

د. طواهر محمد التهامي\* و د. ناصر دادي عدون\*\*

## القيادة والقيم بالمؤسسة

(حالة مؤسستين صناعيتين)

### ملخص الدراسة

تشهد المؤسسة الجزائرية حاليا إصلاحات عميقة تمس مختلف جوانبها، خاصة الإدارية. ويعتبر الاهتمام بقيم العامل البشري فيها من الأولويات لضمان تحسين جو العمل ورفع مرد وديته. في هذا الإطار نحاول التطرق للقيادة، لخصائص العامل الجزائري وقيمه، وتأثير الاهتمام بها في محيط العمل في مؤسستين صناعيتين : الأولى لصناعة الدقيق والثانية لصناعة الخيط والنسيج.

### Résumé

L'entreprise algérienne est en train de vivre des changements profonds qui touchent divers aspects, surtout de management. Accorder plus d'importance aux valeurs du facteur humain est une des priorités pour lui garantir un climat de travail meilleur, et améliorer sa productivité. Dans ce cadre, nous essayons de traiter des éléments suivants : le commandement, les caractéristiques du travailleur et ses valeurs, ainsi que leurs effets dans le milieu du travail au sein de deux entreprises publiques industrielles : les Cotonnades du Sud et les Moulins de Laghouat.

### إشكالية الدراسة

الغرض من هذا البحث هو دراسة أحد الجوانب المهمة في إدارة المؤسسة وهي القيادة من خلال القيم. فالموارد البشرية من المكونات الرئيسية للمؤسسة باعتبارها محركا لها، ومكلفة لها، وبها يرتبط نشاطها ونتائجها. وواقع مختلف المجتمعات، المتقدمة منها والمتخلفة، يثبت أن الفاعل والمحقق لنتائج المجتمع هو الفرد، في مختلف أماكن وجوده، سواء في المجال الاقتصادي أو في المجالات الفكرية والثقافية الأخرى، وكل من هذه المجالات يرتبط أو يؤثر في الأخرى.

وفي الوقت الحاضر لا يمكن الحديث عن التطور الاقتصادي دون الحديث عن الاهتمام وتطوير فاعل هذا التطور، انطلاقا من تكوينه وتوفير الوسائل والأدوات المادية والمعنوية الضرورية لحركته في المؤسسات والمجالات الأخرى، والظروف

المساعدة على تقديم ما يمتلك من قوة فكرية وعضلية حتى يؤثر في الدفع الاقتصادي العام .

ومن بين الوسائل المعنوية الواجب الاهتمام بتوفرها : طريقة وأساليب القيادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية، خاصة على مستوى تحديد المعايير التي تسمح بالانتفاع الجيد لليد العاملة، والاطارات في هذه المؤسسات، وتقديم الجهد الكافي لتحقيق أهدافها، بحيث تعتبر القيادة فرعا هاما من وظائف الإدارة، خاصة لدى Fayol أحد أوائل المقترحين لهذه العناصر في الإدارة العلمية.[1]

وفيما يتعلق بالمؤسسات العمومية الجزائرية، التي تمر بمرحلة جد حرجة، يتطلب منها الاهتمام بشكل كاف بالموارد البشرية، ليس فقط للأسباب المذكورة أعلاه، وإنما أيضا لأن هذه المؤسسات تعتبر في مفترق الطرق، نتيجة ما يمثله العامل البشري فيها من تراكمات سابقة.

ومن محاولات الاهتمام بالعامل وإشراكه في تسيير المؤسسة العمومية منذ السبعينات إلى اليوم، سواء بحثا عن المردودية أو سعيا للرفع من المستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد الجزائري عامة[2]، يمكن أن نستنتج عددا من الملاحظات :

- النزاعات والاضطرابات العديدة التي وجدت بالمؤسسة في فترة تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، لها علاقة بسوء فهمه وسوء تطبيقه ، وبتضارب الصلاحيات والأدوار بين هيئات الإدارة، وغياب الإطار الإداري الواضح الذي يبين حدود المسؤوليات والصلاحيات ، والعلاقة بين المشرف والمشرف عليه .

- إن مختلف الهيئات التي كانت تتدخل في الإشراف على العمال وتأطيرهم مثل هيئات العمال، الإدارة وخلية الحزب سابقا، لم تفلح في توجيههم فيما يتعلق بالأجور مثلا، إذ أن مختلف الزيادات تم الحصول عليها بواسطة الإضرابات .

- إن التكنولوجيا الصناعية والإدارية المستوردة، باعتبارها غير حيادية قد حملت معها ثقافة غربية عن ثقافة المجتمع الجزائري من جهة، وثقافة هذا المجتمع كانت متناقضة معها ومع ثقافة النظام الاقتصادي المستورد آنذاك منذ الاستقلال من جهة أخرى.[3]

- والدراسات التي تناولت تلك الفترة، قد أقرت بفشل طرق التسيير.

وقد قدمت لمشكلة التكنولوجيا المستوردة بعض التفسيرات عن التصرفات غير السليمة والتخريب الذي قام به العامل، والخسائر الهامة التي تحملتها المؤسسات الجزائرية اثر ذلك، انها حالات تمس مختلف المجتمعات وحتى الدول المتطورة مع الاختلاف في درجة حدتها وهي مرتبطة بشكل الثقافة التكنولوجية، وبأزمة المؤسسة الاقتصادية كمفهوم لدى البعض، وكمحيط تقني - اجتماعي لدى البعض الآخر[4]، بعد ما شهدته منذ بداية هذا القرن من ضخامة واستلاب للعامل... الخ.

وإذا كانت هذه التفسيرات مقبولة إلى حد ما، فإن العديد من الاشكاليات تبقى مطروحة . وفي هذا الإطار سوف نحاول التطرق إلى إشكالية الاهتمام بالقيم الثقافية في إدارة المؤسسة الجزائرية عن طريق القيادة .

وفي هذه الدراسة سوف نحاول الإجابة على بعض التساؤلات الأساسية :

ما علاقه القيم بالنفاه واهميه دراسنها في المؤسسه الاقتصاديه ؟ 1.

2. ما هي خصائص العامل و قيمه المرتبطة بالعمل ؟
3. ما مدى الاهتمام بالعامل وقيمه من طرف القيادة ؟
4. كيف يؤثر الاهتمام بقيم العامل بالمؤسسة على محيط العمل فيها ؟

### فرضيات الدراسة

- هناك علاقة بين القيم والثقافة وسلوك العامل تجاه القيادة، ومصدر قيم المجتمع ثقافته.

- تتبع قيم العامل من قيم المجتمع فهي تأخذ ميزات. والعامل الجزائري اليوم يتميز بخصائص وقيم غير التي كانت لديه عند انطلاق العملية التنموية في السبعينات وحتى بداية الثمانينات، نظرا للتطورات التي شهدتها من ناحية التكوين والسن.

- رغم ما تشهده المؤسسة الصناعية من إعادة هيكلة إلا أن المسؤولين فيها لا يولون الاهتمام الكافي بالعمال.

- يمكن التخفيف من المشاكل المواجهة في المؤسسة، وفي محيط العمل، عن طريق الاهتمام أكثر بالجانب المعنوي للعامل من خلال عناصر القيم المتأصلة فيه، وهذا في اطار علاقته بالمسؤولين أو المشرفين عليه، باعتبار أن العامل الجزائري بدأ يتأقلم مع التكنولوجيا بعد مدة من التعامل معها، وهي نتيجة طبيعية في نظرنا.

### 1 - القيم الثقافية و الاجتماعية في المؤسسة

تعرف الثقافة، ومختلف مكوناتها، اهتماما متزايدا من طرف المختصين في العلوم الاجتماعية، الأنثروبولوجية والنفسية التنظيمية. وهذا الاهتمام ينصب على الإنسان في إطاره الاجتماعي، كنظام متحرك ضمن نظام اكبر. لأن الثقافة التي يكونها الإنسان ويكتسبها، تعمل في الواقع على التأثير فيه وحركته، كما يؤثر فيها في نفس الوقت. وعملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته، تظهر في سلوكاته كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل الاجتماعية، النفسية، البيولوجية والمعنوية وهذا نتيجة لتفاعل العادات والتقاليد، والميول التي تحدد شخصية الفرد، وتؤثر في سلوكه وتوجهاته، وبالتالي نتائج أعماله في المؤسسة، وفي محيطه الاجتماعي.

#### 1.1. مفهوم الثقافة

للتقافة مفهوم واسع ، وذو جوانب متعددة. ومن التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف الأنثروبولوجي "TAYLOR EDWARD" إذ يعتبرها بأنها : "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون، والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع." [5]

ونجد لدى "اللاس" (ALLACE) أن الثقافة هي : "أساليب السلوك، أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأنها أكثر استخدام لدى أفراد المجتمع، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة." [6]

ومن بين أكثر تعاريف الثقافة شيوعا : تعريف "كوفايرون" (F.KOVAIRON) الذي يرى : "أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن كل مستوى التقدم التكنولوجي، و الإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في

مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي. وبجملته موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرقه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتيجة تفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر [7]. وهناك ثلاثة جوانب للثقافة: المادي والاجتماعي والفكري أو الرمزي .

و إذا كانت هذه العناصر من ناحية الشكل غير مختلفة في المجتمعات، فهي من الناحية الايديولوجية تختلف باختلاف مكوناتها، فمثلا القيم في البلاد العربية الاسلامية مختلفة في كثير من الجوانب عن القيم في البلاد الغربية، ويكون لذلك أثر على مضمونها لدى المجتمعين في مختلف أنماطها حسب ظروف العمل.

ومن خلال معرفة تاريخ المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتتفاعل معه، نستطيع أن نتبين طبيعة ثقافته ومكوناتها وكيفية تكوينها، ودرجة تطورها، ومدى تأثيرها في المؤسسة، وبالتالي كيفية مواجهتها من هذه الأخيرة أو التكيف معها والتأثير فيها. وتزداد أهمية الثقافة في تأثيرها، سواء من خارج المؤسسة أو داخلها، من خلال سلوكيات الأفراد والجانب النفسي الاجتماعي لها. [8] ويمكن أن نستنتج هذا الترابط بين النفسي والثقافي، من خلال القيم الثقافية، ومدى تأثيرها على الشخصية لدى الأفراد في المؤسسة، مثل غيرها من المجالات الحيوية الأخرى.

## 1. 2. القيم و دورها في السلوك

لقد عرفت القيم عدة تعريفات، فلدى "KILMAN" هي : "مجموعة من الفلسفات، المعتقدات، والافتراضات و المبادئ و التوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك، التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة" [9].

و "هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار، والخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة. [10]

وهذا التعريف الأخير يلتقي مع تعريف الباحث "OPENHEIM"، أين تظهر الاتجاهات كعنصر مهم وأساسي فيه : "ان الاتجاه يتكون من مجموع الآراء المترابطة عبر تاريخ الفرد نحو موضوع أو قضية ما. وبثبات هذا الاتجاه بعد مدة معينة، وبترابط الاتجاهات تتكون في النهاية قيمة من القيم " [11].

و "الاتجاه هو أسلوب منظم منسق في التفكير والشعور، ورد الفعل تجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، وتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة" [12].

و يظهر الالتقاء بين القيم و الاتجاهات من خلال مكونات هذه الأخيرة إذ أن مكوناتها الرئيسية هي الأفكار والمعتقدات، والمشاعر والانفعالات، والنزاعات إلى رد الفعل . ويمكننا القول بأن الاتجاه يتشكل عندما تترابط هذه إلى رد المكونات إلى حد أن ترتبط هذه المشاعر المحددة والنزاعات برد الفعل بصورة مشتقة مع موضوع الاتجاه. وتنشأ الاتجاهات خلال التعامل مع بيئتنا الاجتماعية والتوافق معها. " وبمجرد تكوين الاتجاهات فإنها تصني النظام على أسلوب، وردود أفعالنا، وتيسر التوافق الاجتماعي" [13].

وتلعب الاتجاهات والقيم دورا مهما، ومحددا في توجيه السلوك الفردي في الجماعة، وسلوك هذه الأخيرة ككل. وتتخذ الاتجاهات والقيم بذلك وزنها في المنظمات، والمؤسسات الاقتصادية على الخصوص. ودور الموجه والمقياس الذي تلعبه القيم

باعتبارها : "مقياس أو معيار للانتقاء من بين بدائل، ومخلفات اجتماعية أمام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية، بقصد تحقيق مصالح وأهداف معينة، ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص" [14].

### 3.1. تصنيف القيم

نظرا للأهمية التي تتميز بها القيم، ومن خلالها الاتجاهات، فإنه يمكن القول أن القيم هي مفتاح سلوك الانسان، أي أن ثقافة الفرد تظهر في سلوكه من خلال اتجاهاته وقيمه التي يكونها من تلك الثقافة الاجتماعية. هذه الثقافة، التي تتميز بعدة أنماط وقطاعات، وتؤدي إلى وجود عدة أنواع من القيم.

وحسب ارتباطها وأهميتها لدى الفرد فقد قسم "SCHEIN" القيم إلى ثلاثة أنواع : [15] قيم أساسية : منها ما يرتبط بالاستعدادات لا نجاز العمل، وقيم مناسبة مثل ارتداء لباس معين، وقيم هامشية مثل استهلاك منتج أو خدمة من المؤسسة التي يعمل بها.

وقد صنف "SPRINGER" القيم حسب ما يلي [16]:

**القيمة النظرية** : وتعني مدى اهتمام الفرد بالبحث والكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء حوله، بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية.

**القيمة الاقتصادية** : وتتمثل في الاهتمام بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي، والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتنميتها.

**القيمة الجمالية** : وتتعلق بالاهتمام بتحقيق التناسق، والانسجام الشكلي واللوني، سواء كان مسموعا أو مرئيا.

**القيمة السياسية** : وتتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين، وقيادتهم و التحكم فيهم والاستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم.

**القيمة الاجتماعية** : اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم، والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.

**القيمة الدينية** : اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه والسعي لاتباع التعاليم الدينية ووحدة هذا الكون، وتأمل غايات خلقه.

و لعل هذا التصنيف يبين فقط الأشكال، أو الأنواع العامة للقيم، حسب ما يراه صاحبه، بينما يمكن أن توجد تصنيفات أخرى، مثل إضافة قيم أخرى تاريخية مثلا، أو تفصيل في البعض منها، أو التغافل عن جزء منها. وبدرجة سيطرة إحدى هذه القيم لدى الفرد يمكن تصنيفه ضمن أحد الأنماط التي تأخذ تسمية القيمة المسيطرة [17].

ومن جهة أخرى فان مضمون القيم لدى الأفراد يتغير حسب المحيط الاجتماعي والثقافي الذي يعيشون فيه، ومضمون الثقافة، والثقافات التي يحتكون بها، ويكتسبون منها هذه القيم، بالإضافة إلى درجات إمكاناتهم في الاكتساب أو المعرفة والادراك، الذي يتميز به كل منهم، وفي هذا يلعب التكوين البيولوجي والوراثي دورا مهما. وتتأثر بالشخصيات التي تتعامل معها من جهة، وبالمحيط الثقافي الاجتماعي الذي توجد فيه من جهة أخرى.

## 2- القيم وثقافة الأفراد في المؤسسة

تفيدنا دراسة ثقافة الأفراد، وقيمهم في عدة جوانب ذات ارتباط وثيق بنشاط المؤسسة ونتائجها. "إن أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آرائنا، سلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي نحملها من خلال محيط العمل والسلوك" [18].  
ومما يفيدنا من دراسة هذا الجانب نذكر العناصر التالية :

1. إن تحديد قيم الأفراد الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية. واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه، ميوله وآرائه.

2. إن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد، في مختلف مناصبهم، يعطي إمكانية واسعة للتعرف بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل، وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة، أو عند مشاركتهم فيها.

3. بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة، مثل الرغبة في الإنجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية، تسمح باختبار الأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية، وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.

4. الاستفادة من تلك القيم والاستعدادات في الاتصالات، والعلاقات بينهم وبين من يرتبط بهم، أو يتعاون معهم، وحتى في مجال اتصالهم مع جهات خارج المؤسسة، والتي من المفروض يقدمون فيها نوعا من التعريف بالمؤسسة في حركاتهم، وطريقة المعاملة وغيرها.

5. بالاطلاع على دوافع الأشخاص، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة (المادية وغير المادية مثلا)، وهذا انطلاقا من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.

6. بالمعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة، نتمكن من تكييفها مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقا لأهدافها وثقافتها، أو البحث عن أشخاص لا يبتعدون عنها، أو يمكن لهم التكيف معها، حتى لا تكون سببا لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطها الذي يتجه طبقا لأهداف ومحددات معينة.

وتستطيع المؤسسة بالاطلاع على مختلف الاتجاهات، والقيم لدى عمالها أن تؤثر عليها من أجل التحكم أكثر في توجيه سلوكهم، وهذا من خلال سعي الناس إلى تحقيق التوازن بين العنصرين [19]، ويتم هذا بالتأثير بالاقناع أو بالضغط بمختلف الطرق، منها الاغرائية، أو إدخال الفرد في جماعة مؤثرة [20].

ومن جهة أخرى فطريقة القيادة الملائمة لقيم الأفراد تسمح بأكثر سهولة بإدراك وفهم ما يدور في المؤسسة أولا، ثم ما يتم إعداده من خطط وبرامج في الظروف العادية، وهو ما تنفق فيه المؤسسات عادة وقتا مهما من أجل مساهمة الأفراد فيها بإيجابية، كما في المؤسسات اليابانية مثلا [21]. و يساهم الاهتمام بالقيم أيضا في الإدراك لما يمكن أن يحدث من مشاكل في الجوانب التقنية والمالية، أو عند التغيير أو في الحالات الحرجة مثل ما يحدث حاليا في المؤسسات الجزائرية. وبهذا الإدراك المتبادل بين

المؤسسة والأفراد فيها، يتجه كل منها إلى اعتبار حياته وبقائه مرتبطة بحياة الآخر وبقائه، وهي أعلى درجات الاندماج بين الطرفين، وقد وصلت إليه العديد من المؤسسات اليابانية و الأمريكية، وتسعى إليه منذ مدة مختلف المؤسسات في أوروبا أيضا.

### 3 - القيادة والقيم في المؤسسة

تأخذ القيادة حيزا معتبرا في كتابات وأبحاث المختصين في الإدارة والتسيير منذ بداية هذا القرن، ولعل من أسباب الاهتمام بالقيادة، الدور الذي يلعبه القائد في الملحقين به، وماله من نتائج على نشاط واستمرارية المؤسسة، وكذلك لاقتباس عدد من المفكرين في هذا المجال من أشكال القيادة العسكرية، لكونهم قدماء ضباط أو قواد عسكريين.

#### 1.3. تعريف

يختلف تعريف القيادة باختلاف المدخل المستعمل، أو الجوانب التي يركز عليها اهتمامنا، فبإهتمامنا مثلا بعملية التأثير يمكن أن نعرف القائد كفرد يستطيع التأثير في الآخرين، أو الذي يدفع الجماعة إلى تحقيق أهداف معينة. وقد يعرف القائد بشكل مبسط على أنه الفرد المسؤول على عمل معين. وقد يعرفه البعض على أنه الفرد الذي يظهر في مجالات السلوك القيادي [22].

ومن بين التعريفات الأقرب إلى جمع مختلف العناصر السابقة، تقدم القيادة بأنها دور يقوم به فرد. وبديهيها فالقائد حسب هذا التعريف سوف ينتمي إلى جماعة، وله فيها مركز اجتماعي، تعترف به الجماعة وينخرط في نوع من السلوك يرتبط بهذا المركز الذي يشغله [23].

ويتخذ القائد في المؤسسة الاقتصادية أكثر من منصب انطلاقا من أعلى الهرم في منصب مدير، أو ما دونه، إلى منصب المشرف على العمال التنفيذيين في الورشات. لذا فالقيادة توافق تطور المؤسسات وأحجامها، وتعتبر كأحد أشكال تقسيم العمل الذي فرضته التطورات التي شهدتها المؤسسات في مجالات متعددة، والتي لعب فيها التطور التقني دورا لا يستهان به. وصارت المؤسسة تتميز بالفصل بين أصحاب الملكية والإدارة، إذ ترك الأولون المكان لمجموعة الإداريين الذين لا يملكون رأسمالا في المؤسسة، ويؤدون مختلف الأعمال الإدارية فيها.

وتوزيع القيادة حسب التدرج الهرمي لهيكل المؤسسة حسب الشكل الحديث، يبلور النظرة الأمريكية المسماة: "Staff and line"، التي تجمع بين القيادة الموحدة في أعلى الهرم الإداري "Staff"، حسب اتجاه "F.W. TAYLOR" مبدأ وحدة القيادة، والقيادة التراتبية في مستويات الهرم الإداري "Line" [24].

و مصطلح Staff الذي يقابل هيئة الأركان في الجيش، ليس صحيحا دائما في المؤسسة، نظرا لاختلاف مكونات هذه الهيئة في كل من الجهتين، فالقائد في الجيش يكون هذه الهيئة من الرؤساء التابعين له، في حين أن مدير المؤسسة يجمع نوابه، أو حتى أشخاص مستشارين له، وأحيانا أو عادة، ما يكون هذا الدور لمجلس الإدارة، الذي يشرف على أعمال المدير، ويعطيه أو يفوض له، جزء من سلطاته، ولكل منها سلطات ومسؤوليات محددة، والمدير بدوره يكون تحت إشراف مجلس الإدارة وجمعية المساهمين (في المؤسسة المساهمة).

### 3.2. الخصائص القيادية

ان النظرة إلى القيادة من ناحية الصفات والخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر في القائد، تستجيب إلى متطلبات المناصب القيادية في المؤسسة، من قدرات، طاقات وخبرات، والتي تتميز في جانب كبير منها بالتكوين الثقافي والاتجاهات وقيم الشخص. وهذه العناصر كلها ضرورية لتعامل القائد مع مجموعة من الأفراد، تختلف اتجاهاتهم وقيمهم، وقد تختلف مستوياتهم الثقافية وخبراتهم وآراؤهم. وهذه العوامل في تفاعل بين أفراد المجموعة وبينهم والأفراد خارج المجموعة.

وهناك العديد من الصفات التي يراها الأفراد في المؤسسات بأنها تمثل ميزات للقائد الناجح، ومنها القدرات الذهنية كالذكاء الذي يعتبر عضوا هاما وأساسيا في مجال الإدارة، والتي تساعد على التصرف السريع، وفي الوقت وبالطريقة المناسبة. كما أن الميزات الشخصية مثل قوة الثقة في النفس والقدرة على الإقناع، والإدراك لاتجاهات وطاقات، وقدرات المرؤوسين، وهي عناصر عليها يبني القائد سياسة تعامله معهم. هذا بالإضافة إلى بعض الصفات الأولية مثل قدرة الحديث التي تجمع عدة جوانب ثقافية فكرية وصوتية وغيره [25].

### 3.3. الأدوار والأنماط القيادية

في اتجاه دراسة القيادة الذي يركز على الأدوار والذي يعتبر من الاتجاهات المفيدة في القيادة، قدمت العديد من الأبحاث تتناول أدوار القائد في المؤسسة، ومن هذه الدراسات الحديثة الدراسة التي قدمها كريخ [26]، التي يقسم فيها وظائف القائد إلى نوعين : أولية وأخرى ثانوية.

1 - النوع الأول هي الوظائف الضرورية للقيادة : إداري، مخطط، واضع سياسات، خبير ممثل خارجي للجماعة، مراقب للعلاقات الداخلية، مسؤول عن المكافأة والعقاب، حكم ووسيط .

2 - والنوع الثاني فهي الوظائف التي يقوم بها القائد تلقائيا، أو تسند إليه عن طريق جماعته حسب موقعه فيها : نموذج أو قدوة، رمز للجماعة، معبر عن المسؤولية الفردية، مفكر، رمز للأبوة، يتحمل أخطاء غيره.

ونلاحظ تداخل هذه الوظائف، وتسمح الثانوية منها بتكون نظرة عن جوانب أخرى في شخصية القائد تعمل على التقاف أفراد الجماعة حوله. وسلوك القائد في مجموعته يكون نمطا من أنماط القيادة، التي وزعها المختصون إلى ثلاثة : المتسلطة، الديمقراطية والمتساهلة [27].

1. وفي النمط الأول يتميز القائد بالانفراد في وضع السياسات، واتخاذ أغلب الاجراءات. ويكون عمل الجماعة في هذا النمط يتم بمعرفة وبتوجيه مباشر منه.

2. أما في النمط الثاني أو الديمقراطي، فيتم عمل القائد بواسطة توجيهه ومراقبته لمختلف أوجه نشاط الجماعة، التي تشترك في مناقشة السياسة العامة، واتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي، ثم تنتقل إلى تنفيذها. والقائد يعمل على تشجيع مشاركة الأعضاء ويوجه النقاشات من أجل ترشيدها.

3. وفي القيادة المتساهلة فهناك خليط من السلوك المتعدد والمتداخل.



وعن كفاءة الجماعات، في الأنماط الثلاثة من القيادات، فإن النمط المتسلط يحقق أكثر إنتاجية في الفترات الأولى من العمل، مقارنة بالنمط الديمقراطي. كما أن النمط الأول يؤدي إلى تنسيق أفضل بين الجهود، مما ينتج كفاءة أحسن، لا يحققها النمط الثاني إلا بمرور فترة أطول من الزمن.

وإلى جانب المقياس الكمي للأداء المتأثر بنوع القيادة، فإن المناخ المتسلط ينخفض فيه مستوى الرضا، ويتكون لدى أفراد الجماعة نوع من العداء الشديد لأفراد الجماعات الأخرى. بينما المناخ الديمقراطي فيخلق جوا أحسن من الرضا، وتنخفض فيه روح العداء بين الجماعات. وينخفض مستوى الرضا بين أعضاء الجماعات في المناخ المتساهل.

وهذه النتائج، وإن كانت سوف لا تتحقق بشكل تام في المؤسسات اليوم، وفي المجتمعات المختلفة لتأثرها بخصائص هذه الأخيرة، فإنها تعد جد مفيدة في مجال الإدارة، إذ تعتبر نماذج محددة يمكن القياس إليها، أو على الأقل تقدم نظرة حول نتائج كل من الأنماط القيادية الثلاثة.

#### 4- خصائص وقيم العامل الجزائري

تتبع قيم العامل في أي مجتمع من المكونات الثقافية لهذا الأخير وميزاته، ويتميز المجتمع الجزائري بدوره بميزات محددة.

#### 1.4. مميزات المجتمع الجزائري

من نتائج الاستعمار الذي دام حوالي 132 سنة اختلال كبير في النظام الاجتماعي والاقتصادي الجزائري تبعته مساوئ عميقة تركت آثارها حتى اليوم في المجتمع. فكان للضغط المسلط على المجتمع الريفي أثره في الهجرة إلى الخارج، والنزوح نحو المدن الكبرى في الوطن طلبا للشغل بعد افتقاده في الريف. ونتيجة لذلك ازداد الضغط على المدن من جهة، وتغير هيكل السكان فيها، حيث وصلت نسبة السكان من الأصل الريفي في المدن سنة 1960 إلى 77.69% [28]. وكانت لهذه الوضعية آثارها ما بعد الاستقلال، سواء النزوح الريفي المستمر أوفى انتقال السكان الريفيين بعاداتهم وتقاليدهم إلى المركبات والمجتمعات الصناعية في المدن وضواحيها.

وكان المجتمع الجزائري يتميز بميزات الصناعة الحرفية والعمل بنسب كبيرة في القطاع الزراعي قبل الاستقلال، حيث بلغت نسبة السكان المشتغلين في الفلاحة 87.9% من المجموع، ونسب جد صغيرة في القطاعين الآخرين: 4.4% في الصناعة و7.7% في الخدمات [29].

إلا أن نسبة السكان النشطين في الزراعة قد انخفضت إلى 50.6% سنة 1966، ثم 29.6% سنة 1977، لتصل إلى 20.22% سنة 1987 [30]. ويمكن القول أن المجتمع الجزائري قد دخل في الواقع مرحلة المجتمع الصناعي، أو التكنولوجي، في فترة الاستقلال وما بعده، مع دخول طرق تنظيم اجتماعية وسياسية بيروقراطية وغيرها، وتوجيه نحو استعمال طرق إنتاج ووسائل تكنولوجية أكثر تطوراً. ودخول الاقتصاد إلى اقتصاد أكثر تجارية... الخ. [31] مع أن هذه الميزات إن كانت واضحة إلى حد كبير في المدن فهي ليست بنفس الدرجة في الريف.

وقد تمكنت الجزائر في الفترة ما بين 1962 إلى 1987 من القضاء على جزء كبير من الأمية، فبعد نسبة للأميين تقارب 75 % من المجتمع انتقلت إلى حوالي 60 % سنة 1977 ثم إلى 43.62 % سنة 1987 (انظر الجدول 1. وهي نفس النسبة لسنة 1990، وهي أقل لدى الذكور عن الإناث 50 %، 30 % على التوالي [32].

جدول رقم 1 : تطور نسبة الأمية في الجزائر بين 1966-1987 بالنسبة السنوية

المجموع	ذكور	إناث	السنوات
74.60	62.30	85.4	1966
59.90	46.60	72.6	1977
43.62	30.75	56.6	1987

المصدر: Collection N°56 ONS

ويظهر الاختلاف بين فئات الأعمار، حسب الجدول 2، وذلك لعدة أسباب منها أساسا أن الفئة الشابة تستفيد من إجبارية وديمقراطية التعليم ومجانيته بينما الفئة المسنة لم تستفد من هذه السياسة التي تم الانطلاق في تطبيقها بكثافة منذ الاستقلال. وهذا يعطينا فكرة عن مستوى تكوين العامل الجزائري.

و من جهة أخرى فالأسرة الجزائرية ذات حجم معتبر اذ يصل في المعدل إلى 7.02 شخص. وهذا يؤثر على ظروفها الاجتماعية، ويعمل على زيادة الضغط خارج العمل على العمال، خاصة مع التدهور الذي يشهده واقع الاقتصاد الجزائري منذ أكثر من عشرية تقريبا [33].

جدول 2 : هيكل الأمية في الجزائر حسب العمر والجنس سنة 1987 الأرقام بالنسبة السنوية

العمر	الذكور	الإناث	المجموع
19-10	7.86	26.55	17.01
59-20	37.73	68.52	53.09
60 وأكثر	79.48	96.06	87.92
المجموع	30.75	56.66	43.62

المصدر : Collection N° 56 ONS

## 2.4 ثقافة المجتمع الجزائري وبعض قيمه

مر المجتمع الجزائري عبر تاريخ مليء بالحركات و الاستعمارات والتمازج مع شعوب منطقتة... إلخ، مما جعله شعبا يتميز بروافد ثقافية متعددة وثرية. وأهم وأكبر الروافد المعروفة لهذا المجتمع هي الثلاثية : الأمازيغية، العربية والإسلام. وهي مكونات الهوية الجزائرية [34]، والتي كانت نتيجة لتجربة وحياة واقعية طويلة، كما أن

الاستعمار الفرنسي ترك رافدا ثانويا من ثقافته، سواء بحكم مدة وجوده في الوطن أو بحكم الاحتكاك المستمر معه إلى اليوم.

ومن خصائص قيم المجتمع الظاهرة في سلوكه :

- الجدية والمثابرة، وتحمل المشقة لأن النتيجة تكون بقدرها، وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري، زيادة إلى أن سياسة إعادة البناء التي تعيشها الجزائر بعد الاستقلال حافظت على هذا النسق إلى حد ما.

- وهناك ميزات الواقعية ومقت التظاهر والتمسك بالأصول أو العرف، وهي عناصر تسهل المعاملات وتوفر لها أسباب النجاح وعدم الدخول في المتاهات، بتوفير النظام والمباشرة في العمل.

- كما نجد في الثقافة العربية الاسلامية العديد من الأقوال والامثال التي تحت على العمل : مثلا "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"، أو "الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك"، وغيرها كثير وفي مجالات أخرى.

- وهناك العديد من السمات الاسلامية التي تعبر عن شخصية الفرد الجزائري كما أثبتته التاريخ والواقع المعاش، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات، وهي تصدر من قيمه. إلا أن هذه العناصر وما تمثله من عوامل جد مفيدة في ثقافة العمل و التنمية، والحث على القيام بالواجبات، سواء تجاه النفس أو الفرد أو تجاه الجماعة أو المجتمع، نجد ما قد يصيب الملاحظ لتصرفات أفراد المجتمع الجزائري بالدهشة، سواء في المجتمع أوفي العمل بشكل خاص، وهناك العديد من الأسباب والخلفيات التي تعود إليها هذه الظاهرة ليس لها مكان هنا.

- و من السمات السلبية : التعصب للرأي، الغرور، والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله، وحب الاشراف والتهرب من العمل اليدوي. وهي كلها سلبيات ذات جذور تاريخية من التعامل مع المحتلين وما لقي منهم الشعب الجزائري، مما أكسبه من طرق الدفاع عن النفس والكرامة (كما يعتقد)، وعدم تقبل الادلال الذي عانى منه طويلا. وهذه السمات أثرت وتؤثر سلبيا على نشاط الفرد والجماعة، وتغطي أحيانا مختلف الصفات الايجابية السابقة .

### 3.4. خصائص اليد العاملة في الجزائر

يتميز المجتمع الجزائري في مجموعه بالنسبة العالية من الشباب (75 % تقريبا)، وكذا بارتفاع نسبة التمدرس لديهم، وهذه الميزات على مستوى المجتمع سوف تؤثر على تركيبة الموارد البشرية في المؤسسات والقطاعات الاقتصادية عامة. فالعامل في مختلف القطاعات الاقتصادية في الجزائر كان يتميز بأنه شاب، وهو ما يتفق عليه عدد من الباحثين سواء في القطاع الصناعي أوفي القطاعات الأخرى[35]. ويتميز بذلك العامل في الجزائر بمستوى تكويني أعلى من متوسط المستوى الوطني، لان مستوى الأمية في فئة الشباب أقل من المستوى الوطني للأمية. ورغم التكوين الحسن نسبيا لدى العامل الجزائري، حسب ما سبق، مع بقاء أغلب العمال الشباب سابقا، بالمؤسسة، فانه بالمقابل قد ارتفع سنهم مع مرور فترة معتبرة بين بداية الثمانينات إلى اليوم ، ولو أن إصلاحات التسعينيات قد ساهمت الى حد ما في تخفيض عدد العمال بالمؤسسة، على مختلف مستوياتهم وأعمارهم مع المغادرة الادارية والتقاعد المسبق.

و من توزيع شهادات اليد العاملة في سنة 1987 نجد من بين 23.12 % المتحصلين على شهادات، هناك 0.3 % بمستوى ما بعد التدرج و 0.44 % بدرجة مهندس و 0.94 % بدرجة تقني سامي و 1.33 % ليسانس و بين التقني والاطارات المتوسطة والباكالوريا 8.3 % أما شهادة المدرسة الأساسية (BEF) نسبة 6.34 % وأخيرا الشهادة الابتدائية 5.04 [36]. ولهذه الأرقام دلالة واضحة عن النقص الفادح للاطارات ذات التكوين العالي في القطاعات الاقتصادية التي يمكن أن تلعب دورا مهما في تحسين نتائجه. وإذ علمنا أن النسبة المنخفضة 23%، من المتكويين، بما فيهم أصحاب الشهادة الابتدائية، وقد تخرجوا من منظومة تشكو من نقص في عدة جوانب منذ الثمانينيات على وجه الخصوص، نستنتج أن الارتفاع النسبي في مستوى التكوين لدى العمال الشباب ما هو إلا ظاهريا، ويخفي النقص الفادح لديهم، خاصة لدى الذين يحتلون مناصب متوسطة أو عليا في الهرم الإداري نتيجة الترقية بالأقدمية.

وبالإضافة الى ميزة الشبابية التي امتاز بها العامل البشري في المؤسسات الجزائرية سابقا، والكهولة حاليا، فهناك عامل الريفية. وأهمية تحديد الأصول الاجتماعية تكمن في تأثيرها على ممارسات وسلوك العامل في موقع عمله. وانطلاقا من فرضيتين مختلفتين في هذا الموضوع [37]. يرى مثلا صاحب الأولى منهما الباحث قريد: " فالعامل الشاب عادة، من أصل ريفي في أغلب الأحيان، وحتى فلاحي، وهو مازال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكنه. كما أنه ملم الى حد ما بمبادئ الكتابة والقراءة، وحامل لعناصر ثقافية يرتبها وينظمها فهم مبسط للإسلام. وهو كذلك يجهل تماما قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية، وعلى الخصوص الأشكال العصرية والمؤسساتية في المقاومة والمطالبة. ولهذا فهو يفاجئ بسلوك سلبي وبخضوع مبالغ فيه حتى يكاد ينسى المرء وجوده داخل الورشة، ولكنه يفاجئ أكثر بتحركات وأفعال مباغته مذهلة، فيمس الاطار ويشكك سوسيولوجي العمل في عمله". [38]

وهذه صورة عن جزء كبير من الطبقة العاملة الجزائرية التي تكونت بعد الاستقلال. وهي نظرة لا يوافقها فيها صاحب الفرضية الثانية سعيد شيخي، إذ يقسم الطبقة العاملة الجزائرية الى نواة مركزية ذات تجربة مهنية اكتسبتها قبل الاستقلال وهي الطبقة العاملة القديمة، وصارت فيما بعد أقلية نظرا للترقية الاجتماعية التي عرفتها، وهو ما جعلها تغادر مواقعها العمالية. وطبقة عاملة حديثة ذات أصول ريفية، فالعناصر الحضري وحتى الصناعي يتغلب فيها على حساب العنصر الفلاحي أو الريفي [39].

و من التطور الحاصل في تركيبة العمال بالجزائر بعد أكثر من خمسة وثلاثين سنة من الاستقلال، سواء بالنسبة للطبقة الأولى وانتهائها أو للطبقة الحديثة التي دخلت ميدان الشغل في فترة الانطلاقة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر في السبعينيات، فإذا لاحظنا تكون العمال حسب قطاع النشاط ومصدرهم في آخر احصائيات في الموضوع سنة 1987 (الجدول 3) نجد أن 75.75 % من العمال في مختلف القطاعات الاقتصادية مصدرهم حضري، وتزداد هذه النسبة بشكل واضح اذا استثنينا قطاع الفلاحة. الا أن هذه النسب لا تعطي دلالة واضحة عن أصل الأفراد، خاصة مع اعتبار أن جل سكان المدن من أصل ريفي كما سبق. غير أن الجيل الجديد من الشباب بعد الاستقلال يمكن أن يكون له آباء أكثر أصلا من التجار والعمال، وهم بدورهم كانوا من قبل فلاحين هجروا الريف، أو قد هجره آباؤهم من قبل.

جدول رقم 3 : توزيع العمال حسب الفئة (%) سنة 1987

المجموع	الريف	الحضر	قطاع النشاط
100	24.25	75.75	المجموع

المصدر: Annuaire Statistique de l'Algérie, ONS, 1994, p. 55

وبهذا فالرأيان يتمتعان بالصحة، ولكن كل حسب النظرة التي يراها ويع يعطيها لمعنى أصل العامل، هل فقط لأسرته الحالية أو لجيل سابق؟ ومن جانب آخر فإن الفئة العمالية سوف تتجه الى إعادة إنتاج نفسها، ويتوقف تشغيل النازحين الجدد من الريف نظرا لما يتميز به الواقع الاقتصادي والنقص في مناصب العمل... الخ .

ومن مميزات العمال الشباب أنهم أصحاب دور مهم في الحركات الاضرابية في المؤسسات الصناعية، خاصة في الثمانينيات، وهذا لعدة أسباب، منها أن العامل الشاب يتميز بالحركة المستمرة، وعدم تخوفه من نتائج شغبه، عكس المسن المسؤول عن أسرة وأنه ينظر أكثر الى الأجرة كمحدد لتصرفاته. فالعمال الشباب بحركتهم وطموحهم، فرضوا على الواقع الاقتصادي في المؤسسات نوعا من التطور في الأجور والمزايا التي يتحصل عليها العامل، وكذا امتياز الشباب العامل في كثير من الأحيان عن غيره. من العمال في نفس المؤسسات، مثل استفادته من الترقيات وظروف العمل الأحسن [40]. وهي عوامل تؤثر سلبا على الانسجام والتكامل داخل نفس المؤسسة وتسيء الى نتائجها.

## 5 - الدراسة الميدانية :

### 0.5 . الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الاجابة على التساؤلات المطروحة في بداية البحث من خلال التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات المقدمة، وهذا بالاستفادة من الجوانب المتطرق إليها لحد الآن.

### 1.5 . مجتمع الدراسة

تمت الدراسة على عمال مؤسستين إنتاجيتين في قطاعين مختلفين، الأولى في إنتاج النسيج وبعض منتوجاته النهائية، إنطلاقا من استعمال المواد الأولية الخام في صورة قطن صناعي وطبيعي، ويتم فيها الانتاج في مرحلتين وورشتين منفصلتين الأولى لإنتاج الخيط الذي يسوق جزء منه كما هو، والثانية لإنتاج النسيج وبعض العناصر النهائية مثل أغطية، ولباس العمل وهناك ورشة ثالثة للصيانة، وبلغ عدد العمال في الورشات الثلاثة على التوالي 223, 125, 104. أما المؤسسة الثانية فلانتاج الدقيق والفرينة، إنطلاقا من القمح بنوعه الصلب واللين، حيث يعطي الانتاج أيضا منتوجا ثانويا أو ما يسمى بالنخالة يسوق لأغراض غير الاستهلاك الانساني ويتم العمل في قسمين رئيسيين، وهر مبنى الانتاج والمخبر 100 عامل ومصلة الصيانة 15 عامل، بالاضافة إلى مصالح إدارية وتجارية أخرى في كلا المؤسسات، وقد استبعدنا هذه المصالح لعدم ظهور الجوانب المدروسة فيها.

### 2.5 . منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اذ بعد الاعتماد على الدراسات السابقة في الجوانب النظرية وكذا على الدراسات الخاصة بالواقع الجزائري، تم الاتجاه إلى الواقع من موقع المجتمع المدروس في مؤسستين أسقطت عليه الجوانب النظرية للموضوع. وقد استعملت في الدراسة أداة النسب المئوية أو الوزن المرتبط بكل ميزة أو مفردة من المفردات المطبقة، طبقا للاستبيان المستعمل.

### 3.5. عينة الدراسة

لاختيار وجمع العينة اتبعنا الخطوات التالية :

- قبل اعداد الاستمارات تمت عدة زيارات لأماكن العمل وملاحظة العمل والعمال، وكذا الحديث عن عدة جوانب خاصة بعلاقات المشرفين بالعمال وطريقة العمل التي تتميز بوجود فرق عمل يتكون كل منها من مجموعة أفراد يسكنون في قرية أو جهة واحدة، وهذا لتسهيل عملية النقل، وكذا لملاءمة الأفراد في كل منها نظرا لتقارب العادات والثقافة عامة فيها. كما لوحظ وجود عدد من الأفراد يعملون ثابتين في اليوم من جهة أخرى أي خارج الفرق.

- إنطلاقا من ذلك تم تحديد عينة الدراسات طبقا لطريقة العينة الموجهة للحصول على أفراد مختلفة المستويات بشكل ممثل نسبيا للمجتمع المدروس، دون التأثير على عشوائية الخصائص الأخرى من سن وأصل... الخ . وتتكون العينة من 130 فردا من مجموع المؤسستين.

- بعد ذلك تم إعداد الاستبيان الأولي وفقا لما لوحظ لدى المجتمع لمدروس من استعدادات وتم تجربته على مجموعة 9 من العمال.

- وبعدها عدلت بعض الفقرات وحذف البعض الآخر ليصل إلى وضعه النهائي ليوزع على العمال بعد إفهامهم عن طريق مشرفين، وأحيانا بالمقابلة المباشرة بين الباحث والعمال، وكذا إعطائهم كل العناصر التي ترتبط بالبحث وعدم تدخله في حياتهم بعد أن لوحظ في البداية نوع من السلبية تجاهه.

- وبعد حوالي أسبوع إلى عشرة أيام تم جمع وفرز الاستبيانات الموزعة عليهم تبين أن هناك عدد 19 فرد لم يقدموا هذه الوثائق، بينما 6 منها استبعدت نظرا لأنها لم تستجب للمقاييس المطلوبة، لنحصل في الأخير على صافي 105 فرد موزع بين المؤسستين وحسب مستويات العمال فيها جدول رقم 4، وتم تفصيل عناصر المؤسسة الأكبر حجما، المنتجة للنسيج، حسب الأقسام والمستويات في الجدول رقم 5 :

جدول رقم 4 : أفراد عينة الدراسة من ناحية وضعيتهم في الهرم الإداري

العناصر	لمؤسسة 2		المؤسسة 1		لمجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تأطير	07	9,46	03	09,68	10	09,52
تحكم	13	17,57	07	22,58	20	19,05
تنفيذ	54	72,97	21	67,74	75	71,43
المجموع	74	100	31	100	105	100

جدول رقم 5 : الأفراد حسب الأقسام في المؤسسة 2 (النسيج)

العناصر	نسيج		خيط		صيانة		المجموع	
	عد	%	عد	%	عد	%	عد	%
ناطير	02	01	04	10,2	01	06,67	07	6409,
تحكيم	03	15	08	20,5	02	13,33	13	17,57
تنفيذ	15	75	27	69,2	12	80	54	72,97
المجموع	20	100	39	100	15	100	74	100

وقد تم اختيار أفراد العينة من العمال العاديين في مختلف المجموعات وكذا لبعض العمال الثابتين، حتى نحصل على معطيات شاملة وممثلة للمجتمع المدروس ولمختلف مكوناته. كما أن هذه العينة لم توجه الى الفصل بين الجنسين ذكر وأنثى نظرا لأن المجتمع المدروس يتكون من حوالي 95 % من الذكور، ورغم أخذ جزء من 3 اناث إلا أن هذا العدد لا يمثل أثرا واضحا في العينة، وبالتالي لم يظهر فيها بفضله عن المجموع.

#### 4.5 . طريقة التحليل والاستنتاج

تم اتباع المراحل التالية في ذلك : - إفراغ النتائج في الجداول وتقييم كل الأسئلة فيها.

- تحديد الاجابة ذات النسبة المئوية الأعلى من بين الاجابات المقدمة في كل جدول.

تقدير إجابة عمال المؤسسات في مستوى ثقة (95 %) حسب طريقة تقدير النسب المئوية من العلاقة :

$$P-Z \hat{p} < \pi < P+Z \hat{p}$$

بحيث  $\hat{p}$  يمثل تقديرا غير متحيز للانحراف المعياري لتوزيع العينة. بينما  $Z$  تستخرج قيمتها من جدول التوزيع الطبيعي المعدل، عند مستوى الثقة

المختار، لان توزيع العينات التي تزيد عن 30 فرد طبيعي، ومنه امكانية احتمال لمجالات تقدير  $\pi$  على أساس النسب المئوية للعينات.

$\pi$  : معدل توزيع عينات المئوية النسب المئوية، وهو يساوي النسبة المئوية للمجتمع المدروس.

$P$  : النسبة المئوية للعينة المدروسة، والمستخرجة من معطيات الدراسة للميزة الأكثر وضوحا.

وفي مستوى الثقة المحدد، تعني العلاقة قبول تقدير لمتوسط النسبة  $\pi$  للميزة المدروسة للمجتمع، في مجال الثقة المحسوب بين  $P \hat{p} \pm Z P$

ويقدر  $P$  ب  $\hat{P}$  انطلاقا من عناصر العينة وفق العلاقة :

$$\hat{P} = \frac{(100-p)/n-1}{1} \times \frac{1}{1}$$

أو في حالة مجتمع نهائي فمن العلاقة :

$$\hat{p} = \frac{(100-p)/(n-1)}{1}$$

وهذا يمكن من تعميم النتائج المحصل عليها كنسب مئوية عن الميزات المدروسة في مستوى ثقة مقبول ( 95 % مثلا).

## 6 - نتائج البحث ومناقشتها

من خلال الجداول المحصل عليها سوف نحاول حصر أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة الواقعية.

### 1.6 . المعلومات الأساسية

من خلال الجدول رقم 6، نلاحظ أن عمر العمال ينحصر في الفئة 30 - 49 أي بنسبة 83 %، وهي نسبة عالمية، وخاصة في المؤسسة الثانية التي تتميز بقدم الهيكل البشري فيها، إذ انطلقت في النشاط ابتداء من سنة 1980 في بعض أقسامها، وهناك عدد من العمال الذين بدأوا من نفس التاريخ، مما تستفيد المؤسسة من ذلك في التجربة والتعامل المقبول مع الجهاز التقني. وما يؤيد هذا أن الفئة تحت 30 سنة لا توجد في المؤسستين، في حين أن الفئة بين 50 إلى 60 سنة توجد بنسبة جد منخفضة: 32 % في المؤسسة الأولى، و 11 % فقط في الثانية. ويظهر من هذا أن اليد العاملة في المؤسستين كهلة إلى حد كبير، بعد أن كانت شابة في فترة الثمانينيات.

ومن نفس الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الحضريين حوالي 49 %، بينما الباقي هم في الواقع ريفيين 51 % إذا جمعنا الذين لم يتم إفصاحهم في المؤسسة الثانية. وهذه النسب لا تبعد عن المستوى الوطني لسكان المدن 52 % من المجموع [41]، خاصة في المؤسسة الثانية التي تمتاز بوجود خليط من الأفراد من مختلف أرجاء الوطن، ونظرا لطبيعة العمل المطلوب فيها الذي يميل إلى التكوين التقني في جزء كبير. وقد تم تكوين عدد منهم عند إنطلاقها من طرف المؤسسة البلجيكية المنجزة للمشروع في نهاية السبعينيات، بينما نسبة الريفيين تزيد إلى حوالي 65 % في المؤسسة الأولى حيث طبيعة العمل فيها لا تستدعي المستوى التكويني، ونظرا لطبيعة المنطقة فأغلبها يد عاملة ريفية، من الدراعي أو فلاح... إلخ.

ويتأكد هذا من نسب التكوين في نفس الجدول حيث نجد ان المؤسسة الأولى بها حوالي 42 % من الأمية، وهي تقابل متوسط الأمية على المستوى الوطني 43 %، وأكبر من النسبة الوطنية لدى الذكور 30 %. وتختلف عن نسبة التكوين لدى العامل الجزائري حيث نجد أنه في سنة 1987 أي قبل 12 سنوات من تاريخ البحث 1999، كانت نسبة الأمية لدى ذكور فئة ما بين 20 - 59 سنة حوالي 38، و 48 % لدى ذكور فئة 10 - 19 سنة، وهي الفئة التي تم تشغيلها إلى حد كبير عند إنطلاق مشروع المؤسستين في الثمانينيات.



الميزات	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
	30	16	—	—	—	—
السن	49	30	66	89,19	87	83
	60	50	08	10,81	18	17
الأصل	ريفي	20	27	36,49	47	44,8
	حضري	11	40	54,05	51	48,6
	بلا تعين	—	07	09,46	07	06,6
مستوى التعليم	أسى	13	16	21,62	29	27,6
	أساسي	12	44	59,46	56	27,6
	ثانوي	06	11	14,87	17	53,3
	جامعي	—	03	04,05	03	02,9
المجموع	31	100	74	100	105	100

وفي نفس المؤسسة نلاحظ نسبة التكوين الثانوي أقل من 20 % بينما ينعدم فيها التكوين الجامعي، وأقل من 39 % في الابتدائي والثانوي.

أما في المؤسسة الثانية فمستوى الأمية أقل من متوسط المستوى الوطني، كما يزيد فيها مستوى التعليم في المستويات الثلاثة، الابتدائي والمتوسط، الثانوي والجامعي، وهي أعلى من مستوى العامل الجزائري عادة كما رأينا سابقا.

وبشكل عام، نلاحظ أن العامل بالمؤسستين في نهاية التسعينيات يتميز بأنه أميل إلى الكهولة من ناحية السن، وأقل نسبة في الأمية مقارنة مع المجتمع، وأكثر تكويناً من ناحية التعليم الأساسي والثانوي، بينما يبقى بنفس النسبة في الجامعي منذ نهاية الثمانينيات.

## 6. 2. القيم لدى المجتمع المدروس

نستنتج خصائص القيم لدى العامل انطلاقاً من النسب المئوية لإجابات أفراد العينة المدروسة على السؤال الثاني في الاستبيان والمتعلق بشعور العامل عند القيام بعمله جيداً، وقد جاءت الإجابات حسب الجدول رقم 7.

ونلاحظ فيه أن أعلى نسبة تميل إلى القيم الحضارية المتمثلة في الشعور بالارتياح النفسي المرتبط بجوانب الإتقان والاهتمام بالعمل حسب المطلوب، والتي يصل إليها العامل نتيجة تمتعه بمستوى حضاري متميز، عند فصلها عن جوانب دينية، كما في هذه الدراسة. وهذه النسبة 35,24 %، تقترب كثيراً إلى نسبة القيم الدينية المتمثلة في اعتبار إتقان العمل من الواجبات الدينية والمقدرة ب 34,29 %. وإذا كان الفرق بين النسبتين في المؤسسة الثانية حوالي 1 % نجده في المؤسسة الأولى مختلفاً بنحو 6,5 % في اتجاه القيمة الحضارية، رغم أن أعلى نسبة في هيكلها البشري من الأصل الريفي عكس المؤسسة الثانية.

ويمكن أن نقدر نسبة القيمة الحضارية لعمال المؤسستين معا  $\pi$  في مجال الثقة التالي :

$$\hat{p} \pm Z \sigma \hat{p}$$

وفي مستوى ثقة 95 % نحصل على  $Z$  من جدول التوزيع الطبيعي المعدل لتوزيع العينات التي يزيد أفرادها عن 30، و هنا  $P = 35,24$  % أم  $\hat{p}$  فيحسب من العلاقة :

$$\sigma^p = \frac{p(100-p)}{n-1} \times \frac{N-n}{N-1}$$

بحيث  $n$  عدد أفراد العينة = 105 . أما  $N$  فهي عدد أفراد المجتمع وهم مجموع العمال الذين استقينا منهم العينة = 567 فرد.

و عند مستوى ثقة = 95 % ،  $Z = 1.96$  [44].

$$\sigma^p = \frac{35.24(64.76)}{105} = 4.66\%$$

$$\sigma^p = \frac{35.24(64.76)}{104} \times \frac{462}{566} = 4.6844 \times 0.90346 = 4.232\%$$

أي أن مجال الثقة للنسبة الحقيقية للقيم الحضارية لدى العمال المدروسين هو:

$$26.96\% < \pi < 43.53\% \Leftrightarrow 35.24\% - 1.96(4.23\%) < \pi < 35.24\% + 1.96(4.23\%)$$

جدول 7 عن القيم لدى العامل في المؤسسة

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
ارتياح نفسي	15	48,39	22	29,73	37	35,24
شرف بين الزملاء	02	06,45	03	04,05	05	04,76
واجب ديني	13	41,93	23	31,08	36	34,29
الأجرة	01	03,23	06	08,11	07	06,67
مختلفة	-	00	20	27,03	20	19,04
المجموع	31	100	74	100	105	100

### 3.6 مدى الاهتمام بالعامل من طرف المشرفين

في هذه الفترة تم طرح سؤالين، الأول عن مقابلة المشرف لمباشر، والثاني عن شعور العامل عند هذه المقابلة.

أ - فعلى السؤال الأول : كانت الأجوبة حسب الجدول رقم 8، نلاحظ أن هناك الاتصال المباشر بين الطرفين قد تصدر النتائج بنسبة 59,05% أما المقابلة أحيانا فقد كانت بنسبة 28,57% .

جدول رقم 8 عن مقابلة المشرف المباشر

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
باستمرار	21	67,74	41	55,41	62	59,05
أحيانا	05	16,13	25	33,78	30	28,57
نادرا	05	16,13	06	08,11	11	10,48
أبدا	-	00	02	02,70	02	01,90
المجموع	31	100	74	100	105	100

ولعل هذه النسب توضح الاتصال المستمر بين العمال ومسؤوليهم خاصة في المؤسسة الأولى التي تزيد فيها النسبة إلى 68 % بينما في الثانية إلى 55,4 فقط. وهي نسب مرتفعة إذا علمنا أن المؤسستين تعملان بنظام ثلاثة فرق دائرة. ومن جهة أخرى فلطبيعة العمل هناك انفصال إلى حد كبير بين العامل والمشرف في مكتبه بالورشة أو المصنع الموجود به. ومع الريتم السريع أحيانا الذي تفرضه الآلات في كل منهما، والضجيج الذي يسود الورشات تزداد أسباب عدم التواصل بين الطرفين. وهنا يجب الإشارة أن هذه النسبة بارتفاعها، وحتى نسبة المقابلة أحيانا في الواقع ليست لأغراض خارج مواضيع العمل. حيث 76 % منها في سؤال آخر جاءت حول العمل، بالإضافة إلى 23 % حول مشاكل الآلات. ولا يبقى إلا 1 %، أي بصفة استثنائية، للتطرق إلى أمور شخصية.

وفي نفس مستوى الثقة 95 % يمكن تحديد مجال الثقة للاتصال المباشر بالمشرف كما يلي :

$$59.05\% - 1.96 (\sigma^p) < \pi < 59.05\% + 1.96 (\sigma^p)$$

$$\sigma^p = 4.82 \times 0.90 = 4.34\% \Rightarrow 50.54\% < \pi < 67.56\%$$

أي في حدود مستوى ثقة 95 % نقبل نسبة إتصال مباشر مستمر بين العمال والمشرفين بنسبة تتراوح بين 50,54 % و 67,56 %، وهي تبين مدى إهتمام المشرفين بالتابعين لهم، وهي ميزة حد مفيدة في مختلف الجوانب الخاصة برفع معنوياتهم و متابعتهم المباشرة، و ذات تأثير مباشر على محيط العمل ككل يصب في الجانب الايجابي لنتائج المؤسسة، وهو ما لوحظ إلى حد مقبول في المؤسستين في الفترة المدروسة وقبلها بسنة مالية، أين تحسنت النتائج في المؤسستين بشكل ملحوظ.

ب – أما في ما يخص شعور العامل عند الحديث مع رئيسه المباشر فكانت الاجابات حسب الجدول رقم 9، حيث بلغت نسبة الارتياح النفسي 70,48 % وهي نسبة عالية، خاصة لدى المؤسسة الثانية أين بلغت 73 %، بينما عدم الشعور بأي تميز في ذلك كان بنسبة 20 %، وتزداد في م. الأولى إلى 36 %، وهو ما يوضح أن هناك إلى حد ملحوظ، عدم الاهتمام أو تفعيل مناسبة الحديث مع العامل من طرف المشرف، وقد يعود ذلك إلى أن أهم مواضيع الحديث عن مشاكل الآلات والعمل اليومي وليس على أشياء أخرى تستدعي التمييز فيها.

جدول 9 - (1) مدى إهتمام المشرفين بالعمال

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
ارتياح نفسي	20	64,52	54	72,97	74	70,48
إستياء	-	00	06	08,11	06	05,71
دون شعور	11	35,48	10	13,51	21	20
دون تحديد	-	00	04	05,41	04	03,81
المجموع	31	100	74	100	105	100

## جدول 9 - (2) توزيع نسبة الارتياح النفسي

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
بسمك جيدا	05	25	18	33,33	23	31,08
بشاركك الرأي	09	45	18	33,34	27	36,49
بحترمك	06	03	07	12,96	13	17,57
كلها مع بعض	-	00	11	20,37	11	14,86
المجموع	20	100	54	100	74	100

ومن جهة أخرى توضح نسبة الارتياح لدى العمال الاهتمام الذي يقدمه المشرفون لهم وإتقانهم لدورهم، ولولا ذلك لما كانت هذه النتيجة. أما النسبة المقدرة للارتياح النفسي مع المشرف فنقدرها بنفس الطريقة السابقة، في المجال التالي :

$$70.5 \pm 1.96 (\sigma^p) \Rightarrow 70.5 \pm 1.96 (4.47 \times 0.9) \Rightarrow 62.61\% < \pi < 78.38\%$$

أي أن هناك ارتياحا نفسيا يتراوح بين القيمتين في الوسط العمالي المدروس، وهي نسب مرتفعة وسوف تكون ذات آثار على النشاط ومحيط العمل.

#### 4.6 . أثر الإهتمام بالعامل في المؤسسة :

حول هذا الأثر، كانت الاجابة على أربعة أسئلة، كل منها يحاول التطرق إلى جزئية من جزئيات الفقرة :

أ- ففي السؤال الأول عن ماهية العوامل المؤثرة أكثر في العمل، كانت الاجابة حسب الجدول رقم 10، ومن بين الاختيارات الأربعة يظهر إحترام الرأي بنسبة عالية مقارنة مع الباقي 46 %، خاصة في المؤسسة الأولى 64.5 %، بينما تأتي الاختيارات الباقية كالمشاركة في البرنامج الانتاجي في حدود 28 % . وتزداد في المؤسسة الأولى إلى 34 %، بينما تنخفض في الأولى إلى 13 %، وهي أقل من عامل التكريم وسط زملاء، الذي يصل الى 18 % بدون فرق واضح بين المؤسساتين.

وعامة في مستوى الثقة المقترح فان المؤشر المهم والمؤثر في العمل أكثر، هو إحترام الرأي في حدود مجال الثقة التالي :  $46\% \pm 1.96 (\sigma^p)$

$$46\% \pm 1.96 (4.88 \times 0.9) \Rightarrow 37.4\% < \pi < 54.6\%$$

ونلاحظ أن مجال الثقة يزداد شيئا ما عن ما تم حسابه في عناصر سابقة، كما أن الحد الأدنى للنسبة 37,4 % يبقى أعلى بشكل واضح عن نسبة المؤشر الذي يليها أي المشاركة في البرنامج 27,62 %.

وهذا يجب التذكير بأن على مسؤولي المؤسسة الانتباه الى الجوانب النفسية والقيمية لعمالهم والاهتمام بها حتى تدفعهم بذلك الى تحسين مردوديتهم فيها.

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المشاركة في برنامج الإنتاج	04	12,90	25	33,78	29	27,62
احترام الرأي	20	64,52	28	37,84	48	45,71
التكريم وسط الزملاء	05	16,13	14	18,92	19	18,10
مختلف العناصر	02	06,45	07	09,46	09	08,57
المجموع	31	100	74	100	105	100

ب - أما السؤال الثاني المتعلق بأسباب ارتفاع الإنتاج في السداسي السابق، فقد أعطى الاجابات المقدمة في الجدول رقم 11. ويعود ارتفاع الإنتاج المحسوس في المؤسسة الأولى خاصة، وتحسنه ونوعيته في الثانية إلى علاقة العامل برئيسه في 39,05 % منها، ثم تليها الحوافز المادية بنسبة 23%، وبعدها الحوافز المعنوية 20%. كما أن هناك عاملا لا يبتعد كثيرا عن الأخير في حجمه، وهو عامل خوف العمال من حل مؤسستهم. وهو عنصر جديد ظهر حسب التغيرات والاجراءات الخاصة بإصلاح المؤسساتين العموميتين، واللذان قد تنتهيان إلى الحل وتسريح العمال عند عدم النجاح، وهذا العامل يعني في الواقع الوعي الجديد لدى العامل بوضعية مؤسسته ومدى ارتباط حياته بحياتها.

جدول رقم 11 عن أسباب ارتفاع الإنتاج في سداسي سابق

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
علاقة العمال برئيسهم	10	32,26	31	41,90	41	39,05
حوافز مادية	06	19,35	18	24,32	24	22,86
حوافز معنوية	03	09,68	18	24,32	21	20
محيط اقتصادي و خوف	12	38,71	07	09,46	19	18,09
المجموع	31	100	74	100	105	100

وفي نفس مستوى الثقة المختار أي 95 % يكون مجال نسبة علاقة العامل برئيسه، وهي أعلى نسبة للمؤثرات في أ حجم الإنتاج كالتالي :

$$39.05 \% \pm 1.96 (4.78 \times 0.9) \Rightarrow 34.75 \% < \pi < 43.35 \%$$

ج - سؤال عن تأثير التكريم في محيط العمل كان الجدول رقم 12، أين ظهرت نسبة التعاون الأحسن ب 39,5 %، وهي أوضح في المؤسسة الثانية أين وصلت إلى 46 % . ثم تليها نسبة 33 % في المتوسط، وتعبر عن عدم تحديد، أو عدم وجود تكريم لعدد مهم من العمال. وهذا يعني، فيما يعنيه، أن عملية التكريم برغم ما لديها من أثر، سواء في النسبة المذكورة أولاً، أو في ما يمكن اعتبارها كمؤشر لا يستهان به في التأثير على الإنتاج ، فهي بشكل غير واضح وشفاف بالمؤسسة. إذ يفصح بعضهم بعدم وجودها، أو حصولها بشكل خفي بالمؤسسة، كما ظهر في السؤال 1 من هذه الفقرة.

## جدول رقم 12 عن تأثير عملية التكريم الأخير في العمال

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تعاون أحسن	07	22,58	34	45,95	41	39,05
انضباط أكثر	02	06,45	18	24,32	20	19,05
توتر بين العمال	02	06,45	08	10,81	10	09,52
دون وجود	21	64,52	14	18,92	34	32,38
المجموع	31	100	74	100	105	100

هذا بالإضافة إلى الانضباط أكثر في العمل لدى 19,05 %، وهي النسبة التي إذا جمعناها مع نسبة التعاون أحسن، لأنهما تصبان في النتيجة الايجابية، تصل إلى 58,1 % كتأثير ايجابي للتكريم، وهو ما يتطلب الاهتمام به بشكل أكثر شفافية لازالة نسبة التوتر التي سببتها في المتوسط 9,5 %

ويكون مجال الثقة لنسبة التعاون أحسن كنتيجة للتكريم، وبنفس حدود المجال في النقطة السابقة لتساوي نسبيتي الجدول 39,05 % كما يلي :

$$34.75 \% < \pi < 43.35 \%$$

د - وفي السؤال الأخير في هذه الفقرة عن أسباب الغياب، جدول رقم 13 حاولنا الحصول على مدى تأثير الاشراف والاهتمام بالعمل، عن طريق المشرفين، في الغيابات. إلا أن الشيء الملاحظ أن هناك نسبة عالية من العمال في المؤسساتين لا تغيب في المتوسط ولا مرة في السنة 62,47 %، وهو مؤشر جد ايجابي عن وعي العمال بالمشاكل المحدقة بهم وبناتج الغياب على مؤسستهم. كما أن النظام الداخلي الجديد للمؤسساتين، الذي يؤكد على عقوبات صارمة قد تصل إلى التسريح النهائي في حالة تكرار الغيابات، أثر إلى حد كبير في الامتناع عن التغيب إلا في حالات قصوى حسب قول العمال.

## جدول رقم 13 أسباب غياب العمال في المؤسسة

العناصر	المؤسسة 1		المؤسسة 2		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
أسباب عائلية	08	25,81	36	48,65	44	41,90
تأخر من إدارة المؤسسة	-	00	04	05,40	04	03,81
تأخر من المشرف	-	00	03	04,06	03	02,81
أخرى: مرض -	04	12,9	-	00	04	03,81
عدم تغيب	19	61,29	31	41,89	50	47,62
المجموع	31	100	74	100	105	100

ومن جهة أخرى فقد تم افصاح عدة عمال خاصة في المؤسسة الأولى (نسيجية)، بأنه رغم استيائهم من انخفاض الأجرة نسبيا مقارنة مع مؤسسات أخرى، فإنهم في الوقت

الحالي غير مبادرين بالاحتجاج أو إلى تغيير المؤسسة، نظرا للوضع المالي لمؤسستهم من جهة، وللوضع الاقتصادية الوطنية عامة.

## 7 - خاتمة الدراسة

في الأخير من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسستين هامتين من المؤسسات الوطنية في الصناعة (نسيجية وغذائية)، فقد وجدنا أن خصائص العمال فيهما من ناحية السن ومستوى التكوين قد تغيرت في العنصر الأول إلى حد كبير مقارنة مع بداية الثمانينيات، في حين أن في العنصر الثاني لم يتم ذلك، نظرا لثبات مستوى التكوين بثباتهم في العمل وبحركة عجلة الزمن، وهو ما قد يبقى مضرا أو معرقلا للمؤسسات في الظروف الحالية التي تتطلب فيها وعيا وإدراكا سواء للعملية الانتاجية وكيفيات دفعها أو للوضع الاقتصادية العامة للبلاد.

كما أن قيم العامل بقيت متعلقة بالجانب الحضاري والديني الى حد كبير، وهو ما يعطي صورة عن واقع المجتمع الجزائري المثبت بقيمه في إطارها الثقافي والاجتماعي العام. ومن جهة أخرى فقد وجدنا أن هناك اهتماما واضحا لدى المشرفين بالعمال، وهي خاصية مهمة وجديدة في المؤسسة الجزائرية أنتجت ارتياحا نفسيا لدى العامل. وقد أعطت بذلك نتائج جد ايجابية في المؤسستين المدروستين، إذ تحسنت وضعيتها بشكل محسوس خلال السنتين السابقيين.

و من ناحية أثر الاهتمام بالعمال و قيمه في المؤسسة على محيط العمل، فقد وجدنا أن احترام الرأي يأتي على رأس العوامل المؤثرة في العمل، وكذا علاقة العامل برئيسه التي تؤثر في الانتاج إلى حد كبير مقارنة بعوامل أخرى. بينما التكريم الذي يتم بشكل غير واضح وغير عادل في المؤسستين المدروستين فقد أعطى حسب العمال آثار ايجابية فيما يتعلق بالتعاون والانضباط في العمل.

إلا أن الغيابات لم يظهر لها ارتباط بخصائص المشرفين أو معاملاتهم للعمال، بقدر ما تتعلق بجوانب عائلية، أو بالخوف من تدهور وضعية المؤسسة و تسريح العمال أو طردهم في حالة عدم التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة.

و هذه النتائج بالرغم أنها لا تقدم إجابات نهائية في الواقع عن التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة، إلا أنها مكنتنا من الاجابة نسبيا على التساؤلات الأربعة، وكذا بآثبات الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، ماعدا الفرضية الثالثة المتعلقة بعدم الاهتمام الكافي بالعمال و قيمهم فيها.

ولذلك فنعتبر أن هذه الدراسة جزء من الأبحاث الضرورية لاكتشاف جوانب ذات تأثير في حركة و حياة المؤسسة الجزائرية اليوم، و التي هي في مرحلة حرجة من حياتها، لما تطبقه من إصلاحات إعادة هيكلة، و تطبيق شروط إقتصاد السوق. ومن الجوانب المكتملة لموضوع هذه الدراسة مشكلة الاتصال داخل المؤسسة و ضرورة ! عادة النظر فيها، إعادة النظر في طرق تسيير العامل البشري، العمل على الاستفادة من آثار المحيط الاقتصادي في تشغيل اليد العاملة و تحسين مردوديتها في المؤسسة. وهي كلها مواضيع قابلة للطرق في المستقبل القريب.

ملحق عن الاستبيان و الأسئلة المطروحة

هذا البحث يدخل في اطار الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية. بإجاباتكم على الأسئلة التي توجد في هذا الاستبيان فإنكم تساهمون في فهم أكثر لمشاكل المؤسسة والاقتصاد الوطني، وفي دفع البحث العلمي بالجزائر. كل المعلومات في هذا الاستبيان مغفلة، ولا تستعمل الا في اطار البحث العلمي. وشكرا على المساهمة مسبقا.

## 1/ معلومات أساسية :

**الجنس :** ذكر ( )، أنثى ( ). **السن ( ) سنة.** **المنصب :** تَأطير ( )، تحكم ( )، تنفيذ ( ). **أصل :** ريفي ( )، حضري ( ). **المستوى العلمي :** ابتدائي ( )، متوسط ( )، ثانوي ( )، جامعي ( ).

## 2/ معلومات عن أقيادة والعمال

في الأسئلة التالية المطلوب الاجابة بنعم أو لا في المكان المناسب ثم تحديد اختيار واحد في حالة وجود اختيارات متعددة بوضع اشارة x, أو اضافة الاختيار غير الموجود.

1- **عند القيام بعملك بشكل جيد ما هو شعورك ؟** ارتياح نفسي ( )، شرف بين زملاء ( )، واجب ديني ( )، من أجل الأجرة فقط ( ). أخرى تذكر....

2- **ما هي العوامل المؤثرة في محيط عملك ؟** علاقة العامل بالآلة ( )، علاقة العمال بالمشرف ( )، مشاكل اجتماعية ( )، أخرى تذكر....

3 - **هل قابلت المشرف المباشر وتحدثت معه ؟** باستمرار ( )، أحيانا ( )، نادرا ( ).

4 - **عند الحديث مع رئيسك المباشر، بماذا تشعر ؟** استياء ( )، ارتياح نفسي ( )، دون شعور ( )، أخرى تذكر....

5 - **في حالة شعورك بالارتياح عند الحديث معه لماذا ؟** يسمعك جيدا ( )، يشاركك الرأي ( )، يحترمك ( )، أخرى تذكر....

5 - **ماذا يؤثر فيك أكثر في الحوافز المعنوية ؟** المشاركة في برنامج الانتاج ( )، احترام الرأي ( )، التكريم وسط الزملاء ( )، أخرى تذكر....

6 - **ان ارتفاع الانتاج في السداسي السابق كان لسبب ؟** علاقة العامل برئيسه ( )، حوافز مالية ( )، حوافز معنوية ( )، أخرى تذكر....

7 - **بعد التكريم الأخير كيف تأثر محيط العمل في الورشة ؟** تعاون احسن ( )، انضباط أكثر ( )، توتر بين العمال ( )، أخرى تذكر....

8- **أسباب غيابك عن العمل ؟** عائلية ( )، متنمر من ادارة المؤسسة ( )، متنمر من المشرف عليك ( )، أخرى تذكر....



\* أستاذ بمعهدا لمعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

\*\*أستاذ بمعهد المعلوم الاقتصادية المركز الجامعي الاغواط

[1] الإدارة لدى فايول تتكون من الوظائف الخمسة : تخطيط، تنظيم، توجيه، مراقبة وقيادة، انظر :

Fayol H, 1990. *L'administration industrielle et générale de l'entreprise*, ENAG. Editions.

[2] هناك عدة أعمال عن مشاركة العامل ودوره وآثار الإدارة في سلوكه ومردوبيته في المؤسسة من السبعينيات الى الثمانينات، مثل بوتفوشة، بوسوماح، بوزيدة وعمرأكتوف.

[3] وهذا الجانب قد يكون مجالا واسعا في دراسات تحويل التكنولوجيا من الشمال الى الجنوب، وآثارها على العامل وظروف العمل وما تنتجه من اغتراب وقلق ونزاعات...الخ.

[4] JARNIOU P, 1981. *L'entreprise comme système politique*. PUF.

[5] TAYLOR, 1903. *Primitive culture* John MURRAY J, London, P.3

أحمد بن نعمان، 1988. سمات الشخصية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 88.

[6] WALLACE A, 1961. *Culture and personality*. Random House N.Y, p.25.

أحمد بن نعمان، مرجع سابق، ص 89.

[7] KOVAIRON F.S, KELL V, 1973. *Historical Hateriral* ed. Progress Publishers, Moscow. P.34

[8] عثمان فراج، 1994. *الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي*، في : ملتقى الثقافة والتسيير، د. وم. ج. ص. 32.

[9] وليم و. لامبرت، ولاس ا. لامبرت، 1988. *علم النفس الاجتماعي* (ترجمة س. الملا)، دار الشروق، ص. 215-221، بتصرف.

[10] حسن محمد علوي، 1988 في :مزيان محمد، بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقييم العمال، في : ملتقى الثقافة والتسيير، ذكر سابقا، ص. 200.

[11] عبدالعال، وسوييف، في 1992 مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ص 129.

[12] وليم و والاس، ذكر سابقا، ص. 113 – 114 .

[13] وليم و والاس، ذكر سابقا، ص. 113 – 114 .

[14] عثمان فراج، ذكر سابقا، ص. 33 – 34 .

[15] عثمان فراج, ذكر سابقا, ص. ص. 33 – 34 .

[16] مزيان محمد, ذكر سابقا, ص. ص. 201 .

[17] مصطفى عشوي, ذكر سابقا, ص. ص. 129 – 130 .

[18] حسن محمد علوي, ذكر سابقا, ص. ص. 200 .

[19] Heider Fritz 20 وعدد من الباحثين في هذا الميدان, في لامبرت ووالاس, ذكر سابقا, ص. ص. 143, 144-147 .

[20] Heider Fritz 20 وعدد من الباحثين في هذا الميدان, في لامبرت ووالاس, ذكر سابقا, ص. ص. 143, 144-147 .

[21] JELEDAN, 1990. *L'économie du Japon* Seuil.

[22] GIBB C. and HINDREY, 1954. in

ابراهيم الغمري, 1980. *السلوك الانساني و الادارة الحديثة*, دار الجامعات المصرية, ص 357.

[23] ابراهيم الغمري, ذكر سابقا, ص. ص. 358.

[24] نفسه , ص. ص. 66, وأيضا :

Gerbier J, 1985. *Organisation et gestion*. 2eme ed. Dunod, PARIS, PP. 103-105

[25] انظر في هذا العديد من الكتب مثلا ابراهيم عبد الرحمان هميمي, 3691 *ادارة الأعمال الصناعية*, مطبعة عين شمس , .

[26] رظنا - 6 ابراهيم الغمري ص. ص. 563 - 369. وهناك من قدم 73 دئقلاارود (Benne and Sheats), ووزعها إلى 4 مجموعات : خاصة بعمل الجماعة, خاصة ببناء الجماعة وتماسكها وأخرى فردية.

[27] نفس المصدر السابق ص : 963 - 383

[28] خاصة الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، انظر :

- Brahimi Abdelhamid, 1991. *L'économie Algérienne*. OPU, p.31.

[29] في سنة 1933 كان مجموع السكان العاملين في الفلاحة تقريبا أربعة ونصف مليون نسمة, نفس المصدر. ص. ص. 22-23.

[30] O.N.S Collection N°54.

[31] Rocher GUY, 1968, *Introduction à la sociologie générale / l'organisation sociale*, Les ed. HMH.Ltée, pp.88-106, pp106-127.

[32] المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 1966. وقائع الدورة السادسة العادية للجلسة العلنية 24 – 25 أوت, مطبوعات المجلس.

**[33]** كبر حجم الأسر في الواقع هو نتيجة لاعتقاد العديد من أرباب الأسر أن زيادة النسل يعتبر ضامنا للبقاء من جهة، ومن جهة أخرى فإن تعدد الأبناء يسمح للأسرة بضممان دخل مقبول بطرق مختلفة، نظرا للظروف الصعبة وعدم تمكن رب الأسرة من عمل دائم ومستمر. وهذه الأفكار والآراء ناتجة عن الثقافة التي تسود جزء كبيرا من المجتمع ذي الأصول الريفية في أغلبها كما سبق ذكره.

**[34]** وهي العناصر التي حددها الدستور الجديد المعدل المصادق عليه بتاريخ 96 /11/28.

**[35]** جابي عبد الناصر، الشباب والعمل الصناعي في الجزائر in les cahiers du CREAD, رقم 26. ويمكن قول نفس الشيء اليوم مع الإصلاحات التي اتجه فيها المسنون الى التقاعد المسبق، وغيرها من الاجراءات .

**[36]** ONS Collection statistique N° 56

**[37]** جابي عبد الناصر، ذكر سابقا.

**[38]** نفس المرجع، عن شيخي 1986، وعن جيلالي اليابس 1988 (أطروحتي د. دولة).

**[39]** نفس المرجع، عن شيخي 1986، وعن جيلالي اليابس 1988 (أطروحتي د. دولة).

**[40]** نفس المرجع، عن شيخي 1986، وعن جيلالي اليابس 1988 (أطروحتي د. دولة).

**[41]** تقرير الاجتماع، للمجلس الاقتصادي والاجتماعي 24- 25 أوت 1996، مطبوعات المجلس ص. 163 و ص. 225.

**[42]** تقرير الاجتماع، للمجلس الاقتصادي والاجتماعي 24- 25 أوت 1996، مطبوعات المجلس ص. 163 و ص. 225.

**[43]** O.N.S Collection N°56, état de l'éducation en Algérie

**[44]** J.C.COMBESSIE, 1996. *La méthode en sociologie*, Casbah / Editions, Algérie.

- Sanders D.H et All, 1984. Les statistiques une approche nouvelle (trad. F.Allard et M. Pelletier), MC Graw-Hill editions