتبطة بالأفراد.

وبعد كل هذا لا يفوتنا بأن نحدد تعريف المؤسسة وأنواعها لأن هذه الأخيرة هي المحيط الذي يتفاعل فيه العمال بعضهم مع بعض من خلال العمل وسدقاتهم المهنية، فهي الأرضية التي يلتقي فيها العمال لأداء مهامهم بحيث تكون مقترنة بثقافات وسلوكيات معينة تندرج كلها في تنظيم عملي.

وأخيرا نقف عند مفهوم اقتصاد السوق لأن هذا الأخير يمثل المرحلة الراهنة التي آلت إليها مؤسساتنا العمومية وبحكم هذا التحول أصبح العمال هم الآخرون ضحية هذه التغيرات التي بموجبها نتج عنها تعارض في الآراء والأفكار. ومحاولة إدماج سلوكيات وتصرفات جديدة للمرحلة الجديدة وما تحتويه من مستجدات.

• تحديد مصطلحات البحث ومفاهيمه:

1- ماهية السلوك:

يتضمن المعنى العام للسلوك أنه كل نشاط يقوم به الكائن الحي، وتستخدم كلمة (السلوك) behavior للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة الإنسانية، فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها الإنسان خلال حياته كلها تدخل جميعا في نطاق ما نشير إليه بكلمة: السلوك

والسلوك الإنساني في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال actions وردود الأفعال réaction التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة، كذلك هي الأفعال أو الاستجابات التي يعبر بها الإنسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر المناخ المحيطة به سواء كانت عناصر بشرية أم مادية¹. فهو غير ثابت إذ يختلف باختلاف المواقف الاجتماعية التي يمر بها الفرد وهو في ديناميكية دائمة صادر من مجموعة من الميولات والحاجات والتراعات.

وقد اختلف العلماء في تحديد معنى السلوك، فمنهم من يقتصره على النشاط الحركي الظاهر الذي يمكن ملاحظته في الآخرين كالمشي والكلام... وهناك ما يبسط مفهومه على أنه نشاط باطن كال تفكير والتذكير والانفعال... وهو يتفاعل مع بيئته ويحاول التكيف معها، أي أن السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه أو مشكلة يحلها أو مشروع يخطط له أو خطر يواجهه أو أزمة يكابرها².

كما يشير مدلول كلمة "سلوك" في نظر الباحث الاجتماعي والأنثروبولوجي أنه كل ما يقوم به الإنسان من أعمال ونشاط تكون صادرة من بواعث أو دوافع داخلية، وهكذا يشمل السلوك ناحية موضوعية خارجية وأخرى باطنه ذاتية، إن السلوك على هذا النحو ما هو إلا نتاج العلاقات الديناميكية الصادرة من تفاعل الإنسان بميوله وحاجاته ونزاعاته وحوافزه واتجاهاته مع إمكانية البيئة التي تؤثر بدورها في السلوك³.

¹ د. علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ب ت، ص 45.

² د. شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، ط 1، 1994، ص 8.

³ محمد مصطفى زيران، "السلوك الاجتماعي للفرد وأصول الإرشاد النفسي"، مكتبة النهضة المصرية، 1965، ص 12.

أ- السلوك أداة التكيف للبيئة: عرفنا أن السلوك وهو الظاهرة السيكولوجية نشاط يقوم به الفرد وهو يتعامل مع بيئته ويتكيف لها، ويقصد بالبيئة مجموعة العوامل الخارجية... وهي إما مادية طبيعية، أو بيولوجية، أو اجتماعية، تتلخص الأولى في طبيعة المكان الجغرافي الذي يعيش فيه الفرد وفي درجات الحرارة والرطوبة والإضاءة التي يتعرض لها، أما البيئة الاجتماعية فيقصد بها الجو الاجتماعي العام وما يقوم فيه من قوانين ومعايير وقيم مختلفة تهيمن على نواحي الحياة الإنسانية وتتفرع عن هذه البيئة: البيئة الاقتصادية والثقافية والعاطفية أي الجو العاطفي الذي يحيط بالفرد¹.

ب - عملية التكيف عند علماء النفس: هو محاولة الفرد إحداث نوع من التوازن بينه وبين بيئته المادية أو الاجتماعية ويكون ذلك عن طريق "الامتثال للبيئة" أو التحكم فيها أو إيجاد حل وسط بينه وبينها مثلاً.

ومن صور التكيف مثلاً أن يغير الفرد سلوكه بما يناسب الظروف والمواقف الجديدة كأن ينتقل من مكان إلى مكان عمل آخر تأمينا لمستقبله... فالتكيف عملية مستمرة متواصلة، لذا نستطيع القول إن كل سلوك يصدر عن الفرد ما هو إلا نوع من التكيف، وعندما ينجح الفرد في التكيف مع بيئته المادية أو الاجتماعية، يقال إنه متوافق **adjusted** وإن أخفق فهو سيء التوافق ولسوء التوافق مجالات عدة، فهناك²:

- سوء التوافق الاجتماعي.
- سوء التوافق المهني.
- سوء التوافق الأسري.
- سوء التوافق التعليمي.
- سوء التوافق الديني.

¹ د. شفيق رضوان، نفس المرجع، ص 12.

² المرجع نفسه، ص 14.

ج- مبادئ السلوك: يتركز السلوك البشري على ثلاث مبادئ أساسية وهي:

أ- مبدأ السببية: سلوك الإنسان لا يظهر من العدم وإنما هو دائما نتاج أسباب قد تكون ذاتية أو خارجية متعلقة بالبيئة والمحيط.

ب- مبدأ الدافع: هي التي تحفز السلوك وتوجهه.

ج- مبدأ الهدف: عندما يتبع الإنسان نوعا معينا من السلوك فهو بالضرورة يريد الوصول إلى تحقيق هدف أو غاية ما، فالسلوك هو وسيلة لتحقيق حاجات الفرد¹.

د- خصائصه: سواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمنظمة إيجابيا أو سلبيا أو محايدا، فإنه في جميع الحالات يتصف بخصائص أساسية يساعد التعرف عليها في فهم السلوك وتحليله تلك الخصائص هي:

- السلوك الإنساني هادف، يسعى إلى تحقيق أهداف يريدتها الإنسان.
- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك الإنساني متحدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة به².
- والتغيير في السلوك يطرح أمام المنظمة مشكلة التنبؤ والتوقع، فإذا أخطأت التقدير كانت النتيجة صداما بين قرارات أو مواقف المنظمة وبين حركة السلوك الإنساني³.
- وإضافة إلى هذه الخصائص المذكورة، ندرج خصائص أخرى وهي:
- أنه سلوك مسبب: بمعنى أن السلوك الإنساني لا يظهر من العدم إذ يوجد سبب يؤدي إلى نشأته.
- أنه سلوك هادف: إن السلوك البشري يسعى إلى تحقيق غاية محددة أو إشباع حاجة معينة.
- أنه سلوك متنوع: السلوك الإنساني يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه من أن يتلاءم مع المواقف التي تواجهه.
- أنه سلوك مرن: فهو يتغير طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي تواجهه⁴.

¹ إبراهيم العمري، "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة"، دار الجامعات المصرية، ب، ت، ص 30.

² د.علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ب، ت، ص 118.

³ د.علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، ص 22.

⁴ إبراهيم العمري، المرجع السابق، ص 19-20.

2- مفهوم العامل الأجير:

يقصد بالعامل كل شخص يعمل تحت إشراف وسلطة شخص آخر لقاء أجر¹.
ولقد عرف الميثاق الوطني للعامل بأنه: "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني" ونفس التعريف ذكر في قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات وكذلك في الدستور وفي قانون العامل².

3- مفهوم التغير:

هو عملية الانتقال من حالة إلى أخرى قصد تحسين وضعية المجتمع، فالتغير نابع من أفراد المجتمع، فهم الذين يغيرون من اتجاهاتهم نتيجة بروز حاجات جديدة فتظهر هنا أهمية الدافعية والتعلم في التأثير على التغيير، فينتج عن ذلك تغييرا اجتماعيا والذي عادة ما يكون لمواجهة حدث طارئ قد يحدث أو نتيجة لعدم التوازن للمجتمع ككل، إذ أنه أصبحت المجتمعات المعاصرة لا تعرف الثبات أبدا بل أن العالم كله يعيش تغيرات مستمرة وفي ديناميكية دائمة³.
وهو كل تحول ملاحظ في الزمن، والذي يؤثر على بنية ووظيفة التنظيم الاجتماعي لجماعة معينة، يغير من مجرى تاريخها وبمعنى آخر يؤثر التغيير على مجرى تاريخ المجتمع وتنظيمه، فهو الناتج الملاحظ بالفعل، يكون في بعض الظروف نتيجة لعمليات وميكانيزمات اجتماعية تخل ببعض العناصر المحددة⁴.

¹ محمد حلمي مراد، "التأمينات الاجتماعية في البلاد العربية"، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1972/1971 ص 173.

² د. زغود علي، "المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر"، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ط2، 1978، ص 399.

³ مصطفى عشوي، "الس علم النفس التنظيمي الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 193.

⁴ مصطفى شريف، "السلوك التسييري والتغيير في المؤسسة الجزائرية"، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، 2003/2002، ص 24.

أ- مفهوم التغيير حسب بعض علماء الاجتماع¹:

*التغيير عند بارسونس-(T.Parsons) يذهب هذا العالم الاجتماعي الأمريكي في نظريته للفعل التي هي نظام مفهومي يقدم إطار تحليلي للفعل الاجتماعي إلى فكرة جديدة تتعلق بقدرة التكيف. فالتغيير حسب هذا العالم يدخل ضمن هذه النظرة للتكيف.

*التغيير عند ماكس فيبر-(M.Weber) بالنسبة إليه أهم تغيير اجتماعي يحدث نتيجة الانتقال من مجتمع تقليدي بسيط تسود فيه العلاقات الزراعية إلى مجتمع عصري تسود فيه العلاقات الصناعية المبنية على العقلانية، وفي هذا ربط "فيبر" التغيير بأنماط السلطة حيث يتم الانتقال من سلطة تقليدية إلى سلطة بيروقراطية، الشيء الذي حدث في أوروبا في عصر النهضة من طرف الحركة البروتستانتية، مما أدى إلى نمو الرأسمالية نتيجة التخلص من هيمنة الكنيسة والدعوة إلى المبادرة والروح الفردية².

*التغيير عند كارل ماكس(1818-1883)(Karl.Max) يتمثل التغيير عنده في الانتقال من مجتمع رأس مالي إلى مجتمع اشتراكي ثم إلى مجتمع شيوعي فبالنسبة لهم "صراع الطبقات هو المحرك والنابض لكل تغيير في جميع المجتمعات بدون استثناء" فالماركسيون يعودون كثيرا لهذا المبدأ لتغيير الصراعات في المجتمعات الحديثة³.

والتغيير الاجتماعي حسب ماركس يخضع لقوانين محددة، تبقى خارجة عن وعي و معرفة الفاعلين الاجتماعيين⁴.

*التغيير عند إلبوط جاك (E.Jacques) يعتقد إ.جاك في كتابه "تدخل وتغيير في المؤسسة" إن السلوك محدد بحقل من القوى هي في تفاعل، وتكمن مهمة الباحث والدارس في اكتشاف وجود وطبيعة هذه القوى المختلفة، وكذا تبيان علاقاتها في تسهيل أو عدم تسهيل عملية التطور الاجتماعي.

¹ المرجع نفسه، ص 25.

² مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

³ Henri Mendras, "Eléments de sociologie", Armand colin, Paris, 1975, P :64.

⁴ مصطفى شريف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- *التغيير عند ك. لوين (K.Lewin): يعرف التغيير عند لوين بثلاث مراحل أساسية هي¹:
- ذوبان الجليد: (le dégel) وهي مرحلة المرونة والانفتاح وإعطاء المعلومات فهي مرحلة الانفراج.
 - التغيير نفسه: أي مرحلة انتقالية وتحول وجهات النظر والآراء والمواقف.
 - جليد جديد: (regel) أي وقت التوطيد والتعزيز وتضافر الجهود والتقارب، والتماسك ثانية لسلوك جديد.

من خلال هذه التعاريف لمختلف العلماء نكون قد أعطينا فكرة ولو بقليل عن مفهوم التغيير دون التعمق إليه بالدراسة والتحليل لأن الجدير بالبحث هنا هو ليس التغيير بذاته، وإنما ذلك السلوك النابع من تصرفات العمال، وأي عوامل أثرت على تغيره في ظروف ووسط بيئة عمل جديدة تفرضها المرحلة الراهنة (إق. السوق) مقارنة بماضي اشتغال العمال في المؤسسة العمومية. فما هي العوامل التي ستكون وراء هذا التغيير في السلوك والذهنيات؟

ب - تفسير بعض النظريات لعملية التغيير الإجتماعي:

- النظرية التكنولوجية: تعتبر أي تغيير تكنولوجي يصحبه تغيير اجتماعي.
- النظرية الاقتصادية: هي مساندة للماركسية التي ترى أن التغيرات الاقتصادية في البناء الشغلي للمجتمع هو الدافع الأول للتغيير التنظيمي.
- نظرية اللاتكامل: تفسر التغيير في ضوء المصالح المتصارعة والجو التنافري بين الأجزاء المختلفة للأنساق الاجتماعية وتكيفها مع البنيات الخارجية لتفسير وظيفي على أساس قيمة البقاء.
- النظرية الفكرية: تنظر إلى الظواهر الاجتماعية كنتاج عن تفاعل فكري بين أعضاء المجتمع.
- نظرية التفاعل الثقافي: ترى بأنه بتفاعل عوامل ثقافية يكون هناك اتجاه نحو التغير الثقافي مما يوسع مجال العلاقات الاجتماعية².

¹مصطفى شريف، مرجع سبق ذكره، ص26.

²بيرسي كوهن، "النظرية الاجتماعية الحديثة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص257.

4- المقصود بثقافة المؤسسة عند بعض المفكرين:

قبل أن نشير بدءاً إلى ماهية "ثقافة المؤسسة" وعرض لأهم تعاريفها من مختلف المفكرين والمختصين في هذا المجال ، وتفهم سلوك العمال داخل المؤسسة مهما كان نشاطها، عمومية كانت أم خاصة، وجب علينا الوقوف لحظة أمام عنصر رئيسي كي نفهم حقيقة المصطلحات الأخرى ألا وهو مصطلح "الثقافة" باعتبارها مفهوم قدم لها علاقة بنشأة باقي العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتعتبر المحور الرئيسي لأي علم له صلة بدراسة الأفراد والجماعة حيث برز العديد من الباحثين والعلماء الذين أعطوا الأهمية لهذا المصطلح الذي تزامن منذ نشأة الإنسان إلى حد الساعة ومصطلح "ثقافة" يعتبر من أكثر المصطلحات ثراءً في التعاريف، فأصبح لها ما يفوق 600 تعريفاً حسب بعض القراءات، ومن أصل كلمة "ثقافة" برزت مفاهيم أخرى تستحق الدراسة مثل: التغيير الثقافي والنمط الثقافي والامتزاج الثقافي وثقافة المؤسسة التي هي محل الاهتمام في هذا الجزء من الدراسة.

وبما أن تعاريف الثقافة جاءت على اختلافها وتعددها سنكتفي ببعضها في هذا العرض.

5 - مفهوم الثقافة:

يتقاسم علماء النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا وغيرهم مصطلح الثقافة لتفسير سلوك وتصرفات الفاعلين (أفراد، جماعة، مجتمعات)، وتحاول مقارباتهم المختلفة تفسير ظاهرة الثقافة وهذا تحت أضواء جدّ متنوّعة وتتعدد الأمور أكثر ضمن كلّ اختصاص، لا سيما مع تطوّر العلوم الاجتماعية والاتجاه نحو التخصص وتطوّر مناهج البحث¹.

من خلال فحص العديد من التعاريف الموضوعية للثقافة تبين أن أولى الصياغات العلمية لتعريف الثقافة قد أوردها عالم الأنثروبولوجيا، "تايلور، Taylor، 1832-1917"، حيث عرفها بأنها ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع".

¹ مصطفى شريف، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ويعرف ج.د. رينود J.D Reynaud الثقافة على أساس أنها رأسمال التقاليد الذي يخلق جوًّا وأسلوبًا للفعل، فهي مجموع نسق الضبط للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة¹.
 أمّا بالنسبة لـ: ر. ليمون R.Lin ton (المدرسة الثقافية الأمريكية)، فهو يعرف الثقافة على أنها: " الشكل العام للسلوك المكتسب ولتأثيره حيث تكون العناصر مكيفة ومنقولة من طرف أعضاء مجتمع معين"².

ويذهب هرسكوفيتج M.J.Herskovits أبعد من ذلك عندما يقول: "أن المجتمع يتكوّن من أفراد والطريقة التي يتصرفون بها تشكّل ثقافتهم". هذا التعريف يؤكد على أن الثقافة هي العنصر المكتسب عن طريق السلوك الإنساني، فالأهمية هنا معطاة للبعد التربوي ولتنشئة الاجتماعية وللتعلم كذلك³، ومن أهم التعاريف التي وردت في العالم العربي نجد تعريف الدكتور حامد عمار الذي جاء في جملة تعريفه للثقافة: " يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل وتمثل الثقافة أيضا محركات العمل ومثيراته ودوافعه التي تحفز الإنسان للسعي والنشاط"⁴.

لقد حاولنا سرد بعض التعاريف الموضوعية للثقافة كمفهوم معزول عن المصطلحات الأخرى بالرغم أنها ليست محلّ الاهتمام والدراسة، ولكن تطرقنا إلى بعض التعاريف نظرا لأهميتها في إنعاش البحوث الاجتماعية والأنثروبولوجية فهي تساعد في تفهم سلوك الأفراد والجماعة سواء في المؤسسات أو في المجتمع ككل، زد على هذا كونها ذات أسبقية من الناحية التاريخية من حيث غزارة التعاريف وما آلت إليه من انشغال المفكرين والعلماء بها، إذ يمكن القول أنه لا يوجد عالم أو باحث اجتماع عاجل بحثا إلا وتناول موضوع الثقافة.

¹⁻²⁻³ مصطفى شريف، مرجع سبق ذكره، ص 43، ص 38، ص 40.

⁴ د. عمار حامد، " في بناء البشر، دراسات في التغيير الحضاري والفكري والتربوي"، مركز تنمية المجتمع في العالم العربي، سرس - لبنان، 1964، ص 19.

6- مفهوم ثقافة المؤسسة :

هناك على المستوى اللغوي ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم، فتستعمل تارة "الثقافة في المؤسسة La culture dans l'entreprise"، وتارة أخرى "ثقافة المؤسسة culture d'entreprise"، ومرة ثالثة "ثقافات المؤسسات Les cultures d'entreprises"، فيعني الأول ضمينا أنّ هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة، أي أنّ ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي إمداد لعناصر ثقافية من المجتمع المحيط، ويعني الثاني أنّها مستوفاة ومبلورة من داخل التنظيم، أي اعتبار هذا الأخير تنظيم مؤسّساتي (institutionnel) في الوقت الذي نلاحظ استعمال صيغة الجمع في التالية الموحية بوجود ثقافات متعدّدة لجماعات متعدّدة¹.

يمكن القول أنّ المؤسسة تشكل إحدى الأجوبة لتسيير السّلطة، هذا على أساس أنّ سوسيولوجية التنظيم أكدت أولاً على أهمية أنظمة القوانين والرموز التي تحدّد السلوك داخل التنظيمات وثانياً بعد اكتشاف النموذج الياباني لإدارة الأعمال حيث تلعب الثقافة فيه دوراً إيجابياً، وقد ظهر مصطلح "ثقافة المؤسسة" لأول مرة في أمريكا كرد وجواب للمنافسة اليابانية وهذا عن طريق إعادة تحديد سياسة المستخدمين في الإنتاج... فتصبح إذن "ثقافة المؤسسة" كأداة لمراقبة وتوجيه السلوكات في اتجاه أهداف التنظيم، وبالنسبة للجزائر فالمصطلح أصبح يتداول كموضة ابتداءً من التسعينات² (1990).

لقد اهتم بهذا المفهوم الكثير من الباحثين ومن بينهم "سان سوليو. R.Sain Saulieu" الذي أعطى تعريفاً لثقافة المؤسسة على أنّها: "خزان مستوعب من القيم والقواعد والتمثيلات الجماعية المتكوّنة عبر تاريخ المؤسسة المنقولة بعناية والتي تعمل على مستوى أعمق للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة"، ولقد جاءت أغلب الدراسات الميدانية لعلاقات العمل في المؤسسة تثبت وجود تجمعات اجتماعية ومهنية تعترض في بعض الأحيان نشاطات المؤسسة، حيث أنّ الأجراء المشاركون في نفس العمل يسرون وفق مجموعة من القواعد والقيم، وهذا لأنهم يسعون لتحقيق نفس الهدف فنجد علاقاتهم تضامنية موحدة اتجاه الفئات الأخرى بما في ذلك السّلطة العليا، وإنّ

¹ محمد بشير، "إشكالية الانتقال من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي في الجزائر"، رسالة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة تلمسان 1999-2000، ص 11.

² مصطفى شريف، مرجع سبق ذكره، ص 40.

نزوح هذه التجمعات الإنسانية للعيش كجماعة تأخذ على عاتقها من خلال مواقفها وسلوكياتها ضرورة الحفاظ على التجمع وتدافع عن المصالح وتعمل على صيانة نمط الحياة داخل العمل، ويتم هذا بطبيعة الحال عن طريق التميزات الثقافية .

ونجد أن "ر.سانسوليو R.San Saulieu" قد حدد وجود أربع نماذج ثقافية داخل المؤسسة لمختلف الفئات "السوسيو مهنية" Socioprofessionnelle وهي:

1. تحدد بالعمال العاديين غير المؤهلين، وعلاقتهم قائمة على الجماعية في العمل ونبذ الفردانية.
2. العمال المحترفين الذين لهم سمة الاختلاف والتفاوض والفردانية ونجدهم ممثلين في التقنيين الذين يمارسون عمل محدد وبعض الإطارات الذين يمارسون بعض الوظائف التسييرية.
3. ثقافة الإطارات التقنيين المستقلين الذين يعيشون مدة طويلة في الإحتراف، وسمتهم الحذر من العمال العاديين داخل المؤسسة.
4. تتمثل في العمال المعزولين والمستقلين، مثل العمال المهاجرين، الريفيين، النساء...¹.

فثقافة المؤسسة هي مجموعة الرموز والظواهر والأساطير التي يمكن عن طريقها نقل القيم إلى المستخدمين، وكذا الشروط الجوهرية للمؤسسة فهي طريقة لتصور التنظيم الذي يصبح "بناء ثقافي" يجسد بفعل الممارسة الإجتماعية، ويعرفها "جيرتز G.GEERTZ" أنها البرنامج "Logiciel" الذي يشغل آلة المجتمع، ويعني هذا أن الثقافة لا ينبغي أن تفهم كمجموعة من الأشكال الفعلية للسلوك (عادات، تقاليد...) كما كنا نتصورها دائما، بل كمجموعة ميكانيزمات المراقبة، كمشاريع، وكوصفة وقواعد توجيهية².

يتحقق إدراك مفهوم الثقافة بسلوكيات الأفراد وفهم للأحداث داخل المؤسسة، حيث تلقى المهمة الأساسية على عاتق المسيرين، إذ ينبغي عليهم تنظيم التوصيلات بين الإدارة كهيئة، والعمال وينبثق التعريف الجديد لمفهوم المؤسسة من تعايش منهجين، فالمنهج الأول يتبنى فكرة مفادها أن "المؤسسة لها ثقافة"، أما الثاني فنظرتة شمولية إذ يرى أن المؤسسة "هيئة ثقافية".

¹ Dany Guche , « La notion de la culture dans les sciences sociales », P :102-103.

² مصطفى شريف، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- يتمحور الأول حول دراسة الثقافة كنظام فردي داخلي لـ "نظام المؤسسة"، قصد مساعدة المؤسسة على التكيف مع المحيط، وهذا بواسطة تسهيل تلاؤم الأفراد مع الهيئة العامة.
 - ويعتمد المنهج الثاني على نظام المعارف، والذي يمنح فرصة التصورات والتأويلات لكل فرد داخل المؤسسة حسب قدراتهم الذهنية¹.
- إن اندماج وتعايش الأفراد والجماعات داخل المؤسسة الواحدة ليس بالشيء السهل، ولكن صعوبته تتقيد بالإختلاف والتباين في المعتقدات والقيم الثقافية والقوانين الإجتماعية التي تحكم كل بلد.

7- مفهوم المؤسسة وأنواعها:

أ - تعريف المؤسسة: إن الحديث عن ماهية المؤسسة وإن لم تكن موضوع بحثنا ولا بالأمر الواجب التركيز عليه إنما هي الإطار المكاني الذي تخضع إليه الدراسة الميدانية، ففيها تجري الأحداث وتغير، وتنشأ العلاقات وتتطور بين مختلف الفئات العمالية، فلذا وجب الوقوف على بعض التعاريف الموضوعية لها مع ذكر أنواعها.

قبل أن نعرف المؤسسة نشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية هي شكل إقتصادي وتقني وقانوني وإجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الإجتماعي، بغية إنتاج وسائل الإنتاج، وإنتاج سلع الإستهلاك، أو تقييم الخدمات في مجال النقل والتجارة²، إلخ...

إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة *Entreprise* التي تأخذ من الفعل *Entreprendre* والذي يعني في الإقتصاد *change un ordre existant* أي تغيير وضع سائد إذ أن المؤسسة تعمل دائما على تغيير الوضع السائد داخلها، وهذا من أجل تأقلهما مع التغيرات المحيطة بها، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وبقائها في حلبة المنافسة الاقتصادية³.

¹ يوشعور محمد، "التأثير السوميوثقافي للمجتمع الجزائري على العامل الجزائري في النظام الإقتصادي الجديد"، مذكرة ماجستير، تخصص أنثروبولوجيا، تلمسان، 2001/2000، ص 59-60.

² صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص 49.

³ المرجع نفسه، ص 56.

والمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي¹.

• هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصّل من الفرق بين الإيراد الكلي.

• هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء، وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

• والمؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة".

ب - أنواع المؤسسات الاقتصادية²: المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها تظهر تبعاً للأشكال التالية:

• للشكل القانوني.

• لطبيعة الملكية.

• للطابع الاقتصادي.

وسنكتفي بذكر أنواعها تبعاً للشكل الثاني (لطبيعة الملكية).

1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد، أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...).

2. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

3. المؤسسات العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها كيفما شأؤوا، ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص24-25.

² عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص28-29.

المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه إتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.

• يعرفها الأستاذ "هوريو-Hourio": بأنها مرفق عام مختص، وتمتّع بالشخصية المعنوية¹.

• ويعرفها "أندري دوليون - André Délion" بقوله: "هي ذمة مالية عامة شخصية ومختصة لغرض إقتصادي".

• ويعرفها "جيز-Jeze" بأنها: مرفق عام ذو مالية مستقلة، أي مرفق له الشخصية المعنوية لأن منحها الشخصية المعنوية يربط التمتع بالذمة المالية المستقلة".

8- مفهوم إقتصاد السوق:

يستمد تعريف إقتصاد السوق من تعاريف ونظريات المفكر الإقتصادي "آدم سميث" وخاصة من مقولته: "دعه يعمل دعه يمر" ويقصد هنا تحرير التجارة وعدم تدخل الدولة داخل السوق، والإعتماد على قوانينه وخاصة تحرير المنافسة، وإعطاء المبادرة للأشخاص. أي جعل وسائل الإنتاج ملك للأفراد (القطاع الخاص).

يقول الإقتصاديون المحدثون أن السوق يعتمد على ثلاث عناصر هي كمايلي :

- مبدأ التنظيم: تدخل الدولة في بعض المجالات فقط.
- مبدأ الحرية.
- مبدأ التنظيم بالأسعار.

¹ زغند علي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

الجزء الأول:

دراسة نظرية.

الفصل الأول:

نبذة وجيزة عن مختلف الإصلاحات في ظل الإنتقال إلى إقتصاد السوق.

• تمهيد

نما أنه يتعين علينا في هذه الدراسة فهم حقيقة المتغيرات الجديدة وذات التأثير على سلوك وممارسات العمال الجزائريين في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق (من مؤسسة الدولة) إلى (مؤسسة الأفراد الخواص)، فإنه سوف نعالج جانبين رئيسيين في هذا الفصل.

- أولا: الإشارة إلى تلك الأحداث والوقائع التاريخية في الجزائر والمتعلقة بمسار الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية منذ الثمانينات إلى التسعينات باعتبارها فترة مملوءة بالأحداث والتحويلات التي شهدت إصلاح شامل تأخذ على عاتقها معياري الفعالية الاقتصادية والاجتماعية عملا على تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية، وتجنبنا للتشوهات والتناقض والانحرافات التي واكبت المرحلة الأولى¹. في ظل إعادة صياغة الأهداف المتوخات من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفترة اللاحقة، وكونها أيضا مرحلة تمهيدية نحو الانتقالية، وذلك لما احتوته من برامج وخطط تنص على تعديل الاقتصاد الجزائري، وكذلك وضع لنظام جديد يتمثل في اقتصاد السوق وعلى هذا الأساس سوف نذكر بعض الأسباب الاقتصادية والاجتماعية وراء هذه الإصلاحات باختصار شديد وبعدها نتقل للحديث عن الإصلاحات الاقتصادية وذلك من خلال فترتين رئيسيتين هما:

- ما قبل 1988، نحو إعادة الهيكلة العضوية والمالية.

- ما بعد 1988، نحو الإستقلالية وتصحيح الوضعية أين وجد الاقتصاد الجزائري نفسه

أمام بوابة "اقتصاد السوق" حيث طرحت فكرة الخوصصة بشدة.

بعد هذا ندرج باختصار ما جاء ينص عليه القانون الأساسي العام للعمال (S.G.T) حول علاقة العمال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، ورغم أنه تم إلغاؤه في المرحلة الموالية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث عوض في ضوء الإصلاحات الجديدة بقوانين عمالية أخرى تتعلق بقوانين العمل ابتداء من سنة 1988، لكن ما جاء ينص عليه هذا القانون من علاقة وحقوق العمال بالمؤسسة العمومية سابقا قد يساعدنا إلى حد ما في معرفة نقاط الشبه والاختلاف مقارنة مع ما هو عليه حال العمال من حقوق وواجبات في المؤسسات الخاصة، وخصوصا أن الفئة المعنية

¹ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 123.

من العمال هي تلك التي استغلت بالمؤسسة العمومية سابقا وشهدت وقائع التغيير حين التحقت إلى العمل في القطاع الخاص.

وبعد هذا لا يفوتنا ذكر أهم ما جاء حول المشاركة العمالية في إدارة وتسيير المؤسسة في ظل الإصلاحات الاقتصادية والتي نصّت عليها مختلف القوانين العمالية الجديدة.

- ثانيا: سوف نعرض قضية الخوصصة في الجزائر مستهلين حديثنا بأهم التعاريف الموضوعية لها وطرح آراء بعض الخبراء الاقتصاديين الجزائريين حول هذه القضية، ثم رؤية الاتحاد العام للعمال الجزائريين U.G.T.A للخوصصة، ويبقى بعد هذه الإشارة إلى كيف تطوّرت وما هي بعض الأسباب الرئيسية الداعية إلى ذلك؟

وختاما نتهي حديثنا عن حالة المؤسسة الجزائرية غداة التحول إلى اقتصاد السوق وبعض الانعكاسات المترتبة على الواقع الجزائري بشأن هذا التحول.

I- الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر قبل وبعد 1988 :

تمهيد: منذ حصول الجزائر على استقلال سنة 1962، عرفت المؤسسة الوطنية العمومية تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة التي انصبّت مضامينها على السعي الدؤوب لتقوم مسار القطاع العام في خضمّ مسيرة التنمية الوطنية من خلال التركيز على اكتساح كل العوائق، والعراقيل، والممارسات السلبية سواء في التنظيم أو التسيير بحثا عن التّجاعة والديناميكية¹. وعلى امتداد هذه الفترة المعتبرة يمكن القول أنّ المحطّات المختلفة التي مرّت بها المؤسسة الوطنية العمومية لاسيما الصناعية، قد تمثّلت في مرحلتين رئيسيتين محدّتين زمنيا على التّحو التالي:

1- مرحلة ما قبل سنة 1988 وقوامها 18 سنة.

2- مرحلة ما بعد سنة 1988 إلى الآن.

قد يكون من الضّروري أن نشير بدءا إلى أهمّ ما ميز المرحلة الأولى حتى يتسنى لنا الانتقال إلى أحداث المرحلة الموالية والتي نسعى إليها في هذا الجزء.

لقد تميّزت المرحلة الأولى بعشرينتين تميزتا بأوضاع مختلفة ميزتا الجانب السياسي والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والثقافي للبلاد. فبخصوص العشرية الأولى قد تمثّلت في وضع استراتيجية للتنمية الوطنية مع تجسيد أرضية صلبة لقيامها، وذلك من خلال التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية في شتى الميادين، وكذلك بعث مؤسسات وطنية تضطلع بعمليات البناء والتشييد، لاسيما في المجال الصّناعي باعتباره " المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدف آنذاك"².

أمّا العشرية الثانية فقد توجّهت بإدخال ما يسمى بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث أضفى على المؤسسة طابعا خاصا في تجسيد إستراتيجية التنمية الوطنية ومقاربة هذا الدور مع التوجيه السياسي والفكري الذي يحكم تلك الإستراتيجية، وينطلق هذا التوجّه من قناعة مفادها أن: العامل

¹ أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

² Ahmed Bouyakoub, " La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie ", Voll, O.P.U- Alger, 1987, P : 3.

الذي يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي الشعب، فإن له الحق أيضا في أن يشترك بصورة فعلية في نتائج هذه العملية وكذلك في تسييرها¹.

والملاحظ لهذه العشرية أن النهج الاشتراكي المتبني فسح المجال أمام العمال ليلعبوا أدوارا رئيسية في قيادة المؤسسة، كما فتح الأبواب لتجربة جديدة منها إعادة ترتيب وتنظيم المؤسسات التي ثبت فشلها في ما مضى وفق قوانين وتشريعات جديدة تنص على ديمقراطية التسيير، وكما بدى واضحا في هذه الفترة ظهور علاقات العمل وتنظيمها بالجزائر خصوصا مع إصدار قانون 74/71 الذي أشارت مبادئه على ضرورة تكريس المساواة في الحقوق والواجبات بين العمال².

وهكذا تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك وتنطوي تحت وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العمال وهما³:

1- المساهمة في اتخاذ القرار من جهة.

2- الرقابة على سير المؤسسة، من جهة أخرى.

1- بعض الأسباب الاقتصادية والاجتماعية المؤدية إلى الإصلاحات في الجزائر⁴:

هناك بعض الأسباب الجوهرية والتي أدت بالمسؤولين السياسيين والاقتصاديين إلى التفكير في سياسة الإصلاحات نتيجة الأوضاع المتأزمة في تلك الفترة، وهي ما يمكن حصرها كالاتي:

أ- العجز عن تلبية حاجات السكان. إن الفراغ الإيديولوجي قد أثر بشكل ملحوظ على الاقتصاد الوطني وكان واضحا على وتيرة تطور الإنتاج الذي أصابه إنكماش كبير خصوصا سنة 1986، حيث انهارت أسعار البترول، وعجز قوي عن تلبية حاجات المجتمع من سلع وخدمات وتشغيل وسكن، إضافة إلى التدهور الاقتصادي المعاش آنذاك قد انخفض خلال

¹ ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 101، في 1971/12/13.

² التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والتصوص التطبيقية، جبهة التحرير الوطني، ديسمبر 1975، ص 18.

³ عبد اللطيف بن اشنهر، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1980/1962"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص 466/467.

⁴ م. سعيد أوكيل وآخرون "استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي"، معهد العلوم الاقتصادية

جامعة الجزائر، مارس 1994، ص 43-44.

المخططات 76-79 بحوالي 7%، وخلال المخطط الخماسي الأول 80-84 بحوالي 4%، إلى أن انخفض بحوالي 1% خلال المخطط الثاني 85 - 89، هذا ما يعبر عن حالة أزمة اقتصادية. ومن بين الأسباب الرئيسية نجد تركز الاستثمارات في قطاع الإنتاج الصناعي، حيث كان الاهتمام بهذا القطاع مقارنة بالقطاع الزراعي، فما من قوانين تصدر إلا وتخص القطاع الصناعي كالمؤسسات العمومية وغيرها.

ب- تزايد حجم المديونية الخارجية: يمكن تلخيص هذا السبب الذي يعتبر كمصدقية كبرى في إطار الاختلال التوازني للاقتصاد الجزائري في ثلاثة أفكار رئيسية هي:

- عجز جهاز الإنتاج الوطني عن تحقيق إشباع مرضي لاستهلاك السلع الغذائية والصناعية وقادر على تحرير المجتمع من التبعية الغذائية.
- عجز الجهاز الإنتاجي على تمويل نفسه وإعادة تمويله بالمواد الأولية، والنصف المصنعة بحيث أصبحت التبعية للخارج 32% من قيمة الواردات من السلع والخدمات.
- عجز جهاز الإنتاج الوطني عن التقليل من الاعتماد على المحروقات في الصادرات بتعويض تدريجي لها بمنتجات أخرى، وبالتالي فإن أي تغلب في أسعار المحروقات بالارتفاع أو انخفاض سينعكس مباشرة على وتيرة النمو وعلى حال الاستقرار الاجتماعي.

ج- تدبذب أسعار البترول: أثر هذا السبب على المرحلة الاقتصادية المعاشة خلال فترتين مختلفتين، فالفترة الأولى 80-85 تميزت بارتفاع أسعار البترول، إذ بلغ 40 دولار أمريكي للبرميل محتفظا هكذا بقوته الشرائية، أما الفترة الثانية ما بعد 1986 والتي كانت جد سيئة حيث انخفض فيها سعر البترول على 13 دولار وهبط حتى إلى 11 دولار للبرميل في نهاية السنة، فمن خلال هذا الارتفاع والانخفاض وجدت حالة زواج اقتصادي واجتماعي على العموم، وبالتالي حالة إنكماش اقتصادي مع اضطرابات إجتماعية تخللتها نتائج سلبية.

د- قضية أزمة السكن: لعبت أزمة السكن دورا كبيرا ورئيسيا في الأزمة الاقتصادية والاجتماعية، وتجلت في التفاوت الكبير بين العرض والطلب على السكن، وهي ظاهرة عجز لم تكن مقتصرة على المدن فحسب بل امتدت حتى إلى المناطق الريفية، فهي إذن موضوع اقتصادي واجتماعي في نفس الوقت، لأن بقدر ما يضمن الحياة الاجتماعية للعامل ويوفر له الاستقرار للرفع من إنتاجيته بق ما يمثل وجها حضاريا للمجتمع.

و- أزمة الشغل: يعد هذا السبب أيضا من الأسباب الإستراتيجية المؤدية إلى الإصلاحات الاقتصادية، إذ بدون تشغيل أو عمل لا يمكن أن يكون هناك تطور اقتصادي بل يزداد الوضع تأزما كالبطالة وتدني القدرة الشرائية.

ففي سنة 1984 أخذت المتغيرات الثلاثة: السكن، القوة العاملة، والشغل في تطور معاكس، حيث أخذ الخط البياني لتطور التشغيل اتجاهها تنازليا وهبط رقم مناصب التشغيل الجديدة من 150 إلى 139 منصبا جديدا أي بنسبة 7,4% عن السنة السابقة في الوقت الذي زاد عدد السكان بمعدل 4,3% والقوة العاملة بمعدل قريب من 4%.

وتواصل هذا الاختلال التوازني الاجتماعي الناتج عن الإنكماش الاقتصادي بعد ذلك بحدة أكبر وأدى إلى تفاقم حالة البطالة من 15% سنة 1984 إلى 17% سنة 1987.

2- الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ابتداء من 1980 إلى 1988 (نحو إعادة الهيكلة).

إن البداية الحقيقية للإصلاحات الاقتصادية إنطلقت في الثمانينات وخاصة مع المخطط الخماسي 80-84 الذي حمل جديد لكيفية تسيير الاقتصاد الوطني والمؤسسات العمومية بصورة خاصة. فبعد الخمول والجمود الذي حل بالمؤسسات الجزائرية والتدهور الاقتصادي الذي أصابها والعجز المالي الذي حد من مواصلة نشاطها، بدأ التفكير في حل للخروج من الأزمة وذلك بإعادة النظر في تخطيط إطار من نوع خاص يعوضها عن الخسائر التي تكبّلتها ويساعدها على رسم حدود موضوعية تضمن بقائها واستمراريتها على الساحة الدولية.

ولقد أدت هذه الوضعية بدفع الحكومات المتعاقبة إلى اللجوء للاقتراض من الخارج تلبية للإلتزامات وموصلة للتنمية، وعليه كان لزاما على الحكومة إتخاذ نمط جديد في المسار الاقتصادي تمثل في إعادة الهيكلة أو تنظيم المؤسسات الوطنية، وبهذا الصدد صدر مرسوم 80-242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980، العدد 41 والذي يحدد أهداف إعادة الهيكلة في ثلاث نقاط هي:

1- تحسين شروط تسيير الإقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.

2- تدعيم فعالية المؤسسة العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق الإستعمال العقلاني للكفاءات والموارد البشرية والمادية.

3- توزيع الأنشطة بطريقة متوازنة عبر التراب الوطني، بمعنى إعادة الهيكلة التي جاءت في أواخر الثمانينات وكانت تهدف إلى تفكيك الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم ليتمكن من التحكم فيها وتسييرها¹.

اعتبر هذا في سنة 1980 كبدية لعمل منظم عبر خطط إقتصادية وإجتماعية خماسية تأخذ بعين الإعتبار معايير الفعالية الإقتصادية والإجتماعية والربحية²، والتي من بين أهدافها التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تقتل روح المبادرة والإبداع وتعرقل نشاط المؤسسة وكذا حماية مصالح العمال وتحسين مستوى معيشتهم³.

وخروجا من المأزق الحرج للمؤسسات العمومية وبإتخاذ إجراءات إعادة الهيكلة المالية المتمثلة في إعادة هيكلة ديون المؤسسة وإعادة هيكلة العضوية التي كان الغرض منها هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وأكثر كفاءة⁴، والتي مسّت 85 مؤسسة وطنية، و526 مؤسسة جهوية، حيث أسفرت عملية إعادة الهيكلة العضوية خلال المخطط الخماسي الأول إلى تقسيم الأولى إلى 145 مؤسسة وطنية، والثانية إلى 1200 مؤسسة جهوية⁵. توجب الإصلاح العمل بالتوجيهات التالية:

- بعث منهجية جديدة لمواصلة بناء إقتصاد حديث ومستقل.
- إعتداد مراقبة أنجع على الثروات والطاقت المتاحة.
- تدعيم بناء إقتصاد وطني هياكل ومؤسسات قادرة على مساوكة التحولات الإقتصادية.
- ضمان النجاح والفعالية والقضاء على كل التعقيدات المركزية في مجال التسيير⁶.

¹ سعد أوكيل وآخرون، المرجع السابق، ص46.

² أحمد طرطار، المرجع السابق، ص132.

³ نفس المرجع، ص127.

⁴ عمر صخري، "إقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1991، ص50.

⁵ اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية (لجنة مابين الوزارات): التقرير النهائي، وزارة التخطيط والتنمية العمرانية، مارس1980، ص14.

⁶ أحمد طرطار، المرجع السابق، ص124.

ومما لاشك فيه أن سياسة الإصلاحات التي إنتهجتها المؤسسة العمومية تنصب أساسا على إصلاح التسيير بالدرجة الأولى محاولة إعادة المؤسسة إلى المسار الحقيقي لها، وتسيير الموارد البشرية هو الآخر واقع يجب الوقوف عليه في ظل هذه المرحلة باعتباره ميدان واكب التغيير الطارئ على المؤسسة وشمل حركة إصلاحية نظرا لكثافة اليد العاملة الموجودة في المؤسسة¹.

إلا أنه مع الشروع في جني ثمار هذه العملية بدأت المشاكل والتناقضات تبرز جليا، فمنها ما ارتبطت بالوصاية والسلطة والإشراف، ومنها ما تعلق بالعجز الكبير الذي آلت إليه الكثير من المؤسسات، هذه المشاكل تزامنت مع مشاكل أخرى إجتماعية كالنمو الديموغرافي المرتفع، مشكل السكن، وتدهور خدمات القطاع الصحي، وغيرها من المشاكل التي نتج عنها إنفجار أحداث "5 أكتوبر 1988"²، وعليه جاء تعليق السيد عبد الحميد الإبراهيمي الوزير الأول في ذلك الوقت بأن: "قرار إعادة الهيكلة العضوية كان مغامرة من جهتين، جهة الإفراط في إعادة الهيكلة، ومن جهة الإسراع في تطبيقها. ولقد كان أيضا من أهداف إعادة الهيكلة العضوية فصل ثلاث عمليات إقتصادية عن بعضها وهي عمليات: الإنتاج، التنمية، والتسويق، وكان المقصود تشجيع التخصص لتصبح وظيفة إقتصادية متنقلة يسهل معها على المؤسسة التحكم الأفضل في التسيير"³.

¹ بوشعور محمد الحزيري، "التأثير السوسيوثقافي للمجتمع الجزائري على العامل الجزائري في نظام الإقتصادي الجديد"، مذكرة ماجستير، تخصص

أثروبولوجيا، جامعة تلمسان، 2002/2000، ص 37.

² أحمد طرطار، المرجع السابق، ص 127.

³ محمد بلقاسم حسن مملول، "سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر (إعادة تنظيم الإقتصاد الوطني)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 45.

3- الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ما بعد 1988 نحو الإستقلالية وتصحيح الوضعية:

ابتداء من سنة 1988 صدرت قوانين إستقلالية المؤسسات حيث مسّ هذا النموذج ما يقارب 67 مؤسسة كدفعة أولى فانتقلت إلى شكل مؤسسات إقتصادية مستقلة على أن التحكم في ميكانيزمات الإصلاح تشكل إحدى مسيئته النجاح، زد على هذا ينبغي إحداث تحليل نظامي لمختلف العمليات المتعددة بغية الحفاظ على بلورة شاملة لمجموع الأشغال الواجب تحقيقها باعتبارها من الأولويات الضامنة لنجاح أي برنامج إصلاحي، وحتى يتسنى إنتهاج فلسفة التنظيم الجديد لتسيير دواليب الإقتصاد الوطني لمواجهة ديناميكية الإصلاح، فإنه يجب إحداث القطيعة مع كل الممارسات السابقة واحترام قواعد اللعبة الجديدة مع الهيكلة المتوخاة، وأن تكون كل مرحلة مندرجة تحت الأولويات المحددة طبقا للأهداف¹.

ويمكن القول في هذا الإتجاه أن الإستقلالية هي قبل كل شيء قضية تعديل في الذهنيات والسلوكات القديمة التي أثبتت فشلها، ولهذا فإن هناك مختلف العوامل التي يمكن أن تساعد في إحداث التغيير المطلوب، فمنها ما يتعلق بالمحيط التي لها طابع كلي وشامل حيث أن قيمة العمل في نظامنا الإجتماعي والثقافي قد تدهورت وذلك راجع إلى نقص التحفيز الكافي وغياب المنافسة.

إضافة إلى هذا هناك العوامل العامة المرتبطة بالمحيط حيث ضعف الإطار التنظيمي وتميزه بالطابع البيروقراطي والمركزية. لذا يجب إحداث تغيير في طبيعة هذه الهياكل المؤسساتية لكي تصبح أكثر مرونة، وضرورة تحديث وتغيير ذهنيات المسيرين وإعادة الإعتبار لمفهوم أن مصير العمال والإدارة مرتبطة كلياً بنجاح المؤسسة، كما أن توفر نقابة قوية تساهم بشكل فعال في ترقية المؤسسة².

وعلى إثر هذا الإجراء الجديد صدر القانون 01/88 بتاريخ 12/01/1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات الوطنية، فوضعت المعايير والهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في نظام الإستقلالية ووافق المجلس الشعبي الوطني على إجراءات عديدة منها³:

1- أن تسيير المؤسسة من طرف المجلس يتكوّن من 7 إلى 12 عضوا.

¹ الندوة الوطنية للمؤسسات، نادي الصنوبر 1989، الجزائر، ص 55.

² شريف إسماعيل، "إستقلالية المؤسسات وجدواها في الإقتصاد الجزائري"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 1995/1996، ص 275.

³ م سعيد أوكل وأخرون، المرجع السابق، ص 32.

2- وضع ثمانية صناديق للمساهمة حتى تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.

3- وضع نظام عقود بين المؤسسات.

هذه الإجراءات غيرت ظاهريا من سلوك المتعاملين الإقتصاديين والإجتماعيين بإقناعهم على ضرورة إدخال إصلاح جذري داخل الإقتصاد الوطني من أجل السماح بالدخول في إقتصاد السوق.

هذا القانون 01/88 قد أعطى للمؤسسات المسؤولية في تحديد كيانها وتسطير مهامها وأهدافها فالمؤسسة لها الحق في أن تنشط بكل حرية في إطار التنظيم الكلي وفق القوانين والقواعد الحيوية في حدود المخطط¹.

لقد جاءت الفترة الإنتقالية بعد تراكم المشاكل والعراقيل والسلبات داخل المؤسسة الوطنية حيث تزامنت مع إنفجار الوضع المتأزم والمعروف آنذاك بأحداث 05 أكتوبر 1988 نتيجة الإضطرابات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، إذ أصبح يعتمد نشاط المؤسسة في ظل الإستقلالية حسب الأستاذ "أحمد طرطار" في تفسيره لهذه المرحلة على مايلي²:

أ- التخطيط: فالتخطيط على مستوى المؤسسة يندرج ضمن الخطة الوطنية وتستمد في حقيقة الأمر من واقع المؤسسة المعنية بما يتماشى وقدراتها وإمكاناتها الفعلية.

ب- التسيير: إضفاء الحرية الكاملة للمؤسسة في تسيير شؤونها الداخلية.

ج- إعتقاد أدوات توجيه وتنسيق غير مباشرة: إن مبدأ الإستقلالية جاء في إطار تحرير المؤسسة العمومية من الضغوط الهيكلية التي عرفت بها في الماضي، وكذا القضاء على الظواهر السلبية كالبيروقراطية والتدخلات الخارجية التي نمت من حولها وكبرت حيث شوهدت تسييرها³. كما طرحت الإستقلالية أسلوبا جديدا لتسيير القوى العاملة داخل المؤسسة، وعليه أدخل القانون 11/90 بتاريخ 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل مرونة كبيرة في شروط التوظيف وكيفية ومدة العمل، العمل الليلي والعمل التناوبي، الساعات الإضافية، العطل والغيابات، أجره العامل

¹ عماد الصغير بعللي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات)"، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1992، ص 87.

² أحمد طرطار، المرجع سبق ذكره، ص 127.

³ الجزائر، "الدليل الإقتصادي والإجتماعي"، المؤسسة الوطنية للإشهار، سبتمبر 1989، ص 22.

والمشاركة العمالية... وحدد الإتفاقية الجماعية التي ترم داخل الهيئة المستخدمة الواحدة بين المستخدم والممثلين النقابيين والتي تعالج شروط التشغيل والعمل¹.

4- علاقة وحقوق العمال بالمؤسسة العمومية (S.G.T):

يعتبر القانون الأساسي العام للعامل الجزائري 12/78 المؤرخ في 05/08/1978 بمثابة الدستور الذي ينظم كافة علاقات العمل في جميع القطاعات، بما في ذلك قطاع الوظيف العمومي ومهما كانت صفة العامل، وهذا إنطلاقاً من المفهوم الذي حدده هذا القانون أن: "العامل هو كل شخص يعيش من ناتج عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من الأعمال أثناء ممارسته لنشاطه المهني"².

ولقد مكن هذا القانون (S.G.T) والنصوص المتخذة لتطبيقه الحصول على تشريع العمل الموحد قصد القضاء على الإختلالات والتشوهات الناتجة عن الأوضاع السابقة وخصوصاً منها إعتداد سياسة توظيف تفوق طاقة المؤسسة .

فبصدور القانون الأساسي للعامل حددت علاقة العمال بالمؤسسة من حيث علاقة العمل ومنصب العمل، وكذلك حقوقهم وواجباتهم فيها مهما كان نوع القطاع الذي ينتمي إليه، وفي هذه النقطة سنكتفي بذكر ما جاء حول علاقة العمال بالمؤسسة العمومية من حيث:

أ- علاقة العمل

ب- علاقة منصب العمل

ج- حقوق العمال بالمؤسسة من حيث:

1. الأجر

2. الخدمات الإجتماعية

3. الحماية الإجتماعية

4. التكوين

¹ الجريدة الرسمية، العدد 17، القانون 90-11، المؤرخ في 21/04/1990، المتعلق بعلاقات العمل.

² القانون الأساسي العام للعامل، المادة: 1.

أ- علاقة العمل: قضى قانون الوظيفة العامة في مادته السادسة بأن يكون الموظف تجاه الإداري في وضعية قانونية وتنظيمية، وبهذا فقد أخذ القانون الجزائري بنظرية التنظيم القانوني لعلاقة العمل بالنسبة للعمال العموميين حيث يكون العامل بمقتضاها في مركز لائحي أو تنظيمي وكذلك أخذ بالنظرية التعاقدية التي يكون العامل بمقتضاها في مركز تعاقدية ناشئ عن عقد العمل... وتتكوّن العلاقة على أية حال بمجرد قيام العامل بالعمل لحساب المؤسسة المستخدمة، أي أنه بمجرد العمل لدى المؤسسة تنشأ علاقة العمل بين الطرفين التي من خلالها تنشأ حقوق العمال اتجاه المؤسسة التي ينتسب إليها¹.

ب- منصب العمل: قسّم قانون العامل العمل إلى مناصب بحيث يشغل كل عامل منصبا محدّدا معيّنا، وعرفت المادة 99 من القانون الأساسي العام للعامل منصب العمل، فنصّت على أن: "منصب العمل يعني مجموعة من مهام معيّنة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المناطة بجماعة العمال التي يكون ذلك العامل في عدادها".

يشمل هذا التعريف عناصر ثلاثة وهي أن يشغل العامل عملا معينا وضمن جماعة من العمال وبصفة دائمة، وكذلك القواعد العامة المعروفة بالقانون الإداري التي تقضي أن يكون "الموظف" العامل في خدمة المؤسسة بصفة دائمة ويشغل منصبا أو درجة، ولهذا يجب أن تتوافر صفة العامل ضرورة لكي يتوفر له منصب عمل دائم أي بانتظام في مؤسسة معيّنة².

¹ المادة 6 من الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، المؤرخ 02 يونيو 1966.

² زغندود علي، "المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر"، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ط2، ص395، 396.

ج- حقوق العمّال في المؤسسة العمومية¹:

- حق العامل في الأجرة: أشار قانون العامل إلى الأجر في مادته 133 كمايلي: يتقاضى العامل أجره مقابل العمل الذي يؤديه، ويشارك في نتائج المؤسسة ويستفيد من الخدمات الإجتماعية والحماية الإجتماعية، هذا التعريف ربط أجره العامل بالعمل الذي يؤديه لفائدة المؤسسة المستخدمة.
- ولقد أوجب قانون العامل في مادته 127 المساواة في الأجر بين كافة عمّال المؤسسة، أي أن الأجر تتساوى بالنسبة للعمال متى تساوت ظروف العمل ومؤهلاته وخبرات العمال كما يتساوى العمال في الحصول على نفس الإمتيازات، والمساواة في الأجرة تعني أن يعطى للعامل أجرة مساوية لأمثاله الذين يقومون بنفس العمل.
- حق العامل في الخدمات الإجتماعية: نصّت المادة 18 من المرسوم رقم 80-48 المؤرخ في 23 فيفراير 1980 من قانون العامل على أن الخدمات الإجتماعية تستهدف المساهمة في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنميته شخصيته، وذلك بتسهيل الحياة اليومية للعامل وتحسين الرفاهية المادية والمعنوية عن طريق تكملة أجرة العمل على شكل خدمات في مجال الصحة، السكن، الثقافة، والترريح.
- حق العامل في الحماية الإجتماعية: أشار الميثاق الوطني والدستور وقانون المؤسسات إلى حق العامل في الحماية الإجتماعية، ونصّت المادة 137 من القانون الأساسي للعامل على أن يستفيد هذا العامل من الحق في الضمان الإجتماعي، وكذلك عند بلوغ العامل سنا معيناً تمنح له أجرة، بالإضافة إلى الحماية التي يتلقاها في المؤسسة.
- حق العامل في التكوين: إنّ للعامل حقاً في التكوين والتدريب في المهنة التي يرغب في مزاومتها، وهذا الحق أشار إليه قانون العامل في مادته 171 التي نصّت على: "أنّ العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الإجتماعية والمهنية للعمال وضمان التنمية الإقتصادية للبلاد" فالتكوين وسيلة لاقتناء العمال القادرين على الإنتاج بكيفية سليمة ومتناسبة مع وضعية كل مهنة.

¹ المرجع نفسه، ص 401-406.

5 - المشاركة العمالية في إدارة وتسيير المؤسسة في ظل الإصلاحات الاقتصادية:

لقد تبلورت فكرة مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية إستجابة للفكرة القائمة على ضرورة إقامة علاقات تعاون بين العمّال وأصحاب العمل في إطار إتفاقيات جماعية من أجل ضمان تعاون إجتماعي، وتحقيق نوع من التوازن في المراكز بين العمال والمستخدمين¹.

نظرا لما جاء في مبدأ المشاركة العمالية من أهمية في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية فهي في ظل القوانين الاقتصادية والعمالية الجديدة، تعتبر إحدى الأسس التي أقيم على أساسها النظام الإداري والاقتصادي في الجزائر منذ الإستقلال، فهو إن لم يتم بصفة رسمية إلا ابتداء من سنة 1971 بمقتضى القانون رقم 75/71 المتضمن علاقات العمل الجماعية في القطاع الخاص، ثم قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي وضع مبدأ حق المشاركة العمالية إنطلاقا من مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج عن طريق مجلس العمال المنتخب، يصبح بذلك العامل "المسير المنتج"، إلا أن التغيير الذي عرفته علاقات العمل بصورة عامة في إطار الإصلاحات الاقتصادية ألغيت هذه القوانين بصدور القوانين الاقتصادية والعمالية الجديدة ابتداء من سنة 1988².

وما أقرته هذه القوانين من الإعتراف بالحق النقابي وتوسيع مفهوم دائرة هذا الحق ونشاطاته ليتمكن من الزحف إلى مراكز القرار على مستوى المؤسسة، لا سيما تلك المتعلقة بعلاقات العمل على مستوى المؤسسة التي لها تأثير مباشر على الحياة الإجتماعية والمهنية للعمال، والحياة الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة المستخدمة، وهكذا أصبح للمشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية تتمثل على مستويين هما:

المستوى الأول: يعني المشاركة الفعلية والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة يمارس صلاحياته تحت رقابة مجلس الإدارة.

المستوى الثاني: يعني المشاركة الإستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال المشاركة على مستوى مقر الهيئة المستخدمة.

¹ رشيد واضح، "علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 151.

² أحمة سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 1994، ص 231.

خلاصة:

إن انتقال المؤسسات العمومية للإصلاح أدى إلى مرور 400 مؤسسة إلى طور الإستقلالية غير أن المفارقة العجيبة، هو أن معظم المؤسسات التي عرفت إستقلالية في نشاطها بعد التطهير المالي زادت وضعيتها المالية تدهورا من سنة لأخرى، فأصبح من غير المنطقي للدولة بعد صرفها مبالغ ضخمة بغية تطهير الوضعية المالية لهذه المؤسسة ومساعدتها للإنتلاق من جديد في نشاطاتها، أن تجد نفسها مرة أخرى في نقطة البداية وهذا بعودة المؤسسات على وضعيتها المتأزمة¹.

وكثيرا ما اقترن الحديث عن الإستقلالية بالحديث عن البحث أو خلق وضعية جديدة مغايرة للوضعية السابقة التي كانت تتخبط فيها المؤسسة العمومية، هذه الأخيرة كانت مجرد وسيلة لتطبيق وتنفيذ سياسة الدولة، مع طغيان الجانب الإجتماعي على الجانب الإقتصادي وذلك بتلبية حاجات الأفراد وإرضاء نزوات وطموحات الأشخاص والجهات التي عملت على تنصيب الإداريين، الشيء الذي نتج عنه تدني في فعالية السلوك التسييري².

فلقد كانت المؤسسات مكانا لتفريغ أموال الدولة دون تحقيق منفعة وذلك بسبب طغيان المركزية والوصاية وضغوطات الدولة على أهداف المؤسسة الإقتصادية خاصة مع الأزمة الإجتماعية، وقد مارست المؤسسة العمومية طول هذه السنين تسييرا عشوائيا وغير تنظيمي فهي التي وجدت نفسها في محيط سوق مدعم وبأسعار مفروضة ومحدودة من طرف الدولة، فالمؤسسة لم تكن تنتج أو تعمل من أجل المردودية وإثما من أجل تنفيذ سياسة الدولة الإجتماعية التي من بينها التشغيل حيث أدمجت فئات نشيطة دون تقييم لمؤهلاتهم وكفاءتهم، وفي هذا السياق يرى "عمار بوحوش" : " أنه ما دام شعار الرجل المناسب في المكان المناسب " لم يتعدى بعد مرحلة التطبيق التام والفعلي في مختلف المستويات التنظيم والإدارة من القمة إلى القاعدة، تبقى المؤسسات الوطنية تعيش جمودا وروتينا وتقهقرا³.

كل ما نستطيع أن نختتم به حديثنا في هذا الجانب هو أن فترة الإصلاحات الإقتصادية بما فيها إعادة الهيكلة وإستقلالية المؤسسات لم تثمر بشكل جيد ولم تعطي الصورة المنتظرة لردّ

¹ محمد بوتون، "المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المنطوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2003، ص54.

² برشعور محمد الحريري، المرجع السابق، ص33.

³ عبادة عبد العزيز، "دور علم النفس المهني في التسيير النعمال للمؤسسات الجزائرية"، مجلة علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران : العدد 1، جوان 1996، ص175.

الإعتبار إلى المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وإلى العمّال بصفة خاصة، حيث عانوا الكثير من المشاكل تحت ضغوط هذه المتغيرات، والتي أثرت على حياتهم الإجتماعية والمهنية. وإثر هذه المرحلة دخل إقتصاد الجزائر في نظام جديد وهو إقتصاد السوق، نظام يفرض ثقافة تسييرية جديدة، وكمرحلة إنتقالية تستهدف التمهيد لخصوصية المؤسسات العمومية.

II - قضية الخوصصة في الجزائر:

تمهيد: لقد وجدت الدعوة إلى الخوصصة طريقها من الدول الصناعية المتطورة إلى الدول النامية من خلال تحول الأفكار والقيم إليها، والتي شملت معظم الدول العربية، بحيث فرضت الخوصصة على هذه الدول من قبل الجهات الممولة الدولية كشرط من شروط تقديم القروض والمساعدات خصوصا ضمن ما يسمى بتمويل برامج الإصلاح الهيكلي، من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وتعتبر هيئات التمويل الدولية ضالعة في عملية حثّ الدول النامية على تصفية القطاع العام¹.

لعل أهم إصلاح عرفته الجزائر منذ سنة 1989 إلى يومنا هذا يتمثل في إقتصاد السوق الذي نقلنا من نظام مغلق إلى نظام مفتوح يضمن المنافسة على التجارة الداخلية والخارجية، وهذا النظام الإقتصادي الجديد جاء نتيجة فشل النظام السابق المبني على أساس التسيير المركز والتخطيط المركزي البيروقراطي المبهم الإستراتيجية والمنعدم الفعالية، الشيء الذي أدى إلى إنفتاح في التسيير بمعنى فكرة تحول من إقتصاد مسير إلى إقتصاد حرّ يعطي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية الحرية الكاملة في تسيير شؤونها وتحقيق أهدافها، إضافة إلى فكرة الخوصصة الناتجة عن نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

وقد نصّ القانون التوجيهي رقم 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 الخاص بالقطاع الخاص على أن: "تطور القطاع الخاص يجب أن يدمج ويسير في إطار مخطط التنمية ويلتزم بالأولويات المحددة"².

وقد ظهر مصطلح الخوصصة في الجزائر في الثمانينات إبتداءً من سنة 1986 حين أصبح المناخ السياسي والإقتصادي ملائم لممارستها بحيث تشمل عدّة قطاعات مختلفة، وفي هذا الجانب سنحاول تحديد بعض التعاريف الموضوعية للخوصصة.

¹ ضياء مجيد الموسوي، "الخوصصة والتصحيحات الهيكلية، آراء وإتجاهات"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1994، ص 29.

² الجزائر، "الدليل الإقتصادي والإجتماعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1689، ص 74.

1- مفهوم القطاع الخاص أو الخوصصة:

يطلق مفهوم إقتصاد القطاع الخاص على الإقتصاد الحر الذي يركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة، ويفرض وجود الإقتصاد الحر عدم تدخل أي هيئة (دولة أو غيرها) في النشاط الإقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة¹.

ويعرف "القاضي أنطوان الناشف" الخوصصة على أنها: "تحوّل الأنشطة والممتلكات من الحكومة (القطاع العام) إلى القطاع الخاص مع تقليص دور الحكومة في خلق الأسواق، وبعبارة أخرى فإنّ الخوصصة هي تحجيم دور الحكومة مقابل توسيع وتفعيل دور القطاع الخاص سواء في الأنشطة أو في ملكية الموجودات"².

كذلك تأخذ الخوصصة معنى إنفتاح القطاع العمومي التنافسي للأسما للخاص بغرض توسيع قاعدة القطاع الخاص (شرط يجب توافره لإقامة إقتصاد السوق)، بحيث يتسنى للقطاع الخاص هذا ممارسة التسيير والمساهمة في الإستثمار عن طريق برنامج بيع أسهم الشركات المساهمة وسيكون هذا القطاع قادرا بصفة شاملة على إنجاز مشروع بجميع الرأسمال بكيفية مستقلة³.

تحمل الخوصصة عدة تسميات تختلف من باحث لآخر لكنّها ذات معنى واحد وهذا ما أشار إليه "ضياء مجيد الموسوي" حين عرفها بأنّها "التفويت" لصالح القطاع الخاص و"التخصّص" و"الخاصية"، وكذلك "الأهنة"، و"الخوصصة"، رحتى "التقزيم"⁴.

¹ ضياء مجيد الموسوي، "المرجع السابق"، ص 18.

² القاضي أنطوان الناشف، "مراجعة نوال تلح مسعود،" الخوصصة (التخصيص) مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة المرافق العامة" منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت - لبنان، 2000، ص 64.

³ حميدي حميد، "خوصصة المؤسسات العمومية في القانون الجزائري"، بحوث الندوة الفكرية التي نظمها المركز الوطني للدراسات والتجليل الخاصة بالتخطيط"، ص 374.

⁴ ضياء مجيد الموسوي، المرجع السابق، ص 29.

2- آراء بعض الخبراء الإقتصاديين الجزائريين حول قضية الخوصصة¹:

من خلال محاضرة قام بها السيد "بن عصمان محفوظ" أستاذ بالمدرسة العليا للتسيير وتكنولوجيا الإعلام، والتي أعطاها اسم "الخوصصة آلية للمنافسة الدولية" في ملتقى حول المؤسسة الجزائرية في ظلّ العولمة، أن الخوصصة لا بد أن تكون متدرجة وحازمة، عكس ما يتجه إليه "هميد طمار" وزير المساهمات وتنسيق الإصلاحات، حين يؤكد أن الخوصصة لا بد أن تكون في أسرع وقت ممكن وبصورة شاملة، فقد وضع السيد "بن عصمان محفوظ" بأن الخوصصة تمتد على المدى الطويل وأنها ليست سياسة تؤدي إلى إفقار الدولة من خلال تقليص أصولها بل هي إجراء لتسيير عمومي يستهدف توزيعا دقيقا ومناسبا للموارد البشرية والمادية.

ويرى السيد "عمر بن يحيى" في مداخلته "إعادة الهيكلة، وإعادة تأهيل المؤسسات" أن الضرورة تقتضي أن تعيد الجزائر إلى توجيه الإستراتيجيات الصناعية بسبب عدم قدرتها في المنافسة، وذلك لمراعاة الظرف الجديد للعولمة وبالتالي يتوجب عليها إدخال إصلاحات جذرية للسماح بضاعتها ومؤسساتها أن تتكيف مع الفضاء الإقتصادي الدولي الجديد.

وتضيف الأستاذة "ليلي عبد العظيم" بأن القوانين المتعلقة بعملية الخوصصة المتواجدة منذ 1994 ابتداء من المادتين 24 و52 من قانون المالية التكميلي والمتعلقين بأمر المؤسسات العمومية بالتنازل عن مستحقاتها وفتح رأس مالها للمتعاملين الخواص، وهو ما يطلق عليه الآن إسم الخوصصة الجزئية، كما أكدت على أن الدولة ملزمة الآن باستعمال صلاحياتها من أجل تنظيم السوق والتنازل عن أملاكها بصورة منظمة مدروسة.

3- أسباب وتطور فكرة الخوصصة في الجزائر:

إن مسار عملية الإصلاحات الإقتصادية تم تحديده حسب طروحات الخطاب السياسي كونه يدخل في إطار مرحلة إنتقالية نحو إقتصاد السوق، هذه النظرة ينبغي أن تفرض على الأقل ولو من الناحية النظرية والتصورية نموذجاً معيناً واضح المعالم للتطور الإقتصادي والإجتماعي يتوجب على الإقتصاد الجزائري الإنتقال إليه ليس من جانب المظهر الشكلي وإنما عن طريق إدماج البنى الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري وفق هذا النموذج².

¹ جريدة الخبر، الخميس 22 فيفري 2001، مقال "الخوصصة ليست سياسة لإفقار الدولة"، ل. سعاد، ص.3.

² شريف إسماعيل، المرجع السابق، ص.283.

فلو أعدنا النظر في أهم المراحل التي مر بها الإقتصاد الجزائري منذ الإستقلال لوجدناها هنا تنتقل تدريجيا نحو مرحلة الخوصصة الجزئية، فمن فترة التأميم الشامل مباشرة إلى عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية التي إنجرت عنها تفكك المؤسسات الضخمة وتحويلها إلى وحدات صغيرة ومتوسطة، ثم تلتها مباشرة عملية إستقلالية المؤسسات حيث خوصصة ميكانيزمات أساليب التسيير مع الحفاظ على الطابع العمومي للملكية رأس المال إلى حين صدور قانون المالية التكميلي لسنة 1994 الذي سمح بتنظيم المؤسسات في شكل شركات مختصة تمثل الدولة فيها مساهمة في حدود 51% مما يعبر بصدق توجهها تدريجيا نحو التحرير الإقتصادي .

يإمكاننا من خلال هذا العرض أن نذكر بعض الأسباب الرئيسية التي دفعت بالسّلطة المركزية إلى التفكير في طريقة خوصصة المؤسسات العمومية ولو بكيفية جزئية في انتظار التحرير الشامل لرأس المال عندما تتوفر الشروط الذاتية والموضوعية الكافية باعتبار هذا كإحدى الحلول المقترحة لفك معضلة العجز المالي والهيكلية الذي تعاني منه المؤسسات منذ مدة. بفعل أسباب مختلفة²، وكان السبب المباشر فيها هو التسيير للشؤون الإقتصادية والإجتماعية والسياسية من طرف الدولة على حساب أدنى آليات المنطق الإقتصادي كالمردودية المالية والفعالية الإقتصادية بالإضافة إلى أنّ التسيير البيروقراطي والإداري للمؤسسات إنجرت عنه نتائج خطيرة تتمثل أساسا في عدم الإستعمال الكامل لجهاز الإنتاج في مختلف الميادين مما أدى إلى حدوث ندرة في المواد والخدمات مع النوعية الرديئة لإنتاج الممتلكات.

نستطيع القول أنّ خوصصة أدوات التسيير عبر قوانين إستقلالية المؤسسات ما هي في الواقع إلا بداية الخوصصة في الجزائر تمهيدا للدخول في مرحلة إقتصاد السوق، وقد أثبتت التجارب بأن الأنظمة الإقتصادية المبنية على الملكية الخاصة تعتبر من الأنظمة الفعالة والمجدية مقارنة مع تلك المعتمدة على أنظمة الملكية العمومية⁴.

⁴ Journal le matin: n16, du 07 octobre 1991, P11.

وعموما فإنّ هناك أسباب رئيسية ساعدت بصورة أو بأخرى على تبني حكومة الجزائر لمنهج الخصوصية، وهي تتمثل في الأسباب الاقتصادية والأسباب الإيديولوجية¹:

أ- الأسباب الاقتصادية: حيث حتمية التقليل من الضغط الجبائي والمديونية الخارجية مع إعطاء الثقة الكافية في ممارسات قواعد السوق، وإعادة النظر في دور الدولة في هذا المقام.

ب- الأسباب الإيديولوجية: حيث ينحصر دور الدولة فقط في ضبط النشاطات الاقتصادية وخلق الإطار الأمثل للتحضيرات الضرورية لدعم المنافسة، مع حتمية إجراء إصلاحات اقتصادية ومالية.

ولكي يكتب للخصوصية النجاح يجب بالمقابل إجراء عملية إحساس الرأي العام بأهمية الظاهرة والنموذج قصد العمل للقضاء على كلّ السلوكات السابقة والعوائق، بحيث يتطلب هذا رجلا جدد ونمط تفكير جديد وسياسة جديدة تقتضي إمكانية تقاسم الثروة في نهاية السنة حسب نتائج نشاطها.

4- نظرة الإتحاد العام للعمال الجزائريين للخصوصية (UGTA):

لقد عززت اللائحة الممضاه من طرف الأمين العام "عبد الحميد سيدي سعيد" عن حالة القلق والغضب وخيبة الأمل التي يعيشها العمال، والتي تعود حسب بيان المركزية النقابية إلى رغبات الخصوصية الغامضة وأهدافها المشكوك فيها نتيجة المقاربات غير الصحيحة، بحث أصبحت تشكل أيضا خطرا على التشغيل وعلى مستقبل القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى انعكاسات مباشرة على القدرة الشرائية للعمال، وبالتالي على المنظومة الوطنية للحماية الاجتماعية، إذن هذه الطريقة التي تدار بها الإصلاحات الاقتصادية أوجدت إنتقاد صريح لبرنامج "عبد الحميد طمار" وزير المساهمات وتنسيق الإصلاحات².

وتشدد المركزية النقابية على أنّ الدولة تتمتع بهامش كبير للتحرّك، ولها من الإمكانيات ما يسمح لها بالشروع في سياسة إنعاش ونمو من خلال برنامج واسع للإستثمارات يكون موجه بدقة نحو خلق الثروة وإنعاش سوق الشغل، وكذلك تقول المركزية النقابية بأنّ إمتحان "عبد الحميد طمار" أحد الوزراء الثلاثة المكلفين بالخصوصية سيكون في أقصى درجاته عندما يدرك أنّ القضية

¹ شريف إسماعيل، المرجع السابق، ص 287.

² جريدة الخبر، يوم الأحد 18 فيفري 2001، مقال "طمار يتراجع أمام تهديدات المركزية النقابية"، ع. سعاد، ص 2.

تستدعي تسريح 7100 عامل بحيث سيكلف الدولة ما يقل عن 8 ملايين دينار نتيجة البرنامج الخاص بالخصوصية على لسان وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات، بحيث شرعت منذ الأسبوع الثاني من شهر فيفري 2001 في خصوصية المؤسسات الواردة في مرسوم 98 المتعلق بخصوصية 89 مؤسسة عمومية¹.

وبعد دراسة وضعية هذه المؤسسات تم إختيار 79 مؤسسة، حيث تم الشروع في خصوصية 65 مؤسسة منها، الأمر الذي نتج عنه أن رحب الإتحاد العام للعمال الجزائريين على لسان الأمين الوطني "عبد القادر مالكي" بكل مساهمة تقوم بها الحكومة في الإتجاه الذي يتم وفقه تفادي انفجار إجتماعي، أو إضراب وطني لا يمكن التحكم فيه بعد ذلك، ولهذا فلقد أبدت المركزية النقابية ضرورة مواكبة العصر مع الحفاظ على البنية الإجتماعية والمادية للعامل.

5- المؤسسة الجزائرية والوضع الإقتصادي الجديد:

بعد التجربة الفاشلة للمؤسسات الجزائرية في ظل المنهج الإشتراكي، بدأت تجربة أخرى مع بداية الثمانينات تؤكد على المنهج الرأسمالي في علاج أزمات الإقتصاد الجزائري، فمن خلال إتفاقية "ستندباي Standbay" في 30 أوت 1989 والتي أبرمت مع صندوق النقد الدولي، بدأت التحولات الإقتصادية في الجزائر حيث أكدت فيها الحكومة الجزائرية على الإلتزام بالتحولات الليبرالية التي تركز على برنامج هذا الأخير يتمثل في وضع برنامج للتكيف الهيكلي الذي عرف وتيرة سريعة خاصة مع بداية التسعينات، حيث عمدت الجزائر إلى وضع مجموعة من التشريعات الإقتصادية القانونية تنسجم والوضع الإقتصادي المتوجه إلى إقتصاد السوق، وذلك نظرا للوضعية المتأزمة التي كانت تعيشها المؤسسات الجزائرية من جهة وضغوطات المنظمات الدولية منها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لإتباع برنامجها الإصلاحية والتي حسب رأيها ينمي الإقتصاد الوطني².

هناك بعض العوامل الداخليّة التي ساهمت بصورة كبيرة في تغيير السياسة الإقتصادية لهذه المؤسسات والتوجه نحو إقتراحات المنظمات العالمية في تبني إقتصاد السوق كنموذج إقتصادي يُمكن

¹ جريدة الخبر، يوم الخميس 22 فيفري 2001، مقال "المركزية النقابية تخدر من حالة التذمر لدى العمال"، ح. سليمان، ص3.

² مجلة التواصل، "مقارنات سوسولوجية للمجتمع الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عنابة، العدد6، جوان 2000، ص92.

الإقتصاد الوطني من الإندماج ضمن العولة الإقتصادية وما تفرضه بصورة مباشرة على النظام الإقتصادي العالمي، ومن جملة هذه العوامل نجد¹:

1. الإخفاق في بناء إقتصاد وطني قادر على المنافسة.
 2. ثقل الديون الخارجية وتزايد الحاجيات الإجتماعية وعجز الدولة في تسويتها.
 3. الإخفاق في تشييد إقتصاد متنوع وذو جودة عالية يتماشى ومتطلبات إقتصاد السوق.
 4. الإعتقاد على سياسة مداخيل المحصول الواحد دون المصادر الأخرى المقتصرة على البترول.
 5. تفشي الفساد الإداري والبيروقراطية السلبية والحسوية والإختلاسات التي تفرقل من نمو المؤسسات العمومية.
 6. إفلاس المؤسسات العمومية وإخفاقها في تحقيق النمو وخلق فرص جديدة للعمل.
- نستطيع القول أنّ الدخول في إقتصاد السوق قد أملى على المؤسسة الجزائرية بعض السلوكات الإجتماعية، وزعزعة النظام الإجتماعي والمهني داخل هذه المؤسسة، ففي سنة 1998 بادرت الشركات القابضة ببعض التوجيهات للدخول في الخوصصة تقتضي شراء سنوات العمل التي قضاها العامل داخل المؤسسة مقابل تنازله عن كونه عامل دائم، هذا التوجه الجديد في علاقات العمل الفردية والجماعية غير الصورة المثالية التي كانت تحملها المؤسسة الإجتماعية أو الإشتراكية الضامنة لحق العمل لكل مواطن، وتجزأت الصورة التي كانت راسخة منذ سنوات في ذهنية العمال من مؤسسة الدولة إلى مؤسسة المؤسسة².
- إنّ التحولات المتعاقبة التي عرفت بها بلادنا في العشرية الأخيرة من القرن السابق في المجال الإقتصادي جعلت من المؤسسة مسرحا وميدانا لتجارب عديدة أثّرت بشكل مباشر على الحياة المهنية والإجتماعية للعمال، فعرفت تذبذبا وعدم إستقرار في العلاقات التي تربطهم بمؤسستهم تعاقبت فيها التنظيمات القانونية التي تحكم وتنظم قطاعات نشاط معينة، أخضع العمال في الكثير من الأحيان إلى تنظيم قانوني معين إلى غاية صدور تنظيم قانوني آخر خاص بهم³.

¹ المرجع نفسه، ص 94.

² القاضي المكّي، "متملات الأجراء الصناعيين في الجزائر بين العقلنة والتقليد"، مذكرة ماجستير، قسم الثقافة الشعبية، فرع أنثروبولوجيا، جامعة تلمسان، 2003/2004، ص 206.

³ رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص 6.

6- إقتصاد السوق وإنعكاساته على الواقع الجزائري.

إنّ انتقال الجزائر إلى إقتصاد السوق نتج عنه بوضوح بعض المخاوف والإضطرابات مسّت البنية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد، وقد لاحظ بعض المحللون الإقتصاديون أنّ السياسة التي طبّقت لم تحقق بوادر النجاح، وذلك بعد مرور سنوات من بداية تطبيقها، وأنّ الواقع الإقتصادي ما يزال متدهورا، حيث نتج عن هذه الوضعية المتأزمة للإقتصاد الجزائري آثار سلبية مسّت مختلف الفئات الإجتماعية، خاصة تلك الفئة الفقيرة، إذ يجد المواطن نفسه أمام الإنخفاض المستمر للقُدرة الشرائية والإرتفاع المطرد لأسعار المواد الإستهلاكية، وتبقى من جملة ما نتج عن هذه السياسة هو¹:

1. إرتفاع موجة الإضرابات حيث شهد في النصف الثاني من سنة 1998 أكثر من 90 إضرابا.

2. تسريح العمال بصورة كبيرة حيث تم تسريح 49 ألف عامل سنة 1998، ومنذ بداية هذه العملية بلغ عددهم 264 ألف عامل.

3. إرتفاع نسبة الواردات بحوالي 4 مليار دولار، وتزايد حجم المديونية.

4. تراجع أسعار البترول المصدر الأساسي للدخل الوطني.

5. غلق معظم المؤسسات العمومية وإتباع القطاع الخاص.

6. توسيع دائرة الفقر وسقوط الطبقة الوسطى.

وكما تشير بعض تحليلات المهتمين بالوضع الإقتصادي الجزائري على أنّ فشل هذه العملية في تحقيق الإنعاش الإقتصادي الذي كان متوقعا، يبدو واضحا حول الأسباب والعوامل التي يرجعها البعض إلى الوضع الأمني غير المستقر، وكذا عدم وضع مسار سياسي واضح. كما يرجعها البعض الآخر إلى حقيقة سياسة المؤسسات المالية العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وأنّ شروط التصحيحات الهيكلية هي مجرد ضغوط تباشر على الدول التي لا تسير في الخط الإقتصادي والسياسي لمجموعة السبع الكبرى والتي تسعى للمحافظة على مصالحها الإقتصادية².

¹ جملة التواصل، المرجع السابق، ص 98.

² نفس المرجع، ص 98.

خلاصة.

جاءت أفكار ومعلومات هذا الفصل متمثلة في حوصلة مختصرة عن فترة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر بداية من الثمانينات إلى ما بعد 1988، آخذين في الاعتبار بعض الأسباب الاقتصادية والاجتماعية الداعية إلى هذه الإصلاحات حيث شهدت من خلالها المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية منها تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية سريعة، اعتبرت كمنعرج تدخل فيه الجزائر تدريجيا نحو نظام جديد وكبديل عن النظام السابق في ما مضى ألا وهو إقتصاد السوق.

وأشرنا فيما بعد إلى علاقة وحقوق العمال بالمؤسسة العمومية طبقا لما نصّ عليه القانون الأساسي العام للعامل الجزائري (S.G.T)، ثم عن المشاركة العمالية في تسيير وإدارة المؤسسة في ظل الإصلاحات من خلال صدور قوانين عمالية جديدة تتعلق بتنظيم علاقة العمل. وختاما وفي التغطية الموالية للإصلاحات أشرت بإيجاز إلى قضية الخصوصية في الجزائر وما هي بعض الأسباب الرئيسية الداعية إلى ذلك مع طرح بعض الآراء المختلفة حولها.

الفصل الثاني:

قراءة لبعض المدارس والنظريات المهمة بالسلوك الإنساني داخل
المنظمات الصناعية.

• تمهيد:

إن التطور الملحوظ الذي شهدته معظم بلدان العالم في مجال الصناعة، قد نتج عنه بوضوح زيادة في حجم المؤسسات وتعدد وظائفها. الأمر الذي أدى إلى التفكير في إيجاد طرق سليمة وأساليب جديدة لتسيير هذه المؤسسات. وإعادة تنظيمها بالشكل الذي يضمن لها إستمرارها وبقائها نحو بلوغ الأهداف المرجوة.

من هذا المنطلق كان الإهتمام بالمنظمات منصباً على دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين كفاءة منظمات الأعمال وزيادة قدرتها التنافسية، كما ازداد التركيز على ضرورة التطوير المستمر في كل مجالات وعناصر المنظمة، بل ونادى الكثيرون بأهمية التحديث المستمر لأساليب وطرق العمل بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات¹.

إلا أنه رغم اختلاف المداخل المقترحة لتحسين كفاءة منظمات الأعمال، فإن ثمة عنصر معين يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، ألا وهو "الإنسان" فهو المورد الحقيقي لأية منظمة في المجتمع، وما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة. فالإنسان هو الذي يفكر ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، فلذا أصبحت من المشكلات الكبرى التي تعاني منها المنظمات حالياً هي المشكلات السلوكية لهؤلاء العمال، وضرورة دراسة وتحليل هذا السلوك². ومن ثم فإن السلوك الإنساني كان ولا يزال محل الإهتمام من جانب علماء السلوك والباحثين المختصين في هذا المجال مع تجاربهم وبحوثهم الميدانية، أمثال "تايلور"، "مايو"، و"كروزبي"، وغيرهم الذين جاءت أبحاثهم مساندة ومنتمة لهؤلاء العلماء.

وفي هذا الجزء سنتناول المدارس والنظريات الخاصة بالسلوك الإنساني في المنظمات.

¹ علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار غريب للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، بت، ص 10.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعّال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 02.

I- نظرية التنظيم العلمي للعمل (F.W-TAYLOR 1856/1915 (O.S.T).

كان "تايلور" في بداية مشواره العملي متربصاً ثم مهندساً فمهندساً خاصاً، فقد اهتم بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فاستعمل العلم بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ السائد آنذاك، وكان هدفه كيفية رفع الإنتاج بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن¹.

ويعتبر "تايلور" الأب الروحي لنظرية التنظيم العلمي للعمل (O.S.T)، التي ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر (19) إثر التغييرات الحساسة في سلوك مسيري المؤسسات الذين اختاروا نموذجاً جديداً لتنظيم العمل داخل المؤسسة، وانطلقت أعمال "تايلور" مهتمة بالجانب الإنساني للعمل من فكرة وجود انتقادات موضوعية في المؤسسة، والتي يمكن أن تزول بفضل تنظيم عملي يأخذ بعين الاعتبار أن كل عامل قادر بأن يقوم بعمل محدد يمكنه من تقاضي أجر في نهاية الأمر، وبفضل عملية قياس العمل حسب "تايلور" يمكن معرفة الكمية العملية المطلوبة من كل عامل، إذ تعود هذه الطريقة بالفائدة في دراسة سلوك وتصرفات العامل، وتحديد دوره في منصب العمل بصفة علمية محضة .

لقد حصر "تايلور" دراسته للعمل الصناعي على درجة عالية من الرشد والتعقل، الأمر الذي يحقق أكبر قدر من الإنتاج، في أي قصر وقت وبأقل مجهود وبأدنى تكلفة، فهو يرى ضرورة تحليل العمل وتفصيله وتجزئته إلى مراحل وحركات ونشاطات باستخدام أسلوب علمي، وذلك لمحاربة طبيعة الإنسان الكسولة وإلغاء العمل الإضافي الزائد، ولقد كانت البداية مع "تايلور" حينما فكر في تطبيق العلم الوضعي في تسيير المنظمات وخاصة المؤسسات الحديثة النشأة آنذاك، وذلك حينما لاحظ غياب المعيار أو الطريقة الموحدة للعمل حيث غياب المعايير الإنتاجية، وعدم وضوح وثبات العلاقة بين الإنتاج والأجور، وعليه جاء اقتراح "تايلور" متمثلاً في "التقسيم العلمي للعمل" ثم "تكثيف الفعالية" من خلال تقليص عدد العمال، وذلك من خلال إدماج العامل داخل نشاطه².

¹ J.P Citeau : Gestion des ressources humaines : Principes Généraux, ed.Collin, Paris, 1997, P :26.

² محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، 1982، ط2، ص131.

وكما كان يعتقد أيضا أن النشاط الفردي الذي يقوم به العامل هو الوظيفة التي يمارسها ولا يجب أن يترك اختيار العمال للصفة المحضنة، وعليه يجب وضع تنظيم العملية على نحو يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي يلائم قدراته واستعداداته¹.

طرح "تايلور" تساؤلات عدّة حول كيفية رفع الإنتاجية، فبعد ملاحظته لعوامل الإنتاج وجد أن الإنسان يميل بطبيعته إلى الكسل، مما يؤدي إلى وجود ظاهرة التسكع (flânerie)، وترجع أسبابها إلى طبيعة الإنسان الميالة إلى الكسل والتنظيم السيئ للعمل، وكذلك عدم استفادة العامل ماديا من العمل الإضافي الذي يقوم به، مما يجعله غير مهتم بعمله، وإزالة هذه الحالة اقترح يوم عادل ومثالي للعمل "Journée légale de travail"، حيث اقترح لذلك تدخل العلم عبر القيام بدراسة علمية للعامل والعمل معا، إذ يقول "إنّ كلّ عمل صناعي يُعرف ويُحدّد علميا" وأصدر كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية".

إنّ أهمّ مبدأ عند "تايلور" هو مبدأ (One best way) (الطريقة الوحيدة المثلى) أي أنّ كلّ عامل يقوم بالنشاط المحدّد له من قبل الميسّرين في ظروف حسنة وطرق مثلى²، كان يرمي هذا المبدأ إلى اختيار العمال وتدريبهم وتحديد مهاراتهم وتنظيمها تنظيمًا رشيدا، وكانت هذه مهمة رجال الإدارة والمهندسين إذ تقع على عاتقهم الدراسة العلمية الدقيقة، والهادفة لتحسين أداء العمّال ورفع من الإنتاجية³، فهذا المبدأ يقوم على الفصل بين مهمة التصوّر (Conception) وهي من اختصاص موظفي الإدارة، ومهمة التنفيذ (Exécution) وهي من اختصاص العمّال البسطاء.

أمّا المبدأ الثاني (Homo-économicus) حيث يفترض أنّ الإنسان نفعي يتحرّك بدافع الرّبح المادي، والحوافز المادية تدفعه على بذل الجهد، فالهدف الرئيسي عند العمال هو ضمان أقصى حدّ من الدّخل الذي يتناسب مع الجهد المبذول في العمل، فإذا تمكّن العامل من إحادة المهمّات التي أوكلت إليه فإنه سيؤدّيها بسرعة وبالتالي الرّفع من أجره⁴.

¹ محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 127.

² J.P Citeau : o.p. cit.p :27.

³ محمد علي محمد، المرجع نفسه، ص 128.

⁴ نفس المرجع، ص 130.

لقد توصل "تايلور" فعلا في إحدى أبحاثه في مؤسسة Bethlem Steel على رفع مردوديتها حيث قام بتقليص عدد العمال من 600 إلى 150 عامل، فرفع أجورهم من 1,15 دولار إلى 1,88 دولار في اليوم.

وتحقق هذا النجاح عن طريق التوفيق بين ثلاثة عناصر أساسية هي:
-المادّة المعالجة، ووسائل العمل، والقوّة العاملة.

فلقد أعطى "تايلور" للمسيرين الوسائل والمناهج التي تساعد على رفع الإنتاج بتوظيف أقل عدد ممكن من العمال وفي أسرع وقت ممكن بالإعتماد على العمل المتسلسل¹. ويؤكد "تايلور" على مبدأ المنافع المتبادلة عن طريق التسيير المنسق ورفع الإنتاج والإنتاجية كي يرفع كلا الطرفين مصلحتهما، "أكبر ربح لربّ العمل مقابل أكبر أجر للعامل"، هذا الأخير سيؤدي حتما إلى خلق رضى مزدوج وتعاون فعال بين الإدارة والعمال².

وختاما فإن المبادئ التي قدّمها "تايلور" لعقلنة المسار الإنتاجي والتأكيد على التنظيم الرسمي والإجراءات المتبعة في المؤسسة ساهمت إلى حدّ كبير في مجال التكفل بالموارد البشري، ونلمح هذه المبادرة من خلال المبادئ التي جاءت في كتابه "مبادئ التسيير العلمي" 1911 وهي:

- تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والمنفّذين بشكل واضح وعادل: التصميم والتخطيط للمهندسين، والتنفيذ للعمال.
- التحديد العلمي لأي جزء من أجزاء العمل بالإعتماد على القواعد العلمية بدلا من القواعد التنفيذية والخبرة الفردية.
- الإختبار والتدريب العلمي للعمال، وذلك عن طريق الإرشادات والتفاصيل الدّقيقة للعمل من طرف الإدارة³.

¹ I.G March. H.A Simon , « Les organisations. Dunod, bordas », Paris, 1979, P :22.

² مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص73.

³ المرجع نفسه، ص74.

1- بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية¹:

- اعتبرت هذه المدرسة الإنسان آلة منتجة وحلّت العمل تحليلاً ميكانيكياً.
- إنّ التقسيم شبه الذري أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي، وذلك نتيجة اضطراب العمال وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة طوال اليوم أدت إلى شعور العمال بالملل.
- لقد أهملت هذه النظرية العامل البشري، والعلاقات الإجتماعية كونها عناصر أساسية في عملية الإنتاج.
- عدم مراعاة العلاقات غير الرسمية، كالإتصال والتنظيم اللأرسمي فيما بين العمال أنفسهم من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، الأمر الناتج عنه عرقلة في عملية التنفيذ.
- لقد أدت التaylorية إلى عقلنة الإنتاج وهنا يقول "تايلور" بأنها مسلّمة غير قابلة للتفاسح والتفقد لكنّ الفكر العلمي مبني على الشكّ والعلم في ذاته وفي حركية وتغيّر دائمين.

II- مدرسة العلاقات الإنسانية: Elton Mayo 1880/1949

تعالج هذه المدرسة موضوعاتها ومشاكلها من منظور منطق العواطف بدلا من منطق الرشد والتعقل، فشخصية الفرد واتجاهاته وقيمه تشكلها الجماعات الأولية التي تنتمي إليها، كما تعكس هذه الجماعات بدورها قيم ومعايير أعضائها، والتي تظهر في موقف العمل تلقائياً، ويستدلّ "مايو" على ذلك حين يقول بأنّ "العامل لا يستجيب للمواقف المختلفة كفرد منعزل ذلك أنّ تجمع الأفراد بصورة دائمة مستقرّة في العمل يخلق تنظيماً إجتماعياً غير رسمي تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيراً ملحوظاً في السلوك التنظيمي كرفع الإنتاجية أو ضعفها"².

بدأت اهتمامات "مايو" بعالم الشغل سنة 1923 لتحليل وتفسير الوضع المتمثل في استعباد الإنسان من طرف الآلة وخضوعه التام لنظام العمل المتسلسل، ولقياس الوقت والحركات وتطبيق أوامر المهندسين والإدارة بكلّ صرامة، الأمر الذي أدى إلى مقاومة خفية من طرف العمال ضدّ قياس الوقت، نتج عنها تباطؤ في الأداء وكسر ريثم العمل كالغيابات والتأخرات المتكرّرة، فأمام

¹ Georges Friedman, "Le travail en miettes", NRF. Gallimard ST amand, 1964, P: 90.

² محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية، 1986، ص 156.

هذه الوضعية القائمة تدخّل "مايو" في إحدى المصانع الأمريكية للنسيج بمدينة "فيلادلفيا" لإيجاد حلّ لتغيّب العمّال وعدم استقرارهم، فتوصّل إلى أن سبب ذلك هو عدم تمتّع العمّال بحرية أكبر¹. لقد أظهرت التوجّهات الجديدة للبحث عند "مايو" الكشف عن عوامل ومتغيّرات بحكم طبيعة السلوك التنظيمي، وتأكّدت من خلال اعتماد فترات الراحة والترقية لإحلال علاقات ودية بين العاملين والرؤساء، وهذا ما فسّره "مايو" بإزالة الروتين والرقابة مقابل خلق الشعور الإنساني وروح المعنوية بين أعضاء التنظيم².

ومن بين المبادئ التي توصّلت إليها حركة العلاقات الإنسانية، أن الإنسان كائن اجتماعي وليس كائن اقتصادي صرفا، ويجب النظر إليه على هذا الأساس، بمعنى كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره الخاصّة به، والحوافز الماديّة ليست الدافع الوحيد الذي سيستجيب له العمّال كما أن الروح المعنوية الجماعية والانتماءات الاجتماعيّة، والعلاقات غير الرسميّة هي حوافز بسلوكية تعمل على تكوين جماعات غير رسميّة تتعدى حدود العلاقات الرسميّة الموازية للتنظيم الرسمي، ويلجأ "مايو" على إعطاء الأولوية للظواهر الاجتماعيّة المرتبطة بحياة الجماعات المهنية في كلّ دراسة تتناول العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، أمّا إذا تجاهلت الإدارة وجود التنظيم غير الرسمي وما ينطوي تحته من قيم واتجاهات، فإنّ ذلك من شأنه أن يضعف الاتصالات بين قمة التسلسل الرئاسي ومستوياته الدنيّا³.

1- تجربة "مايو" بشركة Western electric company:

يعدّ "مايو" أوّل من أعطى العنصر البشري الأهميّة في المجال الصّناعي، حيث تعتبر دارساته وأبحاثه المعروفة بأعمال "هاوثون" التي أجراها بالشركة العامّة للكهرباء (Western electric) بأمريكا قفزة هائلة إلى التقدّم بعلم العلاقات الإنسانية، وكرّد فعل للفكر التاييلوري الذي انصبّ اهتمامه على الكفاية الإنتاجية، وكانت رؤيته للعامل مجرد آلة تتحكّم فيه الإدارة من أعلى، فقد استطاع "مايو" من خلال تجربته هذه هو وفريقه أن يكتشف متغيّرا خفيا لم يكن يعرفه من قبل وهو الجماعة والعلاقات الإنسانية القائمة ضمن الجماعة وخاصّة العلاقات غير الرسميّة⁴.

¹ Elton Mayo, « Les problèmes Humains de la civilisation industrielle », Marc Millan ; New York, 1953, P59.

² محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 156.

³ علي الشرقاوي، التنظيم، الدار الجامعية، ب ت، ص 82.

⁴ خلفان رشيد، "واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996/1995، ص 18.

لقد قام فريق "مايو" بتجربة (Test room) لمدة سنة كاملة في هذا المصنع، وكانت النتيجة أن كل تغير في ظروف العمل (درجة الحرارة، الرطوبة، فترات الراحة...) كيفما كانت طبيعة هذه الظروف، إلا وأدت إلى ارتفاع الإنتاجية بشكل ملحوظ بحوالي 20% .

وقد أدت هذه التجربة إلى نتائج بالغة الأهمية وهي :

- عامل الإعتبار: والذي يسمى بعامل "هاوثون" (L'effet Hawthorne)، أن الأجراء يعملون أحسن إذا تمّ الاهتمام بهم، ففعاليتهم مرتبطة أكثر بالجانب العلاقائي منه بالجانب الإقتصادي.
 - عامل الجماعة (L'effet de groupe): العمل هو نشاط جماعي، فالأجير يعمل أحسن وسط الجماعة لأنها تقوم بنوع من الرقابة الإجتماعية، كما أن الجماعة تؤدي على تحفيز العامل وتقبله لأي تغييرات تطرأ على طباعه وتقاليده.
 - عامل العاطفة (L'effet d'affectivité): العلاقات اللأرسمية موجودة في مكان العمل موازاة مع العلاقات الرّسمية، فالعوامل النفسية والعاطفية هي التي تسمح بفهم سلوك الإنسان داخل المؤسسة
- إذن فالظروف المادية لم تكن السبب الرئيسي في تغير الإنتاجية، كما أنه بمجرد أن أعطي إهتماما خاصا لعينة البحث، فإن الجماعة اكتسب روحا قوية لتحسين وعيهم وتفكيرهم، هذا ما زادهم اهتماما أكثر بعملهم.
- وفي تجارب أخرى أجراها "مايو" وهي المعروفة بـ "غرفة الإختبار"، حيث دامت ست سنوات حاول أن يكشف عن عناصر نفسية اجتماعية جاءت مبررا لنتائج عملية وهي :
- نمط القيادة: إتسم بنوع من المشاركة والحرية في تنفيذ العمل.
 - المركز الإجتماعي: شعور العاملات بارتفاع مكانتهن، ونمو روح التفاهم بينهم.
 - أهداف الجماعة: وفيه حفز العاملات.
 - القيادة غير الرّسمية: بروز أفراد مؤثرة في الجماعة.

- الشعور بأمن العمل.

بناءً على ما سبق وعناية "مايو" بالعنصر الإنساني يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي¹:

- الإهتمام بدراسة الجماعة، لا بدراسة الأفراد.
- تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.
- اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم على الإتصالات في الجماعة وبين مختلف الجماعات لا بكونه ممثل السلطة.
- التركيز أكثر على تنمية روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

2- الإنتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أثارت بمحمل المبادئ التي قامت عليها حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الإنتقادات وإلى عدم ثبوت فعاليتها. فقد أظهر الواقع أن العلاقات الطيبة والودية بين العمال وأصحاب العمل لم تؤدي بالضرورة إلى رفع الإنتاج، ويعاب على أعمال "مايو" استعمالها بطريقة محرّفة من طرف أرباب المؤسسات خدمة لمصالحهم، إذ تمّ عبر مفاوضات دفع الأجراء على تقبل أي تغيير حتى ولو كان يتعارض مع مصالحهم². فالإدارة بإمكانها أن تزيد من رضى العمال بإتباع سياسة إجتماعية واضحة من أجل ترقية ديناميكية للنظام المالي وتطور المؤسسة.

لقد عرفت هذه المدرسة تطورها في الخمسينات ومنذ ذلك الوقت أصبحت موضوع انتقادات من قبل بعض المنظرين فيما يخص تطبيقها في المؤسسات. كما لوحظ عدم التشجيع والتحفيز من خلال ما تحصلت عليه من نتائج، ففي ظن مؤيدي هذه النظرية اعتقدوا أنهم كانوا على صواب، وخاصة أنهم قاموا بدراسات خاصة بمشاكل التحفيز بصفة شكلية وعامة، ومن ناحية أخرى أنّ هذه المدرسة راعت كثيرا وبصفة كلية متطلبات ومشاعر الأفراد على متطلبات التنظيم، ويفسر لنا هذا الإتجاه فشل الكثير من التجارب في الاندماج الاجتماعي، لأنّ هذه النظرة اعتبرت شكلية بالنسبة لسلوكات الفرد، وغير مناسبة للإحتياجات الحقيقية للتنظيم، ففي

¹ خلفان رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² Pierre-Louis Renaud. "Précis de psychologie économique", PUF. 1974, P 189.

اعتقاد أصحاب هذا الاتجاه أن المنهجية المتبعة لديهم قد حولت المؤسسة إلى مجتمع عمل يسوده التشاور والمفاهمة حال من جميع أنواع النزاعات¹.

III- النظريات الخاصة بالدافعية:

وتسمى نظريات المحتوى فهي تبحث في العوامل التي تثير السلوك المدفوع، وقد ركزت هذه النظريات على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات وعوامل الرضا وعدم الرضا والرغبات، حاولت هذه النظريات تفسير السلوك الإنساني من وجهتها بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الآخرين من النظريات وهي تشتمل:

• نظرية التدرج الهرمي للحاجات.

• نظرية ذات العاملين.

• نظرية (E.R.G) للبقاء والإتماء والتطور.

1- نظرية أ. ماسلوا (A.Maslow) لتدرج الحاجات²:

تفترض نظرية "ماسلوا" للتدرج الهرمي للحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية، وتستند هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية:

1. البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، فالحاجات غير المشبعة

فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

2. تتدرج حاجات الإنسان حسب أهميتها هرمياً، فتبدأ بالأساسية مثل: الطعام والمأوى، إلى

المركبة مثل: (الذات والإنجاز)

3. يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة

الدنيا قد تسم إشباعها على الأقل، أي أن الشخص العامل يركز أولاً على إشباع الحاجة

المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز

العمل بنجاح.

¹ N.Bogamolova, « la théorie des relations humaines », ed, du progrès, Moscou, 1974, P : 69.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

ولقد ذهب "ماسلوا" ما يقرب من عشرون عاما من حياته ليثبت أن إمكانيات الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الهادف نحو تحقيق الذات... وقد ذهب "ماسلوا" إلى أن بني البشر يولدون ولديهم خمسة أنظمة من الحاجات التي تنتظم بشكل تدريجي فإذا أُرْضيت مجموعة منها حلت محلها مجموعة جديدة وتبدأ هذه المجموعات الخمس بمجموعة الحاجات الفسيولوجية، كالطعام والماء والأكسجين والنوم والاحتماء من درجة الحرارة المرتفعة وتعتبر هذه المجموعة من الحاجات الأكثر لاتصالها بالبقاء والحياة، ولا بد أن ترضى بدرجة ما قبل ظهور حاجات أخرى.¹

وقد اقترح "ماسلوا" خمس فئات للحاجات تمثل ترتيب الأهمية بالنسبة للفرد وقد تم تحديدها على الشكل التالي:²

1. الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى وتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالراتب، وظروف العمل الأساسية مثل: التدفئة والتكييف ومرافق توافر الطعام.
2. الحاجة إلى الأمن والسلامة: تأخذ أهميتها كعوامل دافعة، وينعكس ذلك في الحاجة للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث، وهي في مكان العمل تتمثل في ظروف العمل الأمنية، والزيادات في الراتب، والأمان الوظيفي.
3. الحاجة إلى الإنتماء: وتشتمل الحاجة إلى إقامة علاقة صداقة وانتماء، والتفاعلات المرضية مع الآخرين، وترجم هذه الحاجات في المنظمات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل والإشراف المهم بالعاملين، والقبول مع الآخرين.
4. الحاجة إلى التقدير والاحترام: وتمثل في الاحترام من قبل الآخرين لإنجازات الفرد فالفرد في حاجة إلى معرفة أهميته في المجتمع والذي يشعره بالثقة بالنفس والاعتبار، وذلك من خلال تقرير الآخرين لمهارات وقدرات الفرد في أداء عمل مثير للإعجاب.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك من خلال التكوين المتواصل والمشاركة في القرارات والمسؤولية.

¹ شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1994، ص28.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص100.

فإنسان يسعى دائما خلال حياته إلى إشباع هذه الحاجات، ولكن يحدث أن تبقى بعض الحاجات دون إشباع، وذلك ما يؤدي إلى قلق في نفسية الفرد، فينجر عن ذلك نوع من الكبت (Frustration)، ومحاولة منه لتفادي هذا الكبت يتبع الفرد واحدة من الاستراتيجيات التالية:¹

1. الانسحاب: وهو إمّا:

- أن ينسحب أو يتجنّب المواقف المسببة لحدوث الكبت.

- الخروج المادّي من العمل وترك الوظيفة.

- كثرة الغيابات عن المواعيد المحددة.

2. التعويض: كأن يقوم الفرد بتعويض فشله هذا بنجاح في قطاع آخر.

3. الهجوم: يسعى الفرد إلى القضاء على المصدر الأساسي لحدوث الكبت.

4. الضّغط: هو استجابة أوتوماتيكية للفرد تؤدي به إلى فقدان الوعي تحت أثر الحادثة المتسببة في القلق.

أ- الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات:²

هناك عدّة انتقادات ضرورية وجهت لمدخل التدرج الهرمي للحاجات تمثلت كالاتي:
- بالرغم من وجود بعض الأبحاث المسوّقة في هذا المدخل إلاّ أنّ هناك بعض النتائج التي طرحت عددا من الانتقادات حول النّظرية ومدى قابلية مستويات الحاجات الخمس للتطبيق، فقد كشفت معلومات قد جمعت من شركتين مختلفتين عن وجود سند محدود جدًا لوجود تدرج هرمي للحاجات، وقد حدّدت تلك الدراسات مستويين اثنين للحاجات، وليس خمسة مستويات: هما مستوى الحاجات البيولوجية ومستوى الحاجات الشاملة والتي تشمل الحاجات العليا.

• وجوب النّظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكي فحاجات الفرد متغيرة باستمرار وذلك بسبب المواقف المختلفة التي يجد الناس أنفسهم فيها.

¹ بوترفاس هاشمي، "السلوك التسييري في المؤسسة الجزائرية بين التقليد والتغيرات الجديدة"، مذكرة ماجستير، قسم الثقافة الشعبية أنثروبولوجيا، جامعة تلمسان، 2000-2001، ص52.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص104.

• قد يكون هناك أكثر من مستوى لحاجات توجه سلوك الفرد في وقت واحد، فمثلا يمكن أن يكافح مهندس المشروع لإشباع حاجة تأكيد الذات ويهتم في ذات الوقت بحاجات السلامة.

2- نظرية هيرزبيرج (HERZBEG) ذات العاملين: (1959-1968)

صادفت هذه النظرية التي يطلق عليها نظرية العاملين أو نظرية الدافعية والوقاية قبولاً وتطبيقاً واسعاً النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم المقابلات لأسئلة مثل: هل يمكنك أن تصف بالتفصيل (حالتك) عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك؟ أو عكس هذا في حالة عدم الرضا؟¹

في ضوء أبحاث "هيرزبيرج" يرى أن الدوافع التي تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين هما:

أ- دوافع الاستقرار: أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار في العمل وإلى أن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو أي مرض.

ب- دوافع الانجاز: وتمثل بشعور العمل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات أو إختراعات فيه أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف.²

ولقد حظيت نظرية "هيرزبيرج" ذات العاملين -مع النظريات المعاصرة للدافعية- بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين، وكما هو متوقع، فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لتلك النظرية إذ أوضح البحث بصورة مختلفة ما يلي:³

- قد يسبب عامل معين مثل (الراتب) الشعور بالرضا في إحدى العينات فيما يسبب شعوراً بعدم الرضا في عينة أخرى.
- الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون ناتجا لعمر العامل ومستواه في التنظيم.
- الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² شفيق رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 110.

ج- نقد نظرية هيرزبيرج:

قام "أدون" بتوجيه نقد لنظرية "هيرزبيرج" وتمثل نقده في نواح تصل بالمهمن المدروسة والأماكن التي جمعت منها البيانات واستخدام أداة واحدة لقياس الاتجاه وثبات وصدق البيانات وهذه النواحي التي جاء نقدها في الدراسة هي:¹

- قلة الأعمال المدروسة والتي اقتصر على المهندسين والمحاسبين وأهملت أخرى من العمال التي يجب أن تدرس.

- الأماكن التي جمعت منها البيانات وصل عددها تسعة أماكن فقط وبالإضافة لذلك فإن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة من إهمال تأثير الفروق في ذلك.

- التعميم من خلال التاريخ: فقد حاول "هيرزبيرج" ومعاونوه تعميم اكتشافاتهم بتتبع تاريخ العمل الإنساني وأوضحوا أنه لا يمكن تفسير ظواهر تاريخية متعددة من خلال نظريتهم، ولا يعتبر هذا محكما كافيا لتعميم النظرية.

- استخدام مقياس واحد للاتجاه نحو العمل: إذ استخدم "هيرزبيرج" مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل، وهذا يكون مقبولا عندما يكون الباحث يصدر دراسة مكثفة هذا بالإضافة إلى أن كيف يمكن باستخدام طريقة واحدة أن ترتفع النتائج لمستوى النظرية.

- هذه النظرية لم تقم بإجراء الثبات أو الصدق الذي يأتي كأسلوب من الأساليب لطريقة المقابلة.

ويضاف إلى هذا هو أن هذه النظرية تعجز أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد ويفترض مدخل "هيرزبيرج" أساسا أن العاملين يتماثلون في استجاباتهم لبيئة العمل فيما يكشف التفصي الدقيق للأفراد من حولنا أن بعضهم، على وجه العموم، يتفاعل أو ينتج بوساطة الوظائف التي تتضمن التحدي فتتيح فرصا للإنجاز والتقدم وغيرها، ومن جهة أخرى هناك آخرون على قدر متساو من إثارة الدوافع لديهم عن طريق المال والأمان الوظيفي وغالبا ما تنتهي

¹ شفيق رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق عوامل محتوى الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئي فقط في هذا الاتجاه¹.

3- نظرية ألدرفيز للبقاء والإنتماء والتطور (E.R.G)²:

تعتبر هذه النظرية من المداخل الحديثة للدافعية والتي تسعى إلى تأسيس " الحاجات الإنسانية في أوضاع تنظيمية"، وهي تلخص مدرج "ماسلو" إلى ثلاثة فئات للحاجات وهي: البقاء (E) الإنتماء (R)، والتطور (G).

تمثل حاجات البقاء الأشكال المختلفة للرغبات الفيزيولوجية المادية، مثل الجوع، العطش والمأوى، وهي تشمل في المحيط التنظيمي، الأجر، المزايا المادية، والظروف المادية للعمل. أما حاجات الإنتماء فهي الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل، ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا.

وبالنسبة لحاجات التطور فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق تطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة، وينتج اتباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقى، المرجع السابق، ص 111.

² نفس المرجع، ص 111-112.

IV- النظرية الإستراتيجية المعاصرة: م. كروزي (M.Crozier).

ابتداءً من الستينات ظهر الفكر التنظيمي الحديث بحيث تميّز بانفتاح المؤسسة أو التنظيم على بيئته في إطار العقلانية التنظيمية، والفعالية الإنتاجية، حيث تعزّز الإتجاه السلوكي محاولته إعادة صياغة النظام التقليدي كنظام سوسيو-تقني حركي مفتوح يحتوي على عناصر حيوية كالأفراد والجماعات والتنظيمات غير الرسمية موازاة مع الوسط المادي للعمل¹. وكانت للنظرية الإستراتيجية للتنظيمات السبّاقة لاحتواء هذا الفكر الذي يتّجه إلى دراسة التسيير كظاهرة كلية فالفعالية التنظيمية هي قضية اجتماعية، وسياسية، وثقافية، والتنظيمات ليست سوى أدوات تلعب دوراً جوهرياً في تأمين صحّة واستمرار المجتمع².

يرى "كروزي" أن دراسة التنظيمات في واقعها الحالي هو مدخل لمعرفة شاملة وطريقة سليمة لتقدير الأزمات الاجتماعية للمجتمعات العصرية، فبالنسبة إليه الإنسان العصري لا ينشط إلا داخل التنظيمات وقناعاته تستبعد أن يكون الفرد أو العامل مجرد ساعد وقلب كما ادّعى "تايلور" و"مايو"، فهو أيضاً "عقل"، يعمل في إطار حركية دائمة وليس أسير بنية رسمية بل أنه فاعل "Acteur" يستعمل إستراتيجيات قصد تحقيق معالجة داخل التنظيم.

ونظرية التحليل الاستراتيجي تعطي أهمية كبيرة لتصرفات "الفاعلين"، وإلى التفاعلات والتمثّلات، والعلاقات الاجتماعية لأعضاء التنظيم وتعتبرها مواقف و نشاطات وليدة الظروف الناتجة عن سير التنظيم لأنها تُمثل في مجموعها أفعال قابلة للمساومات والتسويات من طرف الفاعلين داخل نظام النشاط الفعلي للمنظمة (Système d'acteur concret).

ويضيف "كروزي" قائلاً: "الأفراد والمسيرين لا يدركون أبداً ما يريدون، فهم يكتشفون أهدافهم ومقاصدهم انطلاقاً من الأهداف الجديدة التي يتعرفون عليها من خلال خبرتهم الشخصية بمعنى قرارهم"، وبذلك يعمل الفاعلين قصد الحفاظ على نظام توازن النظام باستدراك التفاوتات

¹ مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 80.

² المرجع نفسه، ص 89.

بين الفئات المهنية واصلاح الخلل حتى لا يعلو الصراع التضاد المبدئي (الصراع الاجتماعي الطبقي)¹.

من هذا المنطلق يؤكد "كروزي" أن الأفراد وحدهم ومن خلال سلوكياتهم وتحركاتهم وأهدافهم الخاصة، يستطيعون خلق نظام جديد في المؤسسة وهو ما يسمى بالاستراتيجية داخل المؤسسة، وتعتبر هذه الميزة التي تضيف على تصرفات الأعضاء الفاعلين شيئا ايجابيا نتيجة المواجهات والتحديات التي تكون بين الاختيارات الفردية للفاعلين²:

"Cette stratégie est le résultat de la confrontation des choix individuels"

إن أبحاث "كروزي" حول ظاهرة البيروقراطية داخل شركة التبغ والكبريت الفرنسية (SETIA) انتهت إلى استنتاج مفاده أن الاستراتيجيات الفردية للفاعلين تتطلب التنسيق والانسجام بين الأهداف الفردية للفاعلين والأهداف العامة للتنظيم، ويتحقق ذلك عن طريق الازدواجية في التعامل مع الأهداف لتحقيق المصالح الشخصية بالموازاة مع تحقيق المصالح العامة للمنظمة. أما عن نظام النشاط الفعلي الذي يتلخص في تلك الكيفية التي يهيكل بها الفاعلين نمط علاقاتهم كل المشاكل الفعلية، فتم عن طريق الوفاق أي التنازل المتبادل من أهداف الفاعلين والأهداف التنظيمية .

¹ Michel Crozier, Ethard friedlgerg, « L'acteur et le système », édition de seuil, 1977, P :273.

² Michel Marckesnay, « Management stratégique », Les éditions Chihab, 1997, P :101.

V- تفسير مدرسة الجشطت للسلوك:

تعني مدرسة الجشطت بالألمانية: الإطار، أو الصيغة، أو الشكل، أو البناء، أو التنظيم أو الكل المتكامل وليس مجرد إضافة وحدات أو أجزاء¹.

من أشهر علمائها "كوفكا Koffka"، و"كهلهر Kohler"، وترى هذه المدرسة أن الإنسان يعيش في وسط بيئة اجتماعية ومادية معينة، وأن أيّ تغيير في عناصر هذه البيئة يسبب للإنسان القلق والتوتر، إلا إذا قام بنشاط معين، على أن هذه البيئة تختلف من فرد إلى آخر بحسب حاجاته وميوله وحالاته المزاجية والعضوية وخبراته السابقة، ويتضح هنا أن هناك فرقا بين البيئة الجغرافية الواقعية وبين البيئة السلوكية، فبالنسبة للأولى فهي البيئة الواقعية المادية التي توجد وجودا مستقلا عن الإنسان، أما البيئة السلوكية فهي البيئة كما يراها الفرد ويحسّ بها، ويدركها ويستجيب لها وهي بذلك تختلف من فرد لآخر².

وعلى ضوء هذا نقدم مثلا عن الفرق بين البيئة الجغرافية والبيئة السلوكية نستمدّه من واقع بحثنا، فمثلا البيئة الجغرافية لعمال مدينة تلمسان تكاد تكون واحدة بالنسبة إليهم جميعا، أما بيئتهم السلوكية فإنها تختلف بالنسبة لكل فرد منهم. فالبيئة السلوكية مثلا لعمال بإحدى المؤسسات العمومية تختلف عن البيئة السلوكية لعمال في مؤسسة خاصة، أو البيئة السلوكية لقائد أو مسير في مؤسسة عمومية هي غير البيئة السلوكية لقائد أو مسير في مؤسسة خاصة، وهكذا فالأمثلة عديدة. من هذا المنطلق نرى أن السلوك عند مدرسة الجشطتلة يفسر على أساس البيئة السلوكية للفرد الذي يطلق عليها أحيانا "المجال السلوكي Behavioural field"، أو "المجال السيكلوجي" وعندما يحتلّ المجال السلوكي يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بحالة من التوتر والقلق والإنفعال، فإذا حقق الفرد غايته وهدفه، وأشبع حاجته عاد إليه شعوره بالتوازن والهدوء... وجملة القول أن الجشطتليين يرون أنه لتغيير السلوك لابد من دراسة المجال السلوكي وما يوجد به من عناصر، وأن السلوك لا يفهم إلا في ضوء المجال الذي يؤدي فيه، فتفاعل الفرد مع البيئة المادية والاجتماعية المحيطة به هو الذي يفسر السلوك، كما أن هذا التفاعل هو الذي يحدّد نوع السلوك لأن للبيئة أثر كبير في تحويل السلوك وفي توجيهه³.

¹ شفيق رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² عبد الرحمن العيسوي، "دراسات في السلوك الإنساني"، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، ب ت، ص 133.

³ المرجع نفسه، ص 134.

خلاصة:

إن تناولنا في هذا الفصل للمدارس والنظريات المهمة بقضية السلوك الإنساني في المنظمات الصناعية لم يكن تبيان ما جاء فقط في تجارب وأعمال أصحابها، أو إلى الإنتقادات الموجهة لكل مدرسة، وإنما كان ذلك بالدرجة الأولى هو محاولة منا للكشف عن أهم ما توصل إلى معرفته هؤلاء المفكرين والباحثين من عوامل مختلفة التي تلعب دورا فعالا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعة داخل أماكن العمل، وكانت من جملة هذه العوامل التي توصلت إليها كل مدرسة متمثلة فيما يلي:

- الحوافز المادية (الأجر).
- العلاقات غير الرسمية بما في ذلك: الإتصال، نمط الإشراف... إلخ (الحوافز بسلوكية).
- ظروف العمل وما تنطوي تحتها من عوامل طبيعية واجتماعية.
- أثر البيئة السلوكية في تحويل السلوك وتوجيهه.

الفصل الثالث:

دراسة عامة حول السلوك الإنساني داخل المنظمات الصناعية،
وأهمّ العوامل المؤثّرة فيها.

• مقدمة:

بعد أن تطرقنا في الفصل الثاني إلى أهم النظريات المعالجة للسلوك الإنساني داخل المنظمات فإنه سوف نخصّص الفصل الثالث لعرض مختلف الدراسات التي جاءت تتناول بالبحث والتحليل قضية سلوك الأفراد داخل المؤسسات والكشف عن بعض العوامل الرئيسية ذات التأثير على هذا السلوك، وكيف يمكن للإدارة التحكم في سلوك أفرادها وتوجيهه نحو السلوك المستهدف ومحاولة التنبؤ به.

- أولاً سنقف عند مفهوم السلوك الإنساني مع ذكر خصائصه والهدف من دراسته، ثم سنوضح ما للعناصر البشرية من أهمية داخل المنظمات، وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الأفراد في تحقيق نجاح المؤسسة أو فشلها، لنتقل بعد هذا إلى طرح المشكلة السلوكية في المنظمات الصناعية.

إضافة إلى هذا ومما لا شك فيه أن الإدارة في اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الإنساني وصولاً إلى التنبؤ به والسيطرة عليه تستشعر إهتماماً أساسياً في تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له لاتباعاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم¹، وبهذا الخصوص فإنه سوف نعالج موضوع "الدافعية" باختصار وذلك لما تقتضيه من أهمية للتعرف على محددات السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد.

- ثانياً وأخيراً نختتم حديثنا في هذا الفصل عن بعض العوامل الأساسية التي يراها بعض المفكرين والباحثين في مجال السلوك الإنساني ذات تأثير قوي على سلوك العمال داخل المنظمات ألا وهي ظروف العمل، الإتصال، القيادة، الحوافز، ضغوط العمل باعتبارها تفاعل كل العوامل السابقة ثم الروح المعنوية في مجال العمل.

[د.ت]

¹ - علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 187.

I - دراسة حول السلوك الإنساني في المنظمات.

تمهيد: لقد إزداد الوعي في السنوات الأخيرة نحو تطبيق الطريقة العلمية في معالجة المشاكل الإنسانية، وتراكمت البحوث في هذا المجال. بما فيها العلوم السلوكية والعلوم الاجتماعية الأخرى وقد أصبحت هذه البحوث تجرى خاصة في المنظمات والمؤسسات الصناعية، وأصبح هناك إهتمام متزايد من جانب الإدارة والتقنيات والأفراد أنفسهم تجاه البيانات الموثوق بها والمستخلصة من مثل هذه الدراسات والتي تجعل في الإمكان زيادة القدرة على تفهم سلوك الأفراد والتنبؤ به وتوجيهه والرقابة عليه، وكذلك البحث في العوامل الأكثر تأثير على سلوك الجماعة العاملة كما أن بحوث الأفراد تساعد في أن تعطي نظرة موضوعية إلى المشاكل، وفي رسم السياسات وإتخاذ الإجراءات المبنية على حقائق متحصّل عليها من دراسات علمية وليس من آراء تقديرية مستمدة من خبرات شخصية¹.

وهناك عوامل عديدة قد ساعدت بطريقة أو بأخرى إلى زيادة الاهتمام ببحوث الأفراد كالتطورات السريعة في المجال التكنولوجي والمتمثلة في إنتاج آلات صناعية تعتمد على أيدي عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية بالإضافة إلى النمو المتزايد في حجم المنظمات والمشروعات كذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد أثار أيضا دراسات وبحوث متعلقة بأمور لها تأثير على شخصية الأفراد وسلوكهم كالرضا عن العمل والروح المعنوية والإشراف والاتصال وغيرها من الجوانب التي لم تكن تلقى إهتماما من قبل ولها أهمية في تفهم السلوك الإنساني.

وفي هذا الفصل سنحاول الإحاطة ببعض العناصر الأساسية التي تقدم بها بعض الباحثين والمفكرين في تناولهم قضية السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه داخل المنظمات.

¹ د. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة الجامعة لطباعة و النشر، الإسكندرية، 1994، ص 620.

1- السلوك الإنساني في المنظمات:

السلوك الإنساني عبارة عن جميع العمليات التي يقوم بها الإنسان سواء أكان ذلك في بيئته أو في عمله أو في المجتمع بصفة عامة، ويمتاز السلوك الإنساني بأنه تابع عن وعي وله هدف وهو نتاج تفاعلات نفسية وإجتماعية وسياسية معينة، وهذا السلوك يمتاز بمرونة وقابلية للتأقلم مع المواقف التي تحيط بالبشر، فسلوك الفرد في بيئته ليس هو نفس السلوك في عمله أو سلوكه في الشارع فعملية التأقلم مع المواقف الجديدة تعتبر من السمات الأساسية للإنسان، حيث أن الإنسان: "يؤثر سلوكه على المنظمة ويتأثر بها بشكل ديناميكي"¹.

ومن هذا المنطلق يمكن للمنظمة أو المؤسسة أن توجه سلوك أفرادها وفق ما تصبو إليه ويكون ذلك عن طريق إشباع رغبات الأفراد العاملين وتحقيق حاجتهم.

إذن فهم السلوك الإنساني هو جوهر البحوث التي أقيمت من قبل، سواء من طرف "تايلور" مع تجربته ونظريته حول التنظيم العلمي للعمل، أو "إلتون مايو" و "فايول" وغيرهم من المفكرين اللذين جاءت أعمالهم مساندة مع هؤلاء الباحثين ولذلك فعلى أصحاب المؤسسات التمعن والتظر بدقة إلى ما يصدر عن الأفراد من أفعال وسلوكيات قد توحى عما يريدون التعبير عنه من رغبات وحاجات.

أ- المقصود بالسلوك الإنسان: لقد تعددت واختلفت التعاريف الموضوعة للسلوك

الإنساني حسب إختصاص كل باحث إلا أنها تحمل في مضمونها نفس المعنى، وإلينا بعضها:

- يقصد بالسلوك الإنساني تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع رغباته ويحقق أهدافه.²
- هو كل أشكال الحركة الإنسانية من أفعال، وردود أفعال، تعبيرات، إستجابات محاولات التأثير التي تصدر عن الإنسان في محاولته إشباع رغباته وللتعبير عن تعامله مع عناصر المناخ المحيط به.³

¹ بوعباش مراد، "العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية"، مذكرة ماجستير، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر،

1991-1992، ص 171.

² ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني التنظيمي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية الرياض، 1993، ص 11.

³ علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، مرجع سابق، ص 139.

ب- خصائصه: سواءا كان سلوك الإنسان في علاقته بالمنظمة إيجابيا أو سلبيا أو محايدا فإنه في جميع الحالات يتصف بخصائص أساسية يساعد التعرف عليها في فهم السلوك وتحليله وتلك الخصائص هي:¹

1- السلوك الإنساني هادف إلى تحقيق أهداف معينة:

الخاصية هذه تطرح احتمال وجود تناقض من جهتين، الأولى بين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفرد والثابتة من سلوكه، والثانية بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة من العوامل المتنوعة:

فالسلوك لا ينبع صدفة وإنما تحركه دوافع في اتجاه معين، وهذه الدوافع قد تأتي بعضها رشيدة تعمل على التدبير والمنطق الموضوعي، وقد يأتي البعض الآخر عاطفي يستند إلى المشاعر والإنفعالات غير الرشيدة، كإحتمال وجود تناقض مع متطلبات العمل وما تفرضه المنظمة من قيود ونظم.

3- السلوك الإنساني متحدد ومتغير بحسب الأهداف والظروف المحيطة:

تطرح مسألة التغير في السلوك أمام المنظمة مشكلة التنبؤ والتوقع بما سيحدث أو سيكون عليه نوع السلوك في المستقبل القريب، فإذا أخطأت التقدير كان نتاج ذلك التصادم بين القرارات ومواقف المنظمة وبين حركة السلوك الإنساني.

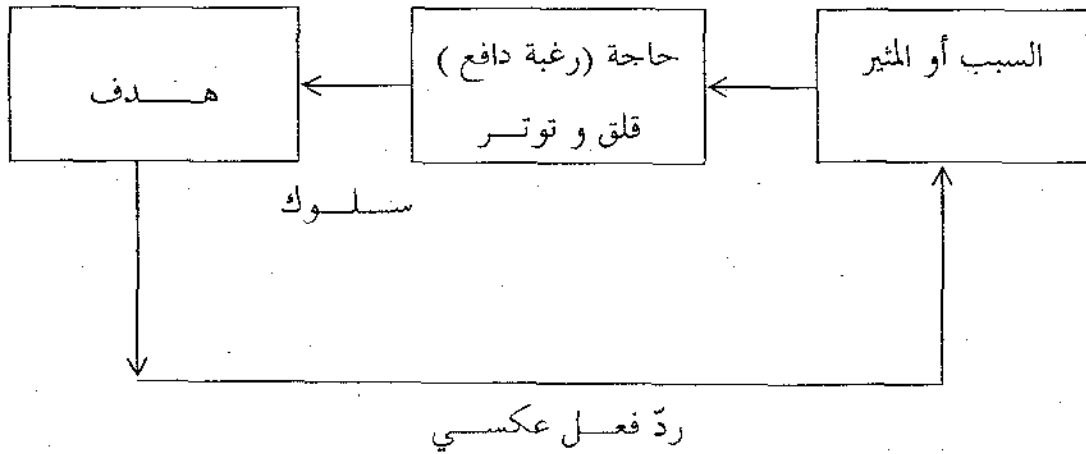
ج- الهدف من دراسة السلوك الإنساني في المنظمات: لابد أن لكل دراسة يجريها

الباحثون إلا ولها غاية وهدف يسعى إلى بلوغها هؤلاء من أجل رسم مسار العمل، وفيما يخص دراسة السلوك الإنساني فقد حظي هذا المجال إهتماما كبيرا منذ زمن بعيد وأصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الإستخدام الأفضل للموارد البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

¹ - علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، مرجع سابق، ص 22.

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للإهتمام بدراسة السلوك الإنساني و هي:¹

1. فهم سلوك العاملين: ذلك بالتعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.
2. التنبؤ بسلوك العاملين: فإذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار واجتنابه في حالة إذا جاءت نتائجه سلبية.
3. ضبط وتوجيه سلوك العاملين: إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه في سلوك أفرادها، وذلك بهدف الإرتفاع بمستوى الأداء للعاملين وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف، وإلينا شكل يوضح أهداف الإهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وأثاره:



¹ صلاح الدين محمد الباقي، المرجع السابق، ص 19.

II- أهمية العنصر البشري في المنظمة:

لقد أوضحت عدة دراسات في مجال السلوك الإنساني أهمية العنصر البشري وذلك باستثماره في بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين واحتلال مكانة مميزة في الأسواق والمحافظة عليها، وأن السبيل الوحيد لتحقيق مزايا تنافسية تمكن في استثمار القدرات البشرية وتوظيفها في التحديث والإبتكار والتطور المستمر للمنتجات وأساليب الإنتاج.¹

ولقد أفرزت المتغيرات والتحويلات في عالم اليوم ظروفًا جديدة أدت إلى إسقاط القيم والمفاهيم والأساليب التي اعتادتها الإدارة في السابق في تعاملها مع الأفراد، وأصبح يتوقف مصيرها وما تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية واستقرارها، هو إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.²

وهناك إتفاق من معظم الباحثين في هذا المجال على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو الأساس في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها ومصالحها شرط مراعاة أيضا حقوق واحترام مشاعر الأفراد أنفسهم، ولذلك كان لا بد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في أية منظمة، حرث أن الموارد الأخرى من آلات ومعدات ما هي إلا عوامل ثانوية، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد ومن أجل هذا اتجهت جهود وإعداد تنمية الموارد البشرية إلى تعظيم الاستفادة من القوة الذهنية للأفراد. ومن هنا كان من واجب المسيرين وأرباب العمل التعرف على العوامل المحددة لكفاءة الأداء للعاملين والمتمثلة في:³

1. رغبة العاملين في العمل: وهي تشمل كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد، وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ودرجة تعلمه و ثقافته.

2. قدرة العاملين على العمل: وتشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل مثال ذلك: المستوى التعليمي والتدريب و المهارات الشخصية للعاملين.

¹ د:علي السلمي ، " إدارة السلوك الإنساني" ، مرجع سابق، ص 12.

² نفس المرجع ، ص 17-18.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 16.

ونظرا لأهمية المورد البشري وحيث تستطيع الإدارة التأثير فيه، فإنها تحاول تطويره وتنميته من خلال مجالات ثلاث هي :¹

1. تطوير القدرات والمهارات.

2. تطوير المفاهيم والإتجاهات والقيم.

3. تطوير المعارف والمعلومات.

وأخيرا حيث يتسنى لنا تطوير وتعديل السلوك البشري.

1- تأثير وتأثر سلوك الأفراد في المنظمة:

يعتبر الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر مؤشر للنشاط والحياة فيها، فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبدئها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه، وإتصاله برئيسه ودرجة إستجابته لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبذلها الجهد، وإتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل واستخدامه لأدوات والإمكانات المادية التي تتيحها المنظمة له... كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبدئها الفرد تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل، وفي المقابل وكما أن تصرفات وسلوك الفرد مثلها تؤثر في المنظمة، فهي أيضا تتأثر بالمنظمة وبخصائصها، وحتى تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدرته وخبرته ودوافعه ونزعاته ونمط سلوكه وردود فعله، يمكن للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الإلتقاء والإختيار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة، والمنظمة مثلما تؤثر من خلال عملية الإلتقاء والإختيار لأفراد العاملين فيها، فهي فضلا عن ذلك تؤثر في سلوكهم، فهي تؤثر في سلوكهم مما توفره من بيئة وظروف عمل وكذلك من نمط وسلوك التوجيه والإشراف، وكذلك مناخ العمل الإجتماعي الذي تتيحه المنظمة، فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد.²

¹ علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 109.

² أحمد صفر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، 1986، ص 47-48.

لقد أوضح "لويين LEWIN" منذ ما يزيد عن أربعين عاما أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد (أي خصائصه) مع بيئته، وفي مجالنا هذا نقول أن السلوك الذي يديه الفرد في المنظمة هو نتيجة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة، وإينا صياغة هذا في معادلة مبسطة كما يلي :

$$\text{سلوك الفرد في المنظمة} = \text{خصائص الفرد} \times \text{خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة}$$

ومعنى التفاعل أن أثر خصائص الفرد على سلوك التنظيم لا يعمل بمعزل عن ظروف بيئة العمل، وكذلك فإن تأثير خصائص بيئة العمل على سلوك الفرد في المنظمة لا يعمل بمعزل عن الصفات التي يتصف بها الفرد.

2- سلوك الأفراد ومظاهر تأثيره على كفاءة المنظمة:

يتبلور تأثير الأفراد على كفاءة المنظمة في شكل أنماط سلوكية صادرة عن الجماعة العاملة وهذه الأنماط السلوكية هي تلك الأفعال والتصرفات التي يمارسها أعضاء المنظمة أو الأفراد المرتبطين بها أثناء محاولتهم أداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو إتباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى، وما يتخذونه من قرارات قد تهيئ لمنظمة فرصا للعمل والإنطلاق، أو قد تسبب مشكلات ونقاط إحتناق ينجم عنها خسائر وإحتمالات الفشل والإهيار ويتخذ السلوك الإنساني من وجهة نظرا المنظمة وإحتمالات تأثيره على كفاءتها ثلاثة أنماط سلوكية هي:¹

1. سلوك معاون (إيجابي) : يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.
2. سلوك مناقض (سلي) : يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تعويق أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف، ويتمثل في التكاسل والتباطؤ في العمل أو الإمتناع عن بذل الجهد الممكن أو تجنب المشاركة الفعالة في حل مشكلات المنظمة.
3. سلوك محايد: ويلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية وخطورة هذا النمط إحتمال إنحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

وفي هذا فإن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو محاولة السيطرة على السلوك الإنساني.

¹ على السلي، "تحليل التنظيم السلوكية"، مرجع سابق، ص 18-19.

3- المشاكل الأساسية للمنظمة في تعاملها مع القوى العاملة:

- تواجه الإدارة في كافة المنظمات مشكلات أساسية في التعامل مع القوى العاملة ينتج عنها بعض المشاكل التي قد تحل بنظام المؤسسة، ومن أمثلتها:¹
1. الميل إلى المعارضة والمخالفة للتعليمات الإدارية، وبصفة خاصة صعوبة تقبل الأفراد أو الجماعات إلى الاستجابة للتغير والتجديد في العمل.
 2. عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين فرق العمل.
 3. عدم المواظبة على مواعيد العمل، كالتأخير في الحضور أو الإنقطاع عن العمل بدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر.
 4. النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين أنفسهم، كما يحدث ذلك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 5. انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة تجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات المرتبات والأجور والخوافز.
 6. التكاثر وتقييد الإنتاج، وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل.
- إن حدوث مثل هذه المشاكل في لمنظمات، قد يتولد عنها حالة اضطراب وفوضى تؤدي إلى الإخلال بنظام المؤسسة إن لم يتم معالجتها بالظروف السليمة والأساليب المناسبة التي تعود بالنفع على مصلحة الأفراد والمنظمة على حد سواء.

¹ صلاح الدين محمد الباقي، المرجع السابق، ص 17.

III - المشكلة السلوكية في المنظمات الصناعية:

تعاني جميع المنظمات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية من مشاكل لا حصر لها في تعاملها اليومي مع العمال، وهي في ذلك تحاول وتسعى دوماً إلى وضع حلول وسياسات ما يخفف في حدة هذه المشاكل وزيادة توترها في بيئة العمل، وأغلب ما تعاني منه المنظمات من تحديات ومواجهات أمام عمالها هو صعوبة فهم وتفسير ما يصدر من هؤلاء العمال من أفعال وتصرفات، قد يريدون من خلالها التعبير عن أشياء وأمور من الصعب تفهمها ببساطة من خلال القيام بواجباتهم المهنية سواء كانوا منفردين أو جماعات، إذن مسألة السلوك قضية غامضة وقد أثبتت ذلك تجارب وبحوث المفكرين في هذا المجال، وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل تفهم السلوك وتحليله بحثاً عن الأسباب والتوافع، إلا أننا نستطيع القول بأن النتائج المتحصلة عليها إلى يومنا لم تحقق كل الأهداف المرجوة، بل إن مشكلة السلوك الإنساني في منظمات تزيد تشبكا وتعقداً كلما زاد التقدم والإبداع في المجال الصناعي والمتمثل في الاختراعات والاكتشافات الجديدة فيسبب بعض الآلات والمعدات.

نحاول من هذه النقطة إبراز ما تواجهه منظمات الأعمال من مشاكل أمام عمالها، وهي مشكلة تباين واختلاف أنماط السلوك الإنساني للأفراد والجماعات المتصلة بالمنظمة عن السلوك المرجو والذي تريده المنظمة (السلوك المستهدف) بين هؤلاء الأفراد تحقيقاً لأهدافها، و في ما يلي عرض العناصر الأساسية للمشكلة السلوكية في المنظمات.

1- طبيعتها: إن المشكلة هي العقبة التي تحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى طرف ما إلى وصولها وبذلك فإن المشكلة السلوكية هي اختلاف نمط السلوك الغالب الذي يصدر عن العاملين بمنظمة ما عن نمط السلوك الذي يمثل هدف الإدارة في تحقيق غاياتها، ومعنى آخر فالمشكلة السلوكية هي إنحراف السلوك الفعلي لأفراد المنظمة عن السلوك المستهدف الذي تفضله الإدارة¹. ولهذا فعلى المنظمة إتخاذ الإجراءات الصحيحة ما يهيئ على تعديل سلوك أفرادها نحو السلوك الصحيح والسليم.

إن المواقف التي تواجه فيها المنظمة سلوكاً متناقضاً لأهدافها من جانب بعض أعضائها أو من المتعاملين معها، يمكن وصفه بالمشكلة كما يمكن تصورها حين تواجه المنظمة سلوكاً غير

¹ علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، مرجع سابق، ص 118.

معاون من جانب بعض الأعضاء فيها، وأخيرا فإن السلوك الحيادي أو السلبي قد يمثل هو الآخر وجها ثالثا للمشكلة السلوكية إذا كانت السلبية تعني ضياع فرص مفيدة للمنظمة، أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها، ومما يزيد في حدة المشكلة السلوكية، أن السلوك غير المتعاون أو المناقض لا يصدر في كل الأحيان عن فرد واحد، وإنما قد يتخذ شكل سلوك جماعي يتبناه أفراد كثيرون وهنا تتفاقم المشكلة السلوكية، إذ أن التفاعل بين الأفراد والجماعات يكون له تأثير في إذكاء روح المقاومة أو عدم التعاون، ومن ثم يزيد في درجة تناقض السلوك أو يتمكن من تحويل سلوك معاون إلى مناقض أو حيادي.

وعلى هذا الأساس فإن المنظمات في تعاملها مع السلوك الإنساني تواجه تحديات منها:¹

1. محاولة المنظمة تدعيم أنماط السلوك المعاون وخفر مصادره الفردية أو الجماعية على الإستمرار في نفس الإتجاه الإيجابي ويكون هذا بتقليل حوافز مادية ومعنوية تتعادل مع ما يبذله العمال من جهد وما يتحملونه من مشاق في سبيل مواصلة سلوكهم المعاون للمنظمة.
2. تحاول المنظمة إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم يتحول سلوكهم إلى الإيجابي، وهذا عادة يحتاج إلى دراسة وتحليل وإلى عملية بذل كثير من الجهد من جانب المنظمة.
3. تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك معاون، وهذا يستغرق وقتا طويلا إذ غالبا ما تكون أسباب ودوافع السلوك المناقض غير واضحة بالنسبة للمنظمة وحتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته.

¹ علي السلمي، "تجليل النظم السلوكية"، مرجع سابق، ص 21.

2- أسباب تعقدها: لقد أوضحنا أن التباين والإختلاف في أنماط سلوك الأفراد يمثل التحدي الأعظم الذي يواجه المنظمات، وأن تلك المنظمات تعمل جاهدة لإيجاد صيغة ملائمة لفك عقدة هذه المشكلة السلوكية، في مقابل تحقيق ما يبدو لها من أهداف تعود عليها بدرجات عالية من الكفاءة والإزدهار، لكن كلما كانت الرغبة في السيطرة على السلوك الإنساني والتحكم في مساره من جانب المنظمات أكثر، كلما جعل ذلك المشكلة السلوكية على درجة عالية من التعقد بحيث يصبح حلها على أساس موضوعي مجالا لكثير من الجهد والبحث والتحليل، وهي أمور تحتاج إلى خبرة متخصصة وتأهيل علمي خاص، ويمكن أن ندرج بعض الأسباب التي تزيد المشكلة السلوكية تعقيدا في المنظمات وهي:

1. تعدد العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الإنساني وتداخلها في تفاعل مستمر الأمر الذي يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدة علمية قد تبدو مستحيلة في بعض الأحيان.
2. صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك، فالذواضع والإتجاهات وأساليب الإدراك وغيرها من الخصائص النفسية للإنسان لا تخضع لفكرة القياس بسهولة كما هو الشأن بالنسبة للمظاهر أو الخصائص المادية له.
3. تغلغل التفكير الذاتي والرؤية الشخصية للباحثين حين يتعرضون بالدراسة والتحليل لمشكلات سلوكية تكون لهم آراء معينة ونظريات محددة بالنسبة لها. والخطر الكبير هو تفسير المظاهر السلوكية المشاهدة من طرف الرجال غير المختصين من رجال الإدارة اعتمادا على تجاربهم وتحيزاتهم الشخصية.
4. تقلب السلوك وعدم ثباته وتحدد العوامل المؤثرة فيه والحركة له.
5. تباين أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثر معين وذلك نتيجة لإختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للأفراد.
6. تشابه أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثرات مختلفة وذلك نتيجة لتشابه التكوين النفسي والاجتماعي لبعض الأفراد.¹

¹ علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، مرجع سابق، ص 24-25.

3-مراحل معالجتها: لقد اختلفت النظريات والتفسيرات التي قدمها الكثير من العلماء فيما يتعلق بأصول المشكلة السلوكية وعوامل استمرار وجودها، ثم تباينت الحلول المطروحة وتناقضت في بعض الأحيان، وفي مجال إدارة المنظمات تمر محاولات علاج المشكلة السلوكية بمراحل مختلفة يمكن تركيزها كالآتي:¹

أ- المرحلة الأولى: ويكون ذلك عن طريق تجاهل (التنازل) المشكلة السلوكية وذلك بأن تتجاهل الإدارة الفروق والانحرافات السلوكية ولا تعيرها اهتماما، وهي بذلك تكون قد عالجت المشكلة السلوكية بتعديل السلوك المستهدف وقبول السلوك الفعلي للأفراد على أنه النمط الأفضل، وتكون الحلول أيضا هي استخدام الحوافز والمغريات الإقتصادية والمادية لتوجيه السلوك الإنساني وإخضاع الأفراد والجماعات لمطالب المنظمة.

ب- المرحلة الثانية: تستهدف هذه المرحلة مظاهر متنوعة واضحة للمشكلة السلوكية تكون أشد أو أخصى في آثارها على المنظمات مما كان عليه الحال في المرحلة الأولى، ويتضح أن تجاهل المشكلة ليس حلا كافيا، فالإنسان قادر على فرض وجوده والضغط على من يتجاهلونه لإجبارهم على إيجاد حل لمشكلاته، ولكن المرحلة الثانية تعاني عادة من الاتجاهات المتطرفة في محاولة حل المشكلة السلوكية بأسرع وقت ممكن، وكذلك شعور المسؤولين بالذنب نتيجة لتجاهلهم السابق للمشكلة وإدراكهم للحرمان التي أصاب الأفراد والجماعات لوقت طويل، لذا يجدهم يحاولون إرضاء الأفراد وكسب ثقتهم من خلال تقديم ألوان من الخدمات والمزايا أو أشكال العطاء والهبات تحت شعارات برّاقة أهمها "العلاقات الإنسانية"، وعادة ما تصل هذه المرحلة إلى قمتها حين يدرك القائمون على أمور المنظمات خطأ الأسلوب المستخدم في إدارة العلاقات الإنسانية وحل المشكلة السلوكية وضرورة البحث عن منظور آخر أكثر موضوعية لحل المشكلة.

ج- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتجه إهتمام المنظمات إلى البحث عن علاج علمي للمشكلة السلوكية بالإلتجاء إلى العلم المختص بدراستها وهو ما يطلق عليه "علم السلوك" إذ يساعد في تجمع وتحليل المعلومات عن السلوك الإنساني بهدف التعرف على محدداته والعوامل المؤثرة في نشأته وتطوره، وهي من ثم تستطيع التنبؤ بأنماط السلوك المحتملة ما قد يساعد في توجيه

¹ علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، مرجع سابق، ص 27-28.

السلوك والسيطرة على مساره، وتكون القرارات الهادفة إلى التخفيف من حدة المشكلة في هذه المرحلة مستمدة تماما من نماذج فكرية متكاملة تستند إلى فهم شامل لحقيقة الإنسان.

IV- أهمية الدافعية في التعرف على محددات السلوك الإنساني:

لماذا يتصرف الناس بالطرق التي نشاهدها؟ وما الذي يحرك السلوك الإنساني ويحدد مجاله واستمراره؟ وقد نتساءل: هل هناك أسباب معينة تجعل بعض الأفراد يسلكون طرقا مختلفة لو كانوا في ذات الظروف والمواقف؟ أو هل يسلك الناس طريقة متماثلة رغم اختلاف ظروفهم؟ يبدو أن الإجابة عن هذه الأسئلة تمكن في تفسير موضوع الدافعية أي القوى المحركة للسلوك الإنساني.¹

فالدوافع هي الوسيلة التي تخلق بها الإدارة الرغبة للأفراد في العمل نحو أهداف معينة طبقا لخطط موضوعية، فالمفروض أن كل سلوك إنساني يكون وراءه سبب أو أسباب تؤثر على الفرد بحيث يتصرف بالشكل الذي يكون فيه محاولة لإشباع حاجاته المختلفة وكما يراها هو، وعلى ذلك يمكن للإدارة دفع وحفز الأفراد إلى العمل بإحدى الطريقتين هما:²

1. إقناعهم بأن العمل المطلوب القيام به يؤدي إلى زيادة في إشباع حاجاتهم.
 2. إقناعهم بأن القيام بالعمل المطلوب سيجنبهم التخفيض في إشباع حاجاتهم.
- وتستند أغلب نظريات الدافعية قديمة كانت أو حديثة على مبدأ المتعة الذي يقول بأن:
- "الأفراد يتصرفون بالطريقة التي تحقق لهم المتعة، وتقلل من الشقاء"، ويرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الإغريق الأوائل، وظهر أخيرا في أعمال "لوك ميلر وبنثام Lock Mill, Benthamt" وبالرغم من أن هذه النظرية الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التي يرغبون فيها، إلا أنها لم توفر إطارا لفهم سبب إختيار الناس لمنظمين من السلوك دون الآخر وقد حاولت النظريات التي نشأت لتفسير سلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيرات التي تركز على الفرد والموقف أو الحالة التي يتفاعل فيها الفرد³ ولكن يمكن القول أنه رغم اختلاف

¹ علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، مرجع سابق، ص 191.

² صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 515.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 93.

آراء نظريات الدافعية في تفسير سلوك الأفراد إلا أن الأساس المتفق عليه بينهما جميعا هو فكرة القوة الدافعة باعتبارها عاملا نابعا من الإنسان ذاته، ومفهوم الحوافز باعتبارها مغريات البيئة تجذب الإنسان إليها وهذا يتضح من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{السلوك} = \text{القوى الدافعة} \times \text{القوى الجاذبة (الحوافز)}$$

1- تعريف الدافعية: يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتيني (Movere) التي تعني (تحرك) على أن هذا التعريف محدود لا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.² والدافعية هي عملية إثارة (arousal) السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، كما أنها تنظم لنمط السلوك.³

الدافعية هي أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني، وثمة تعريف آخر لها، بأنها الاسم العامل الذي يعبر عن حقيقة أن السلوك الإنساني يتحدد جزئيا نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي. وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجري داخل الإنسان والذي تقتصر على أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته.

2- أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية:⁴

قد يثور التساؤل عن أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية ومبررات بذل الجهد في سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده، لا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الإنساني عامة وبين الأبعاد الأساسية للدافعية ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التي يساعد

¹ علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، مرجع سابق ص 206.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 90.

³ علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، مرجع سابق، ص 189.

⁴ نفس المرجع، ص 195-196.

مفهوم الدافعية في تفسيرها كآلي:

أ- تيسير السلوك وتحريكه: لقد ساعدت الكثير من مفاهيم الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة لمسببات إثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة منها ما اقترحته البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان.

ب- شدة وفاعلية السلوك: من الملاحظ عادة أن مثيرا ضعيفا قد يحدث إستجابة قوية لدى بعض الأفراد، بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثير قوي لكي تحدث إستجابة ما. وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة سلوك) غير مناسبة مع درجة المثير الخارجي، ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة إلى مفهوم يفسرها ويلقي الضوء على مسيبتها.

ج- اتجاه السلوك: حين يعرض للإنسان موقف يدعو للتصرف بطريقة ما فإنه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها، ومن ثم فإن هناك سؤالا يحتاج إلى تفسير، هو كيف يختار الإنسان إتجاهها معين للسلوك؟، وما هي العوامل التي تحكم هذا الإختيار؟ إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف وبالتالي فإن هذه القدرة إلى الإختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة.

د- تأكيد السلوك وتدعيمه: لقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك لدى الأفراد فترات مختلفة حين يواجهون ظروف ومواقف متشابهة على تأكيد فكرة وجود دفع معين يجعل الإنسان يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف سبق له وأن سلك حياها بشكل ساعده على تحقيق أهدافه.

هـ- ضعف وتخاذل السلوك: لا شك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد في إيجاد تفسير عن أسباب ضعف السلوك وتخاذله أو امتناع الفرد عن الإستمرار في نمط معين من السلوك. وبصورة عامة فإن الإهتمام بموضوع الدافعية في بيئة العمل يهدف إلى الوقوف على المؤشرات المستخدمة لتحسين الإتجاهات النفسية نحو العمل وبالتالي زيادة فاعلية الأداء الوظيفي.

3- الفروض الأساسية عن دور الدافعية في توجيه السلوك الإنساني:¹

1- أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاساً لدوافعه:

تتولى الدوافع وظيفة توجيه أفكار الإنسان وسلوكه في اتجاهات محددة.

2- حاجات الفرد في تغير وتطور مستمرين:

إن حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات، ومردُّ التغير في تلك الحاجات هو ما يعترى الإنسان ذاته من تغير بيولوجي أو سيكولوجي، أو ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير.

3- تتركز حاجات الفرد حول تأكيد ذاته:

كل إنسان يتخيل لنفسه صورة معينة يسعى إلى تحقيقها وهو ما يطلق عليه "تحقيق الذات".

4- دوافع الإنسان تتكامل مع إدراكه واتجاهاته وخبراته السابقة لتحديد سلوكه: لكل فرد خبراته وتجاربه السابقة في ميدان ما، وقد يتعلم منها أفضل أنماط السلوك التي يراها مناسبة في مواجهته لموقف ما.

¹ علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، مرجع سابق، ص 205، 206، 207.

II- بعض العوامل المؤثرة في سلوك القوى العاملة داخل المنظمات الصناعية.

تمهيد: من خلال ما تقدمنا به سابقا حول الدراسة المخصصة عن سلوك الأفراد داخل المنظمات الصناعية، تبين أن المنظمة في تعاملها اليومي مع أفرادها تواجه تحديات ومشاكل، إما على مستوى الإنتاج وإما على مستوى الأشخاص أنفسهم، وربما هذا أكبر مشكل تعاني منه المنظمة أو المؤسسة، فأنواع السلوك والتصرفات التي تصدر عن هؤلاء الأفراد (القوى العاملة) أثناء العمل قد تبدو جد غامضة بالنسبة لأصحاب المنظمة والإدارة، بحيث يصعب عليهم فهم حقيقة ما يرمي إليه هذا السلوك من طرف أصحابه، وعليه فالأمر يترك لذوي الاختصاص في مجال السلوك الإنساني.

قبل محاولة تحليل السلوك والكشف عن حقيقة أمره والتنبؤ به، لا بد من طرح التساؤل الآتي: ما السبب الرئيسي وراء كل هذا السلوك الذي يسلكه كل فرد نحو اتجاه معين؟ أو بالأحرى، ما هي العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل؟

إن الإجابة على هذا السؤال تستدعي الإحاطة والبحث في ظروف العمل التي يتواجد فيها الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر عليهم بطريقة مباشرة على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. وفي الواقع أن الإنسان سواء كان داخل مجال العمل أو خارجه فهو يتأثر بفعل عوامل معينة تظفي على سلوكه، في حين يحاول الإنسان مواجهة هذه العوامل أو إجتناها أو التأقلم معها بطريقة يسعى من خلالها إلى تحقيق حاجاته، وعلى ضوء هذا ستتطرق في هذا الجانب إلى تبيان كيف أن الأفراد يتأثرون بالدرجة الأولى هم أيضا بالظروف المحيطة بهم وليس الإنتاج فحسب كما يزعم البعض.

I - ظروف العمل في المنظمة:

يكاد يجمع اليوم أغلب الباحثين على أن ظروف العمل تعد إحدى المشكلات الأساسية التي تواجه أغلبية المنظمات الصناعية، وزاد هذا الموضوع عناية كبيرة في عالم الشغل بعدما أدرك هؤلاء الباحثين أهمية التحسين من هذه الظروف بالنسبة لفرد والمنظمة، والتي من شأنها أن تخفف من حدة هذه الصراعات القائمة بين الإدارة والعمل، وتعمل على رفع معنويات الأفراد أثناء تأدية واجباتهم المعنية، وبالتالي يتميز هؤلاء العمال بسلوك حسن داخل المنظمة.

نود من هذا أن نؤكد أن كفاءة الأفراد والمنظمة معا مبنية أساسا على ضرورة تواجد الظروف المناسبة لتغطية جو عمل يليق بالأفراد ويولد لديهم الرغبة في العمل والانجاز، فالأفراد في منظمة العمل على اختلاف وظائفهم ومناصبهم يطمعون دائما في أن يستغلوا تحت ظروف عمل طبيعية وإجتماعية جيدة تريح ضميرهم وتخفّضهم للعمل، فالبيئة الطبيعية (الفيزيائية) والاجتماعية للعمل من أهم العناصر المؤثرة على إنتاجية العاملين وعلى سلوكهم فهي تزيد في درجة إرضاء العاملين عما يقومون به من أعمال ويقدمونه من خدمات لصالحهم وصالح المنظمة.¹

عن طبيعة العمل داخل المصنع ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين العمال أنفسهم وبين العمال والرؤساء أو المشرفين، وكذلك أسلوب القيادة المتبع في المنظمة ونوع الحوافز التي تقدم إلى العمال تدخل كلها فيما يسمى بظروف العمل، وهي تلعب دور كبيرا في تحقيق الأهداف التي ترسمه الإدارة لمصنعها². فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع خلق ظروف عمل تمنع الإسراف والتبديد في الطاقات البشرية.³

وعموما فإن سلوك العاملين يتأثر دوما بما يجري من حوله من تغيرات في بيئة العمل وهو في تغير وتجدد مستمرين طالما أن المنظمة هي الأخرى في تجديد مستمر لنظام العمل والسياسات التي من شأنها إدارة شؤون العاملين بها.

¹ - كامل محمد محمد عويضة، "علم النفس الاجتماعي في الصناعة"، دار الكتب العامة، بيروت لبنان، ط1، 1996، ص10.

² - كامل محمد محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العامة، بيروت لبنان، 1996، ص12.

³ - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص12.

أ- المقصود بظروف العمل: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.¹
وقد عرف كل من "Cunyl leplat 1977" مفهوم ظروف العمل على أنها: "المجموع من العوامل التي تحدد سلوك العامل في العمل"².

يعتبر هذا التعريف حسب "Curie 1980" تعريفاً واسعاً، ذلك أن محددات السلوك في العمل قد تكون ناتجة عن العمل في حد ذاته (إرغامات العمل) وقد تكون خارجة عنه (ظروف النقل والسكن) من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون ناتجة عن الخصوصيات الفردية للعمال (تكوينية، شخصية، إستعدادية... إلخ) التي تؤثر بدورها على السلوك في العمل، وتظهر شمولية هذا التعريف على شكل النشاط في العمل (كيفية العمل)، وأداء العمل.

وعلى ضوء هذه التعاريف فإنه يمكن تقسيم ظروف العمل إلى نوعين رئيسيين هما:
* ظروف عمل طبيعية (فيزيائية): كالحرارة، والإضاءة، والضوضاء، ونوبات العمل والرعاية الصحية والوقاية من حوادث العمل، وغيرها من العوامل الطبيعية في بيئة العمل التي تؤثر على نفسية الأفراد، والتي يشعر العامل في حالة فقدان أحدهما بالضيق والملل وانعدام التركيز أثناء العمل.

فالعامل أكثر تأثراً بالمحيط النفسي، فإهمال العامل وعدم راحته النفسية أمر ليس من السهل نسيانه، فأحياناً قد يعمل بعض العمال تحت ظروف فيزيائية سيئة ماداموا يشعرون بالرضا عن العمال وبروح معنوية عالية، ويتقبلون زملائهم وإدارتهم.³
وبالإضافة فإن ظروف العمل الطبيعية الجيدة تعمل على زيادة راحة العامل وتساهم في زيادة الإنتاج ما دام سلوك هؤلاء العمال في الاتجاه السليم.⁴

¹ صلاح الشنواي، مرجع سابق، ص 205.

² خلفان رشيد، "واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، 1995-1996، ص 40.

³ حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي و التنظيم بين النظرية التطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط 1، 1999، ص 111.

⁴ كامل محمد محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، مرجع سابق، ص 146.

*ظروف العمل الاجتماعية: فبجانب العوامل الفيزيائية يجب الأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية والاجتماعية المحيطة بالعمال ونقصد بذلك قدرة الفرد على الاندماج مع المجموعة التي يعمل معها ونوع الإشراف الذي يخضع له والشعور بالإستمرار في العمل والمعاملة الإنسانية أي كل ما يؤثر على الروح المعنوية للفرد¹، ولعل هذا أهم ما نود معالجته بشيء من الشرح والتفصيل.

ولقد تبين من تجارب "هاوتون" بشيكاغو أنه لا يمكن فصل الإدارة أو العاملين في المشروع عن الظروف الاجتماعية المحيطة بهم واتجاهاتهم الفكرية وتداخل العلاقات فيما بينهم، فمثلا عند دراسة أثر الإجهاد على إنتاجية العامل اتضح أنه يجب الأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية والاجتماعية بجانب العوامل الطبيعية أو الفيزيائية، فالنتائج التي ترتبت على منح العمال فترات الراحة، لم تكن بالضرورة بسبب تخفيض درجة الإجهاد وإنما في المقام الأول بسبب الظروف الاجتماعية المحيطة بالعمال داخل المصنع وأهمها ثقته في أن الإدارة لم تمنحه فترات الراحة إلا لرغبتها المخلصة في المحافظة على حالته الصحية، ومن الطبيعي أن يستمد العامل هذا الاعتقاد من خبراته الطويلة وتاريخه الشخصي في العمل.²

وظروف العمل الاجتماعية داخل المنظمة كثيرة ومتعددة مثل نمط الإشراف، والقيادة ونطاق الرقابة، ونظام الإتصال فيما بين العمال والإدارة، ونظام الحوافز، وغيرها من العوامل الاجتماعية المحيطة بالعمال ولها تأثير على أدائهم وسلوكهم.

ومما لا شك فيه أن ظروف العمل الطبيعية والاجتماعية إذا كانت سيئة فقد تتولد عنها ضغوط عمل تؤثر تأثيرا بالغا على شعور العامل وعلى صحته النفسية والجسمية، وتنتهي أخيرا إلى انخفاض الروح المعنوية عند العمال وفي ذلك كله تأثير قوي على السلوك.

وسنحاول في عجالة أن نختصر أهم العوامل الاجتماعية المحيطة بالعمال وذات التأثير على سلوكهم وتصرفاتهم في بيئة العمل آخذين أهمية العوامل التالية:

— الاتصال في المنظمة، والقيادة، ونظام الحوافز، ثم ضغوط العمل، والروح المعنوية باعتبارهما نتاج تفاعل العوامل المذكورة.

¹ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 205.

² المرجع نفسه، ص 220.

2- الإتصال داخل المنظمات:

يسعى أصحاب المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتهما إلى محاولة تعديل سلوك عاملها نحو الإتجاه الذي يريح بالها، ويعمل على رفع كفاءتها ونجاحها، وهي في ذلك تلجأ إلى استخدام شتى الظروف والوسائل المناسبة لأجل أن ترضى العمال لصالحها، لكن إذا تساءلنا كيف تصل الإدارة إلى هذا المسعى أو بتساؤل آخر، ما الذي يمكنها بأن تؤثر على نفوس العمال وجعلهم يسلكون سلوكات تتماشى وأهدافها؟

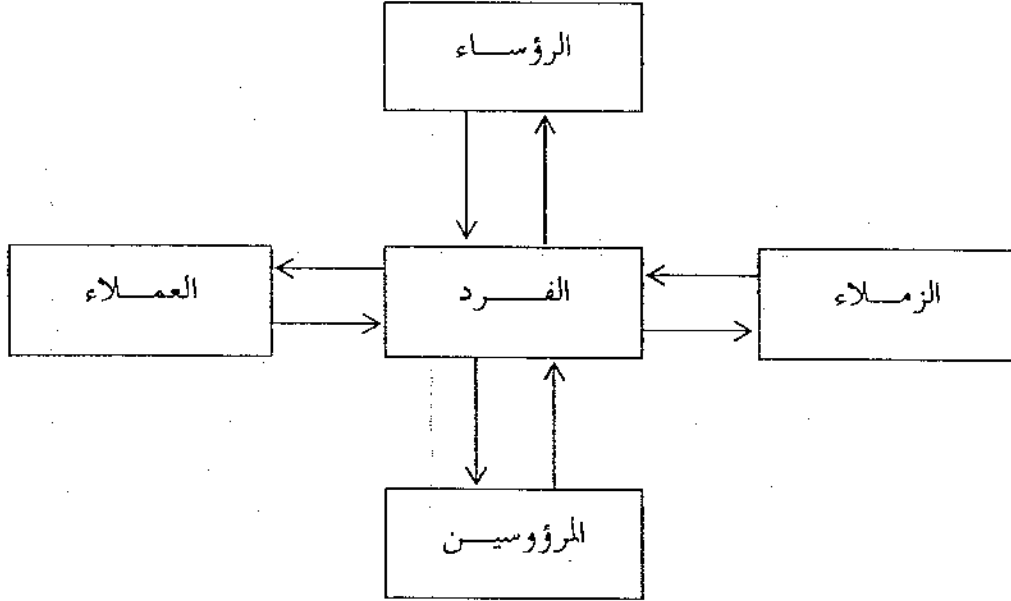
إذا لم يكن وراء هذا إتصال بين الإدارة والعمال فكيف يتحقق ما قلناه؟

إذن فالإتصال لا يؤدي وظيفة الربط بين طرف وآخر فحسب، بل تتعدى أهميته في المنظمات أكثر من هذا، فعلى سبيل المثال المدير أو المشرف على جماعة ما، إذا أحسن كيفية الإتصال مع مرؤوسيه وبأسلوب متفاهم، فهو بالفعل سيقنعهم بفكرة ما، وسيؤثر عليهم بطريقة تجعلهم يمثلون لأوامره، حيث يتسنى للإدارة في هذه الحالة توجيه سلوك عاملها والسيطرة عليه وفقا للحاجة، والعكس صحيح.

إن الإتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم، فبدونها يشعر الناس بأنهم وحيدون ويمكن أن يساء فهم الإرشادات، أو لا يتم نقل المعلومات كما يمكن أن تكثر الإشاعات، فالإتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة، فالفرد في التنظيم هو في إتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك إتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والإتصال مع العملاء والاتصال مع الزملاء كل هذا يعتبر عملية ضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طبيعية داخل المشروع، حيث أثبتت بعض التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعماها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها، ولا يخفي ما لذلك من آثار سيئة على معنوية العاملين، وبالتالي على إنتاجهم وسلوكهم¹، ومن هنا قيل أن الإنفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات ولائها، أما الإتصال فهو محييا وداعمها نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 254-255.

والبيانات بين طرفي الإتصال. بمعنى أن يفهم المستقبل (المتصل به) تماما ما يقصده المرسل (المتصل) وإلينا شكل يوضح الإتصالات في المنظمة:



أ- المقصود بالإتصال: يمكن تعريف الاتصال communication بأنه العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات.¹

الإتصال كعملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمور أو إخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات إلى الآخرين والعكس، وهذه العبارة تعتبر توضيح وتفسير وشرح لعملية الإتصال أكثر من مجرد تعريف محدد للإتصال.²

¹ حميدي ياسين و آخرون، مرجع سابق، ص 137.

² محمد محمد جاد الله كشك، "المنظمات و أسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999، ص 264.

هو عملية نقل وتحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل)، وذلك بنية تغير سلوكه، فالإتصال التنظيمي أي الذي يحدث في إطار المنظمة هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات.¹

ويعرفه "محمد علي محمد" بقوله: "هو أداة لنقل المعلومات، الوقائع الأفكار والمشاعر من شخص لآخر، أو من مستوى إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، هذا ما يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية".²

ويركز بعض علماء النفس على العمليات العقلية، والوجدانية، والمعرفية، والنفسية الموجودة في عملية الاتصال، حيث يرى عالم النفس "سكينر Skinner" أن الإتصال هو: "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".

ويرى البعض أن الإتصال يعني: "إنتقال المعلومات والآراء، والمشاعر، والإتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال، والإتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء".³

ونود من خلال هذا أن نعرف الإتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار، أو تستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة.

ب- أهمية الإتصالات الإدارية:

تبرز أهمية الإتصالات الإدارية في المجالات التالية:

1. الإتصال وإتخاذ القرارات: يلعب الإتصال دور جوهري في عملية إتخاذ القرار إذ عن طريق الإتصال يمكن توفير المعلومات وتدقيق البيانات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.
2. الإتصال والتوجيه: يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الإتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الإتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة

¹ مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1998، ص 141.

² بوفلحة غيات، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، 1996، ص 121.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 257.

عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أو يؤدونها، والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

3. الإتصال والتنسيق: إن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات إتصال جيدة في المنظمة وتبرز أهمية الإتصالات في تحقيق التنسيق في مجال الإتصالات الأفقية أو العرضية.

ب - الإتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة: من خلال الإتصال يستطيع الرئيس أن يصحح أية أفكار خاطئة لدى العاملين عن أهداف وبيانات الإدارة، خاصة تلك التي تتصل بهم، وأن يتفهم رغبات ومشاكل العمال.¹

إذن بقدر سلامة الإتصالات ووضوح قنوات الإتصال داخل التنظيم وقدرتها على تدفق المعلومات داخلها فإن هذه العمليات الإدارية تصبح لها فعاليتها.

ج- أهداف الإتصال في إطار العمل: من أبرز هذه الأهداف ما يلي:

1. إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة وحول مجريات الأمور في المنظمة.

2. إعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء لإتخاذ اللازم كتغيير الأداء في حالة عدم إيجابيته أو عدم صحته.

3. إبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى، ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة.

4. تنمية روح التعاون بين العمال، والشعور بالترابط، والهدف المشترك الأمر الذي له تأثير في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم، وبالتالي سلوك مرغوب فيه.²

5. إضافة إلى هذه الأهداف، فلعملية الإتصال هدف ثقافي، إذ أن الإتصال الفعال من شأنه أن يطور ثقافة المؤسسة عن طريق خلق إحساس وأسلوب تفكير مشترك يتجسد من خلال روح الفرقة.³

¹ محمد مجتاد حاد الله كشك، مرجع سابق، ص 269-270.

² د. حمدي ياسين و آخرون، مرجع سابق، ص 138.

³ د. مي العبد الله سنو، "الإتصال في عصر العولمة، الدور والتحديات الجديدة"، بيروت، 1999، ص 39.

د- طرق ووسائل الاتصالات الإدارية¹:

تتخذ الإدارة عادة طريقتين مألوفتين في عملية الإتصال وهي :

أ- طرق الإتصال المكتوبة: ونستدرجها في النقاط الآتية:

1. الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية أو الكتب الدورية.
2. الرسائل الخاصة بالعمالين.
3. بيان الأجر وهو أسلوب متبع من بعض المنظمات.
4. مجلة أو جريدة العامل وهي تشتمل على أخبار المنظمة وما يوجد فيها.
5. مرجع أو دليل العمال وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة.
6. الأدلة وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة، وقد يكون شكلها ثابتاً أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير.
7. وهناك طرق أخرى مثل التقارير وألواح الإعلانات وهي تستعمل لنقل المعلومات والتعليمات للعمالين.

ب- طرق الإتصال الشفهية: تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر عملية الإتصالات الإدارية، وهي

تتمثل في الطرق والوسائل التالية:

1. إصدار الأوامر والتعليمات.
2. المقابلات، مثل مقابلة التوظيف ومقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى وغيرها من المقابلات الخاصة بالعمالين.
3. نظام الإستثمار للعمالين، (كحل المشكلات ونحوها).
4. الإجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
5. البرامج التدريبية وهي زيادة معلومات ومهارات العمالين، وتطوير مستوياتهم المختلفة.
6. المؤشرات والندوات.
7. الإيضاح ومراجعة الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 269-270.

8. الحلقات و الزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات، أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة.

إذن من خلال ما تقدمنا به عن موضوع الإتصال داخل المنظمات يمكن القول بأن العمال حينما وجدوا وكيفما كانت مناصبهم، لا بد أنهم بحاجة إلى نظام إتصال جيد بالطريقة التي يجدون فيها راحة للتعبير عن وجهات نظرهم وآراءهم وإيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها، فالإتصال يقوي الظروف الإجتماعية التي تولد بدورها الحافز للأفراد، وتزيد من تعديلات سلوكهم في إطار العمل بل ويمتد دور الإتصالات في التنظيمات الحديثة إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يحول في فكركم، بحيث تكون إدارة المشروع على إحاطة بكل ما يجري في أجزاء التنظيم ليس فقط عن سير الأعمال، وإنما أيضا عن مدى الإستجابة من جانب الأفراد العاملين.¹

لذا فالإتصال مازال يمثل نقطة إهتمام العديد من علماء الاجتماع لا سيما بالمنظمات الصناعية و مدى فعاليته في تحقق أهداف المؤسسة و نجاحها.

3- القيادة في المنظمات:

تعتبر القيادة من العوامل الإجتماعية والمؤثرة على سلوك العمال في المنظمات، فللقيادة دور رئيسي في طريقة تنظيم شؤون العاملين بالمنظمة بحيث لا يمكننا تصور مجموعة من العمال وهم يؤدون واجباتهم وينجزون أعمالهم دون أن يكون هناك قائد، فهو الذي يفكر ويدبر وينظم ثم يلقي الأوامر إلى العمال لأجل تنفيذ أنشط معينة، ومن ثم فإن عمل القائد سواء كان في الإدارة أو في ورشة العمل يعتبر الأداة الرئيسية لتفجير القوة الذهنية للأفراد ثم استثمارها لتوجيه سلوكهم فيما يحقق أهداف المنظمة.²

أ- تعريف القيادة: هي دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، ويمكن النظر إلى القيادة كدور

¹ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 228.

² علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، مرجع سابق، ص 371.

إجتماعي أو وظيفة إجتماعية تعمل على تحسن التفاعل الإجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير الموارد للجماعة.¹

هي التأثير في أوجه النشاط لأي جماعة منظمة، وهي تعمل نحو تحقيق أهداف معينة، وهي من العوامل التي تحدد مدى قدرة القائد في التأثير على مجموعة وعلاقته مع رؤسائه، فالأفراد ينظرون إلى قائدهم على أنه المصدر الذي يعتمدون عليه في تحقيق أهدافهم، فإن كان القائد على علاقة طيبة مع المستويات الأعلى منه مما يعطيه القدرة على العمل، فإن الأفراد سيستجيبون لقيادته ولا يهتمون هنا بالوعود أو بإظهار النيات الحسنة ولكن بما يستطيع القائد تنفيذه،² فالقائد الذي يتميز بقيادة فعالة هو الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود أفراده لكي يصبحوا قادرين على القيادة الذاتية أي قيادة أنفسهم، وهو الذي ينجح في التأثير على أسلوب الأفراد في تغير أنفسهم وتعديل سلوكهم.³

ب- طبيعة سلوك الأفراد حسب طبيعة السلوك القيادي⁴: هناك مجموعة من الخصائص

التي تميز السلوك القيادي ولها تأثير على سلوك العمال:

1. المبادرة والمثابرة والإبتكار.
2. المشاركة الإجتماعية: فالقائد يجب أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا في التفاعل الإجتماعي.
3. هدف الجماعة: ولذلك يجب أن تتوفر في القائد العناصر الآتية، الكفاءة والإستبصار والتعاون.
4. السيطرة: الأفراد يتأثر سلوكهم بنوع القيادة أي سيطرة القائد غالبا ما تتميز بالقوة والسلطة.
5. التمثيل الخارجي للجماعة: يمثل القائد الجماعة خارج التنظيم، ويدافع عنها ويعمل لأجلها.

¹ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 81.

² صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 224.

³ علي السلمي والمرجع السابق، ص 372.

⁴ أحمد محمد الزغبى، "أسس علم النفس الإجتماعي"، دار الحكمة البينية، 1994، ص 231.

6. التخطيط والتنظيم: يشترك القائد مع جماعته في وضع تخطيط للسلوك الاجتماعي للجماعة وتنظيم السلوك وتوجيهه.

7. الإتصال والإعلام: يحرص القائد على توصيل المعلومات إلى جماعته كما يطلعهم على حقائق ما يجري في المنظمة من تغيرات وتعديلات في برنامج ما.

ج- أدوات القائد في التأثير على الأفراد: يستخدم القائد الفعال الأدوات التالية للتأثير في

الأفراد:

1. أدوات تنظيمية: وتمثل في تحديد الأهداف المطلوبة كتحديد أهداف ومعايير الأداء وتحديد نتائج الأداء المقبول.

2. أدوات سلوكية: وتمثل في محاولتين هما:

أ- فهم سلوك الأفراد: كتحليل دوافع واتجاهات الأفراد إلى جانب تحليل خيراقتهم وتجاربهم.

ب- التنبؤ بالسلوك المتوقع من الأفراد: وهذا عن طريق التأثير في السلوك، ويتم من خلال الوعد بالتواب (حوافز إيجابية)، والتهديد بالعقاب (حوافز سلبية).

3. أدوات مادية: وهي تشمل مكان العمل، وتجهيزات، ومساعدات الأداء إلى جانب مميزات، وخدمات مادية.¹

د- بعض أنواع القيادة المتبعة في المؤسسات: غالبا ما تتبع المؤسسات في تعاملها مع عاملها أنواع قيادة ثلاثة، هي:²

1. قيادة ديمقراطية (أو الإقناعية): يشترك الأفراد في هذا النوع في اتخاذ القرارات وتتعرف على وجهات نظرهم قبل وضع القرار النهائي.

2. قيادة دكتاتورية، (أو الإرغامية أو الأوتوقراطية): فهي التي تستأثر بسلطة القرار وعلى الأفراد تنفيذ الأوامر.

3. قيادة رمزية، (أو الفوضوية): يطلق للأفراد فيها حرية العمل كل في نطاق ويبقى القائد حلقة إتصال بين المجموعة والأخرى.

¹ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 375.

² صلاح الشنواي، مرجع سابق، ص 225.

وبخصوص هذا أجريت دراسات عديدة حول أنواع القيادة وتأثيرها على سلوك الأفراد منها تجربة "لييت" و "هوايت" 1963، والتي كان هدفها هو دراسة تأثير سلوك الفرد وسلوك الجماعة بأنواع القيادة الثلاث، ومدى رد فعل الحادث عند الانتقال من أحد هذه الأنواع إلى نوع آخر مغاير.¹

وعموماً فإنه لا يمكن القول أن أحد أنواع القيادة أفضل عن الآخر، وإنما طبيعة الظروف والتعرف على شخصيات الأفراد هي التي تمكن من استخدام إحدى أنواع القيادة دون الأخرى كما أن القائد الفعال والماهر هو الذي يعرف متى يكون قائد ديمقراطياً في بعض المواقف وأوتوقراطياً، أو رمزياً في مواقف أخرى.

مما تقدم يمكن أن نخلص إلى نتيجة عامة، هو أن سلوك الفرد والجماعة بصفة عامة وكيفما كان نوع المنظمة فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك القادة، فإذا أحسن القائد معاملته لجماعته وحرص على تحقيق أهدافهم جعل من سلوكهم ما يحقق هدف المنظمة واستمرار نشاطها.

4- الحوافز في المنظمات :

لا بد من أن العمال في المؤسسات والمصانع ينتظرون إلى من يحفزهم لأداء أعمالهم وواجباتهم المطلوبة بطريقة يجدون فيها حلاوة العمل وتزرع فيهم حب الوظيفة، فالحوافز في المنظمات تعمل عمل الوقود الذي يدفع بمحرك السيارة إلى الأمام، وهي بهذه الطريقة (الحوافز) تؤثر في سلوك العمال سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، كما من شأنها أن ترفع من الروح المعنوية لدى العمال شرط إذا أحسن أصحاب الأمر كيفية تطبيقها وتنظيمها.

إن الفرد يختار مهنته أو يُختار لها وفقاً لقدرته وميوله واهتماماته، أو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها، ومرار الزمن يتدرج في هذا العمل الذي إلتحق به من خلال ما يكسبه من خبرة فيها أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المؤسسة أو في خارجها، كما يدفعه هذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطلق عليها حوافز العمل، وهي الإجراءات التي تتخذها عادة إدارة العمل بشكل مادي المتمثل في النقود أو في شكل معنوي

¹ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 89.

التمثل في التقدير والشكر أو هما معا بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كَمَا ونوعًا لإشباع حاجاته¹، وعلى هذا النحو يمكن تعريف الحوافز كما يلي:

- هي ذلك الدافع الذي يوجه الفرد نحو الهدف، وينتج عن إشباع الحاجة، وبذلك تقل القوة الدافعة عند ما يبلغ الفرد هدفه.

- وهي من جهة نظر إدارة الأعمال تلك الوسائل المادية أو المعنوية أو كليها والتي تستخدم لتوجيه جهود الأفراد نحو الأهداف التنظيمية.

- وتعرف أنها مجموع العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.²

وبما أن الحاجات البشرية تختلف من فرد لآخر من حيث الأهمية والأولوية فعلى المؤسسة أن تراعي هذه الجوانب أثناء وضعها لنظام الحوافز وتنظر الدراسات السلوكية والإدارية المعاصرة إلى موضوع الحوافز أو الدوافع على أنها عملية أساسية ومهمة، وأن لها نتائج مفيدة تتمثل أساسا في إشباع إحتياجات العاملين من جهة، وتحسين صورة الإنتاج من جهة أخرى

بحيث تمكن أهمية نظام الحوافز في³:

1. ضرورة ارتباط الحوافز بالوقت المناسب لأدائها وارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والنفسية.
2. ضرورة تحديد نوعها، وطبيعتها، وقوة فعاليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل.
3. ضرورة إقامة علاقة وثيقة بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين بها لذا يجب ربط الحوافز بالأهداف ورغبات وتوقعات العاملين.

¹ شقيق رضوان، مرجع سابق، ص 31.

² ناصر محمد العدلي، مرجع سابق، ص 92.

³ المرجع نفسه، ص 96.

- أ- شروط تقديم الحوافز: نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن اختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة يقتضي بعض الشروط لتقديم الحوافز، نذكرها كالتالي¹:
1. العدالة في تقديم الحوافز.
 2. سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقديمها للحوافز.
 3. يجب أن ترتبط هذه الحوافز إرتباطا وثيقا بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
 4. أن يقرر صرفها أو أدائها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة ومتقاربة.
 5. أن تأخذ شكل الإستمرار أو الإنتظام في أدائها.
 6. أن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
 7. أن ترتبط إرتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المنظمة.
 8. أن ترتبط وتتصل إتصالا مباشرا بدافع العاملين.
 9. أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الإقتصادية، والإجتماعية، والنفسية، والحضارية التي تمر بها البلاد، والتي تؤثر في سلوك العاملين.
 10. أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية، أو العلاقات، أو الوساطات والمحسوبيات.

ب- أنواع الحوافز:

أولاً- حوافز مادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة، فالأجور في المجال الصناعي من أهم ما يحفز العمال على العمل فهي ذات قيمة مباشرة كبيرة بالنسبة لهم، وهي توزع بطرق شتى على

¹ ناصر محمد العديلي، المرجع السابق، ص 99.

أصحابها، ولكل طريقة من هذه الطرق أثرها في حفز ودفع العمال على العمل، ومن بين هذه الطرق:¹

1. الأجر باليومية، فهي تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت، فليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

2. الأجر بالقطعة، فهي ترتبط بكمية الإنتاج الذي يقوم به العامل، وهذه الطريقة تلقى بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

3. الأجر على حسب الخبرة في العمل، أي كلما كانت خبرته كثيرة كلما كان أجره عاليا.

4. الأجر حسب إحتياجات الفرد، أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته، ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

هذه الطرق المختلفة نجد أنها تنمي في الفرد تنظيمات سلوكية معينة.

ثانياً- حوافز معنوية: هي غير الحوافز المالية، ونجدها تتمثل في فرص الترقية وتنمية الوظيفة.

- الإعراف والتقدير بالجهد والأداء، ومسؤوليات الوظيفية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والإقتراحات².

ونجد هذا النوع من الحوافز أنها تنطبق على جميع الأفراد، سواء من كان يعمل منهم على أساس الوقت، أو على أساس القطعة أو بمكافآت تشجيعية، ولذلك يجب أن تستغل الإدارة هذه الحوافز بصفة مستمرة... حتى يكون لها أثرها الفعال في التأثير على السلوك العمال ودفعهم إلى العمل. ومن بين هذه الحوافز المعنوية نجد: المدح، والتأنيب، والتسهيل الإجتماعي والتنافس، والإستقرار كذلك التقدير وتحقيق الذات.

وهناك اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية لا تعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل وتحته على العمل وتأثير هذا العامل الواحد

¹ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 33-35.

² بورحلة غلال، تحليل المنظمات، مكتبة الإرشاد، سيدي بلعباس، 2006، ص 55-56.

تأثير ضئيل، وقد أشار لذلك "ريجيل" في بحث أجراه عام 1938 عن أسس وطرق دفع الأجور والمرتبات، وقد أيد "يات" "ريجيل" في نتيجته عندما قال: "إن أي نظام للدوافع مهما كان حجمه لن يجدي في إثارة دوافع العمال إلا إذا كانت الواجبات التي يقومون بها في وظيفتهم لها أفضلية عندهم وبحبوها"¹، وقد وجد "يات" أن تأثير نظام الدفع يكون بوضوح في الأعمال التي يجيها العمال، وإن هذا التأثير لا وجود له تماما في العمليات التي لا يجيها العمال.

وإلينا بعض أنواع الحوافز المعنوية التي تؤثر في سلوك العامل وتولد لديه رضى وحب العمل:

1. المدح والتأنيب: يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة،

وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات خاطئة وغير مرضية.

2. شعور الفرد بالمسؤولية: يجب تنظيم العمل بحيث تتحدد بوضوح مسؤولية كل فرد أو

كل جماعة وهذا يتطلب تحديد الهدف أو وضع معايير يعمل الأفراد على تحقيقها أو

الوصول إليها، وإذا كان الهدف واقعا والمعيار الموضوع عادلا فإن الأفراد سيبدلون

الجهد على اعتراف رؤسائهم بمجهوداتهم وجدارتهم.²

3. الشعور بالرضى الناتج عن تقدير العمل الكفاء: على الإدارة تقدير العمل الكفاء

لذويه ولا تكن سياستها التفاضلي عن العمل الجيد والبحث فقط عن الأخطاء، وإذا

كان من المسلم به أن توقع الجزاءات على المهملين والمقصرين فإنه يجب كذلك أن

تكافئ المحذرين والباذلين لطاقتهم أثناء تأدية واجباتهم.³

ج- نظام الحوافز في القانون الجزائري⁴: يعتبر القانون الجزائري من القوانين التي أولت

عناية كبيرة لنظام الحوافز كونه الأداة المهمة والدافعة لعملية الإنتاج وللرضا العملي لدى

العاملين، ومن خلال هذه النقطة.

¹ شفيق رضوان، مرجع سابق، ص 37.

² صلاح الشواي، مرجع سابق، ص 405.

³ نفس المرجع، ص 406.

⁴ - قانون رقم 78-12 المؤرخ في 1 رمضان 1978، الموافق ليوم 05 اوت 1973، المتضمن القانون الأساسي العام للعمال عن: بوعياش مراد

العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية"مذكورة ماجستير: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1991-1992، ص

فقد قسم القانون الجزائري (القانون العام للعامل) الحوافز إلى ثلاثة أقسام:
أولاً- الحوافز المالية الجماعية: تدفع هذه الحوافز قياساً إلى مستوى الإنتاج، ويسمىها بالأرباح و لقد ركّز هذا القانون على ما جاء في الميثاق الوطني 1976 على أن:
سياسة الأجور تركز على مبدأ ضمان حد أدنى من الأجور يرتبط بتكاليف المعيشة ومبدأ مكافآت إضافية تتطور نسبتها تبعاً لإنتاجية العمل، ونتائج المؤسسة، وزيادة الدخل القومي في البلاد.

وانطلاقاً من هذا التطور حددت المادة 165 من القانون الأساسي العام للعامل كيفية التوزيع والشروط المرتبطة بها وهي:
- مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته، كما ورد تحديد ذلك في المواد من 166 إلى 168 أدناه.
- المشاركة في النتائج كما ورد في تحديدها في المادتين: 169-170 أدناه وتوزيع هذه الأموال حسب:

1. الأرباح المحققة.

2. المقاييس الأخرى المتصلة بدرجة الإنجاز على مستوى الوحدة أو المؤسسة للأهداف وخاصة في مجالي: الإنتاج (كلما زاد الإنتاج زادت الأرباح)، والإنتاجية التي يقاس بها إنتاج كل عامل.

ثانياً- الحوافز السلبية: كذلك يأخذ هذا القانون بمبدأ الحفز السليبي كالعقاب مثلاً، فالعقاب تقوم به الإدارة إتجاه عمّالها الذين ثبت أنهم غير جادين في العمل، وظهر عليهم تهاون وكانت النتيجة سلبية، ومن الأفضل أن يكون تطبيق هذا الحافز بمرونة حتى لا يؤدي إلى كراهية العامل لعمله.

فمثلاً هناك طرق منها:

- الإنذار: وهو ما تتخذه أغلب المؤسسات.
- الإنذار الثاني: في حالة تكرار الخطأ.
- الإحالة على مجلس الطاعة.
- الطرد: إذا ثبت تهاون وتعمد العامل مرة أخرى تكرار الخطأ.

ونشير إلى أن هذا الأسلوب يتم تطبيقه على جميع الأجهزة في المؤسسة حتى يكون هناك تساوي بين الناس من أعلى إلى أسفل.

ثالثاً- الحوافز المعنوية: اعتبر القانون الأساسي العام للعمال هذا الوجه من الحوافز ضروري وهام في نفس الوقت فلقد حدّدت المادة 180 من هذا القانون الحوافز في مجمل الخدمات التي تقدم للعمال والتي تهدف إلى تسهيل الحياة اليومية للعمال وتشمل هذه الخدمات : الخدمات الصحية، وتوفير السكن والنوادي، وذلك بهدف تحقيق الرفاهية للعامل وعائلته، كما ركزت على جانب الترفيه كالرحلات وخاصة لأبناء العمال.

ومهما يكن من أمر، فإن الحوافز مادية أو معنوية كانت، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص فإن لها دور بالغ الأهمية في رفع معنويات الأفراد والتأثير على سلوكهم، فإن حسن وضع واختيار نوع الحوافز مع العدل والمساواة في تطبيقها، يزيد ذلك في حسن الثقة بين العمال وأرباب العمل، مما يدفعهم للقيام بواجباتهم المعنية على أحسن وجه، بل ويجعلهم ذلك يبدون أو يغيرون من سلوكهم نحو السلوك الأحسن دون إكراه أو ضغط من أعلى المستويات، فكلما كانت الظروف المحيطة بالعمال جيدة وملائمة للعمل، وكان أسلوب القيادة يتميز باللين والتفاهم مما يجعل الاتصال سهلاً بين جميع أفراد المنظمة كلما زاد ذلك في نفوس العمال حبا لوظائفهم وتوجيها لسلوكهم وتصرفاتهم نحو الاتجاه الأفضل. فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعمال على مدى تقديرها لأدائهم المميز وعملهم المتقن.

5- ضغوط العمل في المنظمات:

بعد أن استدرجنا سابقا بعض العوامل المؤثرة في سلوك العمال داخل المنظمات الصناعية وجب التلميح أن هذه العوامل إذا لم يتم النظر إليها والحرص على صحتها من طرف أرباب العمل، فإنه سوف ينتج عن ذلك ما يسمى بـ: ضغوط العمل مما يسبب ضيق في نفوس العمال وإهمالهم لوظائفهم المهنية.

هذا الموضوع الذي يعتبره معظم الباحثين أنه من العوامل الأكثر تأثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، وأنه من الموضوعات التي بدأت ومازالت تستقطب إهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أو السلوك في مجال العمل، والتي يعاني الفرد من شدة هذه الضغوط في بيئة العمل، وتستخدم عبارة "ضغوط" في الواقع للدلالة على حالتين مختلفتين، ففي الأولى تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد وتسبب له نوعا من الضيق والتوتر، وفي الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية والتي تحدث بسبب هذه المصادر المسببة للضغوط أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية "الضغوط".¹

نعلم أن طبيعة نظام العمل تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن قطاع لآخر، وأن العمال في المؤسسة الواحدة ليسوا جسدا واحدا، فهم غير متساوون في القدرات الجسمانية والنفسية فقد يتحمل البعض ضغوط ومشاق قد لا يتحملها البعض الآخر، والأمر الذي ينتج عنه نوع من الشعور بالعجز واليأس، وبالتالي قد ينقلب سلوك العاملين إلى سلوك مسيء لأهداف المنظمة ومعرقل لنجاحها.

إن لضغوط العمل آثارها السلبية والتي ينبغي التعامل معها لإبقائها بأقل مستوى ممكن وخاصة في بيئة العمل، فالضغوط والعمل يسيران جنبا إلى جنب وذلك لسبب واضح هو أننا نتعرض لدرجات مختلفة من الضغوط من مجال العمل، فغالبا ما نتعرض لمواقف وظروف تكون متطلباتها فوق طاقتنا أو يمكننا إنجازها على حساب مهام أخرى ودون قناعات شخصية.²

¹ حمدي ياسين و آخرون، مرجع سابق، ص 171.

² المرجع نفسه، ص 172.

كما أنه وفي هذا العصر قد تعددت مشيرات الإنسان وضغوطه وتحدياته المادية (الفيزيولوجية) والنفسية، فلم يعد يعجبهم العجب، ولم يعد يقنع بالقليل، وأن الفرص والتحديات التي تتنوع، وتتفاوت بين يوم وآخر، وبين موقف وآخر تلعب دورا كبيرا في حياته وسلوكه.

أ- تعريف ضغوط العمل: يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئته عملهم التي تحوي الضغوط".

كما يعرفها "سيلاي Selye" بأنها: "أمراض التكيف" وهي تمر بثلاث مراحل بالنسبة إليه فمن مرحلة مستوى طبيعي للمقاومة حيث يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك ثقل المقاومة ثم إلى مرحلة المقاومة، إذ تزداد عوامل الضغط وتزداد المقاومة أكثر، وأخيرا مرحلة الإتهاك أو التعب، فبعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بشدة التعب وعليه تقل طاقة المقاومة.¹

ب- مسببات ضغوط العمل: هناك عوامل كثيرة تساهم في حدوث الضغوط على الفرد في مجال العمل هي:

1. متطلبات العمل ودرجة تفاوتها من مهنة لأخرى.
2. التعارض في الأدوار المطلوبة من الفرد.
3. عدم وضوح المستويات.
4. زيادة العبء الوظيفي (زيادة الإثارة).
5. المسؤولية عن الآخرين.
6. غياب المشاركة في القرارات و عدم تشجيع الاستقلالية.
7. التغيرات التي تحدث من حين لآخر من حيث السياسة العامة للمنظمة وإعادة التنظيم فيها.
8. بيئة العمل المادية مثل: الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، الضوضاء أو الضجيج...
9. غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 309.

² حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 173.

وهناك مسببات ضغوط أخرى تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة، وقد قسمها الباحثون إلى:

1. غموض دور الفرد في المؤسسة الناتج عن شعوره بصعوبة الدور الذي يؤديه، وذلك كعدم فهمه لأبعاد وجوانب عمله، أو إلى قصور قدرات الفرد بالإضافة إلى توتر العلاقات في العمل بين الرؤساء والزملاء.
 2. تعارض دور الفرد في العمل بحيث يطلب منه تأدية مهام كثيرة تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها ويشعر عندها الفرد بعدم الرغبة واعتبارها جزءا ليس من المهام المطلوبة.
 3. العمل الزائد عن طاقة الفرد بحيث يؤدي إلى الإرهاق الجسماني والنفسي، ويتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، والشعور بالتهديد والحيرة، وانخفاض التقدير الذاتي.
 4. عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة، وقد أشار الباحثون في هذا المجال أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء بالإيجاب أو السلب، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لإنجاز مهم وظيفية، ومع العكس فقد تقع قدرات الفرد في مستوى أقل من مستوى القدرات المطلوبة للوظيفة.¹
- ومن الممكن أن تكون السياسات التي تتبعها المؤسسات في التعامل مع العاملين معها من مسببات الشعور بالضغط، فقد تكون هذه السياسات مقيدة لحرية الأفراد ولا تعطي لهم فرص المشاركة في إنجاز القرار أو إبداء الرأي، وقد تحدث الضغوط حينما تتسع الفجوة بين ما يتوقعه الفرد من المؤسسة، وبين ما يحصل عليها فعلا.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 312-313.

ج- عناصر ضغوط العمل¹: يرى "سيزلاجي و والس Szilagyi & Wallace" أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة بالنسبة لسيزلاجي و والس وهي:

1. عنصر المثير: ويشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
2. عنصر الإستجابة: ويتكون من ردود الفعل الفيزيولوجية، والنفسية، والسلوكية للضغوط، مثل الإحباطات والقلق.
3. عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والإستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية، وما يترتب عنها من إستجابات.

د- الأساليب المتبعة للتقليل من الضغوط على العاملين في المنظمة: بسبب تنوع مصادر الضغوط وبسبب الفروق الفردية في ردود الفعل تجاهها فإن التعامل مع الضغوط ليس بالعملية السهلة، ومع ذلك هناك عدد من الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتخذها المنظمة كحلول للتقليل من هذه الضغوط، وهي:²

1. تحليل الوظائف: تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، ويتطلب هذا الأمر الأخذ بالإعتبار شخصية الفرد التي تشير إلى مزيج من السمات النفسية والتي تميز الفرد عن الآخرين من الأفراد.
2. تصميم الوظائف: ينبغي أن تصمم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصر مثل الحمل أو العبء الوظيفي بشقيه الزائد والمنخفض، غموض الدور، والعوامل البيئية مثل الحرارة ودرجة الإضاءة وغيرها من مكونات البيئة المادية.
3. الدعم الإجتماعي: وهو يعمل في اتجاهين كلاهما لصالح الطرفين: الفرد والمنظمة، فمن جانب يزيد من استجابات الفرد في العمل لأن يحقق حاجات مهمة من الضمان، القبول

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 310.

² علي مسكرو، ضغوط الحياة... وأساليب مراجعتها، "دارا النكتاب الحديث: ط2، 2003 ص 128-129.

الإلتواء والمحبة وتشير الدراسات في هذا المجال إلى أهمية نوعين من الدعم الإجتماعي في مكان العمل:

- دعم إنفعالي: ويتمثل في استجابات سلوكية مثل الإستماع، وإظهار التعاطف مع صاحب المشكلة.

- دعم سياسي: وهو أكثر تخفيضا للضغوط من الأول، إذا يتجسد في تقديم المساعدة اللفظية. والمادية لصاحب المشكلة لإنجاز المهمة.

4. الإستشارة: تتمحور تقديم الإستشارة حول النمو المهني، وبخاصة في المنظمات الكبيرة الحجم حيث العلاقات اللاشخصية، و المناخ الوظيفي المساهم في وجود شعور بعدم الطمأنينة أو عدم التأكد من عدالة أساليب التقويم والفرص المتاحة لتنمية الوظيفة.

5. تنمية الإتجاه النفسي في مكان العمل: وهو نتاج الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد لاتخاذ مواقف بالرفض أو القبول تجاه قضية أو شخص ما، وفي الواقع حين نتكلم عن الإتجاه النفسي فإننا نتكلم أيضا عن الرضا الوظيفي فالفرد ذي الدرجة العالية من الرضا يكون أكثر إستعدادا لقبول المسؤوليات الوظيفية وأكثر استجابة للتغيرات.

5- الروح المعنوية في مجال العمل:

قلنا آنفا أن الروح المعنوية نتاج تأثير من العوامل الطبيعية والإجتماعية على العمال والتي تبدوا واضحة من خلال ذلك السلوك الصريح والمعبر عن شكل معدل دوران العمل والدقة في المواعيد، ومنع الإسراف أو عكس ذلك من الظواهر غير المرغوب فيها كالتأخر في المواعيد وكثرة التغيب، كما قد تبدو الروح المعنوية من خلال ما يقوله الأفراد والطريقة التي تصدر بها هذه الأقوال أي تعبيرهم عن آرائهم وردود أفعالهم¹. ومن المسلم به أن لمعنويات الأفراد أهمية كبيرة حيث أنها تعتبر كمييار لمدى فعالية أداء الأفراد.... وينظر المديرون إلى سلوك الأفراد كدليل أو انعكاس لمعنويات هؤلاء الأفراد، بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب مثلا اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية، وقد بدأ أصحاب العمل والمؤسسات يلمسون بدرجة أكبر أهمية التعرف على وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم وردود الفعل لديهم، وذلك عن طريق وضع البرامج

¹ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 646.

التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المساعدة في تخفيض ردود الفعل السلبية، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الأفراد.¹

هناك تعاريف مختلفة للروح المعنوية وهي تحمل في مضمونها معنا واحداً، نذكر بعضها:

- هي الرغبة القلبية من جانب الفرد لزيادة إنتاجه وإجادته حيث يندفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم.²
- إصطلاح "الروح المعنوية" يوصف أنه شعور متصل ومتعلق بالروح أو بالحماس، فإذا استخدم الإصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا ظهر من العمال ما يبين أنهم متحمسون ومتفائلون تجاه الأعمال وكانت روح الصداقة تسود بينهم، فهذا الجو السائد يمكن وصفه بأن فيه روح معنوية عالية بالنسبة لأفراده، أما إذا كان عكس ذلك فيمكن أن يؤخذ كمظهر للروح المعنوية المنخفضة.³
- وعموماً فالروح المعنوية تعتبر في الحقيقة الصورة الكلية لتوعية العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل لذلك فالروح المعنوية لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة العاملين.⁴

أ- مظاهر الروح المعنوية العالية: يمكن أن تحدد هذه المظاهر في العناصر الآتية:

1. الميل إلى التعاون والتماسك بين أعضاء الجماعة.
2. وجود أقل قدر ممكن من الصراع والإحتكاك بين أعضاء الجماعة.
3. قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتسوية الخلافات الداخلية.
4. شيوع الشعور بالإنتماء بين أعضاء الجماعة.
5. وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورئيسها .

أما عن الروح المعنوية المنخفضة فتبدو في افتقاد هذه العناصر السابقة وما يترتب عليه من تدهور الإنتاج، وازدياد الحوادث، وكثرة التغيب، وتعدد الشكاوى، والتظلمات

¹ المرجع نفسه، ص 461.

² شفيق رضوان، " السلوكية و الإدارة " المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 1994، ص 147.

³ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 459.

⁴ عادل حسن، " الأفراد في الصناعة "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، كلية التجارة، 1998، ص 418.

وزيادة التوتر بين العمال أثناء فترات العمل¹. الأمر الذي يجعلهم يتميزون بسلوك مناقض لأهداف المنظمة.

ب- العوامل النفسية المؤثرة على الروح المعنوية للعمال: هناك بعض العوامل النفسية

التي تؤثر على نفسية العمال، وهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعلاقات الإجتماعية أهمها ما يلي:

1. المساواة في الحقوق والواجبات، وطريقة توزيعها بين العمال.
 2. مشاركة العمال في تحقيق الهدف المشترك مما يضمن رفع الروح المعنوية لديهم.
 3. الشعور بالتقدم، أي أن يشعر العامل بالتقدم في عمله سواء عن طريق الترقية أو الإثابة أو التحفيز أو الإشتراك في الأعمال القيادية، أو في تدريب غيره من العمال وهذا كله يعمل على تحسين سلوكه بالمنظمة.
 4. الفهم المتبادل وشعور العامل بالحرية في محيط العمل يعمل على تحقيق التعاون بينه وبين الإدارة ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية².
 5. نوع القيادة، فحسن الإختيار قادة العمال يمكن من رفع معنوياتهم في العمل.
 6. توافق الفرد في عمله، وهذا يساعد العامل على أداء عمله ببسر وسهولة، وبذلك يحافظ على ارتفاع الروح المعنوية.
 7. مكان الفرد في الجماعة، فالروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالإنتماء إلى الجماعات، وعلاقته الوثيقة بينه وبين زملائه في العمل.
- نستنتج مما تقدم أن الروح المعنوية لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد في المنظمة فإذا ارتفعت معنويات الأفراد نقول أنهم يتمتعون برغبة عالية في العمل ويقدمون أفضل ما لديهم من مهارات، وهذا ما يظهر بوضوح في سلوكهم وتصرفاتهم وهم في أماكن العمل، وإذا ما حدث العكس، ففي هذه الحالة نجد أن سلوك العمال يدل على نبذ وكرهية العمل بل ويتعدى ذلك إلى الإخلال بنظام المنظمة وأهدافها.

¹ كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 155.

² المرجع نفسه، ص 158-159.

خلاصة:

وبهذا نقف عند نهاية الجانب النظري والذي نأمل من خلاله أننا أحطنا ببعض العناصر الرئيسية حول موضوعنا المتمثل في محاولة معرفة أو الكشف عن أهم العوامل ذات التأثير في سلوك العمال الجزائريين الذين أصبحوا بحق الظروف عمالا في المؤسسات الخاصة بعدما قضوا مدة من الزمن في المؤسسة العمومية، وقد أملت عليهم الظروف الجديدة في القطاع الخاص أنظمة وقوانين جديدة تمس أو تغير من الظروف المحيطة بهم في بيئة العمل فكيف يا ترى استطاع العامل الجزائري بعد كل هذه المدة أن ينظم إلى هذا النظام الجديد وأن يتأقلم بسهولة مع ما يجب التأقلم معه؟ إذن هناك أسئلة عديدة قد تمكننا الإجابة عليها من بلوغ الهدف العام من الدراسة، وهذا ما نسعى إليه بعون الله في الجانب التطبيقي.

الجزء الثاني:

دراسة ميدانية.

I- تقديم للدراسة الميدانية

بعد إنهاء الجانب النظري من الدراسة والذي أمل من خلاله أنني قد أحطته بالعناصر الهامة وأثرته بما يكفي من المعلومات المفيدة حول الموضوع وللقارئ، تنتقل الآن إلى الجزء الثاني من البحث وهو الجانب التطبيقي من الدراسة بحيث راودتني أسئلة عديدة منذ البداية لم يتسنى لي الإجابة عنها إلا بعد الزيارة التي قمت بها في المؤسسات مكان الدراسة والاستقصاء، وأمامنا الآن عرض أهم العناصر في هذا الجانب.

1- تحديد الإطار "الزماني والمكاني" للدراسة:

لقد استغرقت الدراسة الميدانية في المؤسسات مدة سبعة أشهر تقريبا لأسباب عديدة سألح إليها في صعوبات البحث الميداني، وكانت زيارتي إليهم مرة كل خمسة عشر يوما، وهذا طلبا منهم لكسب الوقت من أجل تفحص الاستثمارات تم تقديمها إلى العمال.

أما فيما يخص مكان الدراسة، فقد اقتصر على أربعة مؤسسات خاصة متواجدة معظمها في المنطقة الصناعية بتلمسان، طريق شتوان ما عدا واحدة موجودة في الرمشي منطقة سيدي بونوار وسأنتظر بنوع من التفصيل لهذه المؤسسات لاحقا، وبودي أن أشير كنقطة هامة أن جميع هذه المؤسسات بها عدد قليل من العمال الذين أقبلوا من المؤسسات العمومية بنسبة يقدر عددها الإجمالي حوالي 56 عامل.

2- الفئة المقصودة في الدراسة:

كما سبق وأن أشرنا إلى الإشكالية يتضح جليا أن الفئة المعنية في الدراسة هي فئة العمال المتواجدة في المؤسسات الخاصة ولها سابق العمل في المؤسسات العمومية بغض النظر إلى مناصبهم ووظائفهم المهنية حاليا، فالأهم أنهم شهدوا وعاشوا التحولات والتغيرات الجديدة في المؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات العمومية.

3- العينة:

بعد الصياغة النهائية للموضوع وموافقة المجلس العلمي عليه، قمت بجولة استطلاعية حول معظم المؤسسات الخاصة مع المسؤولين، وهذا بغية الحصول على معلومات كافية حول مجتمع البحث الذي سأباشر معه عملي الميداني مركزا بشكل أخص على الفئة المعنية (أنظر، الفئة المقصودة في الدراسة).

من خلال هذا التوضيح يمكن القول بأن جميع أفراد العينة يدخل تحت نوع العينة المقصودة غير الاحتمالية، لأن العمال هم عمال أقبلا من مختلف المؤسسات العمومية ويشغلون حاليا بالمؤسسات الخاصة وبالتالي لهم نفس التجربة والشروط الواجب توافرها في مجتمع البحث.

4- المنهج المتبع:

تجدر بنا الإشارة حسب التوضيح السابق في العينة بالأخذ بمنهج دراسة الحالة (étude de cas).
يعني أننا قمنا بدراسة حال العمال إشرافنا عليهم من المؤسسات العمومية نحو العمل في المؤسسات الخاصة.
5- الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات:

البحث عبارة عن مقارنة أنثروبولوجية تتمثل في فهم مواقف وتصورات ونظرة العمال وكذلك اتجاهاتهم وسلوكهم أمام الوضع الجديد داخل المؤسسات الخاصة بعد سنوات من العمل انقضت مدتها في المؤسسات العمومية، ولأجل هذا فإن عملية جمع المعلومات اشتملت على التقنيات التالية.

أ- الاستمارة: نظرا لطبيعة الموضوع التي تتطلب جمع المعلومات الخاصة عن المبحوثين المعنيين في الدراسة فإن الاستمارة كانت الأداة الرئيسية لتحقيق ذلك حاولت من خلالها الإجابة عن الفرضيات المقترحة وقد بوبت إلى المحاور التالية:

- بيانات عن الأشخاص.
- بيانات عن العمل.
- بيانات حول الأجور و الحوافر.
- بيانات حول الاتصال و العلاقة المهنية.

• بيانات حول نظرة العمال للمؤسسة و التغيير.

ب -المقابلة: كانت في بعض الأحيان النادرة جدا، ومع بعض العمال الذين رغبوا في مساعدتي حيث تم ذلك خارج المؤسسات لأنه لم يسمح لي بفرض الاتصال المباشر معهم داخل مكان العمل.

ج- وثائق و معلومات خاصة بالمؤسسات: ساعدتني بعض الوثائق المقدمة إلى من مسؤولي المؤسسات على معرفة نشاط وتنظيم كل مؤسسة بالإضافة إلى عدد العمال المتواجدين بها.

6- الهدف من الدراسة:

لا بد من الباحث السوسيولوجي أو غيره أن يسطر بدءا لرحلة عمله هدفا يحاول بلوغه في نهاية مشروعة، فهو يرغب في الكشف عن الجديد وإحراز نتائج أقرب للصواب بحيث تعطي للبحث سمة الموضوعية ومن هذا المنطق يمكن أن نحدد الأهداف العامة من الدراسة في النقاط التالية:

- الكشف بقدر الإمكان عن أهم التحولات الجديدة بالنسبة للعمال الذين أقبلوا من المؤسسات العمومية نحو العمل في المؤسسات الخاصة لأسباب عديدة.
- معرفة الحالة الراهنة التي يعيشها هؤلاء العمال كالوضعية المهنية ونظام العمل والاتصال والأجور، وذلك عن طريق استجواباتهم الواضحة في الاستمارة المقدمة إليهم.
- محاولة الاستنتاج في الأخير، هل ما إذا أثرت كل هذه التحولات والتغيرات ولو بقليل على نفسية، وسلوك واتجاهات هذه الفئة المعنية علما إذا قلنا أن هؤلاء العمال قد اكتسبوا خلال سنوات العمل في المؤسسات العمومية نوعا من الثقافة الخاصة بهم في محيط العمل.

7- صعوبة البحث الميداني:

تمثلت أكبر الصعوبات في أرض الميدان، كما يلي:

- تردد بعض أصحاب المؤسسات على إجراء البحث عندهم، وكذلك تصريح البعض منهم عن عدم وجود الفئة المقبلة من المؤسسات العمومية في مؤسستهم.
- عدم السماح لي بالاتصال المباشر مع العمال إلا نادرا، فالمقابلة أجريت مع عدد لا يتجاوز عشرة.
- تباطؤ المسؤولين في تقديم الاستمارة إلى العمال، بالإضافة إلى التأخير الفادح في تسليمها إلي، بل وهناك من أتلقت تماما.

8- التعريف بالمؤسسات "مكان الدراسة":

أ- مؤسسة **Verrerie industriel du Maghreb: VIM SPA**: مؤسسة زجاج المغرب تتواجد بالمنطقة الصناعية بتلمسان، طريق شتوان رقم 5، وهي مؤسسة خاصة بإنتاج أوالي الزجاج والأكواب والقارورات أنشئت سنة 1997، وزاولت أشغالها مع بداية 1998 برأس مال مقداره 59240000.00 دج وهي تضم 80 عامل، وقد يتجاوز ذلك 90 عاملا في حالة الضرورة، تعمل هذه المؤسسة بنظام العمل بالفرق وتتوزع على مساحة قدرها 3 هكتارات.

ب- مؤسسة **Groupe Kharbouche AGRO DEEL**: مؤسسة **AGRO DEEL** متواجدة هي الأخرى بالمنطقة الصناعية بتلمسان بمر رقم 2، طريق شتوان، تختص بصناعة مضخات الماء والأنابيب البلاستيكية PVC زاولت أشغالها عام 1999 بعد أن تم شراؤها من الدولة يقدر رأس مالها ب: 50000000.00 دج، بما 150 عامل ولها عدة فروع متوزعة عبر التراب الوطني، وهي -تلمسان، الجزائر، عنابة-.

د- مؤسسة مطاحن تافنة **Minoterie la Tafna**: تتواجد هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية ممر رقم 09 طريق شتوان تلمسان وظيفتها الرئيسية إنتاج القمح اللين، وهي تنتج يوميا حوالي 120 طنا من الدقيق تضم 52 إلى 60 عاملا مساهما في عملية الإنتاج، وقد زاولت أشغالها مع بداية 2002 برأسمال مقداره 242390000.00 دج في بداية أشغالها.

ج- مؤسسة **Briqueterie la Tafna**: تتواجد هذه المؤسسة بالرمشي منطقة سيدي بونوار الطريق المؤدي إلى مغنية وهي تختص بصناعة الآجور الأحمر للبناء، بها حوالي 300 عامل يعملون بنظام العمل بالفرق، اندلعت أشغالها سنة 1993 برأس مال يقدر بـ: 150000000.00 دج وهي تتوزع على مساحة قدرها 4 هكتارات.

II- الدراسة الميدانية بالمؤسسات الخاصة.

1- مؤسسة Verrerie industriel du Maghreb VIM :

• جميع أفراد الفئة المعنية في هذه المؤسسة من جنس الذكور.

أ- بيانات حول الأشخاص:

- السؤال 1 و 2 حول السن والجنس:

الذكور		الجنس	السن
النسبة	التكرار		
% 16.66	02		من 41 إلى 45
% 41.68	05		من 46 إلى 51
% 16.66	02		من 52 إلى 57
% 25	03		من 58 إلى 63
% 100	12		المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن -

الجدول رقم 01: يوضح الجدول رقم 01 الخاص بالجنس والسن أن كل أفراد العينة المبحوثة في هذه المؤسسة كلهم من جنس الذكور، أما فيما يخص السن فإن أكبر عدد من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 46 و 51 سنة وهذا بنسبة 41.68% بعدد خمس عمال وتوضح لنا هذه النسبة أن هؤلاء العمال ذو أقدمية وخبرة مهنية في هذا النوع من النشاط الصناعي بالإضافة أنهم يستمتعون بقدرات جسمانية تسمح لهم بمواصلة وظائفهم المهنية الأمر الذي ساعدهم على وجود عمل داخل المؤسسة الخاصة، وأما الفئة التي جاءت أعمارهم تتراوح ما بين 58 و 63 سنة فعددتهم 3 عمال وهم من ذوي المناصب العالية بالمؤسسة العمومية سابقا، والملفت للانتباه أن جميع أفراد العينة تخلو من فئة الشباب الذين يقل سنهم عن 40 سنة وهذا يزيد توضيحا لطول مساهم المهني بالمؤسسة العمومية.

- السؤال 03: الحالة المدنية لأفراد العينة؟

الذكور		الجنس السن
النسبة	التكرار	
00%	00	أعزب
100%	12	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	12	المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية -

الجدول رقم 02: إتضح من الجدول ونسبة 100% أن جميع أفراد العينة هم من

فئة المتزوجين والذين يكون سعيهم للعمل وكسب القوت أكثر من فئة الشباب العزاب بينما لم تسجل لنا النسب عند أي فرد من أفراد العينة من هو في حالة مدنية أعزب، أو مطلق أو أرمل.

- السؤال 04: المستوى الدراسي.

الذكور		المستوى الدراسي
النسبة	التكرار	
0%	00	أمي
8.33%	01	ابتدائي
50%	06	متوسط
33.34%	04	ثانوي
8.33%	01	جامعي
100%	12	المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم 03: من خلال هذا الجدول توضح النسب التي هي أعلاه أن أفراد العينة الأميين متعددة وقد أظهرت النسب بوضوح أن معظم أفراد العينة ذو مستوى تعليمي متوسط 50% وثنوي 33.34% وأغليتهم من العمال المنفذين وقد تم توظيفهم في المؤسسة الخاصة بحكم تجربتهم الماضية في الميدان الصناعي بالمؤسسة العمومية، أما فيما يخص المستوى التعليمي الابتدائي والجامعي فقد قدر عددهم بعامل واحد.

ب- بيانات حول المبحوثين تخص العمل:

السؤال 05: ما هو اسم المؤسسة العمومية التي كنت تشغل فيها سابقا؟

الدكور		إسم المؤسسة السابقة
النسبة	التكرار	
58.34 %	07	المؤسسة الوطنية للزجاج وهران VERALUX ENAVA
8.33 %	01	سونطراك SONATRACH
16.67 %	02	سواطيكس SOITEX
8.33 %	01	سونلك SONELEC
8.33 %	01	شركة قوين و توزيع منتجات الحرير DENITEX
100 %	12	المجموع

- جدول يبين اسم ونشاط المؤسسة العمومية سابقا -

جدول رقم 04: بالنسبة لهذا السؤال المخصص حول معرفة اسم ونشاط المؤسسة العمومية التي سبق وأن اشتغل فيها أفراد العينة سابقا، فإنه يظهر جليا من خلال ما تملبه علينا النسب المتوية أن ما يتجاوز نصف أفراد العينة المبحوثة في هذه المؤسسة قد أقدموا من المؤسسة الوطنية للزجاج ENAVA وهران، وهذا بنسبة 58.34% وبعده 07 عمال الأمر الذي يطلعنا على حقيقة مفادها أن معظم هؤلاء العمال قد تم استدعاؤهم من طرف صاحب المؤسسة أو بعض المسؤولين للعمل في مؤسستهم، وذلك لخبرتهم ودراباتهم في الاختصاص.

أما البقية الأخرى فقد أقدمت من مؤسسات عمومية مختلفة منها، سواطكس وسونطراك وشركة تموين وتوزيع منتجات الحرير، وهذا بنسب متقاربة تقدر ب 8.33% أي بعدد عامل واحد، ويبدو أنه كانت لديهم طموحات في أن يشتغلوا في مثل هذا النشاط الصناعي حسب تصريحات البعض منهم في إجابات أخرى.

- السؤال 06: كم من سنة اشتغلت فيها؟

الذكور		عدد السنوات
النسبة	التكرار	
0%	00	أقل من 10 سنوات
58.34%	07	من 10 إلى 15 سنة
25%	03	من 20 إلى 30 سنة
16.66%	02	أكثر من 30 سنة
100%	12	المجموع

- جدول يبين عدد السنوات التي قضاها أفراد العينة بالمؤسسة العمومية -

جدول رقم 05: يحدد الجدول رقم 04 عدد السنين التي قضاها أفراد العينة بالمؤسسات العمومية وتشير النسب بشكل واضح أن أغلبية هؤلاء العمال أمضوا 10 سنوات فما فوق ولا يوجد من قضى أقل من ذلك، وهذه الأقدمية إن دلت على شيء من الخبرة والاختصاص في المجال، فإنما تدل على شيء آخر أهم من ذلك، وهو أن هؤلاء العمال أثناء سنوات العمل التي قضاوها في المؤسسة العمومية على اختلاف أنواعها ومناصبهم، تصبح لديهم انطباعات خاصة بهم تظهر في شكل سلوك وتصرفات قد اكتسبوها من محيط العمل وحسب طبيعة النظام الداخلي الخاص بكل مؤسسة، أي هناك ثقافة خاصة بكل عامل حسب نوع

ونشاط المؤسسة التي كان يشتغل فيها، وهذا قد يعكس صعوبة تأقلمهم مع الأوضاع والتغيرات الجديدة في ظل التحول إلى ميدان العمل بالمؤسسة الخاصة.

فمن خلال القراءة البسيطة للجدول يظهر أن ما يتعدى نصف العمال مجتمع البحث ينحصر ما بين 10 و 15 سنة من العمل بالمؤسسة العمومية، وذلك بنسبة 58.34% بعدد 07 عمال أما بالنسبة للبقية فهناك 03 عمال انحصرت مدة عملهم ما بين 20 و 30 سنة بنسبة 25% في حين يبقى عاملين أمضيا أكثر من 30 سنة من العمل.

إذن نستنتج من خلال النسب المذكورة أنه كلما كانت المدة التي قضاها العمال في المؤسسة العمومية طويلة، كلما أفادنا ذلك بصعوبة تأقلمهم مع الأوضاع الجديدة بالمؤسسة الخاصة.

- السؤال 07: ما هي الوظيفة التي كنت تؤديها؟

الذكور		نوع الوظيفة
النسبة	التكرار	
8.33%	01	نائب مدير المالية و المحاسبة
8.33%	01	لغاف الحرير
41.69%	05	فوان FONDEUR أو عامل بورشة الانصهار
8.33%	01	رئيس قسم الانصهار
8.33%	01	رئيس فرقة الانصهار
8.33%	01	رصاص ميكانيكي
8.33%	01	عامل بورشة تركيب الأجهزة
8.33%	01	إطار تقني
100%	12	المجموع

- جدول يبين نوع الوظيفة سابقا-

جدول رقم 06: يظهر من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت

تزاوول نفس الوظيفة بالمؤسسة العمومية ENAVA وهذا يدل على نفس الوظيفة المؤداة حاليا في المؤسسة الخاصة، وذلك نظرا لاختصاصهم في هذا النوع من المجال الصناعي ما عدا عاملين أحدهما كان رئيس قسم الانصهار وآخر رئيس فرقة الانصهار، أما ما تبقى من أفراد العينة وكما هو واضح على الجدول فهم ذو وظائف مختلفة وحسب نشاط ومهام كل مؤسسة التي كانوا يخضعون إليها سابقا.

- السؤال 08: لماذا تركت العمل في المؤسسة العمومية؟

الذكور		أسباب ترك العمل
النسبة	التكرار	
25 %	03	انتهاء عقد العمل
8.33 %	01	كرهت العمل فيها
16.69 %	02	مشكل في الراتب نفس المنصب و أجور متفاوتة
8.33 %	01	أحلت على التقاعد
8.33 %	01	تعبت كثير مقارنة مع المؤسسة الخاصة
8.33 %	01	أسباب شخصية
8.33 %	01	استقالة
8.33 %	01	خروج إرادي
8.33 %	01	تجنبنا لخطر الآلات
100 %	12	المجموع

- جدول يبين الأسباب وراء ترك العمل في المؤسسة العمومية -
جدول رقم 07: بالنسبة لهذا السؤال، فالملاحظ أن هناك عدة أسباب وراء ترك

العمل بالمؤسسة العمومية عند أفراد العينة، فمنها ما هي أسباب قانونية تلزم صاحبها على الخروج من المؤسسة نذكر منها مثلا حسب ما جاء في بعض الإجابات انتهاء عقد العمل وقد شمل ذلك 03 عمال، كما نجد في إجابة أخرى صرح بها أحد العمال على أنه أحل على

التقاعد بسبب تقدمه في السن، وهذا أمر يستدعي من صاحبه البحث عن العمل بمؤسسات أخرى ولاسيما عند الخواص حيث لا يهتمهم السن بل الخبرة والاختصاص في المجال.

وهناك بعض الأسباب التي يظهر من خلال تحليلها أنها نابعة من إرادة العمال أنفسهم وهي تقودنا إلى فكرة جوهرية مفادها أن العمال قد واجهوا مشاكل عديدة بالمؤسسة العمومية التي كانوا يشتغلون فيها، فمنها من دلت على سوء نظام العمل الذي يتمخض عنه كراهية العمل والتعب الممل إلى جانب خطر الآلات الغير الحديثة لاسيما هذا نجده عند استجوابات العمال المنفذين، بل وهناك من قدم استقالته، في حين جاء في تصريح عاملين إلى مشكل الراتب بعبارة "نفس المنصب ولكن الأجور متفاوتة"

إذن فإجابات العمال حول هذا السؤال أفادتنا أن طول المسار المهني تتولد عنه مشاكل لا بد أن تؤدي يوماً بصاحبها إلى ترك العمل والتوجه نحو البحث عن مكان عمل آخر:

- السؤال 09: ما هي الطريقة التي ساعدتك على الالتحاق بالعمل في المؤسسة الخاصة؟

الذكور		الإجابة
النسبة	التكرار	
25%	03	عرض من صاحب المؤسسة
8.33%	01	استدعيت من طرف المتعامل
16.67%	02	اتصل بي المدير التقني
16.67%	02	اتصال من المسؤول العام
16.67%	02	بفضل الأصدقاء
8.33%	01	قدمت طلب و انتظرت
8.33%	01	المكوب و "الزهر"
100%	12	المجموع

- جدول يبين طريقة الالتحاق بالعمل في المؤسسة الخاصة -

جدول رقم 08: من خلال الاطلاع على إجابات المبحوثين والمتضمنة للكيفية التي تمّ عن طريقها الالتحاق بالعمل في المؤسسة الخاصة، نلاحظ أن هناك إجابات جاءت بعبارات مختلفة ولكن تحمل معنى واحد، وهو أنه عرض عليهم العمل من طرف صاحب المؤسسة، بنسبة 25% أي 03 عمال، كما أن هناك البعض من تم استدعاؤهم من طرف المسؤول العام وذلك بعدد عاملين، وهذا دليل على أن صاحب المؤسسة كان بحاجة ماسة إلى من هو أولى الاختصاص والكفاءة في هذا النوع من الميدان الصناعي، ونفيد أن هؤلاء العمال المشار إليهم هم من فئة الإطارات والمسيرين سابقا بالمؤسسة العمومية.

أما الإجابات الأخرى فتضمن مدلولها أنها بقية العمال المنفذين والذين التحقوا بكيفيات مختلفة منهم عاملين التحقوا عن طريق معرفتهما بأصدقاء يشتغلون بالمؤسسة الخاصة، ثم نجد أنه من قدم طلب عمل وانتظر حتى الرد، في حين يوجد من أفادنا إلى القدر بعبارة "المكتوب و الزهر" هذه الإجابات تفيدنا على أن العمال الذين يحسنون استخدام وتوظيف مختلف الآلات، بالإضافة إلى من هم أصحاب الاختصاص في المجال، قد استدعوا بطريقة سواء مباشرة أو غير مباشرة من طرف صاحب المؤسسة وهذا قصد ربح الوقت وتجنبنا لتكوينهم من جديد.

- السؤال 10: في أي مؤسسة يبدو لك نوع الوظيفة صعب؟

المؤسسة		الذكور	
		التكرار	النسبة
المؤسسة العمومية		09	75%
المؤسسة الخاصة		03	25%
المجموع		12	100%

- جدول يبين في أي مؤسسة نوع الوظائف صعب.

جدول رقم 09: يتبين من خلال هذا الطرح الخاص بمعرفة أي المؤسساتين

العمومية أم الخاصة عانى أفراد العينة منها صعوبات أكثر في أداء وظائفهم ومهنتهم اليومية أن نسبة 75% من مجتمع البحث أي بعدد 09 عمال جاءت إجاباتهم تشير إلى أن المؤسسة

العمومية هي أكثر صعوبة في تأدية وظائفهم مقابل المؤسسة الخاصة، وهذا واضح من خلال ما صرحوا به عن نوع هذه الصعوبات في الجدول اللاحق.

بينما نلاحظ أن 03 عمال الآخرين جاءت إجاباتهم تشير أن نوع الوظيفة صعب في المؤسسة الخاصة لا المؤسسة العمومية، وهذا أيضا سيظهر من خلال توضيحهم بأمثلة عن ذلك.

أعطي مثالا عن هذه الصعوبات؟

نوع الصعوبات	التكرار	النسبة
العمومية	01	8.33 %
	02	16.67 %
	02	16.67 %
	02	16.67 %
	01	8.33 %
	01	8.33 %
الخاصة	01	8.33 %
	01	8.33 %
	01	8.33 %
المجموع	12	100 %

- جدول يبين أمثلة عن الصعوبات -

جدول رقم 10: يبين هذا الجدول وكذليل قاطع عن الإجابات السابقة في الجدول رقم 08، أهم الأمثلة عن هذه الصعوبات التي صرح بها أفراد العينة في كلتا المؤسساتين بالنسبة للمؤسسة العمومية وكما هو موضح على الجدول فإنه يمكن القول أن جميع ما تقدم به هؤلاء العمال عن الأمثلة لهذه الصعوبات جاءت تخص كلها ظروف العمل بما فيها الطبيعية (الأمن، حجم المؤسسة،... الخ)، والاجتماعية (كل ما له علاقة ما بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة)، فمثلا نلمح من المثال الأول الواضح على الجدول أن العامل هنا خص

بالذكر التراع من حين لآخر والقائم تارة بين العمال بعضهم بعض وتارة أخرى بين العمال والإدارة، وهذا ربما يعكس لنا أكبر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصناعية والتي قد تؤدي إلى الحد من نشاطها، ولأجل هذا ظهرت النقابة على الوجود منذ زمن بعيد، تم القانون الأساسي العام للعامل ينص على إصدار قوانين خاصة بحقوق وواجبات العمال في المؤسسة.

ثم نجد أن عاملين قد أشارا إلى المسؤولية وهذا يعني أن المسؤولية هنا غير واضحة ومهمشة وليس للعامل مسؤولية محددة يكفي بها، بينما جاءت الأمثلة المتبقية بخصوص المؤسسة العمومية تشمل ظروف العمل الطبيعية وهذا أمر واقع، لاسيما أن بعض المؤسسات العمومية الجزائرية قد زاولت أشغالها منذ سنوات بعيدة، وهذا يعني كبر الحجم وتعدد الوظائف آنذاك في المؤسسة الواحدة خصوصا قبل إصدار القانون الذي نص بتقسيم المؤسسات الكبيرة الحجم إلى مؤسسات صغيرة الحجم، بالإضافة إلى الآلات القديمة التي لم يتم تجديدها وتعويضها بالآلات حديثة، حيث جاء في تصريح أحد العمال "آلات قديمة تتعطل بكثرة"، هذا قد يعرض صاحبها للخطر وإلى كراهية الوظيفة وبالتالي كثرة حوادث العمل حيث نلمح هذا في جواب آخر قائل صاحبها: "كثرة الأفران وكثرة حوادث العمل".

أما بالنسبة للأمثلة المقدمة عن نوع الصعوبات بخصوص المؤسسة الخاصة فنجدها هي الأخرى تشمل ظروف العمل الطبيعية والاجتماعية فمثلا الإجابة الأولى المصرح فيها بـ "سوء المعاملة من طرف بعض المسؤولين" ندرك أن هناك خلاف واقع بين العامل وأحد المسؤولين، أي بين الأفراد فقط، ومن ناحية أخرى نجد إجابتين شملتا ظروف العمل الطبيعية، حيث أفادت الأولى أن هناك ضغوط عمل يتوجب على صاحبها القيام بمجهودات كبيرة قد تؤثر سلبا على صحته، وهذا من خلال الإجابة المصرح فيها "بمجهود كبير في العمل". ونفيدنا الإجابة التالية التي صرح فيها أحد العمال بقوله "آلات متطورة ومعقدة تحتاج إلى تركيز" أن حداثة الآلات الصناعية أيضا يعتبر نوعا من الصعوبات خاصة عند العمال الذين لهم تجربة بالآلات القديمة والبسيطة ثم وجدوا أنفسهم أمام آلات جد متطورة ومعقدة.

فمن خلال هذا التحليل البسيط للإجابات المدلى بها من طرف العمال نستنتج أن أكثر الصعوبات التي يواجهها العمال في المؤسسات الصناعية بما فيها المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة تتعلق أساسا بمكان العمل المحيط بهم، سواء بيئة العمل الطبيعية أو الاجتماعية.

- السؤال 11: من خلال تجربتك بالمؤسستين ما هي الأفضل، ولماذا؟

المؤسسة	التكرار	النسبة	لماذا
العمومية	04	% 33.34	إحساس بجو أخوي
			يطبق فيها القانون
			كل شيء متوفر
الخاصة	08	% 66.66	بدون إجابة
			أقل مسؤولية
			قرارات سريعة و مفيدة
			وظائف منظمة و احترام الذات
			عدد العمال قليل و ضجة قليلة
			المؤسسة الخاصة صغيرة مقارنة مع الأولى
			مكان آمن و منظم
			إحساس براحة العمل
بدون إجابة			
المجموع	12	%100	

- جدول يبيّن أسباب تفضيل إحدى المؤسستين -

جدول رقم 11: نلاحظ من الجدول أن 66.66% من المستجوبين قد فضلوا العمل

بالمؤسسة الخاصة وذلك بمجموع 08 عمال، مقابل 33.34% وبعدهد 04 عمال لمن يفضلون المؤسسة العمومية، وهذا طبعاً حسب ما أدلى به أفراد العينة من آراء مختلفة في هذا الشأن.

وبالنسبة لمن فضلوا المؤسسة الخاصة فإن القراءة الأولية لإجاباتهم الظاهرة على الجدول تعكس لنا بوضوح ما كان يعاني منه هؤلاء العمال من ضيق و حرج وعدم الاستقرار والشعور براحة العمل بالإضافة إلى عدم وضوح المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وعدم سلامة بيئة العمل وكما يظهر من الإجابات أيضاً أن المؤسسة الخاصة صغيرة الحجم مقارنة بالمؤسسة العمومية وهذا يعني عدد العمال قليل ووظائف منظمة وأقل مسؤولية بالإضافة إلى فعالية وسرعة اتخاذ القرارات والعكس صحيح بالنسبة لمن فضلوا المؤسسة العمومية، فما يظهر على إجاباتهم قد لا يوجد

بالمؤسسة الخاصة حيث أفادت إجابات العمال فيها عن أمور هامة هي: تطبيق القانون والإحساس بروح الجماعة والتعاون في العمل، وهذا عنصر أساسي في رفع الروح المعنوية لدى العمال وحفزهم على العمل وبالتالي له تأثير قوي على سلوك الأفراد والجماعة داخل المنظمة.

- السؤال 12: في أي مؤسسة وجدت ظروف العمل جيدة و مناسبة للقيام بعملك ولماذا؟

المؤسسة	التكرار	النسبة	لماذا
العمومية	04	% 33.34	التنظيم الداخلي جيد
			خدماتي مناسبة مهنتي
			إمكانيات متوفرة
الخاصة	08	% 66.66	هناك انضباط في العمل
			ليست هناك فوضى كبيرة
			نظافة و تهوية و إضاءة جيدة
			مهام واضحة
			وضوح المسؤولية و حوادث قليلة
			ليست هناك مهام كبيرة و مملة
وفرة الإمكانيات تقضي على الكسل بدون إجابة			
المجموع	12	%100	

- جدول يبيّن في أي مؤسسة ظروف العمل جيدة -
 جدول رقم 12: بالنسبة لهذا السؤال فإننا نلاحظ أن النسب المتحصل عليها تماما هي النسب المتحصل عليها في السؤال رقم 10 وبنسبة 66.66% لمن فضلوا ظروف العمل بالمؤسسة الخاصة مقابل 33.34% لمن أعجبتهم ظروف العمل بالمؤسسة العمومية، إلا أن التركيز هنا خص بالضبط الظروف المحيطة بالعمال في أماكن العمل وإجابات دقيقة نوعا ما.

إن الإجابات الواردة على الجدول بخصوص المؤسسة العمومية هي استجابات فئة الإطارات والمسيرين سابقا، فمن خلال توضيحاتهم يظهر أن وظائفهم المهنية مع مختلف المؤسسات العمومية كانت تتوافق مع ظروف ونظام المؤسسة، وهذا يعني أن المنصب المعني يلعب دورا هاما في خلق حالة الشعور بالاطمئنان وراحة العمال عكس ذلك كما هو واضح من خلال استجابات بعض أفراد العينة بخصوص المؤسسة الخاصة والتي تعكس لنا صورتهم السابقة بالمؤسسة العمومية، ويظهر أن هؤلاء معظمهم من فئة المنفذين سابقا، فإجاباتهم أوضحت لنا سوء ورضا ظروف العمل بالإضافة إلى المسؤوليات والمهام الغير المحددة والواضحة بالمؤسسة العمومية.

ج - بيانات حول الأجور والحوافز:

- السؤال 13: كيف ترى الأجر في المؤسسة الخاصة مقارنة مع المؤسسة العمومية؟

الأجر	التكرار	النسبة
نفسه	06	50 %
مرتفع	03	25 %
منخفض	03	25 %
المجموع	12	100 %

جدول رقم 13: بالنسبة للأجر فإن نصف أفراد العينة قد أجابوا بنفس الأجور المقدمة إليهم في المؤسسة العمومية، ونسبة 50% أما من رأوا أنه منخفض فهم 03 عمال بنسبة 25% وهم من فئة التنفيذ سابقا، أما نسبة 25% المتبقية فأشاروا إلى أن الأجر مرتفع في المؤسسة الخاصة مقارنة مع المؤسسة العمومية، ويعود هذا إلى رتبهم في السلم المهني، وثانيا إلى خبرتهم وكفاءتهم في المجال .

- السؤال 14: زيادة على الأجر الذي تتقاضاه، هل تمنحك المؤسسة علاوات من أجل مضاعفة مجهوداتكم في العمل؟

ذكور		الجنس الإيجابية	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإيجابية	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
%00	00	نعم	الخاصة	%83.33	10	نعم	العمومية
%100	12	لا		%10	02	لا	
%100	12	المجموع		%100	12	المجموع	

الجدول رقم 14: يحدد لنا الجدولين رقم 13 أن جميع أفراد العينة باختلاف مناصبهم قد أجابوا ب: "لا" فيما يخص المؤسسة الخاصة، بنسبة 100% أما عن المؤسسة العمومية فأوضحوا بوجود علاوات تقدم إليهم عند 10 عمال ما عدا عاملين لم يروا ذلك، وهنا يتبين أن الأجرة تعتبر شيء ضروري عند العمال أكثر من أي شيء آخر حيث أفادنا أحد العمال في مقابلة خفيفة أجريت معه قائلاً عن أهمية الأجر ما يهمش نوع المؤسسة لا كانت عمومية ولا خاصة، ولا الخدمة مليحة ولا قبيحة، المهم تكون الخلصة عالية باش نسلكوا معيشتنا ومعيشة عائلتنا¹.

¹ مقابلة أجريت يوم 22 سبتمبر 2007.

- السؤال 15: هل تتلقون إعانات مالية في المناسبات و الأعياد مثلا؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة
النسبة	التكرار		
%16.67	02	نعم	
%83.33	10	لا	
%100	12	المجموع	

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار		
%83.33	10	نعم	
%16.67	02	لا	
%100	12	المجموع	

الجدول رقم 15: يوضح لنا هذا الجدول نفس النتائج المحصل عليها من السؤال السابق فإذا كانت العلاوات التي تقدمها المؤسسة للعمال نتيجة ما يبذله العامل من جهد أو ما قد ينجزه في أسرع وقت، فإن الإعانات المالية في المناسبات والأعياد تقدم إلى العمال لا بسبب ما يبذلونه من جهد عضلي أو فكري وإنما مساعدة إلى ذوي الحاجة من العمال، إذن معرفتنا لهذا الأمر قد جاءت النسب المعبرة عن ذلك تثبت وجود إعانات مالية في المؤسسة العمومية بعدد 10 عمال أي بنسبة %83.33 بينما لاحظنا نفي ذلك في المؤسسة الخاصة وبعدد 10 عمال كذلك ما عدا عاملين أجابا بـ "نعم".

د- بيانات حول الاتصال و العلاقة المهنية:

- السؤال 16: بما يتميز أسلوب الاتصال في كلتا المؤسستين؟

ذكور		الجنس الإيجابية	المؤسسة	ذكور		الجنس الإيجابية	المؤسسة
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
%91.67	11	لين وتفاهم	الخاصة	%83.33	10	لين وتفاهم	العمومية
%8.33	01	غلظة وقسوة		%16.67	02	غلظة وقسوة	
%100	20	المجموع		%100	12	المجموع	

الجدول رقم 16 : يبين الجدول أن معظم أفراد العينة المبحوثة قد أوضحت أن أسلوب الاتصال في كلتا المؤسستين يتميز بحالة لين وتفاهم، وهذا بعدد 10 عمال بالنسبة للمؤسسة العمومية، و 11 عامل بالنسبة للمؤسسة الخاصة، وربما يدل هذا على جو العمل الذي يغلب عليه طابع الحوار والتواصل بين مختلف الفئات المهنية في كلتا المؤسستين، فحسن الاتصال مع الآخرين يقوي العلاقات المهنية بين العاملين، كما يبقى الاتصال الأداة الرئيسية في توجيه سلوك العاملين نحو السلوك المستهدف من طرف المؤسسة.

- السؤال 17: ما هي الصعوبات التي تعارضك أثناء اتصالك مع الرئيس؟ "المدير أو صاحب المؤسسة"

الإجابة	التكرار	النسبة
لا توجد	06	50 %
في أغلب الأحيان هو الوقت	05	41.66 %
بدون إجابة	01	8.34 %
المجموع	12	100 %

الجدول رقم 17: لقد دلت إجابات أفراد العينة بوضوح وبنسبة 50% على عدم وجود صعوبات تواجه مختلف الفئات المهنية في اتصالها مع المدير سابقا أو مع صاحب المؤسسة حاليا إلا أن نسبة 41.66% أشاروا إلى قضية الوقت، فنفهم من هذا أنه ربما أوقات العمل لا تسمح لهم بفرص الاتصال المتكررة مع صاحب المؤسسة أو المدير، أو لعدم منحهم الوقت الكافي لطرح ما يبدو لهم من حاجات وأفكار.

- السؤال 18: من هم الذين تقوى علاقتكم بهم في المؤسسة؟

الجنس		الإجابة	الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة		التكرار	النسبة	
		المدير	02	% 0	المؤسسة
		آخر	00	% 16.67	المؤسسة
		أصدقاء بالعمل	09	% 75	العمومية
		جيران بالقرب من المؤسسة	01	% 8.33	العمومية
		المجموع	12	%100	
		المدير	01	% 8.33	المؤسسة
		آخر	01	% 8.33	المؤسسة
		أصدقاء بالعمل	07	% 58.34	العمومية
		جيران بالقرب من المؤسسة	03	% 25	العمومية
		المجموع	12	%100	

الجدول رقم 18: يبدو واضحا من الجدولين وبكل شفافية من طرف المبحوثين أن الأصدقاء في العمل هم أكثر من تقوى العلاقة المهنية بينهم، ولقد دلت النسب واضحة على هذا سواء في المؤسسة العمومية التي سبق وأن اشتغلوا فيها، أو المؤسسة الخاصة حاليا، فالأولى سجلنا فيها نسبة 58.34% بعدد 07 عمال، وفي الثانية سجلنا 75% بعدد 09 عمال أما بقية المؤشرات الأخرى فجاءت تدل النسب على ضعف العلاقة معهم حيث تراوحت ما بين 8.33% و25% من فضلوا الجيران أو المراقبين والمديرين.

نستنتج من هذه الإجابات أن الأصدقاء في العمل إذا قوت وحسنت العلاقة فيما بينهم، دل ذلك على التأخي وحسن السلوك وبالتالي روح معنوية عالية أكثر من أي علاقة مع الفئات الأخرى.

- السؤال 20: هل تسمح لكم المؤسسة بطرح اقتراحاتكم في بعض قضايا العمل؟

ذكور		الجنس الإجابة		ذكور		الجنس الإجابة	
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
%83.34	10	نعم	المؤسسة	%50	06	نعم	المؤسسة
%8.33	01	لا	الخاصة	%50	06	لا	العمومية
%8.33	01	أحيانا		%00	00	أحيانا	
%100	12	المجموع		%100	12	المجموع	

الجدول رقم 20: العمال في حاجة إلى من يقودهم ويوجههم نحو المهام الواجب إنجازها كما أن القادة والمسؤولين هم أيضا بحاجة إلى من يقوم بعملية الإنتاج وتشغيل الآلات، ولأجل هذا لا بد من التشاور وطرح الاقتراحات للأخذ بأحسن الآراء وأنفعها، وهذا لا يتم من الطرفين أي بين المسؤولين والعمال معا.

إذا بخصوص هذا الشأن حملني الفضول إلى طرح هذا التساؤل لمعرفة إذا ما يسمح للعمال بطرح اقتراحاتهم حول قضايا العمل، فكانت إجابات المبحوثين بالنسبة للمؤسسة العمومية واضحة بنسب متساوية أي 50% أجابت بـ "نعم" وظهر أنهم من فئة المسيرين والمشرفين والإطارات سابقا بالمؤسسة العمومية فلهم تعود الأولوية في اتخاذ القرارات وتطبيقها، أما من أجابوا بـ "لا" فقد تبين أن أغليبتهم من العمال ذوي المناصب البسيطة، وفي المقابل يظهر على الإجابات بالنسبة للمؤسسة الخاصة أن معظم الفئة أجابت بـ "نعم" وذلك بعدد 10 عمال ويظهر أنهم من مختلف الفئات المهنية ومن أصحاب الاختصاص والتجربة.

- السؤال 21: هل تنال الشكر والتقدير إذا أتقت عملك؟

ذكور		الجنس	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار	الإجابة		النسبة	التكرار	الإجابة	
% 50	06	نعم	المؤسسة الخاصة	% 41.66	05	نعم	المؤسسة العمومية
%41.67	05	لا	المؤسسة الخاصة	% 58.34	07	لا	المؤسسة العمومية
% 8.33	01	أحيانا	المؤسسة الخاصة	% 00	00	أحيانا	المؤسسة العمومية
%100	12	المجموع		%100	12	المجموع	

الجدول رقم 21: لقد أوضحت إجابات الباحثين بخصوص هذه النقطة أن الشكر والتقدير من طرف القادة والمسؤولين اتجاهاهم حول ما ينجزونه ويتقنونه من أعمال يعود حسب طبيعة الأشخاص، فكل قائد أو مشرف أو مدير له شخصية وسمته في المعاملة يتميز بها عن غيره من المسؤولين، فقد يحدث ذلك أحيانا وقد لا يحدث في كلتا المؤسساتين.

فالتائج المتحصل عليها من عدد التكرارات جاءت بنسب متقاربة حول من أجابوا بـ "نعم" ومن أجابوا بالنفي في كلا الجدولين، وهذا يعود إلى ما ذكرناه في البداية.

فكما أن العقاب هو جزء كل من يقصر في أداء واجباته وعدم إتمام المهام المكلف بها فكذا ذلك الثواب أو الشكر والتقدير هو أيضا جزء من يتقن عمله ويؤدي واجباته على أحسن وجه ولأن ذلك يزيد كسب العمال ثقة بمسؤوليهم ويجعل من سلوكهم ما هو محقق لأهداف المنظمة ككل.

هـ- بيانات حول نظرة العمال للمؤسسة و التغيير حاليا:

- السؤال 22: كيف كان شعورك و أنت مقبل على العمل في المؤسسة الخاصة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
% 8.33	01	شعور بعدم احترام الشخص
% 58.35	07	أمر عادي
% 8.33	01	المهم العمل
% 8.33	01	قلق و خوف من نظام المؤسسة
% 8.33	01	انتظر ما سيكون لك
% 8.33	01	سعدت عندما انتقلت إلى الخواص
% 100	12	المجموع

الجدول رقم 22: يوضح لنا الجدول رقم 21، كيف كان شعور العمال وهم مقبلون للعمل في المؤسسات الخاصة، فلقد أظهرت الإجابات المختلفة على الجدول أن نسبة 58.35% أي ما يتجاوز نصف أفراد العينة بعدد 07 عمال رأوا ذلك أنه أمر عادي وهذا راجع إلى فائدة وأهمية العمل في الحياة عند عامة الناس، كما أن هناك إجابتين دلنا على نفس المعنى ولكن بعبارة أكثر وضوحا وتعبيرا عندما صرح بـ "المهم العمل" وفي أخرى "سعدت عندما انتقلت عند الخواص" وهذه الإجابة الواردة هنا تخفي وراءها صورة المشاكل ومعانات صاحبها من أشكال التنظيم والتسيير بالمؤسسة العمومية سابقا.

أما بقية الإجابات الأخرى نلمح فيها حالة الشعور بالقلق من نظام المؤسسة أو الخوف من عدم احترام ذات العمال لاسيما أن هذا القطاع جاء بصورة مغايرة للقطاع العام في ما يخص أشكال التنظيم والتسيير للعمل والعمال.

- السؤال 23: تغيرت عنك أمور عديدة في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية، فما هي في نظرك أهم هذه التغيرات ؟

النسبة	التكرار	الإجابة بأهم التغيرات الجديدة
% 8.33	01	المسؤولية محدودة في المؤسسة الخاصة كونها صغيرة الحجم
% 8.33	01	سرعة اتخاذ القرارات و أجر مناسب
% 16.70	02	الوظيفة وحجم المؤسسة
% 8.33	01	الأجر - المعاملة - أوقات العمل
% 8.33	01	احترام الوقت
% 8.33	01	نظام العمل و ذهنيات جديدة
% 8.33	01	محيط العمل ونوع المسؤولية
% 8.33	01	الانضباط والمسؤولية وحسن التسليم
% 8.33	01	تسيير جديد للعمل والعمال
% 8.33	01	تغير الروتين في كل شيء
% 8.33	01	الآلات وعدد العمال
% 100	12	المجموع

الجدول رقم 23 : من خلال هذا السؤال الذي حاولنا فيه الإحاطة والإلمام بأهم التغيرات التي سبق وأن عاشها هؤلاء العمال في ظل التحول إلى العمل بالمؤسسة الخاصة لاحظنا كما يبدو على الجدول أن إجابات الباحثين جاءت مختلفة، فكل فرد من العينة أبدى مثالا عن هذه التغيرات حسب ما عاشه ولاحظ من واقع العمل بالمؤسستين بحيث جاءت إجاباتهم معبرة ومشاركة في نقطة أساسية، ألا وهي الإيجابيات التي تتضمنها هذه المؤسسة الخاصة في نظام العمل والتسيير الجديد حيث أعطى للعمال روتينا آخر بفضل المعدات وحدات الآلات، وبالتالي محيط آخر حيث أصبحت المسؤولية محددة والوظائف واضحة عند كل عامل، الأمر الذي يستلزم عنه الانضباط واحترام أوقات العمل، ويعني هذا كله سلوكيات وذهنيات جديدة باتت من الضروري التأقلم معها.

- سؤال رقم 24: هل ساعدتك تجربتك في المؤسسة العمومية على مواجهة التغيرات و
المواقف الجديدة؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	100 %
لا	00	00 %
المجموع	12	100 %

الجدول رقم 24: كما يبدو واضحا من طرح هذا السؤال فإن إجابات أفراد العينة جاءت كلها بـ "نعم" وهذا جاء تأييدا على ثبوت التجربة المعاشة وطول المسار المهني في ظل القطاع العام، ونشير أيضا أن هؤلاء العمال قد عاشوا وواجهوا مختلف الظروف أحسنها وأقبحها بالمؤسسة العمومية ومستندين على حقيقة الأمر أيضا من خلال ما صرح به في السؤال 21 حيث كان الانتقال إلى العمل في المؤسسة الخاصة أمرا عاديا بالنسبة إليهم، وختام القول أن هؤلاء العمال هم دوما في مواجهة سيرورة التغيرات الجديدة التي تفرض بدورها سلوكيات وانطباعات جديدة.

- سؤال رقم 25: هل تخطط بما يجري من تغيرات داخل المؤسسة؟

الإجابة ب:	التكرار	النسبة	التوضيح لماذا؟
نعم	03	25 %	-لأني إطار مسير -لأني على اتصال يومي مع المسؤول -لأني موظف في الإدارة
لا	00	00 %	/
أحيانا	09	75 %	-حسب ما تمليه علينا الإدارة 04 -إذا كان ذلك يمس جانب العمل و العمال 02 -بدون إجابة 03
المجموع	12	100 %	

الجدول رقم 25: تفيدنا الإجابات أن العمال ليسوا دائما على علم بما يحدث أو يطرأ من تغيير داخل المؤسسة إلا ما جاءت تمليه عليهم الإدارة من تغيرات قد يكون لها صلة مباشرة بأمور العمل أو العمال أنفسهم، وهذا يظهر من خلال النسبة الواردة بمعدل 75% عند 09 أفراد حيث اتضح أنه أحيانا ما يكونوا على إحاطة بذلك، أما 25% المتبقية فقد أظهرت علمها بما يطرأ من تغيير، وهذا راجع إلى كونهم موظفين داخل الإدارة ومن فئة الإطارات والمسيرين.

فعلى المؤسسة أن تخطط عمالها دوما بما تحاول وضعه من خطط التغيير لبرنامج العمل أو التنظيم الخاص بالعمال، فلأن ذلك يجعل منهم وحدة منظمة ومتكاملة تكون دائما على استعداد تام بما سيلحق من تغيير.

- السؤال 26: ما هو أهم شيء تتميز به المؤسسة؟

النسبة	التكرار	الإجابة
% 8.33	01	التنظيم الجيد للعمل و العمال
% 8.33	01	حسن السلوك و العلاقة المهنية
% 16.67	02	المراقبة الصارمة
% 66.67	08	آخر: -احترام الوقت -المسؤولية محدودة -الحرص على الجودة -انتاج متواصل -السلطة والتحكم -الاهتمام بالسلعة لا غير -المصلحة الخاصة
% 100	12	المجموع

الجدول رقم 26: يحدد لنا الجدول أهم ميزات وخصوصيات المؤسسة الخاصة مكان الدراسة والتي بدت بوضوح على إجابات المبحوثين، فأهم شيء نلاحظه هو أن الإجابات المتوقعة منا والواردة تحت كتابة السؤال، قد أشار إليها 04 عمال فقط أي بمجموع 33.33%، أما نسبة 66.67% وبعدها 08 عمال، فقد أجابوا بآخر، وهي إجابات نلمح فيها نوع من الدقة والتركيز على بعض الأمور حيث تشرح لنا واقع المؤسسة الخاصة التي تشتغل فيها هذه الفئة، كما تسهل علينا باستنتاج عام حول أهم ما أردنا معرفته من تغيرات وتحولات شهدتها هؤلاء في ظل هذا النظام الجديد قد يكون لها تأثير كبير على سلوكهم وتصرفاتهم بالمنظمة.

- سؤال 27: ما هي أهم الفروق بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة حسب تجربتك؟ جدول رقم 27:

المؤسسة الخاصة	المؤسسة العامة
المؤسسة الخاصة تعطي الاهتمام لجميع الجوانب	الضمان المستقبلي في المؤسسة العمومية "تأمين التعاقد"
يحمل العمال مسؤولية الآلات وضياع السلع	لا مبالاة بحوادث العمل
تشديد المراقبة على الغياب، وفي إجابة أخرى: لا رحمة ولا شفقة على الغياب	نشاطات متعددة في المؤسسة العمومية و المدير لا يعطي أهمية للتسيير الداخلي
المؤسسة الخاصة هدفها الإنتاج والربح	العمال شبه أحرار في المؤسسة العمومية
شدة متابعة أسعار التكاليف والمبيعات	الإمكانيات ليست بالشكل المطلوب "عدم التوفير"
حضور صاحب المؤسسة يوميا في ورشات العمل	هناك علاوات و مساعدات تقدم للعمال منها: القروض
تعلم المسؤولية عند الخواص وفي إجابة: الشعور بالمسؤولية	هناك مجلس تأديبي و للعامل حق الدفاع عن نفسه
وظائف منظمة وواضحة عند الخواص	
الحرص على سلامة المعدات من طرف المسؤولين	
عمل و نشاط متواصل عند الخواص	
عدم التهاون في العمل عند الخواص	
سلوك آخر في المؤسسة الخاصة وتصرفات العمال ليست كالتالي كنت ألاحظها في المؤسسة العمومية	

أهم ما نلاحظه من خلال هذه النقاط أن لكلتا المؤسستين محاسن ومساوئ، فما قد ينال رضى وإعجاب البعض بإحدى المؤسستين قد لا ينال إعجاب ورضى البعض الآخر من العمال.

خلاصة:

بعد التحليل البسيط لهذه البيانات المبوبة حسب المحاور الخمسة نقف عند نهاية الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة الأولى "مؤسسة VIM" فالتائج المحصل عليها من خلال ما صرح به أفراد العينة من إجابات وتوضيحات عن سالف تجربتهم المهنية بمختلف المؤسسات العمومية قد أحاطتنا بأهم المعلومات والأفكار التي جاءت تتمخض حولها إشكالية البحث، فكمخلاصة عامة لما جاء في هذه الدراسة يمكن القول أن العمال راضين عن بعض الأمور في المؤسسة العمومية وليسوا راضين عن بعض الأمور الأخرى، ونفس الشيء نلمحه بالنسبة للمؤسسة الخاصة وهذا قد تبين لنا بنسب متفاوتة أحيانا، ومتعادلة أحيانا أخرى هي حسب غرض وطبيعة السؤال الموجه إليهم.

ثم أننا نلاحظ ما جاء واردا على إجابات الباحثين هنا، أن أهم التغيرات والتحويلات بين المرحلة السابقة "المؤسسة العمومية" والمرحلة الراهنة "المؤسسة الخاصة" قد جاءت تشمل لاسيما الأمور الخاصة بالعمل والعمال بغض النظر عن حجم وإمكانية ونشاط المؤسسة إلا ما جاء أحيانا يدل عن ذلك، في هذه الدراسة أي أن العمال هنا مجبرون من جهة على أن يتأقلموا مع طبيعة النظام الجديد بما يحتويه من قوانين تفرض انضباط وصرامة في العمل تحمل العامل مسؤولية نتائجه، ومن جهة أخرى على أن يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم تماشيا مع طبيعة التنظيم والتسيير الجاري بالمؤسسة، فقد دلنا على هذا إجابة أحد العمال في السؤال رقم 26 بقوله: "سلوك آخر في المؤسسة الخاصة وتصرفات العمال ليست كالتي كنت ألاحظها في المؤسسة العمومية". وهذا قد يعني لنا، تعلم سلوكات جديدة واكتساب لثقافة عمل تماشى والمرحلة الراهنة.

وكنتيحة نضيفها إلى ما تقدمنا به أن العينة المبحوثة هنا قد أشارت حسب الإجابات المصرح بها أن لكلتا المؤسستين "العمومية و الخاصة" محاسن ومساوئ بدرجات مختلفة، فالتغيرات التي لاحظها وعاشها هؤلاء العمال في ظل المؤسسة الخاصة تحمل معها في نفس الوقت إيجابيات وسلبيات.

2 - مؤسسة: 'AGRO - DEEL' G. KHARBOUCHE :

أ - بيانات حول الأشخاص:

- السؤال 01 و 02 حول الجنس والسن:

المجموع		إناث		ذكور		الجنس السن
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%12.5	02	% /	/	%15.39	02	من 28 إلى 33 سنة
%12.5	02	%33.34	01	%7.69	01	من 34 إلى 39 سنة
%18.75	03	%66.66	02	%7.69	01	من 40 إلى 45 سنة
%31.25	05	% /	/	%38.46	05	من 46 إلى 51 سنة
%6.25	01	% /	/	%7.69	01	من 52 إلى 57 سنة
%12.5	02	% /	/	%15.39	02	من 58 إلى 63 سنة
% /	/	% /	/	% /	/	من 64 إلى 69 سنة
%6.25	01	% /	/	%7.69	01	أكثر من 70 سنة
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن -

الجدول رقم 01 : يبين لنا من هذا الجدول الخاص بالجنس و السن أن غالبية أفراد عينة

هذه المؤسسة من الذكور بعدد 13 عامل، أما الإناث فكما هو واضح بعدد 03 عاملات فقط

وهذا يفسر لنا أن الذكور أكثر من النساء إشتغالا وتجربة بالمؤسسات العمومية، أما بالنسبة للسن

فإن أكبر عدد من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 46 و 51 سنة عند الذكور بنسبة

38.46% في حين جاءت أعمار الإناث تتراوح ما بين 34 و 45 سنة، وهذا يعكس لنا أن أفراد

هذه العينة من متوسطي العمر. حيث يسمح لهم ذلك زيادة لاكتساب الخبرة ومواصلة الوظائف

بالمؤسسة، أما الفئة الشبانية فقد وردت بعدد عاملين، الشيء الذي يدلنا على قصر مدتهم المهنية

بالمؤسسة العمومية، وأخيرا نلاحظ وجود 03 عمال في سن ما بين 52، و 63 سنة وهو سن

التقاعد، بل وهناك عامل يصل عمره إلى 74 سنة إلا أن الأقدمية والخبرة وكذلك الاختصاص في المجال هيئت له فرص العمل عند الأفراد الخواص.

- السؤال 03: الحالة المدنية؟

المتغير	الجنس		ذكور		إناث		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب	
أعزب	02	%15.39	00	%00	02	%12.5	
متزوج (ة)	10	%76.92	03	%100	13	%81.25	
مطلق (ة)	00	%00	00	%00	00	%00	
أرمل (ة)	01	%7.69	00	%00	01	%6.25	
المجموع	13	%100	03	%100	16	%100	

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية-

الجدول رقم 02: نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة من المتزوجين وذلك بنسبة

81.25%، أي بعدد 10 عمّال و 03 عاملات، وقد يفسر لنا هذا خاصة عند الإناث المتزوجات

أنهنّ أيضا بحاجة ماسة إلى العمل تلبية للحاجات ومتطلبات أسرهنّ ومساعدة منهنّ لأزواجهنّ، أما

عند 03 عمّال فنلاحظ أنّ عاملين هما من فئة الشبان، إضافة إلى عامل هو في حالة مدنية أرمل.

السؤال 04: المستوى التعليمي.

المتغير	الجنس		ذكور		إناث		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب	
أمي	/	/	/	/	/	/	/
ابتدائي	/	/	/	/	/	/	/
متوسط	05	% 38.46	/	/	05	% 31.25	
ثانوي	03	% 23.08	03	%100	06	% 37.5	
جامعي	05	% 38.46	/	/	05	% 31.25	
المجموع	13	%100	05	%100	16	%100	

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي -

الجدول رقم 03: كما يبدو واضحا من الجدول فإن فئة العمال الأميين أو من لهم مستوى

تعليمي ابتدائي منعدمة بهذه المؤسسة، الشيء الذي تفسره لنا وظائفهم ومناصبهم بالمؤسسة العمومية سابقا، فكما يظهر أن أغلب عمال هذه المؤسسة بالنسبة للذكور هم ذو مستوى تعليمي متوسط وجامعي بنسب متعادلة أي %38.46 وبعدهم 05 عمال لدى كل مستوى تعليمي، أما بقية العمال الثلاث فلهم مستوى تعليمي ثانوي، ونفس الشيء نلاحظه عند الإناث أيضا، الأمر الذي يعكس لنا أن كل أفراد هذه العينة يحتلون مناصب عمل عالية بهذه المؤسسة، وقد تم استقطابهم من مختلف المؤسسات العمومية على أساس كفاءتهم وخبرتهم في ميدان العمل الإداري.

ب - بيانات حول العمل:

- السؤال 05: ما اسم المؤسسة العمومية التي كنت تشتغل فيها سابقا؟

المجموع		إناث		ذكور		اسم المؤسسة العمومية
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%12.5	02	%33.33	01	%7.69	01	مؤسسة الخزف الصحي للغرب (GECO)
%6.25	01	/	/	%7.69	01	سومويط - سوطرام - سونكوم
%6.25	01	/	/	%7.69	01	مديرية الضرائب لولاية تلمسان
%6.25	01	/	/	%7.69	01	صروور Sérere
%6.25	01	%33.33	/	%7.69	01	المؤسسة الوطنية للاتصالات
%12.5	02	%33.33	01	%7.69	01	سوجرويط
%6.25	01	/	01	/	/	سامبك ériad
%6.25	01	/	/	%7.69	01	مديرية الفلاحة
%6.25	01	/	/	%7.69	01	صوريك
%6.25	01	/	/	%7.69	01	ايتبال - eco
%6.25	01	/	/	%7.69	01	مؤسسة البناء الجزائر
%6.25	01	/	/	%7.69	01	إدارة الغابات
%6.25	01	/	/	%7.69	01	المديرية الجهوية للتخزين تلمسان
%6.25	01	/	/	%7.69	01	SNVI
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

- جدول يبين اسم ونشاط المؤسسة العمومية سابقا.

الجدول رقم 04: يبدو حسب الترتيب الوارد لاسم المؤسسات العمومية سابقا أن كل أفراد العينة تقريبا قد قدموا من مختلف المؤسسات العمومية الجزائرية على اختلاف طبيعة أشغالها، ما عدا ما لاحظناه عند عاملتين إحداهما أقدمت من مؤسسة الخزف الصحي للغرب والأخرى من مؤسسة سوجرويت حيث وجدنا ذلك لدى عاملين أيضا، في حين هناك من سبق له وأن اشتغل بثلاثة مؤسسات عمومية كما هو واضح في الخانة الثانية، وهذا دليل على التجربة والخبرة الجيدة التي قد تساعد صاحبها على مواجهة مختلف المواقف والتغيرات الجديدة في ميدان العمل.

فما يمكن قوله من هذا التحليل البسيط أن إقدام هذه الفئة العمالية من مختلف المؤسسات العمومية قد ساعد صاحب المؤسسة الخاصة بكثير في إدارة شؤون العاملين وسهولة في وضوح الوظائف المحددة لدى العمال.

- السؤال 06: كم من سنة اشتغلت فيها؟

المجموع		إناث		ذكور		المتغير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
م. النسب	م. التكرارات					من 01 إلى 04
%31.25	05	%33.33	01	%30.79	04	
%6.25	01	/	/	%7.69	01	من 05 إلى 10 سنوات
%31.25	05	%66.67	02	%23.07	03	من 11 إلى 16 سنة
%18.75	03	/	/	%23.07	03	من 17 إلى 22 سنة
%6.25	01	/	/	%7.69	01	من 23 إلى 28 سنة
%6.25	01	/	/	%7.69	01	من 29 إلى 34 سنة
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 05: من خلال قراءة المعطيات يبدو أن عدد سنوات العمل بالمؤسسة العمومية عند أفراد عينة هذه المؤسسة قد بلغت أقصاها إلى 34 سنة بعدد عامل كما جاء واضحا على الجدول، وهذا ربما يعود إلى بعض الظروف التي تفسر لنا أسباب ترك العمل بالمؤسسة العمومية في سن مبكر وضرورة الالتحاق بالعمل عند الأفراد الخواص، لاسيما أن

العمل أصبح ضرورة حتمفة لا يرى صاحبه من خلاله سوى كسب المال متخطفا في ذلك كل الصعاب.

- السؤال 07: ما هف الوظففة الفف كفف تؤدففها؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس المتغير
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%6.25	01	%33.33	01	/	/	أمانة الإدارة
%6.25	01	%33.33	01	/	/	كاتبه مذبرففة
%6.25	01	%33.33	01	/	/	رففسة مصلحه
%6.25	01	/	/	%7.69	01	تقفف سامف فف الإعلام الآلف
%6.25	01	/	/	%7.69	01	مهندس فلاحف
%6.25	01	/	/	%7.69	01	رففس قسم المحاسبة
%6.25	01	/	/	%7.69	01	رففس الإدارة المالية
%6.25	01	/	/	%7.69	01	رففس دائرة تفسفر الموارد البشرفة G.R.H
%6.25	01	/	/	%7.69	01	منصرف إدارف رففسف
%6.25	01	/	/	%7.69	01	مهندس
%6.25	01	/	/	%7.69	01	رففس المصلحه التجارية
%6.25	01	/	/	%7.69	01	رففس القسم
%6.25	01	/	/	%7.69	01	محاسب
%6.25	01	/	/	%7.69	01	رففس مصلحه الأموال
%6.25	01	/	/	%7.69	01	رففس تفسفر المدخرات
%6.25	01	/	/	%7.69	01	مهندس سامف
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

- جدول فففن نوع الوظففة سابقا -

الجدول رقم 06: يوضح الجدول الذي أمامنا نوع الوظائف أو المناصب التي كان يشغلها كل فرد من أفراد العينة بمختلف المؤسسات العمومية سابقا، فقد تبين جليا أن جميع أفراد العينة (ذكور وإناث) كانوا فيما قبل عمال إداريون ومن فئة الإطارات والمسيرين والمسؤولين والمهندسين بحيث لم تسجل لنا المعطيات عمال آخرين من فئة التنفيذ، إذن الأمر الذي أتاح لهذه الفئة سهولة شغل مناصب عمل في المؤسسة الخاصة تتماشى واختصاص كل فرد، لاسيما أن هذه المؤسسة بها نشاطات متعددة وفروع متوزعة عبر التراب الوطني.

- السؤال 08: لماذا تركت العمل في المؤسسة العمومية؟

المتغير	الجنس		ذكور		إناث		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب	
خروج إرادي	06	%46.16	02	%66.66	08	%50	
انتهاء مدة العقد	02	%15.39	/	/	02	%12.5	
بسبب التسريح	01	%7.69	/	/	01	%6.25	
أسباب شخصية	01	%7.69	/	/	01	%6.25	
سوء ظروف العمل ووجود فرصة العمل عند الخواص	/	/	01	%33.34	01	%6.25	
نهاية مشروع العمل	01	%7.69	/	/	01	%6.25	
استقالة	01	%7.69	/	/	01	%6.25	
دخلت في سن التقاعد	01	%7.69	/	/	01	%6.25	
المجموع	13	%100	03	%100	16	%100	

- جدول يبين الأسباب وراء ترك العمل في المؤسسة العمومية -

الجدول رقم 07: يبدو من خلال الأجوبة الواضحة على الجدول أن هناك أسباب عديدة وراء ترك العمل بالمؤسسة العمومية لدى أفراد هذه العينة، فما جاءت تفيدنا به تصريحات العمال في هذه المؤسسة هي تقريبا نفس ما صرح به أفراد عينة المؤسسة الأولى (VIM)، إلا أنه في هذه المؤسسة نرى بوضوح أن نصف العينة بعدد 06 عمال وعاملتين، أي بنسبة 50% من المجموع الكلي كان خروجهم إراديا و لم تكن هناك أسباب رئيسية تلزمهم على الخروج كانهاء عقد العمل أو بسبب تسريح العمال أو التقاعد كما لمخنا ذلك في بعض الاستجابات هنا، فهذا الخروج الإرادي لا بد أن تكون وراءه هو الآخر أسباب خفية ألزمت صاحبها على ترك العمل بالمؤسسة العمومية و لم يصرح عنها بطريقة مباشرة، فيمكننا تفسير ذلك بإحدى الطريقتين إما أن سوء العلاقات داخل المؤسسة وتصدها أو الملل من الروتين، ونظام العمل أو إلى عدم وضوح المسؤولية المخول لها كان سببا في ذلك، وإما أن منصبهم ومكانتهم العالية في السلم المهني هيبت لهم فرص عمل أفضل عند الأفراد الخواص حيث اضطروا إلى ذلك هذا ما نشبهه أيضا من إجابة إحدى العاملات بقولها: "سوء ظروف العمل ووجود فرصة للعمل عند الخواص"، وفي إجابة أخرى نجد أن هناك من قدم استقالته وربما يعود سبب ذلك إلى نفس ما تقدمنا به من شرح وتفسير سابق.

كما أن هناك أسباب أخرى وردت في الجدول وتعني أن صاحبها ملزم على ترك العمل والخروج من المؤسسة بحثا عن عمل آخر، كنهاية مشروع العمل أو التقدم الكبير في السن (التقاعد).

السؤال 09: كيف التحقت بالعمل في هذه المؤسسة (الخاصة)؟

المجموع		إناث		ذكور		المتغير
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%68.75	11	%66.66	02	%69.24	09	إعداد طلب أو ملف التشغيل
%18.75	03	/	/	%23.07	03	معرفتي بصاحب المؤسسة
%6.25	01	/	/	%7.69	01	الأقدمية يسرت لي ذلك
%6.25	01	%33.34	01	/	/	عرض علي العمل من أحد المسؤولين
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 08: يوضح الجدول أن 68.75% من أفراد العينة قد التحقوا للعمل في المؤسسة الخاصة عن طريق إعداد ملف التشغيل (طلب عمل)، وهذا عند 09 عمال وعاملتين، حيث سمحت لهم مؤهلاتهم المهنية كما سبقت الإشارة إليها في السؤال رقم 06 (نوع الوظيفة السابقة) على مناصب عمل عند الخواص، ثم نجد أن 23.07% بعدد 03 عمال قد تم توظيفهم من خلال معرفتهم المباشرة لصاحب المؤسسة، وقد يكونوا ربما من الأصدقاء أو الأقرباء له، وهناك من دلتنا إجابته على أن أقدميته وخبرته في مجال العمل الإداري قد منحته وبكل سهولة فرصة العمل هذه، في حين صرحت عاملة أنه عرض عليها العمل من أحد المسؤولين بالمؤسسة.

- السؤال 10: في أي مؤسسة يبدو لك نوع الوظيفة صعب؟

المتغير	الجنس		ذكور		إناث		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب	
المؤسسة العمومية	05	%38.46	01	%33.34	06	%37.5	
المؤسسة الخاصة	08	%61.54	02	%66.66	10	%62.5	
المجموع	13	%100	03	%100	16	%100	

- جدول يبين في أي مؤسسة نوع الوظائف صعب -

الجدول رقم 09: لقد أوضح أفراد العينة بنسبة 62.5% وبعدد 10 أفراد من مجموع 08 عمال وعاملتين أنهم يعانون من صعوبات العمل في المؤسسة الخاصة، مقابل 37.5% بعدد 06 أفراد من مجموع 05 عمال وعاملة أنهم أشاروا إلى وجود ذلك في المؤسسة العمومية ويرجع هذا ربما إلى طبيعة مهام كل مؤسسة، وهذه النسب تفسرها لنا ما جاء في أنواع هذه الصعوبات بالنسبة لكلتا المؤسساتين لاحقاً.

أعطي مثالا عن هذه الصعوبات؟
- جدول يبين أمثلة عن الصعوبات -

المجموع		إناث		ذكور		الجنس	المؤسسة	
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير		
%6.25	01	%33.34	01	/	/	مجال العمل محدود جدا	الصعوبات	
%6.25	01	/	/	%7.69	01	الصعوبة تكمن في التعامل مع الأشخاص		
%6.25	01	/	/	%7.69	01	الجانب الإداري جد معقد		
%6.25	01	/	/	%7.69	01	توجد صعوبة في التنظيم عامة		
%6.25	01	/	/	%7.69	01	تحمل أكثر من مسؤولية واحدة		
%6.25	01	/	/	%7.69	01	لا يوجد الرجل المناسب في المكان المناسب		
%6.25	01	/	/	%7.69	01	- نقص الاتصال بين مختلف الفئات المهنية - عبث بالحقوق والواجبات - نقص استراتيجية التسيير. - نقص الكفاءة.		التحديات
%12.5	02	%66.66	02	/	/	يجب أن تكون قادرا على إنجاز عدة وظائف		
%12.5	02	/	/	%15.38	02	عدم وضوح المهمة المخول إليها		
%12.5	02	/	/	%15.38	02	الإرهاق بسبب المردودية		
%12.5	02	/	/	%15.38	02	نقص التنظيم		
%6.25	01	/	/	%7.69	01	بدون إجابة		
%100	16	%100	03	%100	13		المجموع	

الجدول رقم 10: يظهر من هذه الإجابات التي جاءت تبين بالأمثلة أنواع الصعوبات تبعا للجدول السابق رقم 08، أن معظمها صعوبات شملت في كلتا المؤسسات جانبا العمل الإداري، فهذه الأمثلة المصرح بها جاءت توحى لنا بأن جميع أفراد عينة هذه المؤسسة كانوا فيما قبل عمال يحتلون مراكز عمل إدارية حيث وضح لنا ذلك السؤال رقم 06 (نوع الوظيفة) فمن خلال ما تفضل به أفراد العينة من إجابات نستطيع القول بأن هذه الصعوبات لا تكمن في الوظيفة نفسها، وإنما هي أيضا نتاج عوامل متعددة بحيث أن عدم مراعاة صحتها يؤدي في الأخير إلى تعسر الوظائف ونخص بالذكر أهم ما جاء متكررا على أجوبة هؤلاء العمال بخصوص المؤسسات في استنتاج موجز، هو أن نقص استراتيجية التسيير وسوء التنظيم يؤديان إلى غموض المسؤولية عند أصحابها بشكل تصبح فيه الوظائف غير منظمة ومحددة حيث يضطر البعض إلى القيام بأكثر من وظيفة، الأمر الذي صرحت به عاملتين بقولهما: "يجب أن تكون قادرا على إنجاز عدة وظائف" مما يحمل المال أكثر من مسؤولية واحدة، و في ختام الحديث فإن أفراد العينة هنا قد أرجعوا الأمر إلى الأشخاص المسؤولين وأوضحوا عن ذلك بشق العبارات منها ما صرح به أحد العمال بقوله: "لا يوجد الرجل المناسب في المكان المناسب".

فيظهر أن انعدام الكفاءة في مجال التنظيم والتسيير وكذلك التهاون في تأدية الحقوق والواجبات ينتج عنه ما يسمى بالملل والإرهاق عند فئة العمال مما يصعب عليهم إنجاز وظائفهم.

- السؤال 11 : من خلال تجربتك العملية بالمؤسستين ما هي الأفضل بالنسبة إليك؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس المؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
م. النسب	م. التكرارات					
%56.25	09	%66.66	02	%53.84	07	المؤسسة العمومية
%43.75	07	%33.34	01	%46.16	06	المؤسسة الخاصة
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 11: لقد دلت النسب على أن أفراد العينة قد فضلوا المؤسسة العمومية وذلك واضح بنسبة %56.25 بعدد 09 أفراد من مجموع 07 عمال وعاملتين مقابل %43.75 لمن فضلوا المؤسسة الخاصة بعدد 07 أفراد من مجموع 06 عمال وعاملة، وإلينا في الجدول الموالي أسباب ذلك حسب الإجابات المصرح بها.

الأسباب وراء تفضيل إحدى المؤسستين.

المؤسسة		الجنس		ذكور		إناث		المجموع		
		المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	م. النسب	م. التكرارات	
العمومية	وضوح المهمة و ضمان مختلف الحقوق	/	/	/	/	66.66%	02	12.5%	02	
	أحسن تنظيم للعمل	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	رغم مشاكلها إلا أنها في تسييرها منظمة ومنضبطة	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	نظام يليق بعمله	02	02	15.39%	02	/	/	12.5%	02	
	أمور كثيرة منها التأمين	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	وجدت سهولة في النظام الخاص بالعمل	02	02	15.39%	02	/	/	12.5%	02	
	تعتبر مساحة لتفوق الكفاءة المهنية	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
التخصصية	لأنها تمتاز بالجدية أكثر	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	شروط العمل فيها حسنة ومناسبة لي	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	لأن مجال العمل واسع و لسنا مقيدين بالمنصب	/	/	/	/	33.34%	01	6.25%	01	
	الصراحة في العمل تعلمك الاتكال على النفس	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	تكتسب الخبرة و تستفيد من الأقدمية	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	يوجد تنظيم و عزيمة في العمل لدى المسؤولين	01	01	7.69%	01	/	/	6.25%	01	
	المجموع	13	13	100%	13	100%	03	100%	16	100%

الجدول رقم 12: من خلال الإجابات الواردة على الجدول يتبين أن الأسباب وراء تفضيل هذه العينة من العمال لإحدى المؤسسات العمومية أو الخاصة حسب تجربتهم المهنية بهما أنها أسباب ارتبطت معظمها بالأمر الخاصة بالعمل والعمال من الناحية التسييرية والتنظيمية بخلاف ما جاء في تصريح عمال المؤسسة الأولى VIM حيث أرجعوا ذلك إلى الاختلاف الواقع بين المؤسستين فيما يخص ظروف العمل المحيطة بهم بما فيها الطبيعية والاجتماعية.

وفي هذه المؤسسة يتضح أن الإجابات وردت بعبارات مختلفة ومتشابهة أحيانا عند البعض، حيث دلت على أن مهامهم ووظائفهم تتماشى مع نظام المؤسسة التي سبق وأن فضلوا العمل فيها فبالنسبة لمن فضلوا المؤسسة العمومية نجد أن هناك من أشار إلى ضمان مختلف الحقوق فيها، وهذا عند عاملتين ثم نجد أنه قد أشار عامل إلى تفضيله للمؤسسة العمومية لأشياء عديدة ونخص بالذكر التأمين وهذا ما يسعى إليه معظم العمال في القطاع العام ضمانا لمستقبلهم، وكما وردت في عبارة أخرى أن المؤسسة العمومية رغم ما يترتب عنها من نقائص ومشاكل يعاني منها العمال إلا أنها منضبطة ومنظمة في تسييرها.

أما لمن فضلوا المؤسسة الخاصة فيظهر من إجاباتهم أنها توحى بنفس المعنى إن صح القول لكن بعبارات مختلفة وهو أنه بالرغم من السنوات التي أمضاها أفراد العينة بمختلف المؤسسات العمومية. إلا أن المؤسسة الخاصة تمثل لديهم الصورة الحقيقية لمعنى العمل وذلك بما تتميز به من صرامة وجدية، وعزيمة تجعل من عاملها يظهرون ما لهم من امتيازات وكفاءات في ميدان العمل.

- السؤال 12: في أي مؤسسة وجدت ظروف العمل جيدة ومناسبة للقيام بعملك؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
م. التكرارات	م. النسب	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المؤسسة
06	%37.5	%66.66	02	%30.76	04	المؤسسة العمومية
10	%62.5	%33.34	01	%69.24	09	المؤسسة الخاصة
16	%100	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 13: لقد أوضحت لنا النسب على الجدول و بمعدل يتجاوز نصف أفراد العينة أن المؤسسة الخاصة تعطي عناية فائقة لظروف العمل كونها المحفز الرئيسي الذي يزرع في نفوس العمال حب العمل ويموي عزيمتهم بدرجة تجعلهم لا يملون من وظائفهم اليومية، حيث نلاحظ أن 62.5% من مجموع 09 عمال وعاملة رأوا أن ظروف العمل جيدة ومناسبة لمهامهم في المؤسسة الخاصة، مقابل 37.5% من مجموع 04 عمال وعاملتين لمن رأوا ذلك في المؤسسة العمومية و يعود هذا إلى التوضيحات الآتية لأفراد العينة على الجدول الموالي رقم

14

توضيحات أفراد العينة حسب الإجابات.

المجموع		إناث		ذكور		الجنس	المؤسسة
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة	
%6.25	01	%33.33	01	/	/	عدم تراكم الأشغال في مرة واحدة	العمومية
%6.25	01	%33.33	01	/	/	لأنني مسؤولة على مصلحة واحدة وليس أكثر	
%6.25	01	/	/	%7.69	01	منظمة و منضبطة من هذه الناحية	
%12.5	02	/	/	%15.38	02	الهيكل التنظيمي جيد و بسيط من صعوبة الوظائف	
%6.25	01	/	/	%7.69	01	وجدتها ملائمة مع متطلبات وظيفتي	
%6.25	01	/	/	%7.69	01	تؤخذ جميعها بعين الاعتبار	الخاصة
%6.25	01	/	/	%7.69	01	تياشر العمل بسهولة لتوفرها من كل جانب	
%12.5	02	/	/	%15.38	02	ظروف تدل على الحدائة و الجديد في المعدات	
%6.25	01	%33.33	01	/	/	كل متطلبات العمل متوفرة إضافة إلى ما يوفر لنا راحة العمل	
%12.5	02	/	/	%15.38	02	توفرها هنا يرمز إلى الجدية والاستمرارية في العمل	
%12.5	02	/	/	%15.38	02	كل طلباتي المعنية فيها استوفت	المسؤولين
%6.25	01	/	/	%7.69	01	لاسيما من الناحية الأخلاقية من المسؤولين	
%100	16	%100	03	%100	13		المجموع

الجدول رقم 14: نلاحظ بشأن المؤسسة الخاصة أن توضيحات أفراد العينة جاءت تفيدنا أنهم متفائلين بالظروف المحيطة بهم في أماكن العمل، وأن المؤسسة تتوافر على أحدث الإمكانيات والوسائل مما يجعلهم يباشرون أعمالهم بكل سهولة حيث راحة العمل، وهذا يعني أن ظروف العمل الطبيعية (الفيزيائية) مستوفاة بدرجة عالية في هذه المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن تصريح أحد العمال إلى حسن الأخلاق والمعاملة الجيدة من طرف المسؤولين، بعبارة: "لاسيما من الناحية الأخلاقية مع المسؤولين"، الأمر الذي يعني أن الفئات المهنية بهذه المؤسسة تتميز بحسن العلاقات وكثرة الاتصالات فيما بينهم وبالتالي حتى ظروف العمل الاجتماعية متوفرة هنا إلى جانب الظروف الطبيعية. أما عن بقية العمال الذين صرحوا على أن ظروف العمل جيدة وأفضل في المؤسسة العمومية. فيبدو من الإجابات أن المؤسسة منظمة من هذا الجانب حيث دلت معظمها على أن الوظائف والمهام محددة فيها، وليس هناك ما يدعو إلى تراكم الأشغال في مرة واحدة فكل عامل مسؤول على مصلحة واحدة مما ييسر على الجميع ما قد يترتب من صعوبات في إنجاز راحة المؤسسة.

وكملاحظة نشير إليها هنا بخصوص هذا السؤال أن أفراد العينة بهذه المؤسسة لم يتطرقوا بطريقة مباشرة إلى ذكر أنواع الظروف المحيطة بهم لاسيما الطبيعية منها سواء في المؤسسة العمومية سابقا أو المؤسسة الخاصة حاليا، وإنما أوضحوا عنها بعبارات جاءت تعني أن كل متطلبات العمل متوفرة، وهي في ذلك توفر لهم راحة في العمل.

ج- بيانات حول الأجور و الحوافز:

- سؤال رقم 13: كيف يبدو لك الأجر في المؤسسة الخاصة مقارنة مع المؤسسة العمومية؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس المتغير
م. التكرارات	م. النسب	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
02	%12.5	%33.34	01	%7.69	01	نفسه
12	%75	%66.66	02	%76.92	10	مرتفع
02	%12.5	/	/	%15.39	02	منخفض
16	%100	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 15: يحدد لنا الجدول أن 75% من أفراد العينة بمجموع 10 عمال وعاملتين قد أشاروا إلى أن الأجر في المؤسسة الخاصة مرتفع مقارنة مع المؤسسة العمومية سابقا، وهذا ناتج عنه رضى عن الأجر الذي يتناسب مع وظائفهم، بينما أوضح عامل وعاملة أن الأجر في المؤسسة الخاصة هو نفسه في المؤسسة العمومية سابقا، في حين تأتي إجابة عاملين أنهما يحصلان على أجر منخفض مقارنة مع الأجر في المؤسسة العمومية، وربما يعود هذا إلى نوع الوظيفة ورتبتهما في السلم المهني حاليا.

- السؤال 14: زيادة عن الأجر الذي تتقاضاه، هل تمنحك المؤسسة علاوات (PRIMES) من أجل مضاعفة المجهود في العمل؟

المؤسسة العمومية	الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب
المؤسسة العمومية	الإجابة						
	نعم	07	%53.85	02	%66.66	09	%56.25
المؤسسة العمومية	لا	06	%46.15	01	%33.34	07	%43.75
	المجموع	13	%100	03	%100	16	%100

الجدول رقم 16: يظهر على الجدول أن النسب المسجلة أظهرت أن 56.25% أي بعدد 09 من أفراد العينة تمنحهم المؤسسة العمومية علاوات زيادة على أجورهم، وهذا عند 07 عمال وعاملتين، بينما 07 أفراد بنسبة 43.75% أي بمجموع 06 عمال وعاملة نفوا وجود ذلك في المؤسسة العمومية.

المؤسسة الخاصة	الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب
المؤسسة الخاصة	الإجابة						
	نعم	11	%53.85	02	%66.66	13	%56.25
المؤسسة الخاصة	لا	02	%46.15	01	%33.34	03	%43.75
	المجموع	13	%100	03	%100	16	%100

الجدول رقم 17: أما عن المؤسسة الخاصة فالنسب أبرزت بوضوح أن ما يتجاوز نصف أفراد العينة بنسبة 68.75% عند 11 عاملا من الذكور فقط قد أثبتوا أن المؤسسة تمنحهم زيادة على ما يتقاضونه من أجور علاوات من أجل مضاعفة مجهوداتهم وإظهار ما لديهم من قدرات وكفاءات مهنية، وهذا دليل على أن هذه المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لمثل

هذه الأمور التي تزيد من رفع معنويات عاملها وتحفيزهم عن العمل، بينما نلاحظ أن البقية من أفراد العينة وذلك عند عاملين و 03 عاملات تقوا وجود أي علاوات تقدم إليهم.

- السؤال 15: هل تتلقون إعانات مالية في المناسبات والأعياد مثلاً؟

المؤسسة العمومية	الإجابة	الجنس		ذكور		إناث		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. تكرارات	م. النسب
المؤسسة العمومية	نعم	05	%38.46	01	%33.34	06	%37.5		
	لا	08	%61.54	02	%66.66	10	%62.5		
	المجموع	13	%100	03	%100	16	%100		

الجدول رقم 18: لقد أفاد أفراد العينة بنسبة 62.5% ومجموع 08 عمال وعاملتين على أنهم لا يتلقون أي إعانات مالية أو غيرها من طرف المؤسسة العمومية في المناسبات والأعياد حيث لاحظنا في إجابة أضافتها إحدى العاملات أنه في السابق كانت تقدم لهم المؤسسة العمومية مثل هذه الإعانات، لكن في السنوات الأخيرة وقبل التحاق هذه العاملة بالمؤسسة الخاصة انقطعت هذه الإعانات، بينما صرحت نسبة 37.5% من مجموع 05 عمال وعاملة على أنهم كانوا يستفيدون من مثل هذه المساعدات المالية، وهذا كله يمكن تفسيره على أساس طبيعة نشاط ومهام كل مؤسسة التي كان يشتغل فيها هؤلاء العمال.

المجموع		إناث		ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	16	%100	03	%100	13	نعم	
%00	0	%00	00	%00	00	لا	
%100	16	%100	03	%100	13		المجموع

الجدول رقم 19: نلاحظ بوضوح تام هنا أن جميع أفراد العينة من الذكور والإناث ونسبة 100% أنهم يتلقون في كل المناسبات والأعياد إعانات ومساعدات مالية من طرف المؤسسة الخاصة، وهذا ما لم نجده في المؤسسة الأولى (VIM). إن مثل هذه المساعدات لها أثر إيجابي على سلوك العمال إن صح القول فهي تزيد في تقوية شبكة العلاقات فيما بين العمال والمسؤولين، وتجعلهم أكثر تمسكا بمؤسستهم وأشد تعلقا وحباً لوظائفهم.

د- بيانات حول الاتصال و العلاقة المهنية:

- السؤال 16: بماذا يتميز أسلوب الاتصال في كلتا المؤسستين؟

المؤسسة العمومية	الجنس الإجابة	ذكور		إناث		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب
	لين و تفاهم	10	%76.93	02	%66.66	12	%75
	غلظة و قسوة	03	%23.07	01	%33.34	04	%25
المجموع		13	%100	03	%100	16	%100

الجدول رقم 20: يحدد لنا الجدول أن ما يتجاوز نصف أفراد العينة بنسبة 75% من مجموع 10 عمال وعاملتين قد صرحوا بأن أسلوب الاتصال بمختلف المؤسسات العمومية سابقا يتميز بالتفاهم واللين بين مختلف الفئات المهنية، مقابل 25% من مجموع 03 عمال وعاملة شهدوا عكس ذلك، وخاصة ما جاءت تفيدنا به عاملة هنا في توضيح لها أن ذلك كان مع الإطارات في أغلب الأحيان حسب ما لاحظتُه في المؤسسة السابقة.

المؤسسة الخاصة	الجنس الإجابة	ذكور		إناث		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب
	لين و تفاهم	09	%69.24	03	%100	12	%75
	غلظة و قسوة	04	%30.76	/	%00	04	%25
المجموع		13	%100	03	%100	16	%100

الجدول رقم 21: نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة الخاصة، فالنسب جاءت متساوية من حيث المجموع الكلي للتكرارات بين عدد العمال والعاملات والتي سجلت أيضا بـ 75% لمن شهدوا أن أسلوب الاتصال في المؤسسة الخاصة يتميز كذلك باللين والتفاهم، وهذا بعدد 09 عمال و 03 عاملات هنا، مقابل 25% كذلك لمن رأوا عكس ذلك وهذا بعد 04 عمال من جنس الذكور فقط.

- السؤال 17: ما هي الصعوبات التي تعارضك أثناء اتصالك مع الرئيس؟ (المدير أو صاحب المؤسسة)؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس الإجابة
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	08	%33.33	01	%53.84	07	لم أواجه أي صعوبات إلى حد الآن لا مع المدير ولا مع صاحب المؤسسة
%37.5	06	/	/	%46.16	06	قضية الوقت فقط في كلتا المؤسستين
%6.25	01	%33.33	01	/	/	هي انعدام الفرص التي تمنحنا الاتصال و الحوار في أغلب الأحيان
%6.25	01	%33.33	01	/	/	- في المؤسسة العمومية لا مجال للاتصال بتاتا (مستحيل). - في المؤسسة الخاصة لم أجد صعوبة في ذلك
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 22: تبين جليا من التوضيحات المعير عنها بخصوص أنواع الصعوبات التي

قد تواجه أفراد العينة في اتصالها مع المدير أو صاحب المؤسسة، أن نسبة 50% من مجموع 07

عمال وعاملة لم يتعرضوا إلى أي صعوبات تذكر لا مع المدير سابقا ولا مع صاحب المؤسسة

الخاصة وأن ذلك يجري في أمور عادية، في حين أشار 06 عمال إلى أن قضية الوقت هي التي تمثل لديهم مشكلة في الاتصال مع مسؤوليهم، وتشير إحدى العاملات في إجابة أنه لا مجال للاتصال في المؤسسة العمومية وبقى أمرا مستحيلا، في حين أكدت أن عملية الاتصال في المؤسسة الخاصة على ما يرام ومع مختلف الفئات المهنية.

- السؤال 18: من هم الذين تقوى علاقتكم بهم في المؤسسة ؟

المجموعة	الجنس المتغير	ذكور		إناث		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب
المؤسسة العمومية	المدير	00	%0	/	/	00	%0
	أصدقاء في العمل	11	%84.62	03	%100	14	%87.5
	جيران بالقرب من المؤسسة	01	%7.69	/	/	01	%6.25
	آخر	01	%7.69	/	/	01	%6.25
	المجموع	13	%100	03	%100	16	%100

الجدول رقم 23: تبين لنا جليا أن معظم أفراد العينة قد أظهروا حسب التوضيح أعلى الجدول أن الأصدقاء في العمل هم أكثر من تقوى العلاقة معهم في المؤسسة العمومية وذلك بنسبة 87.5% من مجموع 11 عاملا و 03 عاملات، مقابل عاملين أحدهما أجاب بآخر وأشار إلى المراقب، والثاني أشار إلى ذلك مع الجيران بالقرب من المؤسسة في حين لم تسجل لنا إجابة أفراد العينة أي علاقة مع المدير.

المجموع		إناث		ذكور		الجنس	المؤسسة الخاصة
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
%25	04	/	/	30.76 %	04	صاحب المؤسسة	
%62.5	10	100 %	03	53.85 %	07	أصدقاء في العمل	
%0	00	/	/	%0	00	جيران بالقرب من المؤسسة	
%12.5	02	/	/	15.39 %	02	آخر	
%100	16	100 %	03	%100	13	المجموع	

الجدول رقم 24: كذلك نفس الشيء نلمحه في المؤسسة الخاصة، فنسبة 62.5% جاءت تؤكد أيضا أن علاقتها داخل المؤسسة تقوى خاصة مع الأصدقاء في العمل وهذا بعدد 07 عمال و 03 عاملات، كما نلاحظ أن 25% بعدد 04 عمال قد أوضحوا عن ذلك مع صاحب المؤسسة مقابل عاملين أجايا بآخر وأكدوا على ذلك مع المراقب، بينما الجيران بالقرب من المؤسسة لم يشر أحد إلى ذلك.

فعلى الأقل حسن العلاقة مع صاحب المؤسسة وباقي الأشخاص من المراقبين والمسؤولين تدلنا على أن الأمور الأخرى تسير في شكل جيد وبالطريقة التي يجد فيها كل فرد من أفراد المؤسسة فرص التعبير عن مشاكله ومشاعره في مجال العمل.

- السؤال 19: كيف تلجأ المؤسسة (الحالية) إلى حل النزاعات وتسوية الخلافات بينكم وبين الآخرين؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس الإجابة
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%87.5	14	%66.66	02	%92.31	12	لجوء صاحب المؤسسة إلى قوانين الشركة (القانون الداخلي)
%12.5	02	%33.34	01	%7.69	01	إذا كان الخلاف خفيف بين العمال سوى ذلك بطريقة ودية بين أصدقاء العمل فقط
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 25: بالنسبة لهذا الطرح، فكما دلتنا أجوبة أفراد عينة المؤسسة الأولى (VIM) بخصوص حل النزاعات وتسوية الخلافات فكذا أشارت نسبة 87.5% في هذه المؤسسة بعدد 12 عاملا وعاملتين أن هناك قانون داخلي تلجأ إليه المؤسسة لحل مختلف أنواع النزاع والخلافات القائمة بين العمال سواء كان ذلك بين العمال أنفسهم، أو بين العمال والإدارة أو بين الإدارة نفسها. بينما أشار عامل وعاملة إلى أن ذلك يسوى بطريقة ودية بين العمال فقط، وفي "إناث كانت درجة النزاع لا تتطلب الرجوع إلى القانون الداخلي للمؤسسة.

- السؤال 20: هل تسمح لكم المؤسسة بطرح اقتراحاتكم في بعض قضايا العمل؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس	المؤسسة العمومية
م.النسب	م.التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة	
%50	08	%66.66	02	%46.15	06	نعم	
%50	08	%33.34	01	%35.85	07	لا	
%00	00	%00	00	%00	00	أحيانا	
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع	

الجدول رقم 26: يظهر واضحا أن 50% من أفراد العينة وذلك بعدد 06 عمال وعاملتين أن مختلف المؤسسات العمومية التي سبق وأن اشتغلوا فيها تسمح لهم بطرح اقتراحاتهم في قضايا العمل، مقابل 50% لمن أجابت بالنفي، وهذا عند 07 عمال وعاملة ويعود بنا هذا دائما إلى طبيعة الأشخاص من المديرين والمسؤولين حيث هناك من يريد الأخذ بآراء وأفكار الآخرين، في حين يوجد من لا يسمح لهم بفرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار.

المجموع		إناث		ذكور		الجنس الإيجابية	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
م.النسب	م.التكرار					نعم	المؤسسة الخاصة
%75	12	%66.66	02	%76.93	10	لا	
%25	04	%33.34	01	%23.07	03	أحيانا	
%00	00	%00	00	%00	00		
16	%100	03	%100	13			المجموع

الجدول رقم 27: لقد أوضحت نسبة 75% بعدد 10 عمال وعاملتين أن المؤسسة الخاصة لا ترى مانعا لذلك بل تفصح لهم بحال المناقشة ومعالجة قضايا العمل في أي وقت وأن كل فرد من المؤسسة بإمكانه إبداء رأيه حول كل ما يتعلق بالأمور الخاصة بالمؤسسة، وفي هذا نجد أن أحد العمال صرح قائلا: "ما دمت عاملا أعني ما أفعل وعلى معرفة واسعة بما هو نافع أو ضار لي وللمؤسسة، فمن حقي أن أبدي رأي لصاحب العمل متى شئت"، وأضافت عاملة بقولها: "إذا كنت عاملة في مؤسسة متعددة المهام كهذه، فما حاجتي للعمل إذا لم يسمح لي بطرح اقتراحاتي الخاصة". بينما نجد أن 25% من مجموع 03 عمال وعاملة قد جاءت إجاباتهم بنفي ذلك.

- السؤال 21: هل تنال الشكر والتقدير إذا أتقنت عملك؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس	المؤسسة العمومية
م.النسب	م.التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة	
%43.75	07	%33.34	01	%46.15	06	نعم	
%43.75	07	%66.66	02	%38.46	05	لا	
%12.5	02	/	/	%15.39	02	أحيانا	
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع	

الجدول رقم 28: أوضحت النسب أن 43.75 % من أفراد العينة يتلقون الشكر والتقدير من المديرين والمسؤولين إذا أنجزوا أعمالهم على أحسن وجه، وهذا بعدد 06 عمال وعاملة مقابل 43.75 % أيضا لمن أحبوا بـ: لا، وذلك عند 05 عمال وعاملتين، في حين أشارا عاملين أن ذلك يحدث أحيانا في المؤسسة العمومية.

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرار	م. النسب
الإجابة						
نعم	11	%84.61	02	%66.66	13	%81.25
لا	02	%15.39	01	%33.34	03	%18.25
أحيانا	/	/	/	/	/	/
المجموع	13	%100	03	%100	16	%1100

الجدول رقم 29: يبدو أن معظم أفراد العينة هنا يتلقون من صاحب المؤسسة أو المسؤولين تشكرات وتقديرات نتاج ما يؤدونه من واجبات ويقومون به من وظائف متقنة حيث سجلت لنا ذلك نسبة 81.25% من مجموع 11 عاملا وعاملتين إضافة إلى بعض التصريحات التي أدلى بها البعض عن ذلك فمثلا نجد في تصريح أحد العمال قائلا: "منذ التحاقني للعمل في هذه المؤسسة وأنا ألاحظ في معاملة صاحب المؤسسة لنا ما يزيد في حفزنا عن العمل ويرفع من روحنا المعنوية"، أما عند إحدى العاملات فصرحت قائلة: "تسام من عملك بالمؤسسة العمومية لعدم تلقيك عبارات الشكر من المسؤولين في حالة إتقان عملك، بينما لاحظت عكس ذلك من صاحب المؤسسة، فالعمل لا يعمل هنا حسب تجريبي". الأمر الذي يعكس لنا أن هذه المؤسسة لا تعطي اهتماما بجانب واحد دون الآخر، فاهتمامها بالعمل هو أيضا اهتمامها بالعمال. أما عن الذين لم يروا ذلك فالنسبة ضئيلة بمعدل 18.75% من مجموع عاملين و عاملة.

هـ - بيانات حول نظرة العمال للمؤسسة والتغير (حاليا):

- السؤال 22: كيف كان شعورك وأنت مقبل على العمل في المؤسسة الخاصة؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس / الإجابة
م. النسب	م. تكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%43.75	07	/	/	%53.85	07	شعرت بالدخول في حياة عملية جديدة أفضل عن سابقتها
%31.25	05	%33.34	01	%30.77	04	شعور عادي
%18.75	03	%66.66	02	%7.69	01	كنت نوعا ما متخوفا من النظام الجديد للعمل عند الخواص
%6.25	01	/	/	%7.69	01	شعور بسرعة التأقلم عند الخواص
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 30: بالنسبة لأفراد عينة هذه المؤسسة فلقد أفاد معظمهم وبعبارة مختلفة تبين لنا شعورهم عن استعدادهم وتحمسهم للعمل عند الأفراد الخواص وهذا ما جاءت تدل عليه النسب أعلى الجدول، فمثلا نجد أن %53.85 من مجموع 07 عمال ذكور قد أوضحوا عن شعورهم بالرضا وتقبلهم لحياة العمل الجديدة في المؤسسة الخاصة كما أننا أيضا عند إجابة عامل آخر عن شعوره مسبقا بسرعة تأقلمه مع ما سيقبل عليه من عمل عند الخواص، وهناك نسبة %31.25 بعدد 04 عمال وعاملة عبروا عن ذلك بأنه أمر عادي، بينما نلاحظ في إجابة عامل و عاملتين أنهم كانوا نوعا ما متخوفين من نظام العمل الجديد في المؤسسة الخاصة. إذن قد تعكس لنا إجابات هؤلاء العمال الذين عبروا بوضوح عن شعورهم بالارتياح في ظل الانتقال إلى العمل في المؤسسة الخاصة أنهم كانوا يعانون من بعض المشاكل ربما مهنية أو علاقاتية مع الآخرين والتي يتولد عنها في غالب الأحيان كراهية الوظيفة والاضطرار إلى ترك العمل.

- السؤال 23: تغيرت عليك عنك أمور عديدة في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية، فما هي أهم هذه التغيرات؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس الإجابة
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%31.25	05	/	/	%38.48	05	الانضباط في العمل واحترام الوقت يمثلان أهم التغيرات
%12.5	02	%33.33	01	%7.69	01	السرعة والاستمرارية في مزاولة الأشغال
%6.25	01	/	/	%7.69	01	علاقتي مع صاحب المؤسسة أحسن من علاقتي مع المدير سابقا
6.25%	01	/	/	%7.69	01	الزيادة في العمل و رفع المردودية
6.25%	01	/	/	%7.69	01	عدم التأخير في العمل أو تركه ليوم لاحق
6.25%	01	/	/	%7.69	01	الحرص على تسيير الأشغال بخلاف المؤسسة العمومية
6.25%	01	/	/	%7.69	01	في نظري المنصب و حجم المؤسسة
6.25%	01	/	/	%7.69	01	التسيير - الأجرة - المعاملة
6.25%	01	%33.33	01	/	/	المعامل حتى في المناسبات أحيانا
6.25%	01	%33.33	01	/	/	المعاملة من طرف المسؤولين لينة هنا
6.25%	01	/	/	%7.69	01	الكفاءة المهنية تقلد عند الخاص مهما كان "لون وجهك"
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 31: لقد أبدى أفراد العينة عن أمور عديدة قد تغيرت عنهم حين التحقوا إلى العمل عند الأفراد الخواص، وتقريبا كل فرد أفادنا هنا بأهم هذه التغيرات حسب نظره وهي في مجملها جاءت تتعلق بالأمور الخاصة بنظام العمل والأجور والمناصب والمعاملة، أو العلاقة المهنية والإنتاج حيث نجد أن الأمثلة التي تقدم بها هؤلاء العمال تقريبا هي نفس الأمثلة التي تقدم بها أفراد عينة المؤسسة الأولى (VIM) لكن بعبارات تختلف من فرد لآخر، والملاحظ بوضوح أن المغزى العام من الأمثلة التي تقدم بها أفراد العينة هو التركيز على ما جاءت تحمله معها هذه التغيرات الجديدة من إيجابيات في المؤسسة الخاصة، حيث أن 31.25% بعدد 05 عمال قد أشاروا إلى جانبين يمثلان بالنسبة إليهم أهم التغيرات مقارنة مع سابق عملهم بالمؤسسة العمومية ألا وهما الانضباط في العمل واحترام الوقت، وأشار عامل آخر إلى هذا بعبارة: "عدم التأخير في العمل أو تركه ليوم لاحق"، فكثيرا ما نجد هذا مترددا على أجوبة الباحثين في تركيزهم عن الوقت والانضباط المهني، أما من حيث المعاملة أو العلاقة المهنية والاتصال فقد أشار إلى ذلك أحد العمال قائلا: "علاقتي مع صاحب المؤسسة أحسن من علاقتي مع المدير سابقا"، و في تصريح عاملة في قولها: "المعاملة من طرف المسؤولين لينة هنا". وهذا ربما كثيرا ما تسعى إلى التركيز عليه مثل الدراسات الخاصة بشؤون العمال داخل المنظمات الصناعية لأن في ذلك أثر كبير في نفوس العمال وفي توجيه سلوكهم نحو السلوك المستهدف من طرف المؤسسة، هذا بالطبع شرط إذا حرصت الإدارة جاهدة على تحقيق مثل هذه الأمور السالف ذكرها.

أما في توضيح البعض الآخر من أفراد العينة إلى هذه التغيرات فإننا نجدهم مركزين على جانب التسيير والتنظيم للأمور المتعلقة بالعمل و لاسيما نستنتج من تصريحاتهم أنهم أشاروا إلى ما جاءت تتميز به المؤسسة الخاصة من جدية وحرص على مزاولة الأشغال بما في ذلك من زيادة الإنتاج ورفع المردودية، وكدليل على هذا ما جاءت تصرح به أحد العاملات: "العمل حتى في المناسبات أحيانا"، وهناك من يرى أن أهم ما تغير بطبيعة الحال هو المنصب وحجم المؤسسة، في حين خص أحد العمال بالذكر لهذه التغيرات إلى "الكفاءة المهنية"، فقد لاحظ أن ذلك يقدر

عند الأفراد الخواص بعبارة: "مهما كان لون وجهك"، فعلى أساس الكفاءة المهنية يوضع العمال كل حسب منصبه في العمل.

- السؤال 24: هل ساعدتك تجربتك في المؤسسة العمومية على مواجهة التغيرات و
المواقف الجديدة؟

المجموع		إناث		ذكور		الجنس الإجابة
م. النسب	م. التكرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	%100	03	%100	13	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	لا
%100	16	%100	03	%100	13	المجموع

الجدول رقم 32: تبين من طرح هذا السؤال أن جميع أفراد العينة (ذكور و إناث) قد أثبتوا أن تجربتهم السابقة في مختلف المؤسسات العمومية قد ساعدتهم إلى حد كبير في مواجهة شتى الظروف والتغيرات الجديدة عنهم في ظل الانتقال عند الأفراد الخواص، وهذا نفس ما تحصلنا عليه في إفادة أفراد عينة المؤسسة الأولى (VIM) بالنسبة لنفس الطرح

- سؤال رقم 23: في نظرك! هل تحيط ما يجري من تغييرات داخل المؤسسة، ولماذا؟

الإجابة	الجنس		ذكور		إناث		المجموع	
	المتغير	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	م. التكرارات	م. النسب
نعم	المتابعة الدائمة للعمل (01)	04	%30.76	/	/	04	%25	
	بحكم وظيفتي (02)							
	لأني مكلف بإرسال المعلومات (01)							
أحيانا	تبعاً للمعلومات التي تقدم إلينا (05)	09	%69.24	03	%100	12	%75	
	أهتم بالأمر التي لها علاقة بعلمي فقط (02)							
	ليس بإمكانك معرفة كل شيء (تسيير) يتميز بالغموض (01)							
	إذا كانت هذه التغييرات تم جانب العمال (04)							
المجموع		13	%100	03	%100	16	%100	

الجدول رقم 33: يحدد لنا الجدول أن نسبة 25% فقط على دراية تامة بما يجري من تغييرات داخل المؤسسة، وهذا بعدد 04 عمال، فالإجابات المدلى بها توضح أن الاختلاف في مناصب العمل يعد دليلاً على ذلك، كما من هو مكلف باستقبال المعلومات الخاصة ببرامج التغيير ونشرها إلى العمل، إضافة إلى من هو في متابعة دائمة لما سيلحق من تغييرات داخل المؤسسة فلا بد أن يحيط دوماً بمجريات التغيير، في حين جاءت إجابات باقي أفراد العينة بـ: أحيانا أي نسبة 75% بعدد 09 عمال و 03 عاملات، حيث أوضحوا عن سبب هذا بعبارات مختلفة لاحظنا من خلالها أن 05 عمال منهم 03 عاملات أشاروا إلى الدور الذي يمكن أن

تلعب المؤسسة في عملية نقل المعلومات إليهم، فإذا كانت تهتم المؤسسة بهذا الجانب كانوا على دراية بما يحدث من تغيير في مجرى العمل أو التنظيم عموماً وهناك 04 عمال ربطوا هذه التغيرات بجانب العمال، فإذا كانت غير ذلك فلا حاجة لهم لمعرفة ما يتغير في أمور أخرى كما لاحظنا عند عاملين أنهما أثبتا اهتمامهما فقط بالأمور التي لها علاقة بوظائفهما.

ومجمل القول هو أن الإحاطة بكل ما يجري من تغيرات داخل المؤسسة ليس في متناول الجميع فهو يبقى لأهل المناصب المكلفة بالتخطيط والتدبير لشؤون المؤسسة.

- السؤال رقم 26: ما هو أهم شيء تتميز به المؤسسة؟

الجنس المتغير	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	م. التكرارات	م. النسب
حسن السلوك والعلاقة المهنية	06	%46.15	02	%66.66	08	%50
التنظيم الجيد للعمل والعمال	03	%23.07	01	%33.34	04	%25
المراقبة الصارمة	02	%15.39	/	/	02	%12.5
آخر	02	%15.39	/	/	02	%12.5
المجموع	13	%100	03	%100	16	%100

الجدول رقم 34: أهم ميزة أفادنا بها أفراد العينة هنا عن المؤسسة الخاصة هي حسن السلوك والعلاقة المهنية بينهم، وهذا بدى واضحاً بنسبة 50% عند 06 عمال وعاملتين، فمن الجيد أن تمتاز أي مؤسسة صناعية أو تجارية أو خدماتية بهذا النوع من الخصوصيات فعلى أساس السلوك الحسن ومتن روابط العلاقة بين أفراد المؤسسة تتحقق باقي العناصر الأخرى التي بدورها تعمل على نجاح المؤسسة وجعلها وحدة متكاملة ومتناسقة، كما أن البعض الآخر بنسبة 23.07% لاحظ ذلك في جدارتها المتمثلة في التنظيم الجيد للعمل والعمال، إضافة إلى

15.39% من تبين لهم ذلك في المراقبة الصارمة و 15.39% أيضا من البقية أجابت بآخر حيث أوضحوا عن هذا بالإنتاجية وتقدير ذات العاملين.

- السؤال 27: ما هي أهم الفروق بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة حسب تجربتك؟ جدول رقم: 35

المؤسسة العمومية	المؤسسة الخاصة
- تبدو كبيرة و تصغر للأسف هذا راجع إلى الإهمال.	- تبدو صغيرة و تكبر "الله يبارك".
- تغلب عليها المحسوبية في العلاوات و الترقيات و مناصب العمل.	- لا يؤهل العامل لهذه الامتيازات إلا التفان و الإلتقان في العمل.
- تتمتع بكل حقوقك منها: التأمين أيام العطل الممنوحة في جميع المناسبات.	- هناك بعض العراقيل لأنها ملك خاص.
- تقوم بعملك ومن حين لآخر يكون هناك فراغ.	- لا يكفيك الوقت للقيام بكل الأعمال.
	- السرعة و فعالية أخذ القرارات.
	- المسؤولية المعينة و المحددة كما ينبغي ولو حملت أكثر من مسؤولية على خلاف المؤسسة العمومية.
	- الصرامة و الانضباط في العمل هما من الصفات التي تفوق فيها المؤسسة الخاصة نظيرتها المؤسسة العمومية.

أما بقية الإجابات فجاءت تشير عموماً إلى طريقة تنظيم العمل والعمال.

خلاصة:

بعد انتهائنا من تفرغ البيانات وتحليل النتائج المحصل عليها من خلال ما صرح به أفراد عينة هذه المؤسسة من إجابات وتوضيحات عن أهم التغيرات التي بدت لهم واضحة حين التحقوا إلى العمل عند الأفراد الخواص، وبعد سنوات العمل التي قضوها حيننا من الزمن في مختلف المؤسسات العمومية، يمكن القول أن أهم ما توصلنا إليه في هذه الدراسة الميدانية هو أن انعكاسات وآثار هذه التحولات الجديدة على سلوك العمال، هي انعكاسات إيجابية أكثر منها سلبية فمعظم هذه الفئة قد تقبلت بدرجة عالية لوقائع التغيير مشيرين إلى أن هناك تحسن ملحوظ في وضعيتهم المادية والاجتماعية، وأن هناك إثراء في محتوى العلاقات المهنية التي تربطهم فيما بينهم مقارنة مع أوضاعهم السابقة في المؤسسة العمومية، لاسيما أن هذه التغيرات قد مست خصوصا الأمور المتعلقة بنظام العمل والعمال، كذلك الطريقة التي عليها تجري عملية الاتصال بين مختلف الفئات الموظفين وقل لمسنا من خلال تصريح جل العينة هنا غير ما كنا نتوقعه قبل نزولنا إلى الميدان فبالرغم ما كان يتمتع به هؤلاء العمال من حقوق وإعانات، ومساعدات مالية، وغير مالية تمنح إليهم في المؤسسة العمومية سابقا، إضافة إلى المناصب العليا التي كانوا يشغلونها إلا أنهم أفصحوا عن راحتهم وشعورهم بالاطمئنان للحو العام في المؤسسة الخاصة ونظ التسيير المتبع فيها رغما عن بعض الصعوبات التي يواجهونها، إلا أنها لا تمثل بالنسبة إليهم مشكلا كبيرا، فما دامت ظروف العمل الطبيعية والاجتماعية مستوفاة في هذه المؤسسة كما دلتنا عليها نسبة 62.5 %، فلا حاجة لهؤلاء إلى الأجر المرتفع أو الحوافز التي يستفيدون منها أحيانا ففعالية هذه المؤسسة في خلق روح التعاون والتضامن بين صفوف عامليها يولد عندهم الشعور بالانتماء والاعتزاز والمثابرة من أجل تحقيق أهدافهم خاصة، وأهداف المؤسسة عامة، بل ولا يكون لديهم أي دافع للتفكير في البحث عن عمل أو نشاط آخر خارج مؤسستهم وبالخصوص إذا رجعنا إلى إجابة أفراد العينة في السؤال رقم 21 حيث أثبتوا بنسبة 81.25 % عن شعورهم بالرضا والفرحة وهم مقبلون إلى العمل في المؤسسة الخاصة.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن أفراد عينة هذه المؤسسة قد وضعوا قطعة تامة مع نمط السلوك المعتاد والأفكار التي كانت سائدة في زمن المؤسسة العمومية، وهم الآن في ضرورة انتهاج لنمط تسيير جديد يفرض تعلم واكتساب لسلوكات جديدة تتماشى والظروف الراهنة التي عملها عليهم نظام المؤسسة الخاصة.

3 - مؤسسة: مطاحن تافنة:

- أ- بيانات حول الأشخاص:
- السؤال 1 و2 حول الجنس والسن:

ذكور		الجنس	السن
النسبة	التكرار		
37.5 %	03		من 39 إلى 43
62.5 %	05		من 44 إلى 48
100 %	08		المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن -

الجدول رقم 01: اتضح أن جميع أفراد هذه العينة من جنس الذكور أما أعمارهم كما هو واضح فهي تتراوح ما بين 39 و 48 سنة وهذا دليل على قصر مدة العمل التي قضاها هؤلاء العمال بالمؤسسة العمومية مقارنة بأفراد عينة المؤسستين السابقتين، وربما هذا قد يعود إلى الأسباب التي جعلتهم يتركون العمل هناك. ونلاحظ أن هذه الفئة من متوسطي العمر حيث يسمح لهم ذلك بمزيد من كسب الخبرة والتجربة بالمؤسسة الخاصة حاليا.

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

ذكور		المؤشر
النسبة	التكرار	
25 %	02	أعزب
75 %	06	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	08	المجموع

الجدول رقم 02: يبدو كذلك أن أفراد عينة هذه المؤسسة أغلبهم من المتزوجين بنسبة 75% وهذا ما يدل دائما على ضرورة العمل مهما كان نوع الظروف المحيطة بمؤلاء الأفراد، أما عند عاملين فنلاحظ أنهما من فئة الشباب بحيث لا تزال الحياة المهنية طويلة أمامهما نحو كسب المزيد من الخبرة والتجربة في هذه المؤسسة.

- السؤال 04: المستوى التعليمي؟

ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
% 0	00	أمي
% 12.5	01	ابتدائي
% 12.5	01	متوسط
% 62.5	05	ثانوي
% 12.5	01	جامعي
% 100	08	المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي-

الجدول رقم 03: توضح البيانات على الجدول بأن أغلب العمال لهم مستوى تعليمي

ثانوي بنسبة %62.5 وبعدهد 05 عمال، أما البقية من 03 عمال فنلاحظ أن هناك تباين في

مستواهم التعليمي غلى من هو ابتدائي و متوسط نر إلى من هو مستوى تعليمي جامعي في حين لم

ترد أي نسبة تدل على فئة الأميين.

ب- بيانات حول العمل:

- السؤال 05: ما إسم المؤسسة العمومية التي كنت تشتغل فيها سابقا؟

الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة	
03	37.5%	مؤسسة الرياض - سيباك
01	12.5%	المؤسسة الوطنية للمنتوجات الحرفية سواتكس - طريق شتوان
01	12.5%	سواتكس - باب الخميس
01	12.5%	باتويط
01	12.5%	سوطرامويت - أبوتشفين
01	12.5%	سونلك - طريق شتوان
08	100%	المجموع

- جدول يبين إسم ونشأله المؤسسة المؤسسة العمومية -

الجدول رقم 04: الواضح من الجدول أن هذه الفئة هي الأخرى قد أقيمت أيضا من مختلف المؤسسات العمومية كما لاحظنا نفس الشيء لدى أفراد عينة المؤسسة الثانية (G.K)، ما عدا ما سجلته لنا نسبة 37.5% عند 03 عمال حيث أقبلوا من نفس المؤسسة، ويظهر أن العمال لم يكن لديهم داع التفكير في البحث عن عمل في المؤسسة الخاصة يناسب وظائفهم السابقة، وإنما متى سمحت لهم الفرصة بوجود العمل كان ذلك أمرا ضروريا.

- السؤال 06: كم من سنة اشتغلت فيها؟

ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	الإجابة
50 %	04	من 06 إلى 10 سنوات
12.5 %	02	من 11 إلى 15 سنة
12.5 %	01	من 16 إلى 20 سنة
12.5 %	01	أكثر من 20 سنة
100 %	08	المجموع

- جدول يبين عدد السنوات التي قضاها أفراد العينة في المؤسسة العمومية - جدول رقم 05: يظهر أن مدة العمل التي قضاها هؤلاء العمال بمختلف المؤسسات العمومية لا تتجاوز أقصاها 21 سنة، وهذا عند عامل واحد، وقد يفسر لنا أيضا ذلك توسط أعمارهم حيث لم يتعدى سن أفراد العينة 50 سنة عند أي فرد فنلاحظ أن نسبة 50% بعدد 04 عمال انحصرت مدة عملهم بالوحدة ما بين 06 و 10 سنوات مقابل عاملين تراوحت مدة عملهم ما بين 11 إلى 15 سنة، إلى من تراوحت مدة عملهم ما بين 16 إلى 20 سنة، هذا يعني لنا قلة الخبرة والتجربة في ميدان العمل بالمؤسسة العمومية مقارنة بأفراد عينة المؤسسات السابقتين.

- السؤال 07: ما هي الوظيفة التي كنت تؤديها؟

الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة	
01	12.5%	مسؤول عدة مصالح (التموين-الصيانة-الإنتاج)
01	12.5%	قائد الأسطوانات
01	12.5%	عامل في غرفة خياطة الأكياس
01	12.5%	مسير في التدفئة الصناعية
01	12.5%	عامل في المخبر
01	12.5%	عامل يدوي (آلة التغليف)
01	12.5%	سوكريتار
01	12.5%	الحراسة ليلا
08	100%	المجموع

- جدول يبين نوع الوظائف كما بقا -

الجدول رقم 06: يوضح لنا الجدول أن أفراد العينة كانوا يشغلون وظائف مهنية متوسطة

المنصب ما عدا ما جاء في بيان عاملين أن أحدهما كان مسؤول عدة مصالح والآخر كان مسيرا

وهذا عكس ما لاحظناه عند جميع أفراد عينة المؤسسة الثانية (G.K).

- سؤال رقم 08: لماذا تركت العمل في المؤسسة العمومية؟

الجنس		الإجابة
ذكور	التكرار	
النسبة	التكرار	
25 %	02	خروج إرادي
25 %	02	بسبب أنها أغلقت
12.5 %	01	تدهور الحالة الاقتصادية للمؤسسة
12.5 %	01	تزاعي مع بعض المسؤولين
12.5 %	01	لم أرضى بسلوك الأشخاص هناك (سوء المعاملة)
12.5 %	01	أرهقني العمل ليلا
100 %	08	المجموع

- جدول يبين الأسباب وراء ترك العمل في المؤسسة العمومية -

الجدول رقم 07: يظهر أن الأسباب التي دفعت بأفراد العينة إلى مفارقة أو ترك العمل بالمؤسسة العمومية هي أسباب منها ما جاء يتعلق بالحالة المزرية التي آل إليها وضع المؤسسة العمومية من تدهور وتقهر إضافة إلى العجز من مواصلة الأشغال، فمنها من أغلقت أبوابها وهذا نتاج سوء التخطيط والتسيير من لدن الأشخاص المسؤولين حيث لا يجد العامل هنا طريقة إلا التفكير في البحث عن عمل يؤمن وضعيته الاجتماعية، وهناك من خص بالذكر أن التزاع والخلاف مع بعض المسؤولين هو الدافع الرئيسي الذي من أجله غادر مكان عمله ولأن في ذلك هدم للعلاقات وتفكيك للروابط الاجتماعية داخل المؤسسة. كذلك نجد من أشار إلى غياب السلوك والأخلاق الحسنة على وجه الخصوص، فسوء المعاملة وعدم احترام المسؤولين لذات ومشاعر العمال كثيرا ما يضطر صاحبه إلى مغادرة مكان العمل في حين لاحظنا في إجابة لأحد العمال أنه أشار إلى الصحة بشكل عام حيث أوضح في سبب هذا بأنه أصبح لا يطبق العمل الليلي كونه يمارس فقط وظيفة الحراسة وليس خاضعا للعمل التناوبي أو العمل بالفرق حيث لا

يتيح له هذا فرص العمل الصباحية أو المسائية، وهناك من ترك العمل بالمؤسسة العمومية بدافع إرادي عند عاملين كونه من وراء هذا السبب أسباب أخرى لم يشر إليها.

- سؤال رقم 09: كيف التحقت بالعمل في هذه المؤسسة (الخاصة)؟

الجنس		الإجابة
ذكور	التكرار	
25%	02	اتصلت مباشرة مع صاحب المؤسسة
37.5%	03	إعداد طلب أو ملف العمل
12.5%	01	إعلان في الجريدة
12.5%	01	عرض من صاحب المؤسسة
12.5%	01	عرفني أحد الأصدقاء هناك بصاحب المؤسسة
100%	08	المجموع

- جدول يبين طريقة الالتحاق بالعمل في المؤسسة الخاصة.

الجدول رقم 08: يتضح أن الطريقة التي تمكن بفضلها هؤلاء العمال الالتحاق بالعمل في

هذه المؤسسة أن البعض من أفراد العينة قد اتصل مباشرة مع صاحب المؤسسة طالبا منه توظيفه وهذا عند عاملين، كما يوجد من عرض عليه العمل من صاحب المؤسسة لاختصاصه في مثل هذا النشاط في حين هناك من تمكن من ذلك بفضل الأصدقاء في تلك المؤسسة، أما عند 04 عمال فنجد 03 منهم قد أعدوا لذلك ملف العمل مقابل من أعلن ذلك في الجريدة.

- السؤال 10: في أي مؤسسة يبدو لك نوع الوظيفة صعب؟ أعطي مثالا عن هذه الصعوبات؟

الذكور		الجنس	المؤسسة
النسبة	التكرار		
100%	08	الإجابة	العمومية
		هناك عدة مراكز لاتخاذ القرارات على عكس الخاصة	
		ظروف العمل لا ترتاح لها النفوس خاصة ما يؤمن صحتك.	
		وظيفتي لا تلاءم شهادتي الجامعية، زائد بعد المسافة.	
		خطر الآلات يمثل صعوبة في العمل (2)	
		لاحظت ذلك في كثرة حوادث العمل.	
		ليس هناك إتقان في تنظيم ملفات الأشغال	
العمل الليلي	الخاصة		
لا توجد أية صعوبات.			
0%	00	المجموع	100%

- جدول يبين في أي مؤسسة نوع الوظائف صعب مع الأمتثلة -
الجدول رقم 09: الواضح من عدد التكرارات ونسبة 100% أن جميع أفراد العينة أشاروا إلى أن وظائفهم بدت - صعبة في المؤسسة العمومية مقارنة بوظائفهم الحالية، مستدلين عن هذا بالأمثلة المصرح عنها وهي أمثلة تفيد بأن الصعوبات جاءت تشمل مختلف قضايا العمل، إلا أن معظمها أفادتنا بسوء ظروف العمل خاصة الطبيعية منها وكثيرا ما لاحظنا هذا مترددا في أجوبة أفراد عينة المؤسسة الأولى (VIM)، فلقد أشار 05 عمال بتوضيح يختلف عن الآخر بأن ذلك يرتبط بخطورة الآلات المهددة لصحة العمال حيث كثرة حوادث العمل، إذ يتضح لنا هذا في إجابة جامعة ومانعة لأحد العمال قائلا: "ظروف العمل لا ترتاح لها النفوس، خاصة ما يؤمن صحتك."، وفي مقابل هذا هناك من أشار بعبارة إلى "العمل الليلي"، فنفسهم من سياق هذا أن

العمل ليلا ليس كالعمل نهارا ولا سيما إذا كان مثل هذا النظام من العمل متكرر يوميا وليس صاحبه مندمج ضمن العمل بالفرق الصباحية أو المسائية.

بينما نجد عند بقية أفراد العينة أن هناك من أشار إلى أن عملية اتخاذ القرارات من طرف عدة أشخاص يولد نوعا من الفوضى وعدم التفاهم على عكس ما أوضح عنه في المؤسسة الخاصة وإلى جانب هذا يشير أحد العمال بأن اللامبالاة في تنظيم وترتيب الملفات الخاصة بالأشغال أو أمور العمال يجعل من الوظيفة أكثر تعقيدا وتعسرا إلى درجة الملل منها. كما أحاطنا آخر بأن صعوبة ذلك ترجع إلى عدم توظيفه في المكان الذي يناسب شهادته ومستواه الجامعي مضافا في هذا بعد المسافة بين مقر سكنه والمؤسسة.

- السؤال 11: من خلال تجربتك العملية بالمؤسستين ما هي الأفضل بالنسبة إليك؟ ولماذا؟

ذكور		الجنس	الإجابة	المؤسسة
النسبة	التكرار			
%50	04		إمكانية الحصول على مناصب عالية	العمومية
			لك حرية التعبير في جميع ما يحلو لك.	
			تنال حقوق أكثر عما أنت عليه في الخاصة.	
			كثيرا ما تمولنا بإعانات و مساعدات مالية	
%50	04		توفر الإمكانيات وحسن التسيير	الخاصة
			التنظيم و حسن السلوك في مكان العمل	
			التنظيم عموما	
			يكفي أنني أشتغل نهارا	
%100	08		المجموع	

- جدول يبين أسباب تفضيل إحدى المؤسستين -

الجدول رقم 10: يظهر أن نسبة 50% فضلت المؤسسة العمومية لا من حيث أنها تمتاز بتسييرها الجيد أو تواجد الظروف الملائمة للعمل بها، وإنما كما بدى واضحا فإن هذه الفئة ركزت على إمكانية الحصول والتمتع ببعض الحقوق التي لا يمكن أن تتواجد بدرجة عالية عند الأفراد الخواص كالتسلسل في مناصب العمل عند القطاع العام من مدير عام، ومسؤول ثم إطار فمسير وقائد ومراقب وغيرها من مناصب العمل التي يمكن أن تتفرع بدورها من هذه المناصب المذكورة كذلك كثيرا ما يتمتع العمال في المؤسسة العمومية ببعض الحقوق التي تمنحهم إياها المؤسسة كالتأمين و ضمان التقاعد مستقبلا إضافة إلى مختلف الإعانات والمساعدات التي تقدم إليهم، وهناك من فضل المؤسسة العمومية على أن له حرية التعبير في جميع ما يحلو له، هذا مقابل 50% من فضلت المؤسسة الخاصة في أمور لا تتميز بها المؤسسة العمومية، فعموما قد أشارت هذه الفئة إلى كل ما له علاقة بالعمل خاصة في التنظيم والتسيير الفعال إضافة إلى توفر إمكانيات العمل التي

تضمن لها إنتاج وجودة عالية، في حين يوجد من فضلها على أساس السلوك الحسن لدى الأفراد والجماعات في مكان العمل، مقابل من وضع عن ذلك بمجرد أنه حصل على العمل نهاراً.

- السؤال 12: في أي مؤسسة وجدت ظروف العمل جيدة ومناسبة للقيام بعملك؟ ولماذا؟

ذكور		الجنس		المؤسسة
النسبة	التكرار	الإجابة		
%25	02	لقرب المسافة		العمومية
		لأنها متكاملة من عدة خدمات و خاصة الصيانة		
%75	06	المكان آمن و منظم بدرجة أي لم ألاحظ كثرة حوادث العمل إلا نادرا (2)		الخاصة
		آلات أوتوماتيكية و حديثة تجنبنا حوادث العمل		
		مسؤول عن مصلحة واجدة لا أكثر		
		روح التعاون بين العمال جيدة		
%100	08	المجموع		

- جدول يبين في أي مؤسسة تبدو ظروف العمل جيدة -

الجدول رقم 11: نلاحظ أن نسبة 25% بعدد عاملين جاءت ظروف العمل تناسب وظائفهم المهنية بالمؤسسة العمومية، وذلك من خلال ما صرحا عنه بقرب المسافة من مكان العمل عند عامل، والآخر رأى ذلك في تكاملها في عدة خدمات، أما نسبة 75% فيرون أن المؤسسة الخاصة أفضل من حيث هذا الجانب فلقد أشارا عاملين إلى السلامة والأمن في بيئة العمل بحيث أن حوادث العمل نادرة جدا، وأفادنا آخر بان المؤسسة تحتوي على آلات حديثة وسهلة الاستعمال قد تجنبهم خطر الحوادث، بينما صرحا عاملين على وضوح المسؤولية وأن وظائفهما محددة كما ينبغي في حين وجد ذلك أحد العمال مناسبا من حيث تماسك وتلاحم العمال الأمر الذي يشعرهم بروح التعاون والمثابرة.

ج- بيانات حول الأجور و الحوافز:

- سؤال رقم 13: كيف ترى الأجر في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية؟

ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	
50 %	04	الإجابة منخفض
0 %	00	نفسه
50 %	04	مرتفع
100 %	08	المجموع

الجدول رقم 12: لقد أتت توضيحات أفراد العينة تفيد بأن 50% يرون أن الأجر منخفض في المؤسسة الخاصة مقارنة بأجورهم في المؤسسة العمومية سابقا، بينما أفاد 50% من بقية أفراد العينة أنهم يحصلون على أجور مرتفعة حاليا في هذه المؤسسة، وربما هذا التباين والاختلاف في الأجور بين أفراد العينة في هذه المؤسسة تفسره لنا طبيعة الوظائف والمهام التي تفرق بينهم في المناصب.

- السؤال 14: زيادة على الأجر الذي تتقاضاه، هل تمنحك المؤسسة علاوات (primes) من أجل مضاعفة الجهود في العمل؟

ذكور		الجنس		المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس		المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار	الإجابة			النسبة	التكرار	الإجابة		
%00	00	نعم		الخاصة	%100	08	نعم		العمومية
%100	08	لا			%00	00	لا		
%100	08	المجموع			%100	08	المجموع		

جدول رقم 13: لقد دلت إجابات أفراد العينة بنسبة 100% أن جميع المؤسسات العمومية التي سبق وأن اشتغل فيها كل فرد على أنها تمنحهم مثل هذه العلاوات المحفزة عن العمل وهي غالباً ما توضع لهم مكافأة لما يقدمونه من جهوداتهم اتجاه أعمالهم، كأن يقدرّون على إنجاز أكثر من مهام واحدة خلال الأسبوع، بينما نلاحظ أن جميعهم تفوا بوجود ذلك في المؤسسة الخاصة.

- سؤال 15: هل تتلقون إعانات مالية في المناسبات والأعياد مثلاً؟

ذكور		الجنس		المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس		المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار	الإجابة			النسبة	التكرار	الإجابة		
%37.5	03	نعم		الخاصة	%100	08	نعم		العمومية
%62.5	05	لا			%00	00	لا		
%100	08	المجموع			%100	08	المجموع		

جدول رقم 14: أوضحت نسبة 100% من أفراد العينة أنه في مناسبات الأعياد والأفراح يتلقون من مؤسستهم السابقة إعانات مالية تساعدهم في قضاء بعض المتطلبات والأغراض التي يسعون إلى تحقيقها، بينما عن المؤسسة الخاصة، فنجد أن 03 عمال أجابوا بـ: "نعم" مقابل 05 نفوا بوجود ذلك، وفي مقابلة أجريت مع أحد العمال بهذه المؤسسة قد أفادنا من خلالها أنه: "إذا احتاج أي عامل إلى مبلغ مالي بمقدار كذا، طلب ذلك مباشرة من صاحب المؤسسة ويحصل عليه شرط أن يستعيده صاحب المؤسسة منه من خلال أجرته بالتجزيء".

د- بيانات حول الاتصال والعلاقة المهنية:

- السؤال 16: بما يتميز أسلوب الاتصال في كلتا المؤسستين؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
75%	06	لين وتفاهم	الخاصة	62.5%	05	لين وتفاهم	العمومية
25%	02	غلظة وقسوة		37.5%	03	غلظة وقسوة	
100%	08	المجموع		100%	08	المجموع	

الجدول رقم 15: يظهر أن ما يتجاوز نصف أفراد العينة قد أوضحوا عن أسلوب الاتصال بالنسبة لحال المؤسستين أنه غالباً ما جاء يتميز بحالة من الليونة والتفاهم، وهذا بنسبة 62.5% لمن لاحظوا ذلك في المؤسسة العمومية، مقابل 75% لمن صرحوا عن ذلك في المؤسسة الخاصة، أما عن الذين يرون عكس ذلك فيظهر بنسبة 37.5% لمن أشاروا إلى ذلك في المؤسسة العمومية مقابل 25% فيما يخص المؤسسة الخاصة.

هذا الاختلاف في أسلوب المعاملة والاتصال الذي يسود كل مؤسسة تفسره دائماً على أساس شخصية الأفراد المسيرين والمسؤولين.

- السؤال 17: ما هي الصعوبات التي تعارضك أثناء اتصالك مع الرئيس (المدير أو صاحب المؤسسة)؟

ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	أهم الصعوبات
62.5%	05	ضيق الوقت فالمدير أو صاحب المؤسسة لا يفرغ لمقابلتك كلما شئت هذا
12.5%	01	مع المدير يتعين عليك اختيار الوقت الذي يناسبه هو أما صاحب المؤسسة فاتصل به كلما أردت
25%	02	لا توجد
100%	08	المجموع

الجدول رقم 16: نلاحظ عند 62.5% من أفراد العينة وبعدد خمس عمال أهم قد أرجعوا أكثر صعوبات الاتصال سواء مع المدير أو صاحب المؤسسة إلى قضية الوقت، ونفس الشيء ثبت كذلك عند أفراد عينة المؤسسة الثانية (G.K) بحيث أن كل ما يعرقل عملية الاتصال في حالة إذا ما شاءوا ذلك كان ضيق الوقت حاجزا في معظم الأحيان حسب توضيحاتهم، وفي إجابة لعامل آخر حيث كانت في نفس الوقت عبارة عن مقابلة أجريت معه، فلقد صرح بخصوص هذا السؤال قائلا: "يتوجب عليك مع المدير أن تختار الوقت الملائم لأن تتحدث إليه ولو كان في ذلك أمور في مصلحة المؤسسة، بينما أوضح من جهة أخرى عن صاحب المؤسسة الخاصة أنه يمكنك أن تتصل معه في أي وقت شئت." أما عند عاملين فقد صرحا بعدم وجود أي صعوبات.

- السؤال 18: من هم الذين تقوى علاقتك بهم في المؤسسة؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
%25	02	المدير		%00	00	المدير	
%12.5	01	جيران بالقرب من المؤسسة		%00	00	جيران بالقرب من المؤسسة	
%62.5	05	أصدقاء بالعمل		%100	08	أصدقاء بالعمل	
%00	00	آخر		%00	00	آخر	
%100	20	المجموع		%100	08	المجموع	

الجدول رقم 17: يبدو أن أفراد العينة أثبتوا بنسبة 100% على أن علاقتهم المهنية في المؤسسة العمومية تقوى خاصة مع الأصدقاء وزملاء العمل لا سيما من هم في نفس الرتبة من حيث المناصب المهنية، أما توضيحهم عن هذا بشأن المؤسسة الخاصة فتجد أن 62.5% بعدد 05 عمال أشاروا كذلك إلى الأصدقاء في العمل، مقابل 25% بعدد عاملين هما في علاقة أكثر مع صاحب المؤسسة، وأخيرا أشار عامل على أن علاقته المهنية تقوى مع الأصدقاء خارج المؤسسة أي الجيران من حولها، وهذه العلاقة التي تجمع هؤلاء العمال من مختلف الأفراد سواء بالمؤسسة العمومية أو الخاصة تنشأ حسب الظروف المحيطة بهم وطبقا لأهوائهم ورغباتهم في من يفضلون إقامة علاقة طيبة معه.

وملاحظة نشير إليها هو أن أغلب ما صرح عنه أفراد العينة بخصوص هذا السؤال قد أشار إليه كذلك معظم أفراد عينة المؤسستين السابقتين.

- السؤال 19: كيف تلجأ المؤسسة إلى حل النزاعات وتسوية الخلافات بينكم وبين الآخرين؟

الجنس		الإجابة
ذكور	التكرار	
النسبة		
87.5 %	07	بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة
12.5 %	01	طبيعة النزاع تقرر إذا كان ذلك يتطلب الرجوع إلى القانون الداخلي
100 %	08	المجموع

الجدول رقم 18: يظهر فيما يخص قضية النزاع والخلاف القائم أحيانا بين العمال بعضهم بعض وبين العمال والإدارة أحيانا أخرى، أن ذلك يسوى عن طريق اللجوء إلى ما يتناوله القانون الداخلي للمؤسسة من فصول تقتضي حكم ذلك، وهذا القانون تخضع إليه جميع المؤسسات الخاصة كما سبق وأن لاحظنا هذا عند أجوبة عمال المؤسستين السابقتين، فأفراد العينة هنا أوضحوا عن نفس الشيء بنسبة 87.5%، وفي تعبير آخر لأحد العمال نفهم منه أنه إذا كان النزاع حادا طبق القانون الداخلي بما يقتضيه من مواد، وإذا كان خلاقا ظفيفا سوي ذلك بطرق سلمية وودية بين العمال.

- السؤال 20: هل تسمح له المؤسسة بطرح اقتراحاتهم في بعض قضايا العمل؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
%62.5	05	نعم	الخاصة	%75	06	نعم	العمومية
%37.5	03	لا		لا			
%100	08	المجموع		%100	08	المجموع	

الجدول رقم 19: يحدد لنا الجدول أن أفراد العينة أوضحوا بالنسبة للمؤسسين أنه يسمح لهم في غالب الأحيان بطرح اقتراحاتهم ومشاركتهم في إبداء آرائهم حول قضايا العمل وذلك بنسبة 75% لمن صرحوا عن هذا بخصوص المؤسسة العمومية، مقابل 62.5% فيما يخص المؤسسة الخاصة، بينما نلاحظ أن الأقلية منهم نفت بوجود ذلك بالمؤسسين.

- السؤال 21: هل تنال الشكر والتقدير إذا أتقنت عملك؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
%37.5	03	نعم		%25	02	نعم	
%00	00	لا		%75	06	لا	
%62.5	05	أحيانا		%00	00	أحيانا	
%100	08	المجموع		%100	08	المجموع	

الجدول رقم 20: يبدو أن نسبة 75% قد نفت أية مكافأة الشكر والتقدير من طرف المسؤولين في المؤسسة العمومية مقابل ما ينجزونه من أعمال ويقدمونه من مجهودات في ذلك إلا عاملين أثبتا بوجود مثل هذه التقديرات، أما عن المؤسسة الخاصة فلا نقول أن ذلك منعدم بل وقد دلت نسبة 62.5% أنهم أحيانا ما يطرق على آذانهم مثل هذه العبارات التقديرية والتي تزيد في نفوس العمال شعورا بالمسؤولية أمام وظائفهم، وفي هذا لاحظنا أن أحد العمال صرح في عبارة قائلا: "إذا كنت أشتغل كل هذه الساعات معرضا حياتي لبعض المخاطر دون أن أنال من طرف المسؤولين ولو مرة كلمة (بارك الله فيك)، فالآلة أفضل مني في هذا الحال."

وهذا يكفي بأن نقول أن العمال أينما وجدوا وكيفما كانت مهنتهم فهو دائما يرجون إلى أن يرفع من روحهم المعنوية وتزيدهم تمسكا وحبًا لوظائفهم.

ح- بيانات حول نظرة العمال للمؤسسة والتغير حاليا:

- السؤال 22: كيف كان شعورك وأنت مقبل على العمل في المؤسسة الخاصة؟

الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة	
01	12.5%	قلقي وخوف كوني أب لعائلة
04	50%	شعور عادي
01	12.5%	سررت كثيرا لأنني لم أعد أطبق بعض الأشياء في المؤسسة العمومية
01	12.5%	سعدت لوجود فرصة العمل صباحا
01	12.5%	أقلقتني خاصة نوع التسيير والتنظيم فيها قبل معرفتي لذلك
08	100%	المجموع

الجدول رقم 21: لقد أشار نصف أفراد العينة بنسبة 50% أن شعورهم كان عاديا وهم على مرحلة تفتح لهم أبواب العمل عند الأفراد الخواص. بينما لاحظنا في الإجابات الأخرى لبعض العمال أن فيهم من كان متخوفا بسبب عدم إحاطته لنوع التسيير والتنظيم الجاري في المؤسسة الخاصة، كما أشار آخر لقلقه على أن يحرم بعض الحقوق التي كان ينالها في المؤسسة العمومية مؤكدا في ذلك بسبب أنه أب لعائلة في حين أفادت الإجابات المتبقية عند عاملين عن شعورهما بالفرح بمجرد أن أحدهما لقي فرصة العمل صباحا عند الخواص حيث كان يتضايق من العمل الليلي سابقا، مقابل من عبر عن شدة تحمله لذلك حيث عكست لنا إجابته بوضوح أنه سئم ومل من بعض الأمور التي أعجزته عن مواصلة مساره المهني في المؤسسة العمومية.

- السؤال 23: تغيرت عنك أمور عديدة في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية، فما هي أهم هذه التغيرات ؟

الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة	
04	50%	أرى ذلك فقط في حجم المؤسسة و عدد العمال
01	12.5%	المعاملة - التسيير - المراقبة
01	12.5%	التسلسل من حيث الوظائف الإدارية، فالمؤسسة الخاصة يوجد صاحب المؤسسة و المسير ثم العمال فقط.
01	12.5%	ارتقيت من حيث المنصب و الأجر
01	12.5%	الانضباط و عدم التكاسل، فالمسؤولية تؤخذ بعين الاعتبار
08	100%	المجموع

الجدول رقم 22: بالنسبة لهذا الطرح فإن أفراد العينة هنا قد أوضحوا عن شتى التغيرات التي بدت لهم بوضوح في ظل المؤسسة الخاصة، والملاحظ أنها تقريبا نفس ما أفادنا به أفراد عينة المؤسستين السابقتين (VIM) و (G.K)، فلقد أشارت نسبة 50% أن ذلك يبدو في حجم المؤسسة و عدد العمال ما دامت باقي الأمور عادية بالنسبة إليهم، أما نسبة 50% من الإجابات المتبقية فلقد أشار كل فرد إلى نوع من هذه التغيرات، فهناك من ركز على ثلاث أمور كما نرى وهي: المعاملة، التسيير، المراقبة، مؤكدا أنها تأخذ أهمية فائقة عند الخواص حيث أوضح عن هذا بعبارة: "بالرغم من أنني حظيت بحقوق كثيرة في المؤسسة العمومية، إلا أن هذه النقاط الثلاثة في المؤسسة الخاصة هي أحسن بكثير مقارنة بالمؤسسة العمومية التي اشتغلت فيها أنا".

بينما يوجد من أشار إلى الوظائف الإدارية، أي التسلسل من حيث المناصب من مدير عام إلى نائب مدير ثم إطار فمسؤول فمسير إلى مراقب وهذا ما لا يوجد في المؤسسة الخاصة إذ يكفي صاحب المؤسسة يمثل كل هذه المناصب أو من يحمل على عاتقه مسؤولية التسيير في حال

غياب صاحب المؤسسة وقد جاء في الإجابتين الأخيرتين يشار فيهما إلى التغيير من حيث المنصب والأجر هذا عند عامل، مقابل من أشار إلى قيمة المسؤولية عند الخواص، فالانضباط والصرامة في العمل هي من هيأت للمؤسسات الخاصة فرص النجاح في تحقيق أهدافها.

- السؤال 24: هل ساعدتك تجربتك في المؤسسة العمومية على مواجهة التغيرات والمواقف الجديدة؟

ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	
100 %	08	نعم
00 %	00	لا
100 %	08	المجموع

الجدول رقم 23: تبين أن جميع أفراد العينة بنسبة 100% قد صرحوا بأن تجاربهم الماضية في المؤسسات العمومية قد ساعدتهم بدون شك في مواجهة مختلف هذه التغيرات والمواقف الجديدة في ظل الانتقال إلى العمل في المؤسسة الخاصة، وهذا نفس ما أحرزناه في أجوبة أفراد عينة المؤسسات السابقتين.

- السؤال 25: في نظرك! هل تحيط بما يجري من تغيرات داخل المؤسسة؟

الجنس		الإجابة
ذكور	التوضيح	
التكرار	النسبة	
02	25%	نعم لأن وظيفتي تؤهلني لذلك
00	00%	لا
06	75%	أحيانا تبعاً للمعلومات التي تقدم إلينا من طرف المسؤول (4)
08	100%	المجموع

الجدول رقم 24: بخصوص هذا السؤال فقد جاء واضحاً أن 75% من أفراد العينة أنهم أحيانا ما يحيطون بهذه التغيرات التي تنوي المؤسسة برمجتها انطلاقاً من المعلومات التي يوجهها إليهم المسؤول، وهناك من أوضح عن هذا هي وحسب طبيعة هذه التغيرات فإذا تعلقت بأموالهم المهنية كأوقات العمل مثلاً، أو إحداث أي تغيير خاص بتنظيم جديد لأماكن العمل، كانوا على علم بذلك ما لم تكن هذه التغيرات مشتملة على أمور الإدارة وخارجة عن نطاقهم، بينما صرحا عاملين على إحاطتهما التامة بكل ما يحدث من تغيير موضحاً أن وظيفتهما تؤهلها لذلك.

- السؤال 26: ما هو أهم شيء تتميز به المؤسسة الخاصة؟

ذكور		الإجابة
النسبة	التكرار	
62.5 %	05	المراقبة الصارمة
25 %	02	حسن السلوك و العلاقة المهنية
00 %	00	التنظيم الجيد للعمل و العمال
12.5 %	01	آخر: أشغال متواصلة فيها
100 %	08	المجموع

الجدول رقم 25: أثبتت نسبة 62.5% على أن أهم ما تتميز به هذه المؤسسة الخاصة هو مراقبتها الصارمة في أمور العمل ضمانا منها للجودة والمردودية، بحيث أضاف أحد العمال في إجابة، قائلا: "منذ وقد التحقت إلى هذه المؤسسة. إلا وأكثر ما لاحظته هو تحول المسؤولين يوميا في أماكن العمل."، يعني لنا هذا أن هناك انضباط وتنظيم جيد بالإضافة إلى أن الأشغال متواصلة وهذا ما ظهر كذلك في توضيح لأجد العمال بآخر، وفي مقابل هذا لاحظنا عاملين أن المؤسسة يميزها أيضا حسن السلوك والعلاقة المهنية.

سؤال رقم 27: ما هو أهم الفروق بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة حسب تجربتك؟ - جدول رقم 26:

المؤسسة العمومية	المؤسسة الخاصة
	المسؤولية واضحة ومحددة الإحساس بحق المشاركة
الأجر+الإعانات و المساعدات	أحيانا نحصل على الإعلانات وأحيانا لا.
يتمتع العمال بحق الإضراب	الإضراب ممنوع
هناك إجمال و لا مبالاة لبعض الأمور التي تحقق النجاح و الازدهار للمؤسسة.	الجدية والثابرة في العمل
سلوك و تصرفات البعض من العمال لا تجني شيئا	العمال يظهرون أحسن التصرفات اتجاه وظائفهم.
وسائل العمل تتطلب التجديد	كل شيء متوفر و معدات جديدة يعاد النظر إليها من حين لآخر.
	حريصة على حفظ ممتلكاتها من الضياع والسرقه.
يقضي العامل سنوات طويلة في المؤسسة العمومية	لا يصمد العامل لوقت طويل

كانت هذه عبارة عن أهم ما قدمه إلينا أفراد العينة من فروق واضحة بين المؤسستين حسب تجربتهم الخاصة.

خلاصة: كخلاصة لما تقدم من النتائج والتحليل الواردة بشأن هذه المؤسسة، وأخذنا ببعض العبارات التي أفادنا بها البعض من أفراد العينة عن حقيقة الأحداث والتغيرات الجارية في ظل انتقالهم إلى العمل بالمؤسسة الخاصة حتى لو كان عددهم لا يتجاوز 08 عمال إلا أن يحمل توضيحاتكم تمخضت في فكرة رئيسية هي أن الحياة المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة الخاصة أخذت طابعا آخر بالنسبة لهؤلاء الأفراد. فمن زمن تعود عليه العمال خلال سنوات العمل بمختلف المؤسسات العمومية على أنماط تسييرية وأنظمة عمل اكتسبوا من خلالها ثقافة عمل أعطتهم سلوكيات معينة، إلى زمن أصبح التسيير فيه صارم يعمل على تقوية شعور العامل بروح المسؤولية أمام ما يكلف به من أعمال وأصبح لدى العامل فكرة أن الأجر مقيد بالتزام الإنضباط في العمل وعدم التفریط في الواجبات هذا ما يستدعي ضرورة الاندماج والتأقلم مع حتميات التغيير من جهة، ومحاولة اكتساب لثقافة عمل أخرى تعطي طابعا جديدا لسلوكيات وذهنيات نمط التسيير القديم والواقع أن أفراد العينة قد أشاروا إلى إيجابيات المؤسسة الخاصة أكثر مما أشاروا إليه من نقائص أو سلبيات، فتجد ذلك مثلا في توفر ظروف العمل وكل الإمكانيات التي تسهل عليهم إنجاز وظائفهم في حالة من الأمن والإطمئنان وهذا تبين بنسبة 75% في السؤال رقم 1، أضف إلى ما أشار إليه أفراد العينة كذلك في السؤال رقم 25، فتميز المؤسسة الخاصة بمراقبتها الصارمة حتى وإن كان يعني لنا هذا نوعا من السلطة والتحكم، إلا أن نجاح أي مؤسسة قائم على هذا الأساس، فالعمال في حاجة إلى من يراقبهم ويوجههم ضمن التعاليم والشروط التي تضعها المؤسسة.

وكتيجة لما تقدم أيضا، فلقد لمسنا في السؤال رقم 21 بنسبة 75% حالة الشعور بالفرح والارتياح عند أفراد العينة وهم مقبلون على العمل عند الأفراد الخواص، فبالرغم من الخدمات الاجتماعية ومختلف المساعدات والإعانات التي كانت تمنحها المؤسسة العمومية لعمالها، إلا أن هذا لا يمكن موازاته مع قيمة ظروف العمل التي يمكن أن تقدم للعمال أكثر من مساعدة.

4- مؤسسة بن ديمراد لصناعة الأجر الأخر sari-briqueterie la Tafna

أ- بيانات حول الأشخاص:

* ملاحظة: كل أفراد العينة بهذه المؤسسة من جنس الذكور.

- السؤال 01 و 02: الجنس والسن.

الجنس		السن
الذكور	النسبة	
01	5%	من 30 إلى 39 سنة
11	55%	من 40 إلى 49 سنة
08	40%	من 50 إلى 59 سنة
20	100%	المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن -

الجدول رقم 01: بالنسبة لأفراد عينة هذه المؤسسة فلتد ظهر على الجدول أن أكبر عدد

منهم تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة، بنسبة 55% وبعده 11 عام، فهم من متوسطي العمر، بحيث ما زالوا قادرين على ممارسة مثل هذا النوع من الأشغال الشاقة والذي يتطلب قوة وراحة بدنية تؤهلهم على مزاوله وظيفتهم في المؤسسة، وفي مقابل هذا نلاحظ أن توزيع 08 أفراد قد تراوحت أعمارهم ما بين 50 إلى 59 سنة، فكما لاحظت صغيرة نضيفها حسب بيان لأحد العمال أنه: " لا يوجد من تجاوز سنه 60 وهو مازال يشتغل بهذه المؤسسة، إلا إذا كان عاملا بالإدارة". هذا يكشف عن حقيقة أن مثل هذه الأعمال الشاقة والمهلكة للصحة لا تسمح لمن هو في طريق إلى سن الشيخوخة أن يضمد طويلا أمام وظيفته حتى ولو ضوعف له الأجر، وأخيرا لاحظنا عند عامل فقط هو أقل سنا ومن فئة شبانية حيث يبلغ سنه 31 سنة.

- السؤال 03: الحالة المدنية.

ذكور		المؤشر	الجنس
النسبة	التكرار		
05%	01		أعزب
90%	18		متزوج
00%	00		مطلق
05%	01		أرمل
100%	20		المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية -

الجدول رقم 02: تبين من الجدول أن معظم الباحثين من المتزوجين بنسبة 90% وبعدهم

18 عامل، وهذا يعكس لنا ما هم من مسؤولية اتجاه عائلاتهم تكمن في توفير حاجات ومتطلبات العيش الضرورية حتى ولو كانت ظروف العمل قاسية وغير ملائمة بهذه المؤسسة، أما ما تبقى من أفراد العينة فقد تبين أن هناك عاملين أحدهما أعزب والآخر أرمل.

- السؤال 04: المستوى التعليمي.

ذكور		المؤشر	الجنس
النسبة	التكرار		
00%	00		أمي
15%	03		إبتدائي
30%	06		متوسط
50%	10		ثانوي
05%	01		جامعي
100%	20		المجموع

- جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي -

الجدول رقم 03: يظهر من الجدول أن 10 عمال بنسبة 50% هم ذو مستوى تعليمي

ثانوي، ويليهم 06 عمال أي نسبة 30% مستواهم التعليمي متوسط، والملاحظ بالنسبة لهذا

السؤال أن معظم أفراد العينة بالمؤسسات السابقة قد سجلنا عندهم كذلك مستوى تعليمي متوسط إلى ثانوي والأمر راجع ربما إلى صعوبة وقساوة الظروف التي تفرض أحيانا على صاحبها ترك الدراسة في سن مبكر والإلتحاق بالعمل، ويأتي بعد هذا 03 عمال لم تسمح لهم الظروف بمواصلة الدراسة حيث لم يتعدوا مرحلة التعليم الابتدائي، وأخيرا ومن ضمن أفراد العينة يوجد عامل فقط متحصّل على شهادة التعليم الجامعي، وأما من لم يسبق لهم وأن التحقوا بالمدرسة فالواضح أن النسب لم تسجل ذلك عند أحد.

ب- بيانات حول العمل:

- السؤال 05: ما اسم المؤسسة العمومية التي كنت تشتغل فيها سابقا؟

ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	الإجابة
60%	12	مصنع الآجور - الرمشي CERAMIR
25%	05	المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف - الغزوات
10%	02	المؤسسة الوطنية لمواد البناء EMACO
05%	01	مؤسسة البناء SITE الرمشي
100%	20	المجموع

- جدول يبيّن إسم ونشاط المؤسسة العمومية سابقا -

الجدول رقم 04: يظهر من الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة وبعدد 12 عامل قد

قدموا من نفس المؤسسة العمومية والمختصة كذلك بصناعة آجور البناء CERAMIR إضافة إلى من قدموا من المؤسسة الوطنية لصناعة الخزف "غزوات" بنسبة 25% وبعدد 05 عمال لكن الحاجة إلى العمل تستدعي قطع مسافة كيلومترات لأجل ذلك.

أما بقية الأفراد بعدد 03 عمال فكما هو واضح أن عامل قدم من مؤسسة البناء SITE

الرمشي، واثنان قدما من المؤسسة الوطنية لمواد البناء EMACO، والملاحظ هنا هو أن جميع أفراد العينة قدموا من مؤسسات عمومية كلّها ذات أشغال خاصة بمواد البناء.

- السؤال 06: كم من سنة اشتغلت فيها؟

الجنس		الإجابة
ذكور		
التكرار	النسبة	
11	55%	من 02 إلى 10 سنوات
03	15%	من 11 إلى 19 سنة
06	30%	من 20 إلى 27 سنة
20	100%	المجموع

- جدول يبين عدد السنوات التي قضاها أفراد العينة في المؤسسة العمومية.

الجدول رقم 05: كما هو واضح على الجدول فإن نسبة 55% من أفراد العينة قد

أمضوا ما بين 02 إلى 10 سنوات عمل بالمؤسسة العمومية، وهذا بعدد 11 عاملا، مقابل 15% تراوحت مدة عملهم بالمؤسسة العمومية ما بين 11 إلى 19 سنة وذلك عند 03 عمال فقط وأخيرا لاحظنا أن أقصى مدة عند أفراد العينة تراوحت ما بين 20 إلى 27 سنة وهذا عند 06 عمال بحيث لا يوجد من تعدى 30 سنة من العمل، بالرغم من العدد الذي حصلنا عليه بهذه المؤسسة والذي فاق عدد أفراد عينة المؤسسات السابقة إلى 20 عاملا.

فلولا الوضع المزري الذي آلت إليه معظم مؤسساتنا العمومية والناتج عن سوء التسيير

والتخطيط وإلى عملية التهرب والإختلاس حتى انتهى بها الأمر إلى الإفلاس والبيع، لفضّل العامل

الجزائري أن يقضي باقي مشواره المهني فيها.

- السؤال 07: ما هي الوظيفة التي كنت تؤديها؟

الجنس		الإجابة
ذكور	التكرار	
%40	08	عامل عادي - آلات الآجور-
%05	01	عامل تقني
%05	01	الحراسة
%05	01	محاسب
%05	01	ميكانيكي
%05	01	لحام
%05	01	فران
%05	01	خراط
%20	04	سائق شاحنة
%05	01	سائق رافعة الأثقال
%100	20	المجموع

- جدول يبين نوع الوظائف سابقا -

الجدول رقم 06: حدّد لنا الجدول أن نسبة 40% من العمال يمارسون حاليا نفس

الوظائف السابقة بالمؤسسة العمومية، والتي كانت مختصة في صناعة الآجور، وقد دلّنا هذا على الخبرة والتجربة في مثل هذه الأشغال حيث سهّلت عليهم إلى حدّ ما على استعادة ممارسة وظائفهم بكلّ بساطة، إضافة إلى سهولة وجود فرص العمل ضمن هذه المؤسسة الخاصة أيضا في صناعة حجر البناء الأحمر، بينما نلاحظ نسبة 20% بعدد 04 عمّال كانوا من سائقي الشاحنات إلى من هو سائق مختص في رافعة الأثقال، وربما هذا يسمح لهم بمزاولة نفس الوظيفة في هذه المؤسسة، أمّا البقية من أفراد العيّنة فالواضح أنّهم كانوا يمارسون وظائف حسب نشاط ومهام كلّ مؤسسة التي كانوا تابعين إليها.

- السؤال 08: لماذا تركت العمل في المؤسسة العمومية؟

ذكور		الجنس
النسبة	التكرار	الإجابة
70%	14	بسبب الإفلاس
10%	02	خروج إرادي
10%	02	التقاعد
05%	01	تسريح العمال
05%	01	تدهور الوضع
100%	20	المجموع

- جدول يبين الأسباب وراء ترك العمل في المؤسسة العمومية -

الجدول رقم 07: لقد أوضح أفراد العينة بنسبة 70% أن الأسباب وراء ترك العمل بالمؤسسة العمومية ليست نابعة من إرادتهم، وإنما هي أسباب تتعلق بالأوضاع المزرية التي آلت إليها هذه المؤسسات حيث انتهت بها إلى الإفلاس والغلق، وأصبح البديل الوحيد لهؤلاء العمال سوى البحث عن العمل في أماكن أخرى، بينما صرح عاملين بخروجهما الإرادي والنتائج بدوره عن أسباب أخرى قد تتمثل في ظروف العمل، أو بسبب النزاع والخلاف حيث لا يجد صاحبه إلا الانتقال إلى مكان عمل آخر أو غيرها من الأسباب الداعية إلى ذلك، وهناك عاملين أشاروا إلى سنّ التقاعد فهو من الأسباب التي تُلزم أصحابها على ترك العمل وفقا لقوانين ومواد تنصّ على هذا، أما في الإجابتين الأخيرتين لمنا من خلالهما التصريح بالتسريح وتدهور الأوضاع.

هذه الأسباب المصرح عنها لا تبعد عن الأسباب التي أوضح عنها أفراد عينة المؤسسات

السابقة.

- السؤال 09: كيف التحقت بالعمل في هذه المؤسسة (الخاصة)؟

الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة	
13	65%	إعداد ملف العمل
01	05%	معرفتي لصاحب المؤسسة
03	15%	عن طريق صديق
03	15%	إتصال مباشر مع صاحب المؤسسة
20	100%	المجموع

- جدول يبين طريقة الإلتحاق بالعمل في المؤسسة الخاصة -

الجدول رقم 08: تبين أن الطريقة التي مكنت معظم هؤلاء العمال من الإلتحاق بالعمل في المؤسسة الخاصة كانت في معظمها إعداداً منهم لملف عمل، وهذا بنسبة 56% عند 13 عامل حيث أفادنا أحد المسؤولين في جلسة قصيرة استغرقت بضع دقائق أنه قد تم بالدرجة الأولى إستقطاب أصحاب الخبرة والإختصاص في الميدان، علماً أن بعض المؤسسات العمومية والمتخصصة في مثل هذا النشاط قد عجزت على مواصلة أشغالها، في حين وجدنا عند عامل واحد أنه إلتحق بهذه المؤسسة بمجرد العلاقة التي تربطه مع صاحب المصنع، وفضلاً عن هذا أنه كان مديراً في ما مضى بحيث هتّى له منصب عمل خاصّ بالتسيير والمراقبة، وهناك 03 عمال قد ساعدتهم على ذلك معرفتهم لبعض الأصدقاء هناك، مقابل 03 عمال آخرين تمكّنوا من ذلك بفضل اتّصالهم المباشر بصاحب المصنع.

- السؤال 10: في أي مؤسسة يبدو لك نوع الوظيفة صعب؟ وما نوع هذه الصعوبات؟

ذكور		الجنس	المؤسسة
التكرار	النسبة	التوضيح	
05	%25	الإنتقال بكثرة من مكان لآخر 01	العمومية
		نقص بعض الإمكانيات منها: البدلات الواقية من حوادث العمل 01	
		قرارات تصدر من كل باب وغير فعالة 01	
		تعتاد على العمل في مكان ثم تجد نفسك في مكان آخر 01	
		الإدارة لا تتواجد على الرجال المناسبين في غالب المؤسسات العمومية 01	
15	%75	تقطع مسافة كيلومترات بالشاحنة كل يوم (هالك صحتك) 03	الخاصة
		أكثف بعلاج مختلف أنواع الملفات ← نقص عدد العمال الإداريين 01	
		حرية التعبير واحترام لكرامة وشخصية العمال مفقودتان 02	
		عليك أن تعني كل يوم بالآلات 01entretien général	
		وقت الراحة غير كاف مقارنة بما تبذله من جهد عضلي 08	
20	100%	وع	المجموع

- جدول يبين في أي مؤسسة يبدو نوع الوظائف صعب -

الجدول رقم 09: إتضح من الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة أشاروا إلى صعوبة الوظائف بالمؤسسة الخاصة، بعدد 15 عامل، مقابل 25% وبعده 05 عمال لاحظوا ذلك في سابق عملهم بالمؤسسة العمومية، وهذا جاء واضحا من خلال الأمثلة المقدمة إلينا عن صعوبة العمل بكلتا المؤسستين، فالذين رأوا ذلك في المؤسسة العمومية كان توضيحهم خاصة حول ما يحيط بهم من ظروف العمل كالانتقال بكثرة من خلال إنجاز المهام أو لعدم توفير المؤسسة للعمال كل ما يقيهم خطر حوادث العمل، في حين أظهر البعض الآخر عن ذلك فيما يخص الجانب الإداري، فانتخاذ القرارات من طرف عدة أشخاص يؤدي في غالب الأحيان إلى كثرة الآراء التي لا تجدي نفعا، وكثيرا ما أحطنا بنفس هذه الأمثلة من طرف أفراد عينة المؤسسات السابقة.

أما عن الذين أوضحوا عن هذا في المؤسسة الخاصة، فالأمثلة المقدمة إلينا تعني في مجملها أن العمال يجب أن يتنازلوا عن بعض حقوقهم لصالح المؤسسة، فالأفراد الخواص يحاولون من جهة الزيادة في كمية الإنتاج وبأقل عدد ممكن من العمال، ومن جهة أخرى لا يمنحون العمال وقتا كافيا من الراحة مقابل ما يقدمونه من مجهودات مرهقة للصحة، والواضح أن صاحب المؤسسة الخاصة يعمل على توفير كل إمكانيات ومتطلبات العمل شرط أن يدفع العمال بعجلة الإنتاج نحو الأمام.

- السؤال II: من خلال تجربتك المهنية بالمؤسستين، ما هي الأفضل بالنسبة إليك؟ ولماذا؟

المؤسسة		الجنس	
		الإجابة	
النسبة	التكرار	ذكور	
75%	15	هناك نقابة للدفاع عن العمال 07	
		وقت كافى للراحة 06	
		علاقتي مع كافة الفئات المهنية كانت جيدة 01	
		تعمل حرا ولا تشعر بضغط نحو عمالك هناك رحمة وشفقة نوعا ما 01	
25%	05	الصرامة في العمل ووضوح المسؤولية 03	
		تفرح عندما تلاحظ عملية الإنتاج متواصلة 01	
		أحصل على أجر مرتفع 01	
100%	20	المجموع	

- جدول يبين أسباب تفضيل إحدى المؤسستين -

الجدول رقم 10: نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة قد فضلوا المؤسسة العمومية

وذلك من خلال ما تقدم به معظم هؤلاء العمال في تركيزهم حول عنصرين أساسيين وهما:

أولا: أن المؤسسة العمومية تتواجد بها نقابة تدافع عن حقوق العمال حيث تبين لنا هذا في

إجابة 07 عمال، كما أن البعض من أفراد عينة المؤسسات السابقة أحاطونا بنفس الشيء.

ثانيا: فقد أشار 06 عمال إلى أهمية فترة الراحة التي تكون غالبا بين فترة العمل الصباحية

وفترة العمل المسائية، فالواضح أنه في المؤسسة العمومية ربما كان ينال العمال وقتا أكثر من

الراحة مقارنة بهذه المؤسسة، وكدليل على هذا هو ما تضمنته إجابة 08 أفراد بخصوص السؤال رقم 10 حين أشاروا أن أكثر ما يشعرون به بقل الوظائف في المؤسسة الخاصة هو عدم حصولهم على قسط وافٍ من الراحة، إضافة إلى من فضل المؤسسة العمومية بمجرد أن علاقته كانت جد حسنة مع باقي الفئات المهنية، إذ يعتبر هذا من إحدى الدوافع المحفزة على العمل، وفي تواجدها شعور بروح الانتماء والانسجام مع جماعات العمل، كما أوضح آخر إلى تفضيله للمؤسسة العمومية بمجرد أنه يقوم بإنجاز وظائفه من دون أي حرج أو ضغط من طرف المسؤولين، فضغط العمل قد تكون نتاج المعاملة السيئة، كأن يكلف العمال مسؤولية القيام بأعمال فوق جهدهم وطاقاتهم وربما ينتهي بهم إلى إصابات وجروح بالغة.

أما من فضلوا المؤسسة الخاصة فقد تبين ذلك بنسبة 25% من مجموع 05 عمال والسبب في هذا راجع حسب ما جاء في تصريح 03 عمال إلى كون المؤسسة الخاصة منضبطة من حيث التنظيم والتسيير اللذان يعطيان للعمل صورته الحقيقية منها تواصل عملية الإنتاج، وفي مقابل هذا هناك من أوضح عن ذلك بمجرد أنه يتقاضى أجرة عالية في المؤسسة الخاصة، ولعل هذا كثيرا ما تكون حاجة العمال إليه أشد من أي شيء آخر لا سيما في الوقت الحاضر.

- السؤال 12: في أي مؤسسة وجدت ظروف العمل جيدة ومناسبة للقيام بعملك؟ ولماذا؟

ذكور		الجنس	
النسبة	التكرار	الإجابة	المؤسسة
30%	06	لا يتدخل الرئيس أو المراقب بكثرة في شؤون عمالك 05	العمومية
		العلاقة المهنية كانت أحسن من أي شيء آخر 01	
70%	14	المؤسسة الخاصة لا تنهون في هذا المجال 08 (إمكانية العمل متوفرة إلى أقصى حد)	الخاصة
		الوقاية من حوادث العمل تؤخذ بعين الاعتبار هنا 05 (تحس بتوع من الأمان في مكان العمل)	
		القرارات تصدر من مسؤول واحد لا أكثر 01	
100%	20	المجموع	

- جدول يبين في أي مؤسسة تبدر ظروف العمل جيدة -

الجدول رقم 11: أفادنا أفراد العينة بنسبة 70% أن ظروف العمل أفضل في المؤسسة الخاصة حيث أوضح 08 أفراد إلى وفرة الإمكانيات بما والتي تساعد على تواصل الأشغال في تحقيق أكبر قدر من الإنتاج ، في حين أشار 05 أفراد إلى الأمن والسلامة في بيئة العمل معبرين عن حالة إرتياحهم من هذه الناحية، فالمؤسسة الخاصة حريصة على توفير كل ما يجب عاملها خطر الحوادث أثناء الأشغال، فتواجد المعدات والآلات الحديثة يزيد من تسهيل الوظائف على أصحابها كما أشار آخر إلى عملية إتخاذ القرارات حيث وجد ذلك مناسباً حين تصدر هذه الأخيرة من شخص واحد، وفي مقابل هذا فإن نسبة 30% من مجموع 06 عمال قد أثبتوا أن ظروف العمل أحسن في سابق عملهم بالمؤسسة العمومية وذلك من خلال ما صرح به معظمهم على أنهم كانوا يؤدون ما عليهم من واجبات دون تدخل المراقب أو الرئيس بكثرة في شؤونهم المهنية وهذا يمنحهم ثقة المسؤولين بهم.

ج- بيانات حول الأجور والحوافز

- السؤال 13: كيف يبدو لك الأجر في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية؟

ذكور		الجنس الإجابة
النسبة	التكرار	
00%	00	نفسه
20%	04	مرتفع
80%	16	منخفض
100%	20	المجموع

الجدول رقم 12: يظهر أن نسبة 80% من العمال صرحوا بأنهم يتقاضون أجورا منخفضة مقارنة بالأجور التي كانوا يحصلون عليها سابقا في المؤسسة العمومية، فلقد صرح أحد العمال قائلا: "الإنتاج دائما في تزايد وتواصل "الله يبارك" لكن الأجور تبقى في مكانها"، وهذا

يعكس لنا عدم رضى هؤلاء بمبالغهم الشهرية خاصة وأن مستوى المعيشة والأسعار أخذت ترتفع من حين لآخر، بينما جاء في إجابة 04 عمال أن أجورهم حاليا هي مرتفعة عن السابق وقد يكون هذا أيضا من الدواعي الرئيسية التي تؤدي بصاحبها إلى ترك العمل من مكان ما والانتقال إلى مكان عمل آخر.

- السؤال 14: زيادة على الأجر الذي تتقاضاه، هل تمنحك المؤسسة علاوات

Primes من أجل مضاعفة مجهودك في العمل؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
15%	03	نعم		90%	18	نعم	
85%	17	لا		10%	02	لا	
100%	20	المجموع		100%	20	المجموع	

الجدول رقم 13: لقد أحاطنا معظم أفراد العينة بنسبة 90% أنهم كانوا يتلقون مثل هذه العلاوات في المؤسسة العمومية سابقا، وهي غالبا ما تكون في شكل أموال أو تكون أحيانا عبارة عن هدايا رمزية تقدم إلى العمال خلال السنة تقديرا لمجهوداتهم المهنية، وذلك حسب ما أوضح عنه أحد العمال في قوله: "كانت تقدم إلينا أحيانا أشياء تحميلية لبيوتنا، أو قد نحصل على بعض المواد الغذائية"، أما عند عاملين فقد تضرمت إجابتهما نفي ذلك.

بينما نلاحظ في الإجابات الواردة بشأن المؤسسة الخاصة عكس ما ظهر لنا في المؤسسة العمومية وهذا بنسبة 85% وبعدد 17 عامل لمن نفوا أي علاوات تقدم إليهم من طرف المؤسسة الخاصة إلا ما جاء يدل على وجود ذلك في توضيح من طرف 03 عمال.

- السؤال 15: هل تتلقون إعانات مالية في المناسبات والأعياد مثلا؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
%10	02	نعم		%85	17	نعم	
%00	00	لا		%15	03	لا	
%90	18	أحيانا		%00	00	أحيانا	
%100	20	المجموع		%100	20	المجموع	

الجدول رقم 14: يظهر من الإجابة ونسبة عالية أنّ كلتا المؤسّستين تقدّمان عوننا ماليا لعمّالها لكن الإختلاف أو الفرق موجود في درجة تأكيد ذلك، أي نوع التصريح من طرف أفراد العينة بـ: "نعم" عن المؤسسة العمومية وبـ: "أحيانا" عن المؤسسة الخاصة، إذ نلاحظ أنّ نسبة %85 وبعدهد 17 عامل قد أئبتوا فعلا بوجود هذه الإعانات في المؤسسة العمومية سابقا، بحيث جاء في بيان لأحد الأفراد بقوله: "أنا شخصيا كنت أتلقى مبلغا ماليا كانت تقدّمه إلينا المؤسسة مساعدة منها لنا على قضاء بعض الحاجات لا سيما في عاشوراء والعيد الأضحى"، مقابل 03 عمّال نفوا أصلا بوجود ذلك.

أما عن المؤسسة الخاصة فلقد أحاطتنا نسبة %90 وبعدهد 18 عامل أنّ هذا الدّعم يكون أحيانا إذا طلب أحدنا مبلغا ماليا من صاحب المصنع، فلقد أضاف أحد العمال بعبارة: "يقرضنا صاحب المصنع المبلغ الذي نحتاج إليه شرط أن نعيده إليه تدريجيا مع مرور الأيام". إذن الواضح من هذا أنّ الإعانات المالية من طرف المؤسسة الخاصة لا تكون ضرورية في المناسبات، وإّتما إذا احتاج العمّال إلى قدر من المال أقرضهم إيّاه صاحب المصنع شريطة أن يستعيده منهم خلال الأيام المتقدّمة، وهذا قد لاحظناه في توضيح من أحد عمّال المؤسسة الثالثة (مطحنة تافنة).

د- بيانات حول الإتصال والعلاقة المهنية.

- السؤال 16: بما يتميز أسلوب الإتصال في كلتا المؤسساتين؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
15%	03	لين وتفاهم		90%	18	لين وتفاهم	
85%	17	غلظة وقسوة		10%	02	غلظة وقسوة	
100%	20	المجموع		100%	20	المجموع	

الجدول رقم 15: يبدو أن هناك تباين واضح في التّسبب التي دلتّ بنوع أسلوب الإتصال حول المؤسّستين، فبشأن المؤسسة العمومية نلاحظ أن معظم أفراد العيّنة وبنسبة 90% قد أوضحوا أن عملية الإتصال كانت تسري سابقا بشكل جيّد وخاصة مع المسؤولين والإطارات، حيث أضاف أحد العمال في عبارة مصرّحا بأنّه: "كان معظمنا على علاقة طيبة مع المسؤولين والقادة، فطريقة الإتصال كانت تجري بكلّ سهولة وتواضع من طرف المسيرين". بينما أعلن عاملين حسب التّوضيح أنّه لم يكن الإتصال بالشّكل المطلوب.

أما عن هذا بشأن المؤسسة الخاصة فالواضح أن نسبة 85% من العمال صرّحوا بصفة رسمية أن عملية الإتصال يغلب عليه أسلوب فيه نوع من اللامبالاة بذات العمال، وهو في ذلك يتمّ بشكل لا ينال رضاهم إذ أوضح عن هذا أحدهم عندما أشار بعبارة: "أسلوب الإتصال هنا لا ينال رضى معظم العمال (سلطة وتحكّم)". إلا ما جاء يدل على عكس هذا في إجابة لـ 03 عمال

- السؤال 14: ما هي أنواع الصعوبات التي تعارضك أثناء إتصالك مع الرئيس (المدير أو صاحب المؤسسة)؟

ذكور		الإجابة
النسبة	التكرار	
75%	15	في المؤسسة العمومية لا توجد أما في الخاصة فالإتصال يكون في أمور العمل ولا يحق لك الخوض في موضوع آخر غير العمل
10%	02	أصحاب المناصب العليا في المؤسسة العمومية لا وقت يساعدهم في الإتصال معك إلا نادرا
15%	03	بدون إجابة
100%	20	المجموع

الجدول رقم 16: إن مختلف الإجابات المصرح عنها قد أفادتنا في يحملها عن الصعوبات التي تعارض أصحابها أثناء إتصالهم مع المسؤولين، سواء كان ذلك في المؤسسة الخاصة، أو في المؤسسة العمومية، لكن الملاحظ بكثرة هو أن نسبة 75% قد أشاروا على تواجد هذه الصعوبات لا سيما في المؤسسة الخاصة وهذا ما تثبت حقيقته في تحليلنا لنتائج السؤال رقم 16، إذ أن مختلف ما حصلنا عليه من إجابات بخصوص المؤسسة الخاصة قد حملت في طياتها معنا واحد، ولذا فقد أوردناها في عبارة جامعة للمعنى هي أن هؤلاء العمال قد أشاروا إلى عدم وجود أية صعوبات تعرقل عملية الإتصال فيما بينهم وبين المسؤولين في المؤسسة العمومية، بينما أوضحوا في مقابل هذا في المؤسسة الخاصة أن المسؤولين لا يتيحون لهم فرصة التعبير عن كل ما يحول في فكرهم ما لم يكن هدف الإتصال في الأمور الخاصة بالعمل، أما بالنسبة لمن صرّحوا عن ذلك في المؤسسة العمومية فلقد سجلنا هذا بعدد عاملين وجاء توضيحهما على أن المسؤولين من إطارات وقادة ومراقبين لا يعطون أهمية لهذا الجانب، ومعنى آخر ليس هناك تنظيم لأوقات تفتح من خلالها أبواب المناقشة والإستفادة من مشاركة المعلومات مع الغير، وفي هذا عادات غير طيبة نتاجها قطع

العلاقات وانهارها داخل المؤسسات، وأخيرا نلاحظ عند 03 عمال أن إجابتهم جاءت منعقدة التوضيح.

إن الإتصال داخل المنظمات الصناعية لا يكمن دوره فقط في نقل وتحويل فكرة ما من شخص إلى آخر، أو من أجل التوجيه وإصدار الأوامر وإنما هو عملية ضرورية في إحياء وبناء علاقات طيبة بين كافة الأفراد والجماعات داخل المنظمة بغية تحقيق الفهم المشترك بينهم، ولذا وجب على أرباب العمل وغيرهم من المسؤولين إتاحة الفرصة الكاملة للعمال للحدوث بحيث يجدون من خلالها راحة للتعبير عن وجهات نظرهم وإيصال مقترحاتهم حتى لا يساء فهمهم.

- السؤال 18: من هم الذين تقوى علاقتك بهم داخل المؤسسة؟

ذكور		الجنس الإجابة		ذكور		الجنس الإجابة	
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
10%	02	صاحب المؤسسة	المؤسسة	00%	00	المدير	المؤسسة
00%	00	أصدقاء في العمل	الخاصة	75%	15	أصدقاء في العمل	العمومية
90%	18	جيران بالقرب من المؤسسة		75%	15	جيران بالقرب من المؤسسة	
00%	00	آخر		00%	00	آخر	
100%	20	المجموع		100%	20	المجموع	

الجدول رقم 17: كما سبقت الإحاطة بهذا السؤال في المؤسسات السابقة على أن علاقة أفراد العينة ببعضهم البعض تكمن خاصة مع الأصدقاء في العمل، فكذلك نفس الشيء قد أفادتنا به الفئة المبحوثة هنا، إذ نلاحظ بخصوص المؤسسة العمومية أن نسبة 75% قد أشاروا إلى العلاقة خاصة مع الأصدقاء في مكان العمل، أما نسبة 25% أجابوا بآخر وهذا قد يخطر في بالنا مع الإطارات، أو المراقبين، أو المسيرين، أو غيرهم من العمال المحيطين بالمؤسسة، بينما سجلت لنا النسب في المؤسسة الخاصة أكثر ما حصلنا عليه في المؤسسة العمومية، وذلك أن معظم أفراد العينة

أشاروا أيضا إلى علاقتهم مع الأصدقاء في العمل أكثر من أي فئة عمالية أخرى بنسبة 90% مقابل ما نلاحظه عند عاملين أهمما خصا بالذكر صاحب المؤسسة.

إن هذه التوضيحات بخصوص العلاقة المهنية في كلتا المؤسسات تكشف لنا عموما عن نقص فعالية الإتصالات وتدفعها داخل المؤسسة، بين عمال التنفيذ والمسؤولين وهذا يستدعي أن لا تبقى محصورة فقط بين العمال أنفسهم ذوي المناصب المهنية البسيطة، وإنما يجب أن تتعدى أكثر من ذلك.

- السؤال 19: كيف تلجأ المؤسسة إلى حل النزاعات وتسوية الخلافات بينكم وبين الآخرين؟

الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة	
19	95%	حسب القانون الداخلي للمؤسسة
01	05%	أحيانا اللجوء إلى الحيل القانونية من أجل الطرد
20	100%	المجموع

الجدول رقم 18: يظهر من هذا الطرح أن نسبة 95% من أفراد العينة أثبتت بوجود قانون داخلي تلجأ إليه المؤسسة لتسوية كل خلاف ونزاع قائم بين العمال، وهذا ما توضح إلى حد الساعة أن جميع المؤسسات الخاصة التي قمنا بإنجاز البحث الميداني فيها تعتمد كلها على هذا القانون الداخلي في حالة النزاع الشديد، أو في حالة السرقة، أو ظلم، أو غير ما شابه هذه الأمور التي تدخل في نطاق العادات السيئة، في حين نلاحظ في إجابة أخرى لأحد الأفراد أنه صرح بغير ذلك وهذا توضيحا منه بأنه: "أحيانا قد تضطر المؤسسة إلى التقليل من عدد العمال، ففي حالة النزاع المتكرر تلجأ إلى وضع إستراتيجية قانونية لأجل الطرد بطريقة غير مباشرة".

- السؤال 20: هل تسمح لكم المؤسسة بطرح إقتراحاتكم في بعض القضايا؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
10%	02	نعم		45%	09	نعم	
90%	18	لا		20%	04	لا	
00%	00	أحيانا		35%	07	أحيانا	
100%	20	المجموع		100%	20	المجموع	

الجدول رقم 19: يظهر من الجدول أن نسبة 45% أفادتنا بأن المؤسسة العمومية كانت تسمح لهم بحق المشاركة في طرح إقتراحاتكم حول كل ماله علاقة بأمور العمل؛ إذ يعتبر هذا عاملا أساسيا في تقوية طموحات العمال نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، مقابل 20% نفوا هذا تماما، أما نسبة 35% فقد أوضحوا بأحيانا وهذا إنطلاقا من توضيح أحد الأفراد حين صرح بأنه: "في بعض الأحيان يتبادل معنا المسؤول أطراف الحديث لا سيما في الميادين التي لنا خبرة ودراية عنها".

بينما نلاحظ عن المؤسسة الخاصة أن الأغلبية من أفراد العينة وبنسبة 90% قد نفوا أي مساهمة ومشاركة منهم في شؤون المؤسسة، إلا ما لاحظناه عند عاملين أتتهما صرّحا بوجود مثل هذه المساهمة.

- السؤال 21: هل تنال الشكر والتقدير إذا أتقنت عملك؟

ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة الخاصة	ذكور		الجنس الإجابة	المؤسسة العمومية
النسبة	التكرار			النسبة	التكرار		
20%	04	نعم	الخاصة	45%	09	نعم	العمومية
80%	16	لا		55%	11	لا	
100%	20	المجموع		100%	20	المجموع	

الجدول رقم 20: لقد أوضح لنا أفراد العينة عن المؤسسة العمومية ونسبة 45% أنهم ينالون من رؤسائهم عبارات الشكر والتقدير مقابل الجهود التي يقدمونها لصالح المؤسسة، في حين تضمنت إجابة 55% من أفراد العينة نفي ذلك، أما الواضح من إجاباتهم بشأن المؤسسة الخاصة هو أن نسبة 80% صرّحت بعدم تلقّيهم لمثل هذه العبارات التقديرية حيث لاحظنا في عبارة لأحد الأفراد مصرّحا: " يُحَقِّقُ بَاشُ تَسْمَعُ كَلِمَةَ صَحَّتْ"، إذن هذه العبارة قد تجسّد لنا الصّورة الحقيقية للمؤسسة بما فيها من تصدّع في العلاقات الإجتماعية بين العمّال وأصحاب القرار، وأخيرا نجد في إجابة 04 أفراد أنهم صرّحوا بعكس ذلك.

ح- بيانات حول نظرة العمال للمؤسسة والتغير (حاليا):

- السؤال 22: كيف كان شعورك وأنت مقبل على العمل عند الخواص؟

الجنس		الإجابة
ذكور	النسبة	
التكرار	النسبة	
11	55%	عادي وذلك من أجل العمل
05	25%	خيبة أمل كبيرة
02	10%	قلق وارتباك
02	10%	شعور جيد لدخولي مؤسسة تعطي حق العمل
20	100%	المجموع

الجدول رقم 21: يحدّد لنا الجدول إجابات مختلفة عن شعور أفراد العينة وهم مقبلون على العمل في المؤسسة الخاصة حيث أوضحت لنا نسبة 55% بأن ذلك كان أمرا عاديا إذا علمنا أن للعمل أصبحت له اليوم قيمة لا تدرك، وأن الفرد المتزوج هو غير الفرد الأعزب، وبعبارة أخرى هناك فرق في درجة المسؤولية بين من هو مسؤول عن عائلة تضم عددا من الأولاد وبين من هو مسؤول عن نفسه فقط، ثم أننا نلاحظ عند توضيح نسبة 25% من أفراد العينة أنهم أصيبوا بخيبة أمل شديدة، لا سيما إذا كانت المؤسسة العمومية تمثل لهم المكان الأفضل للعمل وحيث أنهم اعتادوا على جوّ من العمل تسوده زوح التآخي وطيب العلاقات بين مختلف عمال المؤسسة، بينما صرّحا عاملين بقلقهما وارتباكهما خشية من نظام العمل الجديد عند الخواص وبما سيلحق من تغييرات قد تمنعهم بعض الحقوق التي كانوا يتمتعون بها سابقا في المؤسسة العمومية. وأخيرا نجد عند عاملين فقط أنّهما عبّرا عن حسن ظنّهما إتجاه ما هما مقبلان عليه في ظلّ نظام آخر تميّزه الجديّة والصّرامة في العمل.

- السؤال 23: تعيّرت عنك أمور عديدة في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية، فما هي في نظرك أهم هذه التغيرات؟

الجنس		الإجابة
ذكور	التكرار	
45%	09	المراقبة الصارمة والحرص على جودة الإنتاج
20%	04	العناد الصناعي حديث ومتطور
20%	04	الأجور ونظام العمل
10%	02	التنظيم والانضباط في العمل
05%	01	ظروف العمل عموما
100%	20	المجموع

الجدول رقم 22: لقد أشار أفراد العينة إلى بعض التغيرات اللاحقة في ظلّ الانتقال إلى العمل عند الأفراد الخواص، وهي تغيرات شملت كلّ ما له علاقة بجناحي العمل والتنظيم بحيث أوردناها في خمسة أمور أساسية جاءت حسب المعنى العام التي تضمنته جميع الإجابات، وكان أهم ما أشار إليه أفراد العينة بنسبة 45% هي المراقبة الصارمة للأشغال والمتابعة بحرص لجودة الإنتاج ولعلّ هذا كثيرا ما أشار إليه أفراد العينة السابقة، كما أفادنا البعض بنسبة 20% إلى حدائنه الآلات الصناعية حيث تواصل الأشغال وكذلك ضمان الجودة والأرباح، وهناك البعض الآخر بنسبة 20% أشاروا إلى التغير من حيث الأجور ونظام العمل، مقابل عاملين وجدا ذلك في التنظيم عموما وخاصة الانضباط المهني ولعله أهم ما يميز مكان العمل في المؤسسة الخاصة، وأخيرا أشار عامل على وجه العموم إلى ظروف العمل ونفهم من هذا سواء الطبيعية أو الاجتماعية إلا أن الإجابة لم تشر إلى هذا بالتحديد.

- السؤال 24: هل ساعدتك تجربتك في المؤسسة العمومية على مواجهة التغيرات والمواقف الجديدة؟

الجنس		الإجابة
ذكور		
النسبة	التكرار	
%95	19	نعم
%05	01	لا
%100	20	المجموع

الجدول رقم 23: أثبت لنا معظم أفراد العينة بنسبة 95% على قدرتهم في مواجهة مختلف الظروف والتغيرات الجديدة التي حملها معه النظام الجديد بالقطاع الخاص، وذلك بفضل ما اكتسبوه من تجربة واسعة في الميدان بحيث مكنتهم على كسب الخبرة وتخطي شتى الصعوبات التي تقف أمامهم، ولكن ما لاحظناه في إجابة واحدة فقط لأحد العمال أنه نفى ذلك وصرح في عبارة أن: "الأوضاع الجديدة ليست كما كنت أتصور، فنظام وقوانين العمل في المؤسسة العمومية شيء آخر، أما النظام الجديد بالمؤسسة الخاصة فهو حامل لتغيرات أخرى يلزمك بعض الوقت حتى تدري تماما ما عليك اجتنابه أو التأقلم معه".

ربما يكون هذا التوضيح هو أساس ما نسعى إلى معرفته من خلال تقدمنا به من شرح وتحديد إشكالية البحث، فالعبارة قد أفادتنا بشيء هام هو أن الخصوصية لم تأتي بفكرة الإنتاج والبيع فحسب، بل ما تحمله أيضا من ثقافة تسييرية أخرى لأمر العمل والعمال نتاجها هو محاولة فرض لسلوكات جديدة تعطي إنطباعات أخرى لعمالها وبالشكل الذي يحقق أهدافها.

- السؤال 25: في نظرك! هل تحيط بما يجري من تغيرات داخل المؤسسة؟ ولماذا؟

الاجابة		التوضيح	الجنس
التكرار	النسبة		
01	05%	وظيفتي تسمح لي بذلك 01	نعم
13	65%	الخواص لا يبالون إذا ما نحن على علم بما يجري أم لا 07	لا
		عدم وجود مجال مفتوح للحوار مع العمال لأجل هذا 03	
		لأن وسائل الإعلام الداخلية معدمة 02	
06	30%	ليس هنا من يقوم بإرسال المعلومات إلينا 01	أحيانا
		حسب ما يصل إلينا من طرف بعض العمال 03	
20	100%	المجموع	وع

الجدول رقم 24: إستطعنا من خلال طرح هذا السؤال الخاص بمعرفة ما إذا كان العمال على إحاطة بما يجري من تغيرات على مستوى المؤسسة أن نكشف ولو بالقليل عن الصورة العامة التي تجري فيها عملية نقل وإرسال المعلومات إلى العمال حول بعض القضايا التي تنوي المؤسسة إحداث تغيرات فيها، حيث تبين من خلال ما صرح به أفراد العينة أن هذا الجانب لازال بحاجة إلى دعم وعناية أصحاب القرار به، فالواضح أن نسبة 65% من العينة المبحوثة أفادت بعدم إحاطتها لهذه التغيرات موضحة في ذلك إلى كون الأفراد الخواص لا يبالون بقيمة هذا الأمر، ولا يتيحون الفرصة للمناقشة والحوار وترك العمال يطرحون وجهات نظرهم عن مسائل قد تخفى عنهم، إضافة إلى من جاءت توضيحاتهم تشير إلى انعدام وسائل الإعلام الداخلية بالمؤسسة كالإعلانات والتي من شأنها أن تملئ على العمال كل ما سيطرأ عليه من تغيير في الأمور اللازم إبلاغهم عنها، وفي بيان آخر لأحد العمال فيه تبيان لعدم وجود المختص في مثل هذا الجانب المعلوماتي كاستقبال المعلومات من أعلى ثم القيام بعملية نقلها وبتثها بطرق مختلفة إلى العمال، في حين قد أبلغنا البعض الآخر وبنسبة 30% بأنهم أحيانا ما يحيطون بهذه التغيرات حسب ما يصل

إليهم من معلومات من طرف بعض الأصدقاء، أو إذا ما رغبوا في معرفة الأمور التي تخصهم فقط وفي مقابل هذا نجد عند عامل فقط أنه أوضح بإحاطته الشاملة لكل ما يحدث من تغير في المؤسسة بيانا منه أن منصبه المهني يسمح له بذلك.

- السؤال 26: ما هو أهم شيء تتميز به المؤسسة؟

الجنس		الإجابة
ذكور	التكرار	
%10	02	التنظيم الجيد للعمل والعمال
%10	02	حسن السلوك والعلاقة المهنية
%70	14	المراقبة الصارمة
%10	02	آخر
%100	20	المجموع

الجدول رقم 25: تبين أن أفراد العينة قد أشاروا إلى المراقبة الصارمة على أنها أكثر ما يعطي لهذه المؤسسة ميزتها الخاصة، وذلك توضح بنسبة 70% أما بقية التوضيحات فملاحظ على الجدول أنها جاءت بنسب وبأعداد متساوية لمن صرح بالتنظيم الجيد للعمل والعمال، وكذلك بحسن السلوك والعلاقة المهنية، إلى من صرح بآخر حيث جاءت الإشارة هنا عن أهم ما تتميز به المؤسسة هي المعاملة غير الطيبة والتي يشتمر منها العمال إلى درجة تجعلهم لا يتفانون في أعمالهم إضافة إلى من رأى ذلك في سعيها لتحقيق الأرباح فقط.

- السؤال 27: ما هي أهم الفروق بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة حسب

تجربتك؟
الجدول رقم 26:

المؤسسة العمومية	المؤسسة الخاصة
أكثر احتراماً لكرامة العمال	عدم وجود نقابة تحمي حقوق العامل
لك حرية التعبير إن شئت في بعض الأمور	تأخذ بمبدأ "خدم وما تكثرش الهدرة"
المشاركة العمالية وحسن المعاملة	ليس لك الحق في إبداء رأيك
عدد العمال كثير مقارنة بالمؤسسة الخاصة	التقليص من عدد العمال
عتاد قديم يشكل خطراً على صحة العمال	العتاد حديث والأشغال متواصلة
لا تشعر بمسؤولية العمل	الإنضباط والتنظيم الجيد
التغيب والتأخر عن العمل بكثرة	الوقت له قيمة عند الخواص
عدم إنضباط المسؤولين في أماكن عملهم	المسؤولون يلزمون أماكنهم
كنت أحصل على أجر مرتفع إضافة إلى كثرة الإعانات والمساعدات	الأجر منخفض ولا الإعانات هي بكثرة
سلوك وتصرفات بعض العمال لا تحترم قيمة مكان العمل	العامل مجبر رغماً عن أنفه على أن يحسن من سلوكه وتصرفاته وإلا الطرد الفوري
كل من "هبّ ودبّ" يسير ويقرر ويصدر الأوامر	الأوامر تصدر من باب واحد لا أكثر

كانت هذه عبارة عن أهم ما أفادنا به عدد 10 عمّال عن الفرق بين المؤسسة العمومية

والمؤسسة الخاصة، وأما باقي أفراد العينة فقد جاءت إجاباتهم منعدمة التوضيح.

خلاصة

بعد التفرغ من الدراسة الميدانية والأخيرة بهذه المؤسسة إستطعنا أن نلقى الضوء ولو بالقليل على بعض الجوانب الرئيسية والتي تمثل لدينا أهم التحولات والتغيرات الجديدة التي شهدتها وعاش أوضاعها أفراد العينة في ظل انتقالهم إلى ميدان العمل بالمؤسسة الخاصة نظرا لأسباب قد أوضحت عنها نسبة 70% أنها راجعة إلى تردي الأوضاع الاقتصادية بالمؤسسة العمومية التي انتهت بها إلى حالة الإفلاس والغلث، وسقط العمال ضحية أمام كل هذه الأوضاع الصعبة التي سادت تلك المرحلة حيث أصبح السبيل الوحيد من طرف صناع القرار هو تسريح العمال بنسبة كبيرة كان نتائجها تفشي بعض الأمراض الاجتماعية كالبطالة والفقر وغيرها من الظروف القاسية التي تحيط في عمق مشاكلها العمال، فلولا صورة الفساد والخراب التي غمرت أجواء المؤسسات العمومية لما وصل الحال بعمالها إلى كل هذه المعاناة، لكن وإن أوضحنا عن هذا كله فالأمر لا يعني أن الإنتقالية إلى إقتصاد السوق أصبحت تمثل البديل الأفضل للمرحلة السابقة، فلكل مرحلة إيجابيات وسلبيات، وإنما ما استيسر لنا أن نجنيه من إستجابات أفراد العينة هنا بخصوص أمور عديدة قد أحاطتنا بنتائج غير النتائج المحصل عليها في المؤسسات السابقة (VIM- GK- MTF) والتي مثلت لنا في مجملها وبتنسب عالية تقبل أفرادها لمجريات التغير عند الأفراد الخواص، بينما الملاحظ في هذه المؤسسة أن معظم أفراد العينة غير راضين عن الأوضاع المحيطة بهم بالرغم من جاءت تمثله نسبة 70% على أن ظروف العمل الطبيعية من حيث وفرة الإمكانيات وسلامة بيئة العمل أفضل في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية، إلا أن هذا لا يعتبر كافيا بالنسبة إليهم إذ ما قارناه ببعض الأمور الأخرى وعلى رأسها ظروف العمل الاجتماعية كمنظ الإشراف، ونظام الإتصال والحوافز إلى جانب العلاقة المهنية وغيرها من العوامل التي قد تؤثر على أداء وسلوك العمال وبالتالي على روحهم المعنوية، فهذه الأخيرة هي أكثر ما يعمل على تلاحم أفراد المؤسسة بعضهم ببعض شريطة إذا اتبعت الإدارة من خلالها أنجع الطرق وأحسنها، إذ يجب الأخذ في الإعتبار العوامل الشخصية والاجتماعية بجانب العوامل الفيزيائية المحيطة بالعمال فهما متكاملان من حيث تنمية الولاء والتعاون بين جماعات العمل، فعلى سبيل المثال إذا كانت معاملة المسؤولين اتجاه العمال سيئة وكانت ظروف العمل الطبيعية جيدة وعلى أحسن وجه فهذا لا يزيد في نفوس العمال إلا كراهية وتكاسلا في تأدية واجباتهم ولا يولد لديهم إلا حالة الشعور بالضغط نحو أعمالهم كما

يزيد من توتر العلاقات وأهيارها خاصة بين الرؤساء والعمّال، وبالتالي ينقلب سلوك العاملين إلى سلوك مسيء ومعرقل لأهداف المنظمة، وهذا ما لمسنا حقيقته في السؤال رقم 10 حين صرحت نسبة 75% أن صعوبة الوظائف تكمن في المؤسسة الخاصة بغض النظر عن طبيعة العمل وإنما ما استشهدنا به في إجابة لعاملين حينما أشارا إلى أن حرية التعبير واحترام كرامة ومشاعر العمال مفقودتان بهذه المؤسسة، الأمر الذي أشعرهما بصعوبة وظائفهما بمجرد أن المسؤولين لم يأخذوا في الحسبان مثل هذه العوامل الاجتماعية والتي تكون إحدى مسببات الشعور بالضغط حين تكون مقيدة لحرية الأفراد ومهملة لكرامتهم، بينما لاحظنا في السؤال رقم 11 أن سبب تفضيل 75% للمؤسسة العمومية لم يكن بدافع ما يحصلون من أجور مرتفعة أو ما يتلقونه من مساعدات وإعانات مالية حتى وإن أفاد البعض أن المؤسسة الخاصة تقدم مثل هذه الخدمات، وإنما الأمر راجع لوجود تلك العلاقة الطيبة التي تجمع مختلف الفئات المهنية تحت لواء الإنسجام والتآخي بحيث يؤدي العمال وظائفهم دون حالة الشعور بالضغط أو الإكراه، ولعل أهم ما أشار إليه هنا 07 عمال هو الدور المهم الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن العمال وصيانة حقوقهم ومصالحهم.

وإلى جانب هذا لا يفوتنا الحديث عما صرح عنه أفراد العينة بخصوص نظام الإتصال، فلقد لمسنا عدم إرتياح العمال لأسلوب الإتصال في المؤسسة الخاصة، وهذا جاء متمثلاً بنسبة 85% مشيرين أنه عند الأفراد الخواص لا تتاح لهم فرصة التعبير عن كل ما يحول في فكرهم ما لم يكن قصدهم هو الإتصال من أجل أمور العمل فقط هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يسمح لهم بطرح إقتراحاتهم في قضايا العمل مصرحة إياه نسبة 90%، أضف إلى هذا ما أوضحت عنه نسبة 65% في السؤال رقم 25 على أن الأفراد الخواص لا يهتمهم على الإطلاق إذا ما كان العمال على إحاطة بما يجري من تغيرات داخل المؤسسة أم لا بما في ذلك من إدخال لبعض التعديلات على برامج العمل أو غيرها، ويعني لنا هذا في ختام الحديث أن أفراد العينة قد أشاروا إلى سلبية المؤسسة الخاصة أكثر ما لمحوا إليه من إيجابيات، وتبقى محاولة الإندماج والتأقلم مع مجريات التغيير الجديدة أمراً يحاول فيه هؤلاء العمال إعادة تكيفهم من جديد ضمن ما ينبغي التكيف معه.

كل ما سبق الكلام عنه قد نوجزه في عبارة مركزة حسب مجمل نتائج البحث بهذه المؤسسة ألا وهي: أن جميع أفراد العينة في هذه المؤسسة لو أتاحت لهم فرصة العمل مرة أخرى في المؤسسات العمومية لكان ذلك بكل إلحاح منهم وسرور، باستثناء العدد القليل الذي سعد لما انتقل إلى العمل عند الأفراد الخواص.

خلاصة أخيرة لنتائج الدراسات الميدانية:

بعد ختامنا للجانب التطبيقي والذي اشتمل على أربعة مؤسسات صناعية وزيادة عن الاستنتاجات التي توصلنا إليها بخصوص كل مؤسسة، يمكن القول بأن جميع أفراد العينة قد أملوا علينا من خلال سابق تجاربهم المهنية بمختلف المؤسسات العمومية نظرة شاملة حول واقع التغيرات والتحويلات الجديدة بالمؤسسات الخاصة مؤكدا البعض منهم على أنها تغيرات إيجابية قد زادت تحسينا لوضعيتهم المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة وأضفت عليها طابعا جديدا يتميز بإرادة وحب العمل، في حين رأى البعض الآخر عكس ذلك وصرح بعدم الاطمئنان والارتياح لهذه الأوضاع الجديدة مؤكدا على صعوبة التأقلم مع الحياة المهنية حاليا على أنها ظروف ومواقف تستدعي من أصحابها الخضوع لجديد العلاقات المهنية والاجتماعية بهذه المؤسسات.

هذه التغيرات قد أدت بنا منذ الوهلة الأولى إلى تحديد الإشكالية في سياق التساؤل عن سلوك واتجاهات الفاعلين أمام الوضع الجديد، بحثا عن أهم العوامل المؤثرة في هذا السلوك ومحاولة منا في نهاية المطاف معرفة إذا ما أخذ هذا الأخير "السلوك" شكلا آخر إما محققا ومتعاوننا مع أهداف المؤسسة، وإما أن يكون غير ذلك، مع العلم أن أفراد العينة قد وضعوا القطيعة بحق هذا التحول من نمط تسيير قديم (المؤسسة العمومية) إلى نمط تسيير جديد تجري فيه أحداث التغيير بقوة (المؤسسة الخاصة) وتميزها في ذلك ذهنيات أخرى تؤول نحو ثقافة عمل مغايرة للنظام والتسيير السابقين بالمؤسسة العمومية.

فالمؤسسات مكان الدراسة تختلف عن بعضها البعض إختلافا بينا لا سيما بما في ذلك من طبيعة التنظيم والأشغال الجارية فيها زيادة على الحجم وعدد العمال المتواجدين بها دون أن ننسى المنطقة المتواجدة بها كل مؤسسة وما يحيط من حولها من عناصر مادية أو اجتماعية، وكل هذا قد يؤثر بصورة أو بأخرى على سلوك الأفراد داخل المؤسسة بالشكل الذي يصبح فيه هذا السلوك محاولة للتكيف مع عناصر المناخ المحيطة به.

وإنه مهما يكن من اختلاف ملحوظ بين هذه المؤسسات إلا أن الدراسة الميدانية أخذت بعدا أكثر من هذا، فقد سمحت لنا بتسليط الضوء على بعض الحقائق التي لم يتسنى لنا معرفتها من قبل، تلك هي الحقائق التي نعتبرها لب موضوعنا وبمثابة العوامل المؤثرة في سلوك وتصرفات العمال الذين شهدوا تقلباتها بوضوح من زمن المؤسسة العمومية إلى زمن المؤسسة الخاصة حيث الأسلوب الجديد للعمل بدأ يظهر إلى الوجود وأصبح بأيدي هؤلاء العمال لمواجهة التحديات الجديدة سوى التحدي لها بطرق مغفولة تكلفهم التغيير من سلوكهم وفقا لما تدعوا إليه الحاجة، فيظهر إذن أن تحليلنا لقضية تغير السلوك هنا مرتبطة أيضا بتصورات كل فرد اتجاه الواقع المحيط به وحسب اختلاف الأهداف والمصالح التي يطمح إليها.

لعل تحليلنا للبيانات السابقة بكل مؤسسة قد أعطانا في الأخير تشابه واختلاف واضحين من حيث النتائج المحصل عليها، لذا نود أن نقف بشكل مختصر عند عرض لأهم النقاط الرئيسية التي مثلت فيها النسب هذا التماثل والتباين في نتائج البحث بين جميع المؤسسات وهذا انطلاقا من المحاور التي بوبنا بها أسئلة الاستمارة.

أولا فيما يخص العمل:

فإنه تبين أن معظم المؤسسات العمومية التي سبق وأن اشتغل فيها أفراد العينة هي مؤسسات ذات طابع صناعي أكثر منها خدمية أو تجارية، أضف إلى هذا أن عدد كبير من العمال قد أقبل من مؤسسات عمومية كانت تمارس نفس النشاط الذي تمارسه حاليا المؤسسات الخاصة، وهذا يعني استقطاب لرجال ذوا خبرة وتجربة في الميدان تسمح لأصحاب المؤسسات الخاصة من أن لا يعيدوا تكوين هؤلاء العمال من جديد، أي كسب الكفاءة وربح الوقت في آن واحد لاسيما وأنه توضح من الدراسة أن المدة التي قضاها كل فرد من أفراد العينة بالمؤسسة العمومية جاءت معظمها تتجاوز 10 سنوات من العمل، وهذا خير دليل على ذلك.

وفي توضيحنا لنوع الوظائف التي كان يؤديها كل فرد من أفراد العينة آنذاك، فإنه قد تبين أن ما يتعدى نصف أفراد العينة كانوا من العمال البسطاء، أي من فئة التنفيذ، أما البقية فلقد اتضح أنهم كانوا يشغلون مناصب عالية من رؤساء ومسيرين، ومسؤولين، ومحاسبين، ومهندسين

إلى سوكرتارين، وهذا قد ورد بكثرة خصوصا عند أفراد عينة المؤسسة الثانية "أقروديل - AGRO DEEL" بنسبة 100%.

كما تبين من الدراسة أن الأسباب الداعية لهؤلاء إلى ترك العمل بالمؤسسات العمومية تمثلت بعضها في الأوضاع المزرية التي كانت تعيشها هذه المؤسسات حيث انتهت بمعظمها إلى الإفلاس والغلق التام، ولم يجد هؤلاء العمال بديلا سوى البحث عن أماكن عمل أخرى، وهذا الأمر لمساته خصوصا عند أفراد عينة المؤسسة الرابعة (مصنع الآجور بالرمشي - BRIQUETERIE LA TAFNA) بنسبة 70%، في حين هناك أسباب جاءت واضحة أنها نابعة من ذات العمال أنفسهم، أي: خروج إرادي، وهذا تلميحا من البعض أنها كانت من جراء سوء المعاملة واللامبالاة بكرامة وشخصية العامل، أو إلى عدم ملائمة الظروف والمتطلبات اللازمة للعمل وضحة العمال إلى جانب مشكل الرواتب الشهرية وكثرة النزاع القائم أحيانا بين العمال بعضهم ببعض، وبين العمال والإدارة أحيانا أخرى إضافة إلى هذه الأسباب ما هي قانونية كاتنها عقد العمل أو التقاعد الناتج عن التقدم في السن.

وفضلا عن هذا فقد تبين أن الطريقة التي مكنت هؤلاء العمال للالتحاق بأماكن العمل في المؤسسات الخاصة، كانت أكثرها حسب تحليلنا للاستمارات عن طريق إعداد ملف أو طلب العمل، خاصة عند أفراد عينة المؤسستين: "أقروديل - AGRO DEEL" بنسبة 68.75% و"مصنع الآجور بالرمشي - BRIQUETERIE LA TAFNA" بنسبة 65%، بل وهناك من عرض عليهم ذلك من طرف أصحاب المؤسسات عند الكثير من أفراد العينة نظرا للخبرة الكبيرة والتجربة الطويلة في الميدان.

أما عن استنتاجنا فيما يخص معرفة صعوبة الوظائف بكلتا المؤسستين (العمومية و الخاصة) فهذا جاء متمثلا بنسب متفاوتة بين كل مؤسسة بحث، حيث لوحظ بأن أفراد عينة المؤسستين (فيم - VIM) و (مطحنة تافنة - MINOTERIE LA TAFNA) هم أكثر من صرحوا بصعوبة الوظائف بالمؤسسة العمومية سابقا، وذلك راجع حسب ما تقدمنا به من شرح وتحليل فيما سبق إلى سوء مناخ العمل خصوصا من ناحية التنظيم والتسيير، ومن حيث الظروف التي توفر للعامل كل ما يؤمن صحته وسلامته داخل بيئة العمل، أما بالنسبة لمؤسسة AGRO DEEL

وBRIQUETERIE LA TAFNA فالغالب من الإجابات أنها جاءت توضح عن ذلك في المؤسسة الخاصة بما في ذلك من تشبك في الوظائف والناجحة عن نقص كفاءة التسيير من طرف المسيرين أو المسؤولين في توزيعهم وتعيينهم للمسؤوليات إلى أصحابها على أحسن وجه مما قد ينتج عنه نوع من الملل وكرهية الوظيفة المؤدية إلى انخفاض الروح المعنوية.

لكن من حيث ظروف العمل التي اعتبرها العديد من الباحثين أنها أهم العوامل المحفزة عن العمل، فإن الدراسة قد أوضحت لنا عن رضى معظم أفراد عينة المؤسسات لهذا الجانب، خاصة الطبيعية منها، مشيرين في ذلك أن المؤسسة الخاصة تولي اهتماما وعناية كبيرة بظروف العمل أكثر من نظيرتها المؤسسة العمومية، فلقد جاء حسب التوضيحات أن المؤسسة الخاصة حريصة على توفير إمكانيات ومتطلبات العمل، مما قد يسهل على العمال إنجاز وظائفهم وبأقل عرضة لخطر الحوادث المهنية، وهذا كله قد تمثل لنا بنسبة 60.72% من مجموع الفئة المبحوثة.

ثانيا: فيما يخص الأجور و الخواقر:

لقد تبين في السؤال رقم 13 أن توضيحات أفراد العينة قد اختلفت من مؤسسة لأخرى حول من رأوا أن الأجر في المؤسسة الخاصة هو نفسه أو منخفض أو مرتفع مقارنة بالمؤسسة العمومية سابقا، وهذا راجع إلى سياسة كل مؤسسة في تحديدها لقيمة الأجر الممنوح إلى العمال سواءا كانت عمومية أو خاصة، كما يمكن أن نعتبر ذلك أنه راجع إلى طبيعة الأشغال بكل مؤسسة وكمية الإنتاج والأرباح المحققة خلال الشهر، لكن الغالب من معظم الإجابات أن العمال يتقاضون في المؤسسة الخاصة أجرا قيمته منخفضة مقارنة بالمؤسسة العمومية، ذلك ما تمثل لنا بنسبة 62.5% من مجموع الفئة المبحوثة، وكان أفراد عينة مؤسسة (BRIQUETERIE) هم أكثر من صرحوا بذلك وذلك بنسبة 80%، أما عن العلاوات والإعانات المالية على حد سواء فالملاحظ عموما من الإجابات أنها جاءت تدل على أن المؤسسة العمومية أفضل بكثير عن المؤسسة الخاصة في تقديمها لمثل هذه الخدمات الاجتماعية، وأنهم يستفيدون من إعانات مالية في مناسبات الأعياد خلال أيام السنة، ذلك ما قدر بنسبة 73.21% لكن هذا لا يعني أن المؤسسة الخاصة لا تأخذ بعين الاعتبار مثل هذه المساعدات والتي تزيد في نفوس العمال حبا وتمسكا بمؤسستهم، فيما بدا لنا في مؤسسة AGRO DEEL أن نسبة 100% أثبتت أنها تستفيد من هذه

الخدمات لكن بطريقة أكثر تنظيماً وتحفظاً، فالمؤسسة الخاصة لا تفرط في هذا الجانب وإنما تحاول تزويد العمال بفكرة "إعمل تنل" ونبد كل الذهنيات القائمة على فكرة الانتكال.

ثالثاً: فيما يخص الاتصال والعلاقة المهنية.

يمكن أن يلعب هذا الجانب دوراً رئيسياً في التأثير على سلوك العمال وتوجيهه نحو السلوك المرغوب فيه شرط إذا كانت هناك مراعاة كبيرة لشروط نجاح عملية الاتصال بين مختلف الفئات المهنية.

فالاتصال يعمل إما على تقوية الروابط العلاقية بين جماعة العمل، وإما عن أمهارها وتشتتها في حالة ضعفه كانهدام المشاورة وتبادل الاقتراحات ووجهات النظر التي غالباً ما يجب أن تكون بين العمال وبين المسؤولين أو المسيرين.

وعلى وجه العموم فإن الدراسة جاءت تبين أن هناك اتفاق خاصة بين معظم أفراد عينة المؤسسات: VIM، و AGRO DEEL، و MINOTERIE LA TAFNA على أن أسلوب الاتصال يغلب عليه طابع اللين والتفاهم في كلتا المؤسستين (العمومية والخاصة) بنسب 80.35% عن الأولى و 60.71% عن الثانية، وهذا على عكس ما صرح به أفراد عينة مؤسسة BRIQUETERIE LA TAFNA حيث لمحت نسبة 85% بأن أسلوب الاتصال في المؤسسة الخاصة لا يتم بالطرق التي تنال رضاهم وإعجابهم، وفي ذلك نوع من اللامبالاة بمشاعر العمال إلا أن هذا الجانب لا يخلوا هو الآخر من بعض الصعوبات التي تقف في وجه العمال أثناء اتصالهم مع المسؤولين أو المديرين، حيث جاءت أغلبها تتلخص في قضية الوقت وهي إما لعدم وجود فرص للتداول مع أصحاب المناصب العليا خاصة في المؤسسات العمومية حسب ما تردد في كثير من الإجابات، وإما أن يكون ذلك في ضيق الوقت، كأن لا يفسح مجال يكفي فيه الوقت لأجل الحوار والنقاش، هذا وقد صرح البعض من أفراد العينة بعدم وجود أية صعوبات تذكر في مجال الاتصال لا في المؤسسة العمومية ولا في المؤسسة الخاصة حالياً.

ولما كان للاتصال من أهمية بالغة في دعم أسس الروابط بين أفراد المؤسسة وتقويتها بالشكل الذي يجعل من سلوكهم سلوكا محققا لأهداف المؤسسة، فهذا يقودنا للحديث عن العلاقة المهنية داخل المؤسسات ومع من تقوى علاقة أفراد العينة بهم داخل المؤسسة.

في الحقيقة لقد دلت النتائج على أن هناك تشابه قوي في أجوبة أفراد العينة عن توضيحهم لهذا الجانب الذي يعد إحدى أكبر الركائز لضمان نجاح أي مؤسسة، إذ سجلنا بقوة أن علاقة الفئة المبحوثة تقوى خاصة مع أصدقاء العمل، متمثلا ذلك بنسبة 78.57% عن المؤسسة العمومية، و75% عن المؤسسة الخاصة، وفي مقابل هذا فهناك من صرح بحسن علاقته مع المسؤولين والمراقبين والمسيرين أو حتى مع الجيران بالقرب من المؤسسة، كما لاحظنا أنه من وجد ذلك خاصة مع المدير سابقا أو مع صاحب المؤسسة، وهكذا فإن العلاقات الاجتماعية داخل أي مؤسسة تبنى على أساس الأهداف والمصالح المتبادلة بين أفرادها، وإلى جانب هذا يجدر بنا الإشارة إلى تبيان مدى سماح المؤسسة لعمالها بفرصة المشاركة كطرح اقتراحاتهم حول قضايا العمل أو التعبير عن مشاعرهم وما يحول لديهم من أفكار قد يكون لها مدى كبير في رفع كفاءة المؤسسة، فبخصوص النسب التي دعمت هذه النقطة المتمثلة في المشاركة العمالية وأفادت بسماح ذلك فإنها قد تماثلت سويا بالنسبة لكلا المؤسستين (العمومية والخاصة) بمعدل: 51.78% بينما عن الإجابات التي جاءت بنفي ذلك فالغالب فيها أن المؤسسة الخاصة هي أكثر من لا يسمح للعمال بطرح اقتراحاتهم وآراءهم مقارنة مع المؤسسة العمومية.

لكن تبين من جهة أخرى عن عملية الشكر والتقدير الناتجين عن العمل الكفاء الذي يمكن أن يقدمه الأفراد من مجهودات قيمة اتجاه وظائفهم، أن البعض من المسؤولين يتقدمون بهذا الشكر والمدح إلى العمال كسبا لتلك الثقة المتبادلة فيما بينهم، كما لو وجدنا أن البعض الآخر لا يرى داعيا إلى ذلك، هذا يبقى تفسيره مطروحا على أساس طبيعة العلاقة المهنية والأشغال الجارية بكل مؤسسة، زيادة على هذا فإن طبيعة الأشخاص المسؤولين تختلف عن بعضها البعض فلكل طريقته الخاصة في تعامله مع الغير ولكل خلفياته الثقافية والموروثة من المحيط الذي نشأ وترعرع فيه فالناس ليسوا سواء، والحال يقاس على واقع أي مؤسسة، عمومية كانت أو خاصة، لذا فإن الإجابات وردت بصيغ مختلفة و من مؤسسة لأخرى لكن الغالب من النتائج و بنسبة عالية قدرت

بـ: 46.42% هو أن المؤسسة الخاصة أكثر من تأخذ بعين الاعتبار مثل هذه التقديرات والشرفية الموجهة إلى ذات العمال، ذلك حتى يزيد رفعا لمعوياتهم ويجعلهم أكثر تعلقا بوظائفهم وتمسكا بمؤسستهم، وقد جاء نفي ذلك في المؤسسة العمومية بنسبة: 55.35%.

رابعا: فيما يخص نظرة العمال للمؤسسة و التغيير حاليا:

لقد اختلفت وتعددت وجهات نظر أفراد العينة حول نظرتهم للأوضاع والتغيرات الجديدة بالمؤسسة الخاصة، تغيرات قد غيرت معها ما كان متعودا عليه هؤلاء العمال في فترة العمل بالمؤسسة العمومية من نظام ومناخ العمل فلقد أحدث هذا الانتقال فعلا في نفوس البعض حالة الشعور بالقلق والارتباك قبل التحاقهم إلى مختلف المؤسسات الخاصة وهذا خشية منهم على الوضعية المهنية، أو على أن يجرموا بعض الحقوق التي كانوا يحصلون عليها سابقا، لاسيما وأن معظم أفراد العينة من فئة المتزوجين هذا ما يوضح لنا أكثر ما لهم من مسؤوليات اتجاه عائلتهم وكانت نسبة ذلك بـ: 32.15% لكن عن بقية أفراد العينة ونسبة 48.21% فعموما قد بدا لهم هذا الانتقال أمرا عاديا بتوضيح منهم على أن العمل هو أحوج ما يكون سعي المرء وراءه في حياته، فعن طريقه يحقق حاجاته ومتطلباته الضرورية، ولا يهتمهم على الإطلاق ما سيطرأ من تغيير في أماكن العمل ونوع الوظائف، أضف إلى هذا فالبعض الآخر بنسبة 19.64% قد وجدوا سعادة وفرحة كبيرتين لما التحقوا إلى العمل في المؤسسات الخاصة، نظرا لمعاناتهم وضيقهم من بعض المشاكل التي أصبحوا لا يطبقونها في المؤسسة العمومية، وأما بالنسبة عن أهم التحولات الجديدة التي شهدتها أفراد العينة منذ التحاقهم للعمل في المؤسسة الخاصة، فإنها جاءت تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبعبارات شتى أفادتنا في مجملها بالتغيرات الآتية:

- حجم المؤسسة وعدد العمال.
- تقدير الكفاءة المهنية عند الخواص.
- الانضباط واحترام الوقت.
- المعاملة والعلاقة المهنية.
- المراقبة الصارمة والحرص على جودة الإنتاج.

- الأجر ونوع الوظيفة.
- ذهنيات أخرى وسلوك آخر.
- ظروف ومكان العمل عموماً.
- المسؤولية محددة كما ينبغي.
- الإمكانيات حديثة ومتوفرة.

كانت هذه أكثر التغيرات التي أفادتنا بها الفئة المبحوثة وهي إن دلت على شيء فإنما تدل على أن المؤسسة الخاصة أكثر ما يميزها عن المؤسسة العمومية هي تلك المراقبة الصارمة للأشغال بالأخص، واحترامها لمواقيت العمل وحرصها على جودة الإنتاج لتحقيق أكبر قدر من الأرباح كما جاء هذا كذلك مينا بنسبة 41.07% في السؤال ما قبل الأخير من الاستمارة.

فالمؤسسات الخاصة كما ظهر من الدراسة هي بمثابة بوابة واسعة أمام ثقافات جديدة تؤول إلى سلوكات وتصرفات تتماشى والاستراتيجيات الجديدة، فالأوضاع حالياً بالمؤسسة الخاصة هي غير الأوضاع والظروف سابقاً بالمؤسسة العمومية، وفي نفس الوقت فإن محاولة هؤلاء العمال للتكيف مع هذه التغيرات تبقى مرتبطة بضرورة المرور عبر تغير السلوك داخل المؤسسة والتي تحاول بدورها إن صح القول إعادة تنشئة هؤلاء العمال من خلال ما تملية عليهم من قيم وطرق عمل تعتبر كنموذج جديد لحياتهم المهنية.

مناقشة فرضيات البحث:

في ختام هذه الدراسة وبعد هذه الخلاصة الأخيرة لنتائج الدراسات الميدانية نتقدم بمناقشة افتراضاتنا الأولية حول إشكالية البحث وذلك من خلال إثبات درجة صدقها أو نفيها انطلاقا مما خلصنا إليه في نهاية عملنا من استنتاجات عامة.

بالنسبة للفرضية الأولى التي جاء فيها أنه: "قد يكون تقبل العمال لهذه الأوضاع الجديدة سهلا ولا يبدون أية مقاومة كما لو لم يتغير عنهم شيئا في المؤسسة الخاصة"، فإنها قد تحققت بنسبة معقولة، إذ تبين لنا حقيقة هذا من خلال ما دعمته لنا نتائج السؤال رقم 22، حيث اتضح من نسبة 67.85%، وبعدهد 38 عاملا أن فيهم من بدت له هذه الأوضاع الجديدة أمرا عاديا، بل وفيهم من سعد أكثر وعبر عن شدة فرحه لما لقي فرصة العمل في المؤسسة الخاصة ثم حتى وأنها لا تنكر أصلا أن هناك مقاومة خفية من طرف هؤلاء العمال في بادئ الأمر وأنه ليس من السهل عليهم الاندماج والتأقلم مباشرة مع إستراتيجية الوضع الجديد بالمؤسسة الخاصة، إلا أن ذلك قد يصبح معقولا إذا وفرت هذه الأخيرة ما يجلب رضى العمال واطمئنتانهم ويعمل على تعزيز كرامتهم وتأمين صحتهم وسلامتهم داخل بيئة العمل، كما تبقى حقيقة هذا راجعة أيضا إلى كفاءة المؤسسة وقوة ذكائها في كيفية إدماج وإقناع العمال من هذه الناحية.

وبالنسبة للفرضية الثانية التي جاء فيها أنه: "قد يضطر العامل إلى التغيير من سلوكه وفقا لشروط صارمة تضعها المؤسسة قد تحرمه أغراضه ومصالحه" فهذا أمر واقع لا محال، وإن طبيعة التغيرات تفرض دوما على صاحبها التفكير والبحث في أنجح الوسائل التي تؤهله على التكيف بما يناسب الظروف الجديدة إذ لا يمكن من جهة أن نعتبر بأن المؤسستين (العمومية والخاصة) في تسييرهما وتنظيمهما ذاتا نمط واحد، فالاختلاف واضح بين الاثنتين وما تعود عليه الأجير الجزائري من مناخ عمل وروتين ومعاملة طيلة الاشتغال في المؤسسة العمومية هو غير ما سيحده في المؤسسة الخاصة ولا يعني هذا مطلقا أن الانتقال كان من الأحسن إلى الأسوأ، فقد يكون عكس ذلك كما أوضح لنا هذا عدد كبير من أفراد العينة حيث اطمئن بالهم للأوضاع الجديدة وهم في هذا يحاولون تعلم واكتساب لأشياء أخرى تجعلهم يظهرون ما لديهم من قدرات مهنية وكفاءات عالية وربما كان خير دليل لما جاء في هذه الفرضية هو تصريح البعض من أفراد العينة عن الفرق بين المؤسسة

العمومية والمؤسسة الخاصة في عبارة: "العامل يجبر هنا على أن يحسن من سلوكه وتصرفاته، وإلا كان نتاج ذلك هو الطرد الفوري"، وفي عبارة أخرى: "سلوكات وتصرفات العمال في المؤسسة الخاصة هي غير السلوكات والتصرفات التي كنت ألاحظها في المؤسسة العمومية".

تعني لنا هذه العبارات أن هناك انضباط وجدية في العمل خاضعة لمراقبة صارمة، وهي تفرض من العمال الامتثال لما يصدر من أوامر من الأعلى، واجتتاب كل ما يوقع بهم إلى فقدان مصالحهم وأغراضهم.

وبالتالي يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت إلى حد ما، وذلك أن الكشف عن حقيقة هذا لم يكن عن طريق اتصال مباشر مع جميع أفراد العينة نظرا لبعض الصعوبات التي سبق وأن تقدمنا بها، لكن ما استطعنا تحليله من بعض الاستنتاجات الخاصة بالتغيير قد سمح لنا بالاطلاع على حقيقة هذا الأمر ولو بالقليل.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة والأخيرة القائلة بأنه: "قد يجد بعض العمال راحة في المؤسسة الخاصة في حين قد يجد البعض الآخر عكس ذلك." فإنها قد جاءت تتماشى وما انتهينا إليه من استنتاجات أخيرة بخصوص نظرة وتصور كل عينة للمؤسسة الخاصة التابعة لها، فالأوضاع والظروف الجديدة قد تنال رضى وإعجاب البعض فترتاح لها النفوس إلى درجة الشعور بسرعة التأقلم مع هذه التغييرات، بل ولا يكون هناك أي دواعٍ للتفكير في العودة إلى المؤسسة العمومية مرة أخرى، وهذا قد تمثل لنا بنسبة 53.58% لمن فضلوا الوجه الجديد للعمل في المؤسسة الخاصة فيظهر أنه رغم ما مثله لنا النسب من انخفاض في الأجور أو في العلاوات والإعانات المالية وغير المالية بالمؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية، إلا أن جدارتها المتمثلة في حسن التسيير والتنظيم والمساواة بين العمال، لم يزد شعور هؤلاء إلا استقرارا وتمسكا بوظائفهم المهنية، في حين أظهرت لنا النتائج من جهة أخرى على عدم تقبل واطمئنان البعض الآخر لهذه الأوضاع الجديدة بالمؤسسة الخاصة موضحين عن ذلك بعبارات مختلفة تنصب في سياق معنى واحد ألا وهو "الشعور بخيبة الأمل" وأن عملية الاندماج والانضمام ضمن آليات التنظيم والتسيير الجديد للعمل تستغرق وقتا طويلا لأجل التكيف معها بحيث لمسن في كثير من الإجابات تأكيد هؤلاء على تمني العودة للعمل عند ما سموه بـ: "الحكومة" أو "الدولة" وكانت نسبة من فضلت المؤسسة العمومية بمعدل

46.42% ونود أن نشير هنا أن أفراد عينة المؤسسة الرابعة مصنع الآجور briqueterie هم أكثر من سئموا من الأوضاع والظروف الجديدة بالمؤسسة الخاصة موضحين عن ذلك من حيث الآجور والحوافز أو الاتصال والعلاقة المهنية مع المسؤولين، أو حتى من حيث التقديرات الشرفية لمجهوداتهم اتجاه وظائفهم.

خاتمة عامة

كان طموحنا طيلة هذا العمل بشقيه النظري والعملية هو الإجابة عن الأسئلة التي تقدمنا بطرحها بدءاً من المقدمة العامة، أسئلة تمثل الإشكالية التي تمحورت في محاولة الكشف عن أهم العوامل ذات التأثير في سلوك العمال الذين أصبحوا بحق مختلف الظروف والأسباب عمالاً في المؤسسات الخاصة وقد تغير عنهم مجرى كل شيء من محيط وظروف ونظام العمل، هذا بعد أن قضوا مدة من الزمن في المؤسسات العمومية مكتسبين في ذلك لقيم واستراتيجيات مهنية قد أملت عليهم بمرور الوقت ثقافة صناعية أعطت شكلاً وميزة خاصة لسلوكهم وتصرفاتهم اليومية وذلك على سبيل المثال كالكيفية أو الطريقة التي تعود عليها كل عامل في إنجاز وظائفه والقيام بمهامه، أو في كيفية الاتصال وتبادل الأفكار مع الغير من رؤساء ومسؤولين وزملاء العمل، ويبقى هذا طبعاً حسب طبيعة نشاط أو تسيير كل مؤسسة التي سبق وأن اشتغل فيها كل عامل.

فالانتقال إلى اقتصاد السوق ما هي في الحقيقة إلا تعديلات وتصحيحات للأخطاء التي تورط فيها أصحاب التسيير وصناع القرار سابقاً بالقطاع العام، وهي في ذلك تفرض نمطاً تسييرياً آخر أساسه المراقبة الصارمة والمتابعة الدائمة لما يجري يومياً في ساحة العمل، ولا نعي بهذا شكل من أشكال التسلط أو البيروقراطية المركزية وإنما كأسلوب يقي المؤسسة من الوقوع في المشاكل المؤدية بما إلى تدهور الحال.

لقد تبين من الدراسة الميدانية أن النظام التسييري الجديد بالمؤسسات الخاصة فعلاً يحتوي على قواعد وضوابط أعطت وجهاً آخر لصورة العمل وأنه فرض بكل وضوح قطيعة تامة مع كل الأفكار وأنماط السلوك والقيم والذهنيات التي كانت سائدة زمن المؤسسة العمومية، بل وألزم على ضرورة تعلم واكتساب لسلوكات وتصرفات جديدة تؤول إلى ميلاد مجتمع عمالي جديد يخضع لوقائع التغيير كيفما كانت نتائجه، ذلك ما أوجب على العمال محاولة ابتكار لاستراتيجيات وسبل عقلانية تسمح لهم بتجاوز مختلف أنواع المشاكل والعقبات التي قد تعترض مسارهم المهني عقب الأيام والسنين.

فما توضح اليوم أن لكل مؤسسة نزعها وميزتها الخاصة في كيفية تنظيمها وتسييرها لأمر العمل، وفي توزيعها للوظائف وأنواع المسؤوليات إلى أصحابها، وحتى في طريقة أو عملية الاتصال التي على أساسها يتم تبادل العلاقات فيما بين مختلف الفئات المهنية، وعليه فإن التصدي لمختلف التحديات سوف يكلف من العمال ضرورة المرور عبر تغير السلوك والاندماج داخل ثقافة مؤسسية جديدة تضم مجموعة من الأهداف والمطالب، ومن ثم يكون هنالك التزام بمناهج وقواعد عمل أخرى لها صدى كبير في التأثير على سلوكهم وتغييره نحو السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة، وبالتالي إحداث القطيعة مع كل الممارسات السابقة واحترام قواعد اللعبة الجديدة التي تعتبر كبديل للمرحلة السابقة التي كانت تتخبط فيها مؤسساتنا العمومية عبر مراحلها التطورية لاسيما وأن تتبعنا لمسار الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية من خلال ما تقدمنا به في الجانب النظري قد أثبت حقيقة فشل ذلك نظرا لضعف التنظيم والتسيير المعرقلان لنجاح المؤسسة، ذلك ما اوجب على أصحاب المؤسسات إتباع طرق واستراتيجيات عمل جديدة كمنهجية بإحداث التغيير وتحقيق النجاح.

فتحدر الإشارة إذن من خلال هذا أنه فعلا هناك عملية تغير شاملة على مستوى المؤسسات الخاصة (مكان الدراسة) ليس فقط في التنظيم الخاص بجانب العمل، بل أيضا في تلك الذهنيات والخلفيات التي هي أساس سلوكات وتصرفات تابعة من كيان تنظيم وتسيير آخرين في زمن مضى.

من هذا المنطلق يمكن القول بأن الدراسة الميدانية قد سمحت لنا بمعرفة جديد الأوضاع والتغيرات التي أثرت بطريقة أو بأخرى على سلوك هؤلاء العمال، وذلك انطلاقا من توضيحاتهم المختلفة وحسب معاشتهم لوقائع أحداث ما شملته هذه التغيرات، كونها جاءت تتمثل خاصة في ظروف ومناخ العمل بما فيها الطبيعية والاجتماعية، وكذا نظام الاتصال الذي على أساسه تبنى وتنسج العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة فتسمح بتبادل الآراء وطرح الأفكار، أضف إلى هذا نظام الأجور والخوافز بما في ذلك من علاوات وإعانات مالية وغير مالية من شأنها أن تعمل إما على رفع الروح المعنوية عند العمال فتزداد درجة حبهم للعمل وتمديزهم للمسؤولية بزيادة الخوافز، وإما على خفضها فينتج عن ذلك كثرة الإسراف والتغيب عن مواعيد العمل، وإضافة إلى

ما قلناه يعتبر نمط الإشراف أو القيادة من أكثر العوامل المؤثرة في سلوك العمال وتوجيهه، فالقائد الناجح يسعى دوماً إلى تحقيق الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي لدى مسؤوليه بمختلف الوسائل وكافة السبل.

وربما كان تناولنا لجملة هذه العوامل المذكورة وذات التأثير في سلوك وممارسات العمال أكثر تفصيلاً في الجانب النظري الذي خصصنا أحد فصوله لعرض أهم المدارس والنظريات المهمة بالسلوك الإنساني، وكذلك الفصل المخصص حول السلوك الإنساني داخل المنظمات وأهم العوامل المؤثرة فيه، فلقد تبين من تحليلنا للاستنتاجات الأخيرة أن هناك نوع من التوافق والتشابه إلى ما أشارت إليه الفئة المبحوثة لجملة هذه التغيرات مع ما تقدمنا به من معلومات في الجانب النظري وأما فيما يخص المدارس والنظريات السلوكية و بغض النظر عن كل الانتقادات الموجهة إليها، فقد رأينا كيف أن "تايلور" صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) رأى أن للأجر والخوافز المادية دوراً فعالاً في دفع العمال إلى مضاعفة مجهوداتهم في العمل، وبالتالي تأثير هذين العاملين على سلوك العمال بدرجة عالية، كما أن مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" جاءت تؤكد بصفة رسمية على أهمية العلاقات غير الرسمية ودورها في التأثير على سلوك الفرد والجماعة، وفي ذلك كما تبين لنا في نظام الاتصال ونمط القيادة وما ينطوي تحته كترك المبادرة للعمال في طرح اقتراحاتهم وأفكارهم أو الإثابة المتمثلة في تقدير ومكافئة العمال لما يبذلونه من جهودات اتجاه وظائفهم، ثم أن أصحاب النظريات الخاصة بالدافعية قد رأوا من خلال ما قدموه من تجارب أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بفعل عوامل عديدة و هو يسعى دوماً إلى تحقيقها وعلى رأسها الراتب (الأجر) فهو الذي يحقق حاجات الفرد الفيزيولوجية، ثم أن ظروف العمل ذات أهمية كبرى ويحتاج الفرد إلى الأمان الوظيفي تجنباً لخطر الحوادث المهنية، وقد رأينا كيف أن إجابات أفراد العينة كانت توضح عن هذا الجانب بكثرة فهو إما أن يوجه العامل نحو إنجاز العمل بكل رغبة، وإما عكس ذلك، كما تبقى حاجة الفرد إلى إحلال علاقات جيدة مع الآخرين وإلى نمط إشراف يشعره بالثقة ويقدر مهاراته وقدراته ثم أن الفرد بحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية، فذلك يجعله عضواً يشارك المؤسسة في تحقيق أهدافها، ثم نقف أخيراً عند مدرسة الجشطالت في تفسيرها للسلوك، فالسلوك عندها لا يفهم إلا في ضوء المجال الذي يؤدي فيه "البيئة

السلوكية" فتفاعله مع البيئة المادية والاجتماعية هو الذي يحدد نوع السلوك فلأن للبيئة أثر كبير في تحويل السلوك وفي توجيهه وهذا ينطبق مع دراستنا عندما نقول أن الانتقال تم من وضع إلى آخر أي من بيئة طالما تفاعل معها أفراد العينة إلى بيئة أخرى. أين يجد نفسه العامل محاطا بظروف جديدة وفي هذا تأثير على السلوك وتغيره.

تعتبر بمجمل هذه العوامل أهم المؤثرات على سلوك الفرد والجماعة داخل أي منظمة، التي هي في الحقيقة تغيرات تقدم. أفراد العينة بتوضيحها إلينا وبنوع من التفصيل من وضع إلى وضع آخر يعاد فيه إن صح التعبير تشكيل السلوك من جديد تماشيا مع السلوك التنظيمي المطلوب في المؤسسة، فالملاحظ عموما عند نتائج كل مؤسسة أن الحياة المهنية والاجتماعية لدى أفراد العينة بهذه المؤسسات قد أخذت طابعا آخر غير ما كان عليه الوضع سابقا بالمؤسسة العمومية، فيكفي القول أن فيهم من عبر عن قابليته للتأقلم مع المواقف الجديدة ووجد في ذلك تحسنا أفضل في وضعيته المهنية والاجتماعية، فأصبح الأجر يناسب الوظيفة ودرجة المسؤولية، وأصبحت هناك رغبة قوية للعمل عند أصحاب المؤسسات الخاصة دون خوف وكان هذا بالخصوص عند عينة مؤسسة AGRO DEEL بينما فيهم من وجد في ذلك اكتئاب وضيق من العمل في المؤسسة الخاصة لطبيعة التسيير والتنظيم، فلا الأجر هو مرتفع ولا الاتصال والعلاقة المهنية مع المسؤولين هي جيدة، ذلك ما جعلهم يفكرون في البحث عن العمل في المؤسسات العمومية مرة أخرى وقد أملت علينا هذا خاصة نتائج الدراسة. مؤسسة LA.BRIQUETERIE

ونود التذكير فقط أنه كلما حاولنا الخوض أكثر في عمق هذا الموضوع المتمثل في "سلوك العمال" وما نحن بصدد بلوغ نتائجه، كلما زادت الدراسة أكثر تعقدا وتشبكا، وذلك لما يقتضيه موضوع السلوك من جوانب خفية يصعب الكشف عنها بكل سهولة، وعليه فإنه تبقى حدود نتائجنا وتعميماتنا الأخيرة في نطاق حقل الدراسة الميدانية مرتبطة ارتباطا شديدا :

أولا: بعدد المؤسسات الخاصة والتي استيسر لنا إجراء البحث فيها.

ثانيا: بحجم العينة المحصل عليها من كل مؤسسة، إضافة إلى درجة صدق البيانات المحصل عليها من الاستثمارات المقدمة إلى الفئة المبحوثة.

الله الحق

إستمارة البحث.

ملاحظة: تقدم هذه الإستمارة إلى العمال الذين لهم سابق العمل بالمؤسسات

العمومية (E.P.E) فقط.

أنا طالب جامعي مقبل على تحضير مذكرة ماجستير، أتقدم إليكم بهذه الأسئلة البسيطة حيث

أرجو منكم الإجابة عليها بقدر الإمكان وبكل شفافية، واعلم أخي الكريم أنه كلما كانت

إجابتك دقيقة كلما كان بحثي أقرب إلى الصواب.

وفقني الله وإياكم أجمعين.

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة التي توافق إجابتك (□).

أ- بيانات عن الأشخاص:

1- الجنس: ذكر □ - أنثى □

2- السن:

3- الحالة المدنية: أعزب □ - متزوج □ - مطلق □ - أرمل □

4- المستوي التعليمي: ابتدائي □ - متوسط □ - ثانوي □ - جامعي □

ب- بيانات حول العمل:

5- ما اسم المؤسسة العمومية التي كنت تشتغل فيها سابقا؟

.....

6- كم من سنة اشتغلت فيها؟

.....

7- ما هي الوظيفة التي كنت تؤديها؟

.....

8- لماذا تركت العمل في المؤسسة العمومية؟

.....

9- كيف إتحتت بالعمل في هذه المؤسسة (الخاصة)؟

10- في أي مؤسسة يبدو لك نوع الوظيفة صعب؟

- في المؤسسة العمومية: E.Public
- في المؤسسة الخاصة: E.Prive
- أعطي مثالا عن هذه الصعوبات؟

11- من خلال تجربتك العملية بالمؤسستين، ما هي الأفضل بالنسبة إليك؟

• المؤسسة العمومية:

• المؤسسة الخاصة:

• لماذا؟:.....

12- في أي مؤسسة وجدت ظروف العمل جيدة ومناسبة للقيام بعملك؟

• المؤسسة العمومية:

• المؤسسة الخاصة:

• لماذا؟:.....

ج- بيانات حول الأجور والحوافز:

13- هل الأجر في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية هو:

- نفسه - مرتفع - منخفض

14- زيادة على الأجر الذي تتقاضاه، هل تمنحك المؤسسة علاوات (Primes) من أجل مضاعفة

المجهود في العمل؟

- في المؤسسة العمومية: نعم - لا - أحيانا
- في المؤسسة الخاصة: نعم - لا - أحيانا

15- هل تلقون إعانات مالية في المناسبات والأعياد مثلا؟

- في المؤسسة العمومية: نعم - لا - أحيانا
- في المؤسسة الخاصة: نعم - لا - أحيانا

د- بيانات حول الإتصال والعلاقة المهنية:

16- بما يتميز أسلوب الإتصال في كلتا المؤسستين؟

- في المؤسسة العمومية: لين وتفاهم - غلظة وقسوة
- في المؤسسة الخاصة: لين وتفاهم - غلظة وقسوة

17- ما هي الصعوبات التي تعارضك أثناء إتصالك مع الرئيس (المدير أو صاحب المؤسسة)؟

.....

18- من هم الذين تقوى علاقتك بهم في المؤسسة؟

- في المؤسسة العمومية: المدير - أصدقائك في العمل - جيران بالقرب من المؤسسة
- آخر
- في المؤسسة الخاصة: صاحب المؤسسة - أصدقائك في العمل
- جيران بالقرب من المؤسسة - آخر

19- كيف تلجأ المؤسسة إلى حلّ النزاعات وتسوية الخلافات بينكم وبين الآخرين؟

20- هل تسمح لكم المؤسسة بطرح إقتراحاتكم في بعض قضايا العمل؟

- في المؤسسة العمومية: نعم - لا - أحيانا
- في المؤسسة الخاصة: نعم - لا - أحيانا

21- هل تنال الشكر والتقدير إذا أتقنت عملك؟

- في المؤسسة العمومية: نعم - لا - أحيانا
- في المؤسسة الخاصة: نعم - لا - أحيانا

هـ - بيانات حول نظرة العمال للمؤسسة والتغيير(حاليا):

22- كيف كان شعورك وأنت مقبل على العمل في المؤسسة الخاصة؟

23- تغيرت عنك أمور عديدة في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العمومية، فما هي في نظرك أهم الأشياء التي تغيرت عليك؟

24- هل ساعدتك تجربتك في المؤسسة العمومية على مواجهة التغيرات والمواقف الجديدة؟

.....

25- في نظرك، هل تحيط بما يجري من تغيرات داخل المؤسسة؟

-نعم - لا - أحيانا

..... لماذا؟

26- ما هو أهم شيء تتميز به المؤسسة؟

- التنظيم الجيد للعمل والعمال - حُسن السلوك والعلاقة المهنية

- المراقبة الصارمة - شيء آخر وضّحه:.....

27- ما هي أهم الفروق الواضحة بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة حسب تجربتك؟

.....

.....

.....

.....

المصاحف والامر الجمعی

المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم العمري، "السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة" دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ.
- 2- احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، 1986.
- 3- أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993.
- 4- أحمد محمد الزغبى، "أسس علم النفس الاجتماعي"، دار الحكمة اليمنية، 1994.
- 5- أحمية سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2، 1994.
- 6- بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الإرشاد، سيدي بلعباس، 2006.
- 7- بوفلجة غيات، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران، 1996.
- 8- بيرسي كوهون، "النظرية الاجتماعية الحديثة"، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1985.
- 9- جان فرانسوا شانلا، "العلوم الاجتماعية و إدارة الأعمال"، دار القصة للنشر، الجزائر 2004.
- 10- حميدي حميد، "خصوصية المؤسسات العمومية في القانون الجزائري"، بحوث الندوة الفكرية التي نظمها المركز الوطني للدراسات و التحليل الخاصة بالتخطيط.
- 11- حميدي ياسين و آخرون، "علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، 1999.
- 12- رشيد واضح، "علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2002.
- 13- زغود علي، "المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر"، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الطبعة 2، 1987.
- 14- سعيد أوكيل و أساتذة، "استقالية المؤسسات العمومية الاقتصادية"، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1994.
- 15- شفيق رضوان، "السلوكية و الإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت لبنان، الطبعة 1، 1994.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.

- 17- صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية 1994.
- 18- صمويل عبود، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 19- ضياء المجيد الموسوي، "الخصوصية و التصحيحات الهيكلية: آراء و اتجاهات"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1994.
- 20- عادل حسن، "الأفراد في الصناعة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، كلية التجارة ، 1998.
- 21- عبد الرحمن العيسوي، "دراسات في السلوك الإنساني"، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 22- عبد اللطيف بن أسنهور، "التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962 - 1980)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
- 23- علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة بدون تاريخ.
- 24- علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة بدون تاريخ.
- 25- علي الشرقاوي، "التنظيم"، الدار الجامعية، بدون تاريخ.
- 26- علي عسكر، "ضغوط الحياة ... و أساليب مواجهتها"، دار الكتاب الحديث، الطبعة 2، 2000.
- 27- عمار حامد، "في بناء البشر - دراسات في التغيير الحضاري و الفكري و التربوي"، مركز تنمية المجتمع في العالم العربي، سرس لبنان، 1964.
- 28- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة 3، 2003.
- 29- غالب مصطفى، "السلوك"، مكتبة الهلال، بيروت، 1980.
- 30- القاضي أنطوان الناشف مراجعة نوال تلج مسعود، "الخصخصة، التخصيص"، مفهوم جديد لفكرة الدولة و دورها في إدارة المرافق العامة" منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان 2000.
- 31- كامل محمد محمد عويضة، "علم النفس الاجتماعي في الصناعة"، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، الطبعة 1، 1996.

- 32- كامل محمد محمد عويضة، "علم النفس الصناعي"، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان 1996.
- 33- محمد بلقاسم حسن بهلول، "سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر: إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.
- 34- محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمات و أسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، الطبعة 1، 1999.
- 35- محمد بوتين، "المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2003.
- 36- محمد حلمي مراد، "التأمينات الاجتماعية في البلاد العربية"، معهد البحوث والدراسات، العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1971 - 1972.
- 37- محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر {استقلالية المؤسسات}"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992.
- 38- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة 2، 1982.
- 39- محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية، 1986.
- 40- محمد مصطفى زيران، "السلوك الاجتماعي للفرد و أصول الإرشاد النفسي" مكتبة النهضة المصرية، 1965.
- 41- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس التنظيمي الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992.
- 42- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
- 43- د. مي العبد الله سنو، "الاتصال في عصر العولمة: الدور و التحديات الجديدة"، بيروت 1999.
- 44- ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني التنظيمي"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض 1993.

الأطروحات

أ- رسائل الدكتوراه:

- 1- بشير محمد، "إشكالية الانتقال من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي في الجزائر" كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 1999.
- 2- شريف مصطفى، "السلوك التسيري و التغيير في المؤسسة الجزائرية"، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2002 – 2003.

ب- رسائل الماجستير:

- 1- بن فولة فاطمة، "سلوك الموظف شبه الطبي في المركز الاستشفائي الجامعي"، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، أنتروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2004 – 2005.
- 2- بوترفاس الهاشمي، "السلوك التسيري في المؤسسة الجزائرية بين التقليد و التغييرات الجديدة"، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، أنتروبولوجيا جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2000 – 2001.
- 3- بوشعور محمد الحريري، "التأثير السوسيوثقافي للمجتمع الجزائري على العامل الجزائري في النظام الاقتصادي الجديد"، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، أنتروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2000 – 2001.
- 4- بوعباش مراد، "العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية"، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1991 – 1992.
- 5- خلفان رشيد، "أقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، معهد علم الاجتماع جامعة الجزائر، 1995 – 1996.
- 6- شريف اسماعيل، "استقلالية المؤسسات و جدواها في الاقتصاد الجزائري"، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 1995 – 1996.
- 7- القاضي المكي، "تمثلات الأجراء الصناعيين بين العقننة و التقليد"، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، أنتروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2000 – 2001.

هـ- القوانين و المراسيم:

- 1- ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد رقم 101، في 13 - 12 - 1971
- 2- الميثاق و النصوص التطبيقية، "التسيير الاشتراكي للمؤسسات" جبهة التحرير الوطني، ديسمبر 1975.
- 3- الجريدة الرسمية، العدد 17، القانون 90 - 11، المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل.
- 4- القانون الأساسي العام للعامل الجزائري، 78 - 12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المادة 1.
- 5- قانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 01 رمضان 1978 الموافق ليوم 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.
- 6- المادة 06 من الأمر رقم 66 - 133 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، المؤرخ في 02 يونيو 1966.
- 7- اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية (لجنة ما بين الوزارات) التقرير النهائي، وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية، مارس 1980.

و- الجرائد باللغتين: العربية و الفرنسية.

- 1- جريدة الخبر، ليوم الخميس 22 فيفري 2001.
- 2- جريدة الخبر ليوم الأحد 18 فيفري 2001.
- 3- Journal le matin : N°=16 du 07 octobre 1991.

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Bogomolova, « La théorie des relations humaines », ed, du progrès, Moscou, 1974.
- 2- Bouyakoub, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie » ed, O.P.U Alger 1987.
- 3- Citeau J.P, « Gestion des ressources humaines ; principes généraux » ed, Collin, Paris, 1997.
- 4- Crozier M, Friedberg E, « L'acteur et le système », ed points 1977.
- 5- Cuche. D, 'la notion de la culture dans les sciences sociales », ed la découverte, 1996.
- 6- Friedman. G, « le travail en miettes », N.R.F, Gallinard, ST Amand 1964.
- 7- Louis. Renaud. P., « Précis de psychologie économique », P.U.F, 1974.
- 8- Marckèsnay. M, « Management stratégique », les éditions chihab. 1997.
- 9- Marck. I. G., Simon H. H. « les organisations », Dunod, bordas, Paris, 1979.
- 10- Mayo, E., « les problèmes humaines de la civilisation industrielle », Mac Millan, New York, 1953.
- 11- Mendras H., « Eléments de la sociologie » Armand Collin, Paris 1975.

الفهرس

- 3- المشكلة السلوكية في المنظمات الصناعية..... 53
- أ- طبيعتها..... 53
- ب- أسباب تعقدتها..... 55
- ج- مراحل معالجتها..... 56
- 4- أهمية الدافعية في التعرف على محددات السلوك الإنساني..... 57
- أ- تعريف الدافعية..... 58
- ب- أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية..... 58
- ج- الفروض الأساسية عن دور الدافعية في توجيه السلوك الإنساني..... 60
- II- بعض العوامل المؤثرة في سلوك القوى العاملة داخل المنظمات الصناعية..... 61
- تمهيد..... 61
- 1- ظروف العمل في المنظمة..... 62
- 2- الإتصال داخل المنظمات..... 65
- 3- القيادة في المنظمات..... 70
- 4- الحوافز في المنظمات..... 73
- 5- ضغوط العمل في المنظمات..... 80
- 6- الروح المعنوية في مجال العمل..... 84
- الخلاصة..... 87

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي

- I- تقديم للدراسة الميدانية..... 88
- تمهيد..... 88
- 1- تحديد الإطار "الزماني والمكاني" للدراسة..... 88
- 2- الفئة المقصودة في الدراسة..... 88
- 3- العينة..... 89
- 4- المنهج المتبع..... 89

أ..... المقدمة

الجزء الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: وجيزة عن مختلف الإصلاحات في ظل الانتقال إلى إقتصاد السوق.

01..... المقدمة

03..... I- الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر قبل وبعد 1988

03..... • تمهيد

04..... 1- بعض الأسباب الإقتصادية والإجتماعية المؤدية إلى الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر

06..... 2- الإصلاحات في الجزائر إبتداء من 1980 إلى 1988 "نحو إعادة الهيكلة"

09..... 3- الإصلاحات في الجزائر إبتداء ما بعد 1988 "نحو الإستقلالية وتصحيح الوضعية"

11..... 4- علاقة وحقوق العمال بالمؤسسة العمومية: (S.G.T) القانون الأساسي للعمال

14..... 5- المشاركة العمالية في إدارة وتسيير المؤسسة في ظل الإصلاحات

15..... • خلاصة

17..... II- قضية الخوصصة في الجزائر

17..... • تمهيد

18..... 1- مفهوم القطاع الخاص أو الخوصصة

19..... 2- آراء بعض الخبراء الإقتصاديين الجزائريين حول قضية الخوصصة

19..... 3- أسباب وتطور فكرة الخوصصة في الجزائر

21..... 4- نظرة الإتحاد العام للعمال الجزائريين للخوصصة (UGTA)

22..... 5- المؤسسة الجزائرية والوضع الإقتصادي الجديد

24..... 6- إقتصاد السوق وإنعكاساته على الواقع الجزائري

25..... • خلاصة

الفصل الثاني: قراءة لبعض المدارس والنظريات المهمة بالسلوك الإنساني داخل المنظمات.

- 1- نظرية التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) F.W-TAYLOR 1856/1915..... 27
- 2- مدرسة العلاقات الإنسانية: Elton Mayo 1880/1949..... 30
- 3- النظريات الخاصة بالدافعية..... 34
- أ- نظرية أ. ماسلوا (A.Maslow) لتدرج الحاجات..... 34
- ب- نظرية هيرزبيرج (HERZBEG) ذات العاملين..... 37
- ج- نظرية ألدر فير للبقاء والالتقاء والتطور (A.R.G)..... 39
- 4- النظرية الإستراتيجية المعاصرة: م. كروزي (M.Crozier)..... 40
- 5- تفسير مدرسة الجشطالت للسلوك..... 42
- خلاصة..... 43

الفصل الثالث: دراسة عامة حول السلوك الإنساني في المنظمات وأهم العوامل المؤثرة فيه.

- مقدمة:..... 44
- 1- دراسة حول السلوك الإنساني في المنظمات..... 45
- تمهيد..... 45
- 1- السلوك الإنساني في المنظمات..... 46
- أ- المقصود بالسلوك الإنسان..... 46
- ب- خصائصه..... 47
- ج- الهدف من دراسة السلوك الإنساني في المنظمات..... 47
- 2- أهمية العنصر البشري في المنظمة..... 49
- أ- تأثير وتأثر سلوك الأفراد في المنظمة..... 50
- ب- سلوك الأفراد ومظاهر تأثيره على كفاءة المنظمة..... 51
- ج- المشاكل الأساسية للمنظمة في تعاملها مع القوى العاملة..... 52

90.....	6- الهدف من الدراسة.....
91.....	7- صعوبات البحث الميداني.....
91.....	8- التعريف بالمؤسسات "مكان الدراسة".....
93.....	II- الدراسة الميدانية بالمؤسسات الخاصة
93.....	1- دراسة ميدانية بمؤسسة: "فيم - VIM".....
121.....	• خلاصة.....
122.....	2- دراسة ميدانية بمؤسسة: "أقروديل - (GK) AGRO-DEEL".....
161.....	• خلاصة.....
163.....	3- دراسة ميدانية بمؤسسة: "مطاحن تافنة - Minoterie La Tafna".....
189.....	• خلاصة.....
190.....	4- دراسة ميدانية بمؤسسة: "مصنع الآحور - La briqueterie".....
251.....	• خلاصة.....
218.....	• خلاصة أخيرة لنتائج الدراسة الميدانية.....
229.....	• خاتمة عامة.....
233.....	• الملاحق.....
238.....	• المراجع.....

ملخص

تدرج دراستنا ضمن الدراسات المعالجة للسلوك الإنساني داخل المنظمات الصناعية، فهي تتمحور أساسا في محاولة البحث والكشف عن أهم التغيرات الجديدة وذات التأثير في سلوك العمال الذين أقبلوا من المؤسسات العمومية نحو المؤسسات الخاصة، حيث انتهينا في ختام الدراسة أن لهذه التحولات فعلا تأثير قوي على سلوك وممارسات العمال:

- فمنهم من عبّر عن شعوره بسرعة التأقلم مع الأوضاع الجديدة داخل المؤسسة الخاصة (الإتجاه الأول)

- ومنهم من عبّر عن رفضه المطلق لذلك، "المقاومة" (الإتجاه الثاني).

الكلمات المفتاحية: السلوك، العمال، التغيير، ثقافة المؤسسة، إقتصاد السوق.

Résumé

Notre travail s'inscrit dans le cadre des études effectuées sur le comportement humain dans les sociétés industrielles, de ce fait nous essayerons de faire un compte-rendu sur les principaux changements qui influent sur les comportements des travailleurs issus des entreprises publiques exerçant dans les entreprises privés; Notre enquête nous a permis en fin de compte de montrer l'influence des changements sur les comportements et les pratiques de ces travailleurs.

Deux tendances, sont a souligner, il s'agit :

- premièrement de l'adaptation de ces derniers aux nouvelles conditions du travail dans le secteur privé.

- deuxièmement une certaine résistance timide envers cette nouvelle discipline d'usine du privé.

- **Mots clés** : comportement – travailleurs – changement – culture d'entreprise – économie du marché.

Abstracts

Our study deals which the studies carried out on human behavior in industrial society; so we shall try to make a sum up on the human factors that may have an influence on workers behaviors issued from public institutions working in private institutions Our enquiry allowed us to demonstrate the influence of changes on workers behaviors.

two tendencies are to be pointed:

- first: adapting workers to the new working conditions in private sector.

- second: A minor resistance toward the new discipline of the private industry.

Key words: behavior – workers – change – institution's way of thinking – markets economy.