

## النقابة العمالية وتأثيرها على القرار في المؤسسة

## The trade union and its impact on the decision in the enterprise

أ. م. الحاج بالهوارى جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم - الجزائر hadj.belhouari@yahoo.fr	ط. د. سنوسي عبد الكريم* جامعة جيلالي اليابس بسبدي بلعباس - الجزائر abdelkrim.senouci@univ-sba.dz
---	--

تاريخ القبول: 2022/06/09

تاريخ الاستلام: 2022/01/31

## الملخص

يهدف هذا البحث لدراسة واقع اتخاذ القرار بالمؤسسة العمومية، وكذلك التعرف على مدى تأثيرها بالممارسة النقابية من خلال المشاركة العمالية، والاتصال داخل المؤسسة، وقد تم اختيار مؤسسة الإسمنت "بسعيدة" لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك باختيار عينة تقدر ب 110 عاملا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تمت معالجة البيانات إحصائيا بالاعتماد على برنامج "spss" لتقريب الاستمارة، وتحليلها عن طريق الاستعانة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النقابة العمالية، وعملية اتخاذ القرار، وعلى العكس وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركة العمالية واتخاذ القرار في المؤسسة، مما يدل على أن عمليات الاتصال الشخصية لها تأثير على اتخاذ القرار، يرجع لعوامل القرابة، والمحسوبية والصدقة مما يؤثر على فعالية القرارات ويزيد من الصراع.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار؛ الاتصال التنظيمي؛ النقابة العمالية؛ المشاركة العمالية؛ المؤسسة.

## Abstract

This research paper falls within the studies concerned with trade union organizations by analyzing and describing their impact on the decision-making process, as well as identifying the reality of labor participation between workers and management.

The data was processed statistically by relying on the spss program to unload the form for analysis by using arithmetic averages and standard deviations, where the study concluded that there is a statistically significant effect between the labor union and the decision-making process, and on the contrary, it was found that there are no statistically significant differences between labor participation and decision-making In the institution, which indicates that personal communication processes have an

\*المؤلف المرسل: سنوسي عبد الكريم، الإيميل: [abdelkrim.senouci@univ-sba.dz](mailto:abdelkrim.senouci@univ-sba.dz)

impact on decision-making due to the factors of kinship, favoritism and friendship, which affect the effectiveness of the institution.

**Keywords: decision-making; organizational communication; trade union; institution; labor participation.**

### مقدمة:

لقد خلص الأستاذ "جيمس كارل" في دراسته التي نشرت في المجلة الكندية "الإنسان والمؤسسة" حول موضوع المؤسسة الصناعية الجزائرية، والتي امتدت في الفترة المتراوحة بين سنوات 1984-1994، حيث كتب فيها بأن المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية تأسست بمنطق إيديولوجي، وبأهداف اجتماعية، مغلقة اقتصاديا مسبقا، مسيرة بمنطق القبليّة، حيث جعلتها الدولة أساسا لممارسة السياسة، العمال فيها متعبون من آثار إيديولوجية لا يلتزم بها قادتهم إلا على المستوى الخطابى، ويتقاضون أجورا غير مبررة اقتصاديا، الولاء فيها لمصادر القوة السياسية، وبالتالي فإن الصراع فيها صراع عصبية قبلية وسياسية.

ومن جهة أخرى خلص مكتب الدراسات الفرنسي "سيقوس" المختص هو الآخر في شؤون المؤسسات، إلى أن تقسيم العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، يتميز بعدم موضوعيته، كونه نابع من إرادة الرجال المبنية على تصور إيديولوجي أكثر منه على مسارات حقيقية سائدة في ميدان العمل.

هذه الوضعية أصبحت موضوع سجال بين المفكرين والمنظرين والسياسيين، حيث يعزو البعض منهم إلى أن فشل المؤسسة الصناعية الجزائرية يرجع لفشل النظام السياسي عموما، والدولة على وجه التحديد، بسبب تداخل مراكز القرار بين جماعات داخل السلطة، وخارجها، تعمل على تحقيق مصالحها الخاصة على حساب المصلحة العامة، الذي يترجم بسوء الأداء الوظيفي لمختلف مراكز القوة والسلطة التي تتباين في أهدافها، وكون كل مركز سياسي يسعى لتنظيم قوى اجتماعية عن طريق الانضمام، والانخراط في العمل السياسي، والنقابي للمطالبة بتحسين الأوضاع الاجتماعية، وهي تلك الخاصة التي جسدت في المجتمعات الأوروبية مع نهاية القرن التاسع عشر، حيث أصبحت الدولة منظمة للمنافسة السياسية، ومجسدة للاندماجية الاجتماعية بفعل تدخل صريح مكن ولو نسبيا التخفيف من الآثار الاجتماعية، سيما بعد بروز الدولة الرزاقية والدولة الاجتماعية.

من خلال ذلك تبرز لنا أهمية المصلحة كموجه لهذه الجماعات، حيث تعتبر عاملا مهما ورباطا قويا لنشأة العلاقات الاجتماعية، حيث يقول في هذا الصدد "راد كليف براون": "تنشأ العلاقة الاجتماعية بين كائنين عضويين أو أكثر عندما يوجد نوع من التوافق بين المصالح بينهما، إما نتيجة لتقارب هذه المصالح أو للحد من الصراعات"، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف ينظم الأفراد إلى جماعات ومن بينها النقابات العمالية، حيث أن الفاعل داخل هذه النقابات يتمتع

بنوع من الحرية والعقلانية التي تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم، مما يمكنه من الحصول على قدرة الاختيار والتخلص من الإكراهات التي يواجهها، بحيث إنها تلعب دورا مهما في مختلف الأقطار والدول المتقدمة منها والمتخلفة، بحكم تأثيرها على صنع السياسات العامة وفي عملية اتخاذ القرار التي تعتبر عصب العمل الإداري، ومن خلالها يمارس الفاعلين سلطتهم، وهي لا تأتي من الموقع الهرمي الذي يحتله الفاعل، بل انطلاقا من التصورات والتمثيلات التي يشكلها الأفراد على هذا الفرد، وليس ما يخوله القانون من الحق في اعطاء الاوامر في الإدارات، بل إنها نسق يحدد العلاقات بين العمال والإدارة، وهي القدرة على التأثير والتي تنشأ من خلال علاقة تبادل يتم التفاوض بخصوصها.

من خلال ذلك يتبين لنا قوة هذه الجماعات في التأثير على المؤسسات، وقدرتها على التوغل في شرايينها، والضغط على أصحاب القرار من أجل إصدار قرارات لصالح هذه الجماعات واستخدامها الغطاء السياسي، من الأحزاب والمجالس المنتخبة كورقة فاعلة من خلف الستار، في ظل هذه التحولات والإصلاحات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها الجزائر على مدى عدة مراحل، وخاصة ما تعلق بتسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية، وعلى ضوء المستجدات الحالية يمكن طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى تتأثر المؤسسة الاقتصادية العمومية بتدخل النقابة العمالية في اتخاذ القرارات في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية والإصلاحات التي شهدتها الجزائر؟".

وعلى ضوء الإشكالية تكون فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1) تتأثر المؤسسة الاقتصادية إيجابيا بتدخل النقابة العمالية.
- 2) المشاركة العمالية تساهم في فعالية القرارات التي تتخذها الإدارة.
- 3) جودة الاتصالات بين النقابة والإدارة تساهم في الحد من الصراعات.

### 1. أهمية وأهداف الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في وصف وتحليل العلاقة بين إدارة المؤسسة العمومية، والنقابة العمالية، التي تجمعها علاقة منفعة متبادلة، يسعى كل طرف إلى تحقيقها وضرورة إيجاد ميكانيزم فعال لدفع بهذه العلاقة للانسجام والتكامل والتعاون، من أجل استقرار المؤسسة ونجاحها واحتواء الصراع وكل مظاهر الشك والتعارض، حيث تعتبر هذه الدراسة من ضمن الدراسات التي تهتم بالعمل النقابي في علم اجتماع التنظيم، لأن معظم الدراسات تناولت البعد الاقتصادي والتنظيمي، بينما سنتناول البعد الاجتماعي والبنوي.

كما تهدف الدراسة لمعرفة واقع صناعة القرار في المؤسسة العمومية للإسمنت "بسعيدة" ومدى تأثير المشاركة العمالية في فعالية المؤسسة، وزيادة الانتماء والولاء لدى العمال والحد من

الصراعات، كما تسعى الدراسة الراهنة إلى تقصي واقع العمل النقابي، ومدى تأثيره على القرارات داخل المؤسسة وخارجها.

بطبيعة الحال موضوع النقابات ليس بالأمر الجديد في مجال الدراسات الاجتماعية، حيث إنه كان موضوعا للبحث من طرف الكثير من العلماء والباحثين في مجال دراسة التنظيم، إلا أن معظم الدراسات ركزت على الجانب الخاص بالصراع والمطالب، بينما ملاحظتي داخل المصنع بصفتي عاملا بها وباحثا، لاحظت بأن هناك نوعا من التفاهم بين الإدارة والنقابة على حساب مصالح العمال، وقبول لهذه الوضعية من طرف العمال على الرغم من عدم رضاهم، إلا أنهم يقومون بتزكية المجلس النقابي في كل مرحلة، حيث أن رئيس هذا الفرع النقابي التابع لاتحاد العمال الجزائريين الذي يتأسسه على مدى أكثر من 25 سنة، وخلال هذه الفترة لم يحصل أي نوع من الإضراب أو الصراع واستطاعت المؤسسة أن تتأقلم مع الأوضاع التي مرت بها البلاد على مدى ثلاث عقود وأن تضمن مناصب العمل والأجر لعمالها، هذه الوضعية جعلتني أتساءل على مدى تأثير النقابة العمالية على صناعة القرار، وأقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت "بسعيدة" للاستكشاف والبحث.

## 2. مفاهيم الدراسة

### 1.2 النقابة العمالية:

#### 1.1.2 تعريف النقابة العمالية:

يعرفها "سيدني ويبر": بأنها منظمة دائمة من العمال الأجراء، وتهدف إلى تحسين ظروف العمل، وصيانة العمال من الأخطار التي تدهمهم خارج العمل وداخله". (خليفي، 2008، ص45).

#### 2.1.2 التعريف الإجرائي للنقابة العمالية:

النقابة: هي تنظيم رسمي ينشأ داخل المؤسسات الاقتصادية والهيئات الادارية والرسمية للدفاع عن حقوق ومطالب العمال.

#### 2.1.2 تصنيف النقابات العمالية

الفكر النقابي الذي عرفته الدول الغربية، لم يكن فكرا واحدا، إذ استطاع عالم الاجتماع الفرنسي "الآن توران" أن يصنفه إلى ثلاث أنواع (أحمد، 1976، ص21).

**النقابات الصراعية "الثورية":** وهي كثيرا ما تكون في صراع مع أصحاب رأس المال للحد من السيطرة، وهي تعتمد على الحركات الاحتجاجية والإضرابات لتحقيق برامجها.

**نقابات الأعمال:** تعمل في نظره هذه النقابات على هدف تحقيق المساواة بين العمال، وأصحاب رأس المال، وهي تعتمد في ذلك على دعم الأحزاب السياسية الموجودة في السلطة، كما أنها تعتمد في عملها على آلية الاضراب والاحتجاج لتحقيق مطالبها المختلفة.

**نقابات الواجهة:** هذا النوع من النقابات على حسب آلان توران هو عكس النقابات السابقة لأنها لا تعتمد على لغة الاحتجاج والإضراب، بل تعتمد على تحقيق السلم داخل محيط العمل من خلال إبرام اتفاقيات سلمية مع رب العمل.

### 3.1.2 تاريخ نشأة النقابة العمالية في الجزائر:

تاريخيا، تعرف العامل الجزائري وبكثافة عالية على الممارسة والفكر النقابيين في فرنسا عندما هاجر للعمل هناك قبل مرحلة الاستقلال، وابتداء من بداية القرن، وهي التجربة التي تمت لدى مختلف النقابات الفرنسية، لكن مع تركيز أكيد على الكونفدرالية العامة للشغل (CGT) التي احتكرت بطريقة واضحة التجربة النقابية للعمال الجزائريين لأسباب كثيرة أهمها السبب السياسي (عبدالناصر، 2001، ص 84)، إلى جانب كون العمال الجزائريين، كانوا يحتلون القاعدة العمالية الفرنسية بسبب ضعف تأهيلهم، وقلة تجربتهم المهنية والمطلبية، وأصولهم الريفية، إلا أن الحركة النقابية لم تقتصر فقط على عمال المهجر، حيث كانت هناك بعض النقابات بالجزائر مثل نقابة (CGT) بالجزائر، ولجنة التنسيق للنقابات المتحدة بالجزائر (CCSCA)، والتي كان لها علاقة بالعمل السياسي.

وفيما يخص مرحلة ما قبل الاستقلال، فقد تكونت نقابات عديدة مثل الاتحاد العام للنقابات الجزائرية، الذي أسسته الكونفدرالية العامة للشغل، واتحاد نقابات العمال الجزائريين، الذي كونه التيار المصالي والاتحاد العام للعمال الجزائريين (1956) الذي استقطب العديد من العمال الجزائريين، بسبب الظروف الاجتماعية، والسياسية التي كانت تعيشها الجزائر، ونظمت النقابات آنذاك العديد من الإضرابات الناجحة، كان أهمها إضراب 05 جويلية 1656 و 15 أوت 1956، وخاصة إضراب جانفي 1957، بالتنسيق مع قيادة جبهة التحرير الوطني وحتى بعد نفي قادة العديد من النقابات أو سجنهم، استمر العمل النقابي سرا، وفي المهجر إلى غاية الاستقلال. حيث عرفت بعد ذلك مرحلتين سياسيتين كان للعمل النقابي في كل واحدة منها دور وخصائص وهي متمثلة في مرحلة الحزب الواحد والأحادية النقابية وتمتد من 1962 إلى 1988، أي مع أحداث أكتوبر التي جعلت الجزائر تدخل في مرحلة سياسية جديدة (خالد، 2017، ص 52)، وعموما فإن خصائص العمل النقابي في هذه المرحلة هي:

- تحولت النقابة إلى جزء من هياكل الدولة والحزب.
- تحولت النقابة إلى وسيلة لتجنيد العمال، لصالح مشاريع الدولة السياسية والاقتصادية.
- قامت النقابة بالدفاع جزئيا عن بعض الفئات العمالية الأكثر حرمانا.
- وأخيرا، تحولت النقابة إلى وسيلة ترقية اجتماعية، وهو الوضع الذي ساعد عليه الطابع الرجعي للتسيير الاقتصادي، وأصبحت للنقابة خصائص جديدة وهي:
- ابتعاد جزئي وشكلي في الكثير من الأحيان عن النظام السياسي والدولة.

- تعددية نقابية، واعتراف أكثر بالاختلاف والفئوية.
- الدفاع عن فئة عمالية أوسع.
- ديمقراطية أكثر داخل الهياكل النقابية على وجه الخصوص.

## 2.2 المشاركة العمالية:

### 1.2.2 تعريف المشاركة العمالية:

يعرفها "مشال باركس" (Michel Bazex)، بأنها مفهوم يتضمن المفاوضات الجماعية وكل أشكال المشاركة والتمثيل العمالي، وهي مفهوم شامل يرتبط بمفاهيم جزئية منها: الديمقراطية الصناعية، والحرية النقابية. وتهدف إلى مشاركة العمال في الدفاع عن مصالحهم الاجتماعية والمهنية والتدخل في السياسة الاقتصادية. (عبد العاطي، 1985، ص164).

### 2.2.2. التعريف الإجرائي للمشاركة العمالية:

تعرف بأنها مساهمة أطراف العمل (العمال -أرباب العمل-الدولة) في اتخاذ القرار على جميع المستويات، أي: مشاركة العمال في الدفاع عن مصالحهم الاقتصادية والاجتماعية والمهنية والصحية، بواسطة تنظيم علاقات العمل وتأسيس أجهزة التفاوض الجماعي، والتي يلتقي من خلالها ممثلي العمال والإدارة.

### 3.2 إتخاذ القرار:

#### 2.3.2 تعريف اتخاذ القرار:

يقصد باتخاذ القرار أنه العملية التي بمقتضاها أختار أحسن البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عام متغير فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار بديل من أحد البدائل (عمار، 1984، 157).

#### 3.3.2 أنواع القرار:

تكتسب دراسة أنواع القرارات أهمية خاصة نظرا لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع من أنواع القرار، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها والتي تترتب عليها ويمكن تقسيم أنواع القرار لعدد من التصنيفات كما هو مبين في الجدول 1:

### الجدول رقم 1: أنواع وأساليب اتخاذ القرارات.

أساليب اتخاذها	طريقة اتخاذها	ظروف صنعها	أهميتها	برمجتها	نمط القيادة
القرارات الكمية	القرارات الفردية	ظروف التأكد	استراتيجية	مبرمجة	ديموقراطية
القرارات الكيفية	القرارات الجماعية	ظروف المخاطرة	تنظيمية	غير مبرمجة	توسليه
			تنفيذية		اوتوقراطية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على كتاب اتخاذ القرارات التنظيمية (ياغي، 2010).

## 3.2 نظريات اتخاذ القرار:

## النموذج الكلاسيكي لاتخاذ القرار:

هي مقارنة لاتخاذ القرار تم تطويرها من طرف ما يسمى بالاقتصاد الكلاسيكي، والتي من خلالها يقوم الانسان باختيارات عقلانية، فهي تتعلق بالتفكير العقلاني لفاعل واحد والذي يبحث عن الحلول القصوى بالوسائل التي يتوفر عليها، هذا المنطق العقلاني يقود الفاعل إلى فحص كل الإمكانيات التي تسمح له بتحقيق الأهداف المحددة بشكل واضح، فالذي يتخذ القرار هو من يختار الحل الأفضل أي المثالي، حيث تستخدم الشركات الأمريكية هذا النموذج لاختيار الاستثمارات فيما يسمى بالتسيير المالي، وهي تنقسم إلى ثلاث مراحل:

- تحديد الأهداف.

- تقييم كل مشروع للاستثمار.

- اختيار مشروع ما.

وهو ما يسمى أيضا بنموذج "هارفارد" لصياغة استراتيجية الشركة، والذي طور من طرف الاساتذة "لارنك"، "كريستانسيل"، "أندروز" و"قوت" سنة 1969، حيث أنه يعتبر المؤسسة فاعل عقلاني، هذه المقاربة التقليدية تعتمد على تحليل مزدوج لكل من بيئة الشركة، وكذلك الموارد الداخلة في هذا السياق، من خلال دراسة الفرص المتاحة وكذلك إكراهات البيئة ونقاط القوة والضعف بالنسبة للتنظيم. (plane, 2017, p53)

هذه الإستراتيجية يمكن ان نقسمها إلى ثلاث مراحل:

- تشخيص المشكل.

- تحديد وتوضيح كل إمكانيات الفعل الممكنة.

- تقييم كل الاحتمالات التي يمكن ان تحدث.

- اختيار الحل.

هذه النماذج العقلانية لاتخاذ القرار المالي التي تم صياغتها من مجمع "هارفارد"، تعتمد على مجموعة من المسلمات الضمنية التي هي في بعض الأحيان وهمية، فالمقرر له اختيارات واضحة وله القدرة الوحيدة على اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، وأنه يمتلك معلومة كاملة على البيئة ونتائج اختياراته.

- مصاريف الولوج إلى المعلومة مهمة ولا يعيرونها أي أهمية.

- القرار يسبق العمل ولا تتخذ أي قرارات تأتي في إطار العمل الاستراتيجي.

- تبعا لهذا التصور التقليدي فتغيير النظام يعتمد على مقرر وحيد وعقلاني.

النموذج الذي طوره هيربرت سايمون:

اقترح "هربرت سيمون" العقلانية المحدودة كبديل للنماذج الرياضية الخاصة بصناعة القرار ، والتي تستخدم في الاقتصاد والعلوم السياسية والتخصصات ذات الصلة، وهي برأيه تدعم فكرة أن حدود العقلانية هي حدود مثالية، والتي تصف القرار أنه عملية العثور على الاختيار الأمثل في ضوء المعلومات المتاحة، واستخدم "سيمون" أسلوب المقارنة واتخذ من المقص مثال، حيث جعل إحدى شفراته تمثل القيود المعرفية الفعلية للبشر والشفرة الأخرى تمثل تركيبة البيئة المحيطة، موضحا العملية التي يقوم بها العقل ليعوض محدودية موارده من خلال استغلال التركيبة البيئية حوله (plane, 2017, p86).

لقد جاءت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة، كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة، حيث يعتبر "هربرت سيمون" من أبرز روادها نظرا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات، حيث يعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرارات وبالتالي فإن هذه الأخيرة هي العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات، ومنه قدم "سيمون" إطارا نظريا يختلف عن النظرية الكلاسيكية التي تعتمد على مبادئ غامضة ومتناقضة لا تقوم على أساس إمبريقي لذا اعتبرها سيمون عديمة الجدوى.

وقد اعتمد "سيمون" في تحليلاته على البعد الرسمي العقلاني لدراسة الظواهر التنظيمية من خلال ربط مختلف العوامل التنظيمية المتمثلة في السلطة والعمليات الإشرافية بعملية اتخاذ القرار وتطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تواجه التنظيم، حيث يعتبر المورد البشري أساس هذه المشكلات من خلال قدرته على اتخاذ القرار وصنع البدائل واختيار البديل الأفضل والسليم لتحقيق أهداف التنظيم والتكيف الموضوعي والعقلاني مع مراعاة تقبل الطرف الآخر للقرار.

إن القرار يرتبط بالأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة، وقد تكون عقلانية وغير عقلانية على حسب الهدف والعوامل المؤثرة في القرار نتيجة البيئة الخارجية أو الداخلية وكذلك القدرات الشخصية لمتخذ القرار من مكتسبات معرفية وثقافية، ولهذا تعتبر نظرية "سيمون" من أهم النظريات التي تعتمد على التحليل العقلاني والرياضي في دراستها للتنظيم.

### 3. الدراسات السابقة

#### 1.3 الدراسة الأولى:

دراسة "جابي عبد الناصر" وهي أطروحة دكتوراه تحت عنوان: مساهمة في سوسولوجيا النزاعات العمالية: الإضرابات العمالية في الجزائر 1969-1989 تحت إشراف الأستاذ الدكتور الكنز علي أطروحة دكتوراه منشورة في سوسولوجيا العمل معهد علم الاجتماع جامعة الجزائر



السنة الجامعية 1987-1988، بحيث عالجت هذه الدراسة موضوع النزاعات العمالية والإضرابات العمالية التي شهدتها الساحة العمالية قبل مرحلة التعددية السياسية، وقد تناول الطالب كل ما جرى خلال هذه الفترة من إضرابات كانت نتيجة التخوف العمالي، وما صاحبه من عنف وصدام إلى غاية الوصول للمفاوضات ومحاولة حل النزاعات العمالية، وقد كانت تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- كيف هي استراتيجية العمال مع الإطار القانوني، وما هو الشكل التعبيري المطبقي لهذه الإستراتيجية؟
- العلاقة التي قد توجد بين عدد العمال وتطور الإضراب.
- كيفية تعامل العمال المضربين مع المشهد العام في البلاد
- وأخيرا مكانة العنف في الإضراب من خلال تحديد أنواعه، خصائصه، ضحاياه، وأشكاله.

من خلال هذه الدراسة للأستاذ مكننتا من تصفح فترة من تاريخ العمل النقابي في الجزائر وكيف ساهمت القرارات التي اتخذتها السلطات العليا للبلاد، دون إشراك الطبقة العمالية في القرارات المصيرية التي تهمهم من إرساء مناخ من عدم الثقة والخوف من المستقبل جعلت البلاد تدخل في دوامة من عدم الاستقرار وبروز مظاهر الإضرابات والعنف والتخريب رغم وجود إطارات نقابية فعالة في المشهد العمالي في تلك الفترة من هنا تبرز أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

### 2.3 الدراسة الثانية:

دراسة "فرج جمعة الهدار" و"صلاح محمد زكي" (فرج، 2014) بعنوان: جماعات العمل غير الرسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على "مطاحن غلال ازليتين"، وقد اقتصرت الدراسة على التعرف على مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة من جماعات عمل غير رسمية داخل المؤسسة، وكذلك التعرف على مدى مشاركة عينة الدراسة الي بلغت 170 موظفا في عملية اتخاذ القرار، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مشاركة لجماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار وكانت بدرجة متوسطة 3.30 كما وجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجماعات العمل غير الرسمية ب0.001. ما تشير النتائج على عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرار ترجع إلى متغير: الجنس، السن، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي، مكان العمل، كما أوصت الدراسة بضرورة التواصل بشكل كبير مع الموظفين داخل المؤسسة، وكذلك عمل برامج ترفيهية وتوعية الموظفين.

### 4.3 تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراساتين، تناولنا بعدد الأول: متعلق بتاريخ الحركة النقابية من الاستقلال إلى فترة نهاية الثمانينات حيث استخلصنا من خلال الدراسة واقع العمل النقابي في ظل الدولة الحامية التي كانت هي الموجه والمسيطر على القرار في شقيه السياسي والاقتصادي، وكيف كان للنقابة العمالية دور في تأطير الطبقة العمالية ومختلف التجاذبات التي استعنا بها في دراستنا لفهم واقع العمل النقابي في الجزائر، وهل استطاع كلا من العامل والإطار المسؤول تجاوز هذه الحقبة؟، أم ما زالت ترسبات تلك الفترة تؤثر في الفعل النقابي مما يجعل المؤسسة العمومية تعيش مشكل التأقلم مع ظروف الانفتاح الاقتصادي.

أما ما يتعلق بالدراسة الثانية، فقد تناولت دراسة الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على اتخاذ القرار مما أعطتنا فرصة لمقارنة النتائج بين دراستنا الحالية وما توصل إليه الباحث من خلال دراسته للجماعات الرسمية، بدل الجماعات الغير الرسمية التي يصعب التنبؤ باتجاهاتها نظرا لاختلاف توجهاتهم ودخول العامل النفسي في تلك الدراسة بينما هدفنا في العلوم الاجتماعية دراسة البعد الاجتماعي.

#### 4. الجانب الميداني للدراسة:

##### 1.4 طريقة اختيار العينة والمجال الزمني والمكاني للدراسة:

لقد كانت هناك عدة دراسات تناولت موضوع نقابة العمال، وهي محل دراسة من مختلف الميادين خاصة السياسية والاقتصادية والتي سنتطرق لها بالتحليل والنقد فيما يلي من دراستنا هذه التي تتناول موضوع جماعة المصالح الذي يندرج ضمن المواضيع التي تهتم بمعالجة التنظيمات في الجزائر والتي سنركز من خلالها على دراسة النقابات العمالية داخل المؤسسة الصناعية العمومية وذلك بكونها الفاعل الأساسي داخل المؤسسة الذي يمثل جماعة العمال وذلك بسبب دورها في عملية تأطير العمال وحماية مصالحهم و المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بالتنقيب في الفكر النقابي حول دراسة العامل الصناعي وعلاقته بمختلف الإكراهات التي تمارسها البيئة الداخلية والخارجية على سلوكه.

ومن أجل إنجاز الدراسة الميدانية، تم اختيار مؤسسة اقتصادية من القطاع العمومي وهي مؤسسة الإسمنت "بسعيدة"، التي توظف أكثر من 250 عاملا من مختلف المستويات كما أنها شهدت عدت مراحل من التسيير حيث إنها انطلقت في الإنتاج سنة 1979، وتقع بمدينة "سعيدة" وبالضبط في "دائرة الحساسنة"، والتي تعتبر منطقة فلاحية، وقد تمت الدراسة في الفترة الممتدة بين 1 جانفي 2020 ، و 16 جوان 2021 ، حيث تعتبر هذه الدراسة محورا من أحد محاور الدراسة الميدانية لأطروحة دكتوراه لذلك ركزنا في هذه الورقة البحثية على النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني.

وتعتبر المؤسسة مجال الدراسة، من بين المؤسسات القلائل التي تنشط بالمنطقة وقد حافظت على وجودها وواكبت مختلف الظروف التي مرت بها البلاد، فمن التسيير الاشتراكي في بداية الثمانينات إلى مرحلة استقلالية المؤسسات في بداية التسعينات إلى مرحلة العشرية السوداء وأخيرا مرحلة الرئيس السابق "عبد العزيز بوتفليقة"، وقد تم اختيارها لعدة أسباب نذكر من على وجه العموم:

- تعتبر مكان تواجد الباحث مما يسهل عملية التواصل مع العمال والنقابين وكذلك الإطارات مما يعطي للعمل بعدا ميدانيا وموضوعيا.
- تعتبر هذه المؤسسة نموذجا عن باقي المؤسسات العمومية التي بقيت تحافظ على تسييرها وفق النمط العمومي.
- كثافة المعلومات وغزارتها مما تعطي للتحليل المصادقية خاصة فيما يخص الإحصائيات والبيانات.

بالنسبة لاختيار العينة قمنا بتطبيق معادلة "ستيفن ثامبسون"، وكانت النتيجة كالتالي:  
2.4 خصائص عينة الدراسة:

#### الجدول 1: خصائص عينة الدراسة

مؤسسة الإسمنت بسعيدة			
الجنس	ذكر	95	87%
	أنثى	15	13%
السن	35/20 سنة	28	25%
	50/35 سنة	55	50%
	60/50 سنة	26	23%
	فوق 60 سنة	2	1%
	5 إلى 15 سنة	16	33%
الأقدمية	15 إلى 25 سنة	16	33%
	فوق 25 سنة	16	32%
	ابتدائي	13	12%
المستوى الدراسي	متوسط	21	19%
	ثانوي	32	29%
	جامعي	57	52%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تشير الشواهد الكمية إلى أن أغلبية المبحوثين هم من صنف الذكور، حيث بلغ تعدادهم 95 عاملا ذكرا من مجموع عدد المبحوثين، وبالتالي قدرت نسبة التمثيل 87 % بينما بلغ عدد المبحوثين من العنصر النسوي 15 امرأة عاملة بنسبة 13 % وتعتبر النسبة الخاصة بالنساء العاملات ضئيلة إذا ما قورنت بنسبة العمال الذكور ولعل مرد ذلك إلى اعتبارات عدة أهمها:

- البيئة الجغرافية (المناطق الداخلية) التي تتواجد فيها مؤسسة "سعيدة".
- طبيعة العمل في المؤسسة الذي يحتاج إلى العنصر الذكوري لوجود بعض الأعمال الشاقة التي لا تتحملها المرأة.

بالنسبة للأقدمية يتبين من البيانات الإحصائية أن نسبة التي تشكل الأغلبية هي فئة ما بين 15 إلى 25 سنة، وهذا بنسبة 33% وتليها بنسبة 33% والتي تعبر عن المبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم بمؤسسة الإسمنت ما بين 5 إلى 15 سنة، وإذا جاز لنا إعطاء قراءة إحصائية فإننا نتوصل إلى أن المجموع الفئتين السابقتين يساوي 66% بمعنى أن غالبية العمال لهم خبرة أكبر من 5 سنوات بدليل أنهم عاشوا مرحلة طويلة من عمر المؤسسة وكذلك على استقرار العمالة داخل المجمع مما يدعونا للتساؤل حول سبب ذلك وهذا ما وجدناه من خلال المقابلة التي أجريناها مع عدد من المبحوثين حيث يجب المبحوث "ف.م" مؤسسة الإسمنت توفر لي دخلا مالي مريح و في كل سنة راهم يزيدوا يعطونا البنفيس و البرفورمونس " يقصد البحوث الأرباح "" ويجب مبحوث آخر "ك.ه" هذا الخدمة ما لقينا عليها وين الشركات قاع مسكرين والبريفي ياكل حقوق الناس، الدولة امليحة تضمنك لاتريت " .

وهذا يفسر على أن العامل المادي والاستقرار الذي توفره المؤسسة العمومية، يشكل عاملا مهما في استقرار العمال كما أن أغلبية العمال عاشوا أهم التحولات، الاقتصادية والاجتماعية من تسريح للعمال وعلق المؤسسات في المرحلة التي سبقت توظيفهم مما جعلهم يخافون على مصيرهم وينخرطوا في العمل النقابي من أجل الحفاظ على حقوقهم ومصالحهم ويشكلون قوى داخل المؤسسة، كما يلعب عامل المستوى التكويني والذي يمثل فيه الجامعيون والثانويون نسبة 70% الذي دعم الفكر النقابي لديهم وجعلهم واعين بالتحديات التي يجب مجابتهها من خلال المشاركة والانخراط في النقابة ونشاطها وهذا ما سنتناوله بالدراسة فيما يلي.

**3.4 منهج الدراسة:**

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه "أ.د علي غربي" بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، من أجل اكتشاف الحقيقة وعليه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

#### 4.4 صدق وثبات الأداة:

لأجل التحقق من صدق الأداة، قمنا بتحكيم الاستمارة من قبل مختصين في علم الاجتماع وقد كانت نتيجة التحكيم التي شملت 55 سؤالا في الاستمارة، إلى تعديل 12 سؤال، وإلغاء 9 أسئلة، والتحفظ على 5 أسئلة، وبعد التعديل والتصحيح، تم اختيار 42 سؤال قسمت على 4 محاور، وقد شمل المحور الأول الأسئلة المتعلقة بخصائص العينة من جنس و سن وأقدمية في

العمل وكذلك المستوى التعليمي، أما المحور الثاني فخصص للفرضية الأولى والمحور الثالث خصص للفرضية الثانية وأخيرا المحور الرابع خصص للفرضية الثالثة.

أما فيما يخص الثبات فقد تم تطبيق معادلة "ألفا كرونباخ" لبرنامج Spss حيث تم استخراج معامل ألفا لكل محور وقد جاءت النتائج مقبولة وتراوحت بين (0.72 و 0.81) وهي تعتبر نتيجة مقبولة تصب في مصداقية الأداة.

أما فيما يخص أجوبة المبحوثين، فقد تم استخدام معادلة "ليكرت" الثلاثي وفق النسب المبينة في الجدول رقم 2:

الجدول 2: معامل ليكرت الثلاثي.

الاتجاه	موافق	لا أدري	لا أوافق
الفئة	3-2.34	2.33 – 1.67	1.66- 1
التقدير	مرتفع	متوسط	منخفض

. المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

## 5. نتائج الدراسة:

### 1.5 المحور الأول: الاتصال داخل المؤسسة

الجدول 3: الاتصال داخل المؤسسة العمومية .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الاتجاه العام
01	سهولة الاتصال بين العمال يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب	2.41	0.925	80	موافق
02	نقص المعلومات يؤدي إلى إرباك عملية اتخاذ القرار	2.55	0.632	85	موافق
03	التشويش في عملية الاتصال يؤدي إلى سوء التفاعل بين الإدارة والعمال	2.46	0.689	82	موافق
04	تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرار على الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية	1.25	0.512	41	لا أوافق
05	المشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى فعاليته	1.50	0.689	50	لا أوافق
06	عملية اتخاذ القرار هو من ضمن اختصاصات الإدارة فقط	2.82	0.869	94	موافق
07	يحق للعمال داخل المؤسسة الاعتراض على القرارات	1.30	0.635	43	
08	بعض القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة متعارضة مع مصالح الشخصية	2.71	0.569	90	مرتفع
09	تفضل المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة	1.40	0.236	46	منخفض
10	الإدارة تستفيد من المعلومات المتداولة بين العمال في اتخاذ القرار	1.68	0.589	56	متوسط
11	الاتصالات بالمؤسسة هدفها زيادة انتماء أعضائها وثقتهم في الإدارة	1.22	0.745	40	منخفض
12	تطبق الإدارة أسلوب المشاركة في صنع القرارات لخلق شعور بالمسؤولية المشتركة	1.29	0.592	43	منخفض

منخفض	43	0.296	1.30	تهتم إدارة المؤسسة بتنمية الموارد البشرية	13
منخفض	44	0.698	1.32	تركز الإدارة على البيئة الداخلية للمؤسسة ولكن بدون إحكام السيطرة عليها	14
منخفض	41	0.369	1.24	تضع إدارة المؤسسة المكافآت على أساس الإنجاز الجماعي وليس الفردي	15
منخفض	42	0.856	1.26	تشجع إدارة المؤسسة العمال على الإبداع والابتكار	16
متوسط	57	0.532	1.73	المجموع	

### المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم 03 إلى نتائج الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول، الذي يعالج مسألة الاتصال وعلاقته بالصراع داخل المؤسسة العمومية، حيث جاءت النتائج سلبية بحيث إن المؤسسة لا تهتم بتحسين علاقتها مع محيطها الداخلي المتمثل في كل من العمال والنقابة، حيث يعبر المتوسط الحسابي المنخفض والمقدر ب(1.73) وهو معدل متوسط يدل على عدم اهتمام الإدارة بالحوار والاتصال الفعال مع محيطها، مما يجعلنا نرجع ذلك لنوعية السلطة داخل المؤسسة التي تتبنى اتجاه الصراع بدل الحوار هذه الوضعية لا تشجع على الابتكار ولا تساهم بدفع بالعملية الإنتاجية.

ذلك يؤكد لنا أن المؤسسة الجزائرية مجموعة بنى وتراتيبات، تجرى فيها تحالفات وائتلافات كما أن مسؤوليها أو مديريها القائمين عليها لا يشكلون سوى قلة من مجموع أعضائها ولا يمثلونهم تمثيلا صحيحا ومناسبا كما أن سير عملها لا يتوقف فقط على البنية التراتبية وإنما يتوقف على تبادلات المؤسسة وعلاقتها مع محيطها الخارجي وخضوعها لجملة من القيود والمتنوعة والواجبات وفي هذا الصدد لا يمكن وصف قرارات مسؤولي المؤسسة بالعقلانية علاوة على هذا فإن أهداف العمال وحاجياتهم في المؤسسة غير متناسقة مع أهدافها.

إن تمثيلات التراتب الاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية، أصبحت واضحة بفعل تباين منظومة الأجور التي وسعت من المسافة الاجتماعية بين مختلف الفاعلين حيث أصبحت كل جماعة تتوقع وتتحصن في موقع معين بحيث أن فئة الإطارات جعلت من الولاء للسلطة السياسية غطاؤها ومجالها للمناورة.

ويلاحظ "دار ندورف" أن نمو المجتمعات الصناعية يتوافق مع نمو الجماعات الكامنة التي تعي مصالحها فينصب وعيها عادة على فعل جماعي غايته إثارة الاهتمام المشترك والعقبات التي يمكنها اعتراض هذا الفعل من جهة التأخر المحتمل وظهور وعي المصلحة المشتركة ومن جهة أخرى المقاومة الصادرة عن مصالح جماعات أخرى مختلفة أو متناقضة مما يزيد من

التكيف والتعقد تبعاً لتطور الاجتماع البشري ذاته فإن حالة من الفراغ المزمّن تنشأ عن تطور الجماعات كما ينشأ حد متبادل لنفوذها إذ أن نفوذ كل جماعة يوقف نفوذ الجماعة الأخرى.

ومن جهة أخرى فإن القيم المؤسساتية هي التي توجه سلوك الأفراد من خلال تقديمها لهم مجموعة مراجع مثالية ورموز تساعد على تعيين مواقفهم إلا أن رتوب القيم ورتوب المعايير لا تنفصلان تماماً إلا في حالة الفعل التقني المحدد الأهداف التي ينشد من خلاله المجتمع الصناعي بكل وعي ويعبئ لبلوغها الموارد والوسائل اللازمة، حيث يميز "كاتز وكان" بين نوعين من القيم في المؤسسات (القيم الأخلاقية، القيم النفعية).

حيث إنه لا يوجد فصل بين النوعين من القيم إذ نجد في كل مؤسسة واحدة كل من القيم الأخلاقية والنفعية، إلا أنه قد يسيطر نوع من هذه القيم على القيم السائدة بين الأفراد والجماعات مما يؤثر على الجو العام في المؤسسة، فمثلاً القيم النفعية تتمثل أساساً في التعامل مع المحيط على أساس تجاري بحث دون إفساح المجال لتدخل القيم الأخلاقية التي قد تكبح المنفعة الخاصة وتضر بالمصلحة العامة.

بغض النظر على القيم السائدة في أي مؤسسة فإن المؤسسات بشكلها الهرمي في تنظيم السلطة وتوزيع القوة التنظيمية عبارة عن مجال حيوي لنشوء عدة أنماط من القيم والاتجاهات التي قد تصل إلى حد الصراع، وذلك ينشأ عن تعدد جماعات العمل التي يشكل بعضها قوة ضاغطة وبعضها الآخر قوة دافعة ومعارضة، وغير ذلك حسب موقع هذه الجماعات من هرم السلطة واستفادتها من المؤسسة من الناحيتين المادية والمعنوية.

على ضوء ذلك تتميز المؤسسة العمومية بنوعين من القيم متناقضين ومتداخلين تقود إلى الاستسلام، فالعامل الجزائري يحاول الاندماج في العمل المؤسساتي الرسمي من جهة ومن جهة أخرى يحاول التملص من قيم المجتمع المناوئة للرشادة المؤسساتية التي هي تعبير اجتماعي عن علاقات اجتماعية كانت سائدة وظلت باقية في باطن الممارسات السلوكية والعاطفية والانفعالية وعلى رأسها الولاء والإكراهات التي يمارسها على حساب الأفعال المؤسساتية الرشيدة.

إن التنشئة الصناعية عموماً، والتربية النقابية، والانضباط المؤسساتي، ومدى نزوجها الشخصي، من بين المحددات التي تساعد على تقرير ما هو ثانوي، وما هو جوهري مما يؤثر على وعي المناضلين النقابيين، وخاصة بين الفاعلين، وهكذا يوجه الإطار النقابي القريب من مصادر القرار داخل المؤسسة إلى خدمة مصالح طبقة معينة داخلها على حساب المصلحة العامة.

إذا كان الفعل الاتصالي الرسمي يرتبط بنسق المؤسسة الرسمي ارتباطاً وثيقاً، وإذا كانت المؤسسة الصناعية عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل، وهيكل السلطة، لذلك تجدر الإشارة أيضاً

إلى ضرورة الاهتمام بالعناصر الديناميكية التي تراعي اتجاهات الأفراد ودوافعهم ونشاط الجماعات والعلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات فضلا عن تأثير المحيط في نشاط المؤسسة ولهذا يعتبر المحور الرسمي، وما يتضمنه من علاقات وأدوار ومراكز أمرا بديها باعتبار أن المؤسسة تحدد ذلك في هيكلها التنظيمي وعلى حد قول "روجرز" أنه يمكن فهم الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية وتفويض السلطة وطريقة اتخاذ القرارات وهذه الأبعاد تقيد سلوك العامل وتوجهه نحو الأهداف المرجوة أو نحو تحقيق أهداف معينة لا يتعداها ومدلول ذلك أن الاتصال إنما يعكس الأنماط السلوكية والأدوار المحددة في نسق المؤسسة.

إن التحليل التصوري لمفاهيم التعاون الاجتماعي، والصراع، وفقدان المعايير، يوحي أن هناك أنشطة مدعمة أخرى يؤديها طرفا العلاقة أو طرف ثالث، وأن هذه الأنشطة تمثل عنصرا هاما في البيانات السوسولوجيا، وعلى حين يمكننا أن نؤكد على وجه الإطلاق أن مثل هذه الأنشطة المدعمة ضرورية لكل موقف من مواقف التفاعل، ولهذا علينا أن نتوقف أن نصادف الصراع وفقدان المعايير في التحليلات التي تتم على مستوى مواقف التفاعل المختلفة، إذ يتمثل الصراع في وجود متطلبات اجتماعية متعارضة عند الذين يمتلكون مراكز مختلفة في المجتمع الذي يؤدي بدوره إلى سلوك متناقض.

إن المراكز التي توجد في المجتمع تسير في اتجاهات مختلفة حيث يرى "ميرتون" أن الصراع يتمثل في أفعال التباين بين ما هو موجود في المجتمع وما ترغب فيه فئة من المجتمع وأن هذا التناقض يتأثر على مستويين، ومنه فإنه ليس غريبا أن نجد أن بعض الناس الذين يعيشون في المجتمعات الصناعية الأكثر تعقيدا يعتقدون أن مجتمعاتهم أكثر صراعا إذا ما قورنت بالمجتمعات الأقل تصنيعا، حيث إن المشاكل الاجتماعية تصاحب التقدم الصناعي ويزداد الإحساس بها عند بعض المجموعات وذلك عند مقارنة الظروف التي يعيشون فيها بالمقارنة مع ما يمكن الحصول عليه ومع ذلك فإن "ميرتون" يرى أنه من المفيد أن نميز عند دراسة كل مشكلة اجتماعية بين المكونات التي تؤدي إلى زيادة التفكك وبين التي تعتبر من مسائل الصراع.

## 2.5 المحور الثاني: النقابة العمالية وتأثيرها على اتخاذ القرار

إن توجه العمال للانضمام إلى النقابات العمالية، يعتبر فعلا عقلانيا، ناتجا عما تمخضت عليه عملية التحديث والتصنيع للحفاظ على مصالحهم، فالعمال الصناعيين في الجزائر يأملون أن يحققوا بعض مطالبهم وخاصة في المراحل الصعبة التي تمر بها المؤسسة الصناعية، فمن خلال العمل النقابي تنتج عدة صور للفعل الاجتماعي الذي يشكل في بعض الأحيان التعاون وفي العديد من المرات الصراع الناتج عن تضارب المصالح، ونجد أن تلك الأنشطة التي تدعم نوعا معينا من مواقف التفاعل في نسق اجتماعي قد تساعد على حدوث تفكك في مواقف



اجتماعية أخرى، ولهذا علينا أن نتوقف عندما نصادف الصراع، وفقدان المعايير في التحليلات التي تتم على مستوى النسق الاجتماعي، بقدر وجودها تماما في التحليلات التي تتم في مستوى مواقف التفاعل المختلفة (J.CARDINET, 1993, p150).

إذ إن الصراع يتمثل في وجود متطلبات اجتماعية متعارضة عند الذين يمثلون مراكز مختلفة في التنظيم الذي يؤدي بدوره إلى سلوك متناقض، قد يؤدي إلى فشل التنظيم في تلبية مطالب الأفراد، من هنا يمكن القول أن الفعل النقابي هو فعل صراع، وعملية اجتماعية وموقف يحاول فيه الفاعلين أو الجماعات، أن يحققوا أهدافهم ومصالحهم ومنع الآخر من تحقيق ذلك أو التفاوض، وفي هذا السياق يرى "شيلدون" أن لفعل الصراع مصدرين، الأول داخلي يتمثل بالأساس في مظاهر عدم اشباع بعض الحاجات المؤسساتية التي تتمظهر في أفعال إحباطيه لدى العاملين، مما ينعكس على إنتاجيتهم وفعاليتهم، أما الثاني فهو خارجي، ناجم عن ضغوطات محيطة بالمؤسسة مثل ضغوطات الحكومة على المؤسسة وضغوطات الزبائن وكذا ضغوطات السوق" (E.A.FLEISHMANE, 1994, 59).

مما سبق تبين لنا الدراسة التي أجريناها، أن الفعل النقابي في المؤسسات العمومية هو بين نقيضين الأول هو أن النقابة العمالية والمتمثلة في الإتحاد العام للعمال الجزائريين تلعب دورا لا هو بالفعل النقابي ولا بالفعل التسييري، حيث أنها تلعب دورا سياسيا داخل المجمعات الصناعية خاصة في الفترات التي تكون فيها الانتخابات وفي مواقف أخرى تعمل على تمثيل الإدارة لدى العمال والدفاع عنها من أجل حصول الأعضاء النقابيين على امتيازات تمنحها لهم الإدارة كالترقية وتغيير مناصب العمل، وفق ما يناسبهم والخروج والدخول كما يحلو لهم، وهذا ما جاء في رد أحد المبحوثين من مصنع "سعيدة"، حيث يقول: "كل من ينخرط في النقابة على جال صوالحهم كلهم ما عندهم ولا مستوى جامعي ولا حتى ثانوي وتلقاهم طالعين في لي شال وقاضيين صوالحهم ومدخلين ولادهم " يقصد بهذا المبحوث أن سبب انخراط النقابيين هو من أجل الحصول على الترقية وتوظيف أبنائهم وهذا ما صرحنا به أنفا، كما يصرح مبحوث آخر عن سبب انخراطه في العمل النقابي يقول: "من أجل الحصول على الحماية وما نربحش العيب مع ولد بلادي خاطرش يجي الوقت الي نسحقاه"، نستقي من هذا التصريح أن العصبية والقبلية التي تحدث عنها ابن خلدون ما زالت تعتبر دافعا مهما في عملية اختيار العمال لممثليهم على حساب العقلانية التي تفرض الكفاءة والنضال.

لقد أكدت الدراسة الميدانية أن النقابة العمالية أصبحت تؤثر سلبا على اتخاذ القرار في المؤسسة حيث أصبحت قرارات العمال تتأثر بقرارات النقابة التي توجههم، وهذا ما أكدته كل من السؤال (17) الذي نص على أن قرارات العمال تتأثر بالنقابة أكثر من الإدارة وذلك بمتوسط حسابي (2.67) أي بنسبة 89% وأكدته كل من الأسئلة (18)، (19)، بمتوسطات مرتفعة وهذا

يرجع للأساليب التي تتبعها من خلال التقرب من الاطارات العليا حيث تقوم هذه الأخيرة بدعمهم وتركيتهم إلى صناع القرار في الدولة، مما يسهل لهم عملية الترقية وهذا ما جاء في السؤال رقم (21) حيث إن النقابة كانت على قدر كبير في المساهمة بتزكية بعض المديرين ليتحصلوا على المناصب وذلك لأن النقابة توفر لهم الاستقرار داخل هذه المؤسسات حيث تقوم هذه الأخير بامتصاص غضب العمال وتخويفهم بأنه إذا زاد الصراع داخل المؤسسة فهذا يؤدي إلى غلق المؤسسة وفقدان مناصب عملهم.

أما فيما يخص علاقة النقابة بالإدارة، فقد أصبحت النقابة كمثل للدولة داخل هذه المؤسسات وهذا ما تتبناه نقابة الإتحاد العام للعمال الجزائريين، مما جعلها تتباعد عن الهدف النضالي الذي نشأت من أجله هذه النقابات حيث أصبحت لا تمثل إزعاجا للإدارة في هذه المجمعات بل تعتبر كشريك مما أثر على حقوق العمال خاصة فيما تعلق بترقية ظروف العمل مما أثر على الرضا الوظيفي لدى العمال.

#### الجدول رقم 4: النقابة العمال وتأثيرها على اتخاذ القرار.

الرقم	العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الاتجاه
17	تتأثر قرارات العمال بالنقابة أكثر من تأثرها بقرارات الإدارة	2.67	1.236	89	موافق
18	أساليب نقابة العمال أفضل من أساليب الإدارة في اتخاذ القرار	2.50	0.986	83	موافق
19	تتأثر القرارات المتخذة من قبل الإدارة بتوجيهات من قبل النقابة	2.45	0.569	81	موافق
20	ترى الإدارة في النقابة مصدر إزعاج وقلق	1.23	0.235	41	لا أوافق
21	النقابة على قدر كبير في نجاح بعض المديرين في المؤسسة	2.65	0.456	88	موافق
22	النقابة تساهم في طرح البديل بمشاركتها في اتخاذ القرار	1.23	0.145	41	لا أوافق
23	للنقابة خطورة متفاوتة في صنع القرار	2.36	0.589	78	موافق
24	إشراك النقابة في اتخاذ القرار تظهر المنافسة بين أعضاء النقابة	2.55	0.789	85	موافق
25	تسعى الإدارة للتعرف دائما على أهداف النقابة	2.62	0.895	87	موافق
26	الصراع وتفعيل المشكلات من أهم المظاهر السلبية للنقابات	2.72	0.998	90	موافق
27	تساهم النقابة في تحقيق أهداف المؤسسة	1.23	0.158	41	لا أوافق
28	النقابة تدعم المؤسسة بأساليب خفية للاتصال	2.80	0.751	93	موافق
29	يجب تحديد سياسة المؤسسة بإشراك النقابة في اتخاذ القرار	1.20	0.548	40	لا أوافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

### 3.5 المحور الثالث: المشاركة العمالية وتأثيرها على اتخاذ القرار

تمثل المشاركة العمومية مفهوما شاملا يرتبط بمفاهيم جزئية منها الديمقراطية الصناعية والحرية النقابية، وتهدف إلى مشاركة العمال من خلال أجهزة التمثيل كالمجالس الإدارية، لجان المؤسسات، التفاوض الجماعي، الوساطة، التحكيم (عبد العاطي السيد، 1985، ص164)، والجدير بالذكر أن مفهوم المشاركة وكيفية تطبيقها يرتبط بطبيعة النظم الاقتصادية والسياسية ودرجة ممارسة الحريات الفردية والجماعية، وتقوم فلسفة المشاركة بوجه عام على أساس اقتسام سلطة اتخاذ القرار (Michel, 1973, p17) بين الفاعلين الاجتماعيين لذلك فالدول التي يسودها اقتصاد السوق نجد المشاركة من الآليات الأكثر تأثيرا في مجال تنظيم علاقات العمل وتسوية المشكلات عن طريق الالتزام الرضائي دون إلزام قانوني.

#### الجدول 5: المشاركة العمالية وتأثيرها على اتخاذ القرار

الرقم	العمارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الاتجاه
30	يمنح للعمال فرصة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشاكل	1.23	1.236	41	لا أوافق
31	تحت الإدارة العاملين في المؤسسة على الحوار	1.23	0.963	41	لا أوافق
32	يشترك العمال الإدارة في اتخاذ القرارات التي تهمهم	1.12	0.569	37	لا أوافق
33	تفضل الإدارة اتخاذ القرارات الجماعية	1.16	0.456	38	لا أوافق
34	تمتلك الإدارة القدرة على إقناع العمال بقبول القرارات	1.18	0.547	39	لا أوافق
35	تهتم الإدارة بمساعدة العمال على اتخاذ القرارات	1.21	0.126	40	لا أوافق
36	توجد عقبات لا تسمح للعمال بالمشاركة في القرارات	2.85	0.896	95	موافق
37	تواجه الإدارة صعوبات في عملية اتخاذ القرار	2.64	0.95	88	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم 5 إلى الأسئلة المتعلقة بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور قدر (1.28) بنسبة 42 % وهو منخفض مما يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار حيث جاء أجوبة الاستمارة على النحو التالي:

لقد جاءت العبارات المتعلقة بسماع شكاوى العمال، والحوار، ومدى قبول الإدارة لاقتراحات العمال منخفضة، وهذا ما دلت عليه عبارات السؤال رقم (30)، (31)، (32)، (33)، (34)، (35) بمتوسط حسابي تراوح بين [1.12، 1.23]، مما يدل على أن المشاركة العمالية منخفضة

#### 6. اختبار الفرضيات:

في هذا الإطار سنعتمد على مقاييس إحصائية متنوعة لتحقيق ذلك مستعينين ببرنامج SPSS:  
1.6 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النقابة العمالية واتخاذ القرار في مؤسسة الإسمنت "بسعيدة" عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة بين النقابة العمالية واتخاذ القرار في مؤسسة الإسمنت "بسعيدة" عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

سنستعمل من أجل تحليل النتائج اختبار فيشر F، الذي يختبر معنوية النموذج، وجدول أنوفا (ANOVA) التالي يبين الانحدار للمتغيرين:

#### الجدول 6: تحليل تباين الانحدار ANOVA.

القيمة المعنوية	قيم F الحسابية	قيم F الجدولية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.02	14.981	/	7988.	1	7988.	بين المجموعات
			55.1	98	812.9	داخل المجموعات
			/	98	4.983	التباين الكلي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتبين لنا من خلال تحليل جدول تباين الانحدار ANOVA أن قيمة (F) الجدولية والتي تقدر ب 14.981 عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة الحرية بين (1، 98)، وبما أن قيمة sig=000 أقل من مستوى المعنوية (0.05) المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النقابة العمالية واتخاذ القرار في مؤسسة الاسمنت بسعيدة عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

أما ما تعلق بالارتباط فيوضحه معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين النقابة العمالية واتخاذ القرار.

#### الجدول رقم 7: معاملات الارتباط.

القرار	B	معامل الارتباط $R^2$	معامل التحديد R	F المعنوية (sig)	IF المحسوبة
الفرضية مرفوضة	0.532	0.314	0.532	0.002	14.981

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يعرض لنا الجدول قيمة ( $R=0.532$ ) وهي قيمة قريبة من الواحد وبالتالي يمكن لنا أن نقول بأن هناك علاقة بين متغيري الدراسة، النقابة العمالية وتأثيرها على اتخاذ القرار، كما أن معامل

الارتباط بلغ (0.314)، مما يعني أن نسبة 31.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ترجع للمتغير المستقل وهذا كافي لتفسير وتأكيد العلاقة.

### خاتمة:

تلعب النقابة العمالية دورا مهما في كل الدول نظرا لتأثيرها على سياسات الدول، وخياراتها الإستراتيجية، إلا أنها تتميز من المجتمع لآخر، حسب ظروف كل مجتمع، وخصائصه، لذلك فإن السيرورة التاريخية والظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري، قد جعلت النقابة العمالية تتميز ببعض المواصفات التي تميزها، مما جعلها محل دراسات واسعة في العلوم الاجتماعية. إلا أن طبيعة المشروع التنموي الجزائري القائم على إنشاء قاعدة صناعية لتحديث الاقتصاد الوطني حمل معه عدت تناقضات في مجال التسيير وكذا في اتخاذ القرار وهذا راجع للاختيارات التي تبنتها الجزائر، والتي جعلت من الإطار المسير مكبل اليدين بالقوانين والإجراءات البيروقراطية وأصبح الولاء هو العامل الذي يحفظ للمسؤول البقاء والترقية على حساب فعالية المؤسسة

لقد صاحبت تشكيل الطبقة العمالية، بروز تنظيم نقابي متشعباً برؤية إيديولوجية وثقافة سياسية تجسد الوعي العمالي بمصالحهم، وقد أسندت لها أدوار وصلاحيات كبيرة في مسألة تسيير المؤسسة الصناعية. ففي ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات أصبحت النقابة في نظر العمال الهيئة الوحيدة لحماية حقوقهم، وبالتالي أصبح الحق النقابي بالنسبة للعمال سلاحاً يستخدمونه ضد كل الأطارات المشرفة والمسيرة والتي يعتبرونها طرفاً آخر لا يمكن التعاون معه من أجل تحقيق الهدف المنشود التي وجدت من أجله المؤسسة وإنما يجب معاكسته وعدم تنفيذ أوامره، ومن ثم تأثير مشاركتهم في التنظيم النقابي، كونه فعل اجتماعي قائم داخل نسق مؤسساتي، يمارس بين الفاعلين داخل النسق، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية بمصنع الإسمنت "بسعيدة" كما يلي:

1/ تعتبر بقايا العلاقات التقليدية في المؤسسة الصناعية، موجه رئيسي لسلوك العامل وأفعاله خاصة في المناطق الداخلية حيث ما زال الولاء للقبيلة والمنطقة عاملا مهما في توجيه سلوك العمال، خاصة ما تعلق بانتخاب المجالس النقابية وبالتالي التأثير على السير العام للمؤسسة ومواقف العمال.

2/ القواعد الرسمية التي تحدد سير المؤسسة بصفة عقلانية ورشيده غير فعالة أمام استمرار العلاقات غير الرسمية، وتوجيهها لمختلف أفعال الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها.

3/ تحولت الحركة النقابية إلى وسيلة ترقية اجتماعية لبعض الفئة الاجتماعية وهو الوضع الذي شاهد عليه أكثر الطابع الريعية للتسيير الاقتصادي.

4/ التدخل المركزي للتسيير في المؤسسة العمومية، يقلل من فعاليتها ويعمل على عرقلة مواجهتها لمختلف المشاكل التي تعترض مسيرتها، ويزيد من ولاء المسؤولين والإطارات للجهات الرسمية على حساب مصير المؤسسة، حفاظا على مناصبهم وعدم تحمل التزاماتهم.

5/ غياب رؤية واضحة للنموذج الاقتصادي، جعل المؤسسة تعيش حالة من اللا استقرار وتدخل في ركود اقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية والاقتصادية التي تعيشها البلاد بالإضافة للأزمة الصحية العالمية المتمثلة في أزمة كورونا.

6/ أن الشعوب التي تعيش من الربيع النفطي، قد تجد صعوبة كبيرة في إيجاد عمل نقابي مؤثر لأنه قد يفقد أي نشاط أو عمل نقابي فاعليته في المهيد.

7/ يمكن للنقابة العمالية أن تلعب دورا مهما في الرقابة والتسيير، إذا تم إشراكها في عملية التسيير بشكل واضح ووفق إطار اقتصادي فعال، وكذلك إعطاء الكوادر المسيرة الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيع الكفاءات على حساب الولاءات.

8/ أن عدم تمكين العامل الجزائري من الإسهام الإيجابي في إدارة المؤسسة والتعبير عن ذاته، من أهم عوامل إحباطه، ومن تمثلات هذا الإحباط عدم الشعور بالنجاح وقطف نتائجه، وإحساسه لأفعال اللامساواة بين الأفراد، وعدم إشباع حاجات الحصول على المكانة والقبول الاجتماعي داخل المؤسسة.

### الإحالات والمراجع:

- أحمد حسن البرعي. (1976). علاقات العمل الجماعية في القانون المصري (النقابات)، القاهرة: دار الفكر العربي، ص21.
- عبد الرحمان خليفي. (2008). الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، ص45.
- عبد الناصر جابي. (2001). الجزائر من الحركات العمالية إلى الحركات الاجتماعية، الجزائر: المعهد الوطني للعمل، ص84.
- عبد العاطي السيد. (1985). علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار المعارف، ص164.
- عمار مجوش. (1994). الاتجاهات الحديثة للإدارة، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ص157.
- هدار فرج جمعة، صلاح محمد زكي. (2014). "جماعات العمل غير الرسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات". المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة (ج. رقم 4، ص56 ص82). ماليزيا: جهار.
- ياغي محمد عبد الفتاح. (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان: دار وائل للنشر، ص22.
- حامد خالد. (2017). نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية في الجزائر (ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- Jean-Michel Plane, *Théorie des organisations*, (Paris, Dunod, 2017), pp25/46

- E.A.FLEISHMANE, *Studies in Personnel and industrial Psychology*, (The Dorsey pres.New York, 1994),p89
- J.CARDINET, *La mise en place des hommes"intraité de psychologie Appliquée*,(Paris: M.Reuchlin,1993),pp135/120