

# الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

هل ستدرك المؤسسة الجزائرية يوما أن سر نجاحها يكمن في تنمية الانتماء لدى عمالها؟

## فريال بحباح - جامعة الجزائر 2

### ملخص:

مع الانتشار الواسع للعولمة والانفتاح على السوق العالمية وتطور التكنولوجيا بصفة مذهلة، وأيضا مع المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسة الجزائرية سواء من مؤسسات الشراكة الأجنبية أو المؤسسات الاستثمارية، وفي الوقت الذي أصبح يطلق عليه "عصر التحولات الجذرية"، "عصر اللاممكن"، "عصر الفعالية غير المحدودة"، "عصر الارتقاء التنموي" أو "عصر الاقتصاد الجامح"؛ في هذا العصر الذي أصبح يمثل فيه البشر أهم ثروة في المؤسسة ومحور العملية الإنتاجية وأصبحت الكفاءة والامتياز والفعالية هي الحكم في سوق العمل، ومع ازدياد مطالب الأشخاص وارتقاء حاجاتهم التي تعدت الحاجات المادية، مع ذلك ظهرت الحاجة القصوى لأن تراجع المؤسسة الجزائرية حساباتها وتستفيد من تجاربها السابقة، والأهم من ذلك أن تصحح أخطاءها التي ارتكبتها طيلة مراحل تطورها.

### مقدمة:

على أبواب الألفية الثالثة وفي ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة وتصاعد المنافسة التابعة لتسارع العولمة، وعندما أصبح المورد البشري هو عصب المؤسسة وأصبحت المنافسة فيه عالمية، وجدت تنظيمات العمل - في مختلف بلدان العالم الثالث - نفسها مضطرة إلى إحداث تغييرات في طرق إدارتها وتنظيمها بغية مواكبة التنظيمات الحديثة في العالم. ومن أجل ذلك فقد اتجهت معظم هذه الدول إلى وضع خطط واستراتيجيات واقعية وعقلانية على أمل الوصول إلى تحقيق هدفها في التطور والنمو.

ولقد ارتأت هذه البلدان ومن بينها الجزائر، أن السبيل الأنجع في تجسيد تلك الاستراتيجيات يكون بالانطلاق في إصلاح مؤسساتها، بعد أن أدركت أن الخلل في تلك المؤسسات إنما يرجع إلى ظروف البيئة التنظيمية التي كانت تسيطر عليها البيروقراطية، وحرمان الطاقات البشرية من ذوي الكفاءات من إبراز مهاراتهم في ميدان العمل ورفض مناقشة العمال أو مشاركتهم في اتخاذ القرار، مما ولد فيهم روح النزاع وأدى إلى قتل روح الانتماء لديهم. وبذلك فقد تجاهلت تلك التنظيمات الفرد بكل مكوناته الإنسانية، وبعد الفشل في عدة محاولات

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

للإصلاح بقيت المؤسسة العمومية تتخبط في جو من الصراع والفشل الاقتصادي وترسخت لدى العمال ثقافة الاتكالية وعدم الرضا وانعدام الشعور بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي جمودهم وانخفاض إنتاجيتهم.

وأمام هذا العجز كان لا بد من المواجهة، ليس فقط مواجهة ما يحدث داخل التنظيمات الجزائرية وإنما أكثر من ذلك، مواجهة الواقع العالمي الجديد، هذا الواقع الذي أفرز تحولات جذرية على كل الأصعدة، تغيرت فيه أفكار الأفراد وطموحاتهم، اشتدت فيه المنافسة، تطورت التكنولوجيا وأصبح يعرف بأنه عصر ثورة المعلومات، فنجد أن في الولايات المتحدة الأمريكية 75% من الناتج القومي الإجمالي لها يعتبر ناتجا أو مخرجا لقطاع المعلومات في زمن أصبحت فيه السيطرة على المعلومة غير ممكنة إلا بالانغماس في هذا الواقع والتعايش معه ومسايرة تطوراتها، حيث لم تعد ظروف الحياة تسمح بمزيد من الخمول والسكون وسوء استخدام الوقت وقتل الأفكار، بل لابد من الإبداع والابتكار والتجديد.

واستجابة لهذه التغيرات، فقد شهدت تنظيمات العمل في السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات بنائية متعددة الجوانب خاصة مع الدخول في نظام اقتصاد السوق والخصوصية سنة 1994، الذي هو في طريقه إلى التوسع سنة بعد أخرى. ولأن الخصوصية لا تعني بالضرورة بيع كل وحدات القطاع العام، فقد تكتفي ... بتحويل بعض شركات قطاع الأعمال العام إلى شركات مساهمة...، فإن الدولة الجزائرية بقيت محافظة على بعض مؤسساتها الوطنية وأنشأت مؤسسة موبيليس التي هي شركة وطنية بالأسهم وتابعة لجزائر الاتصالات، فجاءت هذه المؤسسة لتجسيد طرق وأساليب جديدة وإعادة وضع نمط تنظيمي وتسيير عقلاني يتجاوز نقائص التجارب السابقة. حيث قد اقتنعت المؤسسة الجزائرية أن مواجهة نمو السوق وتطوره والدخول في المنافسة المفروضة من القطاع الخاص المحلي والأجنبي (مثل مؤسسة "جيزي" و"نجم") لا تكون إلا بالإسراع في قيادة التغيير والاندماج في المحيط الاقتصادي وأن طريق النجاح قائم على تبني أساليب تنظيمية جديدة مسايرة للتطورات الحاصلة وقائمة على تطوير الإنسان وتنمية الموارد البشرية، من خلال إعطاء مفهوم جديد للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الاقتصادية، حتى يحقق العامل ذاته داخل محيط العمل ويشعر بكرامته وبأهميته في العملية الإنتاجية عن طريق مشاركته في أمور المؤسسة واتخاذ القرار. فتكون بذلك كل تلك التغيرات والإصلاحات متجهة على الخصوص إلى تعميق الشعور بما يسمى الانتماء التنظيمي.

ويعد الانتماء التنظيمي الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل التنظيم<sup>1</sup>، حيث أنه كلما زاد شعور الأفراد بالانتماء لمؤسستهم كلما زادت قدرتها على التحكم بهم وعلى كسب ولائهم، كما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم. وهنا تتجلى حقيقة أن الفوز بالمنافسة يكون من نصيب من يملك قوى عاملة مؤهلة ومدربة وتتمتع بالانتماء والولاء.

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وعلى ضوء ما سبق فإن المؤسسة الجزائرية ونخص بالذكر مؤسسة موبيليس- التي هي ميدان بحثنا - تراهن بعدم نجاحها في حقل المنافسة، إن هي لم تكسب أعضاء يجعلون قضاياها هي قضاياهم ومشاكلها هي مشاكلهم ويتمتعون بالإخلاص والانتماء الكامل. فما هو السبيل إلى ذلك؟

- هل يكون ذلك بتغيير الأساليب القيادية؟ وهل تؤثر تلك الأساليب على الانتماء التنظيمي؟ كيف ذلك؟

- إذا كان لكل فرد توقعات وخلفيات خاصة تميزه عن غيره، فكيف يكون تأثيرها على مدى انتمائه للمؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديمغرافية لكل فرد بالتنظيم؟

وقد توصلنا من خلال هذا الطرح إلى صياغة الفرضيات التالية:

1- بقدر ما يرتبط الانتماء التنظيمي بنمط القيادة فهو يرتبط أيضا بطريقة تعامل العامل في حد ذاته مع القيادة.

2- يتأثر الانتماء التنظيمي بالمنطلقات والخلفيات التي يحملها الأفراد، وبما ينتظرونه من مكاسب داخل مؤسستهم.

3- توجد علاقة بين الانتماء التنظيمي والخصائص الفردية لكل فرد من أفراد التنظيم.

وللإجابة على هذه الفرضيات تم إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الحديثة وهي مؤسسة موبيليس للاتصالات، وانطلاقا من كونها - أي كون مجتمع البحث المتعلق بهذه الدراسة ينقسم إلى طبقات أو فئات هي: فئة الإطارات، فئة المسيرين وفئة المنفذين، فإن نوع العينة التي يجب استعمالها هنا هي العينة الطبقية. وقد تمت الدراسة من خلال توزيع استمارات استبيان على المبحوثين وإجراء مقابلات مع مسؤولين بالمؤسسة.

# الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## أولاً-تحديد المفاهيم:

### 1- مفهوم الانتماء التنظيمي:

يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها. وقد جاءت عدة تعاريف حول هذا المفهوم، نذكر أهمها:

يعرف بوشانان Buchanan الانتماء على أنه: "ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه"<sup>2</sup>. وله ثلاثة عناصر هي: التوحد، الاندماجية في العمل والولاء للتنظيم.

وبالنسبة لمودواي، الانتماء هو: "قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله"<sup>3</sup>.

أما بورتير وسميث فيعتبران أن الانتماء التنظيمي هو "مدى قوة الشخصية وقدرتها على الاندماجية في العمل داخل تنظيم بعينه"<sup>4</sup>.

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق على أن الانتماء التنظيمي هو الارتباط القوي بين الفرد والتنظيم الذي يعمل بداخله. وبصفة عامة فإن الانتماء التنظيمي هو ذلك الشعور القوي الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء والاستمرار بالمؤسسة، متقبلاً لأهدافها وقيمها ومستعداً لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها.

### 2- المفهوم الإجرائي لتنمية الانتماء التنظيمي:

هي ذلك الجهد الواعي من طرف المؤسسة، تسعى من خلاله إلى تقوية روابط العامل بمؤسسته إلى الحد الذي يجعله يكن لها الولاء التام ويضع أهدافه في إطار أهدافها، فيهتم بكل ما يدور فيها حيث تصبح قضاياها هي قضاياها ومشاكلها هي مشاكلها ويتحقق ذلك من خلال عدة

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

عوامل أهمها: القيادة المبنية على المشاركة، التعامل مع الأعضاء على أساس القيمة العليا لكل منهم، توفير الجو المبني على الحب والتعاون، تكثيف الاتصال داخل المؤسسة وأيضاً بتوفير المكاسب المادية كالأجور، المكافآت، التأمينات والترقية.

إن اهتمام المؤسسة بتوفير هذه العوامل هو الذي ينمي ويعزز من شعور عمالها بالانتماء لها، ويجعلهم يخضعون لها كلياً.

### 3- مفهوم القيادة:

القيادة هي علاقة اجتماعية تنشأ من روابط وعلاقات متداخلة بين الأفراد، مهمتها توجيه سلوك الجماعة والتأثير عليهم ومراقبة أفعالهم بغرض تحقيق أهداف محددة. كما أنها " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية، أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين " <sup>5</sup>، هذا الشخص يسمى القائد وهو شخص مقبول بالدرجة الأولى، تختاره الجماعة وتقبله لتمييزه ببعض السمات والقدرات التي لا توجد عند الآخرين، وهو قادر على تحقيق مطالبها كما يساهم في تقدمها وتحقيق أهدافها.

وبصفة عامة القيادة هي عملية اجتماعية ينفذها شخص مميز بقدراته وسماته التي لا يملكها الآخرون، والقادر على التأثير على أعضاء الجماعة من خلال توجيه تصرفاتهم نحو ما يخدم أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت من خلال تعاونه معهم. كما أن من واجب القائد العمل على تنمية روح الإخلاص والفخر والانتماء للجماعة لدى أعضائها وتحقيق رضاهم، فيعملون جميعاً وكأنهم فريق واحد بغرض تحقيق أهداف محددة.

### ثانياً- الانتماء التنظيمي عبر مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية:

لقد مرت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال بمراحل عديدة وتجارب مختلفة، عانت خلالها من مشاكل متعددة ومتشابهة، كانت أغلبها ناتجة عن صعوبات تسيير الموارد البشرية؛ حيث عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية غياب قيم ثقافية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب تسيير تتماشى مع قيمهم، وقد سبب هذا بدوره غياب الانتماء التنظيمي لدى العمال الجزائريين. وهذه المراحل هي:

# الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## 1- الانتماء التنظيمي في مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965):

وهي المرحلة التي عرفت فيها المؤسسة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال، حيث توضع إدارة المؤسسة بين أيدي العمال أنفسهم ولهم وحدهم سلطة التسيير التي يمارسونها في إطار لجنة التسيير أو مجلس عمال منتخب، هذا المجلس يقدم آراء حول خطة التنمية، يعطي حكما على نتائج المؤسسة وله حق الخدمات الاجتماعية<sup>6</sup>، وهذا يعني أن العامل في هذه المرحلة كان يتمتع بأدوار مهمة داخل المؤسسة جعلته ينتقل من عامل أجير إلى منتج مسير له الحق في الإدلاء بأرائه وهي تؤخذ بعين الاعتبار.

ولكن، إذا كان التسيير الذاتي للمؤسسات هو أسمى صور المشاركة العمالية وأكبر تجسيد للديمقراطية واللامركزية الإدارية، فإن حداثة التجربة في الجزائر حالت دون تحقيق ذلك في الواقع ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

-مشكل الثقافة والعقلية الاجتماعية<sup>7</sup>: حيث اعتبر بعض الأعضاء أنفسهم أرباب المشروع وطفغت الروابط العائلية في المؤسسة، مما أدى إلى تفضي الرشوة والفساد بين مدراء المؤسسات المسيرة ذاتيا والتي أصبحت مكانا للنزاع الداخلي حول من يملك السلطة.

-ظهور القيم الطبقيّة داخل التنظيم الصناعي: بين المسؤولين عن الإدارة المرتبطون ارتباطا وثيقا بالبورجوازية الصغيرة، الشيء الذي منعهم من أن يكونوا حساسين تجاه احتياجات العمال.  
-قلّة كفاءة المديرين.

-عدم تكوين العمال تكنولوجيا أو تعليمهم واحتكار المعلومات عنهم داخل المؤسسة أدى إلى تجاهل سلطتهم ميدانيا وإلى الاستحواذ على إدارة وحدات الإنتاج المسيرة من طرف لجنة التسيير، وجعلها من مهام الإدارة.

ونتيجة تدخل الهيئات الخارجية (اللجنة الوطنية للتنسيق والبرمجة)، التي كانت تخطط لبرنامج المؤسسات كل سنة بالتعاون مع البنك المركزي، أخذ التسيير يتجه شيئا فشيئا نحو المركزية، حيث تم استلاب العمال عن السلطة بتركيز الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ (رئيس مجلس الإدارة ومدير عام في آن واحد)، وهكذا تم التحول من التسيير الجماعي إلى التسيير الفردي وأصبح دور العمال لا يتعدى المهمة الإنتاجية وتنفيذ قرارات الإدارة.

إن هذه العشوائية التي قامت عليها مؤسسات التسيير الذاتي، حالت دون تكوين ذلك الشعور بالمحبة والتضامن والانتماء لدى العامل الجزائري، فالانتقال من أجير عرف الاستغلال والقهر والتسلط إلى مسير يبدي رأيه ويقرر بعشوائية ودون تكوين أو مستوى تعليمي، لم يشكل حافزا

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أمامه للشعور بالمسؤولية والحب تجاه مؤسسته وبذل أكبر جهد في سبيل نجاحها، بل على العكس تماما كان همه الوحيد منحصرًا في كيفية استغلال السلطة المخولة إليها في الاستفادة أكثر من هذه المؤسسة وفي إيجاد مناصب عمل لأقربائه وأصدقائه. ثم مع بداية ظهور الطبقة واحتقار الطبقة المثقفة للعمال ونزع السلطة منهم ومنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بدأ العمال يلمسون غياب الديمقراطية والعدل في التعامل معهم، خاصة مع انتشار الرشوة والمحسوبية والفساد الإداري، وهكذا كانت بداية ظهور الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية نتيجة غياب حس الانتماء التنظيمي. ونظرًا لعدم جدوى هذا النمط التسييري، بدأت في أوائل السبعينات عمليات إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بوضع قانون التسيير الاشتراكي.

### 2- الانتماء في مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980):

يعتبر هذا النمط من التسيير محاولة لإعادة بعث وإنجاز الديمقراطية داخل المؤسسة وهو يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الوطنية وفق قانون جديد، يراعي مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين<sup>8</sup>، حيث قام على ملكية الجماعة لوسائل الإنتاج وتسييرها بطريقة ديمقراطية من خلال الجمعية العامة<sup>9</sup> التي تعد من مستحدثات التسيير الاشتراكي، والتي تعمل على إشراك العمال في حل مشاكل المؤسسة ومشاكلهم الخاصة، وفي مراقبة التسيير لتفادي بيروقراطية المسؤولين؛ ولكن هذا النظام قام على عيوب كثيرة حالت دون تحقيق الفعالية المرجوة منه.

#### أ- عيوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية:

لقد تخللت هذا النظام عدة عيوب وسلبيات، نذكر أهمها فيما يلي:

#### - إعطاء الأولوية لتحقيق الأهداف الاجتماعية:

إن سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، جعل المؤسسة العمومية الجزائرية تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال ابتداء بتوفير مناصب الشغل، محو الأمية، الصحة، رفع القدرة الشرائية والتكوين، النقل، الإطعام... وانتهاء بدور الحضنة والمخيمات الصيفية لأولاد العمال<sup>10</sup> وكنتيجة لذلك انخفضت المردودية بسبب ميل العمال واهتمامهم أكثر بالأهداف الاجتماعية وهكذا أصبحت المؤسسة الجزائرية مركزا لمعالجة المشاكل للعاملين أكثر مما هي مركز لتحقيق الهدف الاقتصادي والمتمثل في الربح.



## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### - سوء التأطير وعدم التحكم في نظام التوظيف:

حيث أن سياسة التوظيف كانت مملأة من طرف القانون ولم يكن الحق للمؤسسة المشغلة في توظيف العمال حسب معاييرها الخاصة، بل كان يتم ذلك بطريق عشوائية غير موضوعية، كما أن النقص في التخطيط والرقابة أدى إلى عدم التوازن بين الوظائف وكذلك بين الفئات المهنية، حيث يزيد عدد أعوان التحكم والتنفيذ عن احتياجات المؤسسة مقابل نقص في الإطارات. إن هذه الطريقة العشوائية في التوظيف جعلت معظم مؤسسات التوظيف العمومي الجزائري تعاني من عدم التوازن بين الاحتياجات الكمية والنوعية، فرغم ذلك العدد الكبير للعمال إلا أن الكفاءات والمؤهلات كانت قليلة أو منعدمة، وهذا راجع لنوعية التوظيف من جهة ومن جهة أخرى لضعف برامج التكوين وغياب التحفيز.

### - غياب التحفيز:

حسب المادة 127 من القانون 78-12 حول القانون العام للعمال، فإن تحديد الأجور يكون من صلاحيات الحكومة وليس المؤسسة المشغلة، وهذا ما أظهر في سياسة الأجور نوع من المساواة والحماية داخل المؤسسة العمومية وعدم التفريق بين النشيط والكسول حيث لا يمثل ذلك بنسب المردودية الفردية، كما أن تقييم الأداء كان حسب المنصب وليس حسب الجهد المبذول من طرف كل فرد عامل؛ الشيء الذي ثبط من عزيمة الأفراد النشطين وذوي الكفاءات والقدرات العالية.

### - ضعف الهيكل التنظيمي وغياب الاتصال:

حيث تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاشتراكية بانقطاع متواصل بين الوحدات التسييرية ومستوليتها مع المديرية العامة، نظرا لعدم وجود توازن بين السلطة على مستوى المديرية العامة ومستوى الوحدات مما أدى إلى الطلاق في الاتصالات بين الأجزاء والقيمة؛ كما أن العلاقات الوظيفية بين الوحدات المختلفة كانت غائبة، بسبب اكتفاء كل وحدة بإدارة واحدة وتسيير مستقل مع غياب إدارة أو مصلحة على مستوى المديرية العامة للتنسيق بين الوحدات.



## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- تدخل الدولة في تعيين المدراء:

لقد " لعبت الوصاية دورا مهما في ذلك، بواسطة المدير الذي تعينه ونوابه، إذ يصبحون موالين لها لأهداف قد تخرج عن خط الأهداف الأساسية للتسيير..."<sup>1</sup>، وهم بذلك يحافظون على مناصبهم ويجمعون ثروات تدعم مركزهم ومنصبهم وسط جماعة بشرية يختارونها بأنفسهم وفق معايير شخصية لا تخضع لمقاييس الكفاءة والخبرة. ولأن هؤلاء المدراء العامون محميون من طرف الدولة، فقد ألزم المسيرين والمسئولون بالمؤسسة بالخضوع الكامل لمطالبهم ودوافعهم، مما أظهر رسمية شاملة ومركزية تجمد المبادرات وهذا من عيوب ومساوئ النظام البيروقراطي.

وإضافة إلى كل تلك المساوئ والعيوب فإن نقص استعداد العمال لهذه المرحلة (مرحلة التسيير الاشتراكي)، لعبت دورا مهما في جعل أغلبية العمال لا يقبلون على النظام الجديد؛ فالأمية ونقص تكوينهم السياسي حالا دون فهمهم للمفاهيم والأهداف من التسيير الاشتراكي للمؤسسات، خاصة مع وجود أفكار أو قاعدة معنوية سابقة جعلت العمال يقاومون التسيير السريع. هذا إضافة إلى عدم سيولة الاتصالات واستحواذ الإدارة على المعلومات، وأيضا غموض أدوار العمال. وقد كان لهذا انعكاسات سلبية على العمال مما أنتج العديد من الصراعات.

ب- انعكاسات التسيير الاشتراكي:

لقد أفرز التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية بما يحمله من عيوب، انعكاسات سلبية على العمال والمسيرين، وسنتعرض لأهمها من خلال النقاط التالية:

- انتشار ذهنية البايك:

حيث أن شعور العمل بدوره في تسيير المؤسسة التي يعمل بها إضافة إلى الأمن المهني الذي كان يتمتع به لأنه موظف من طرف الدولة ويستحيل طرده إلا في حالة ارتكاب خطأ فادح، كل هذا جعله يشعر وكأنه في ملكه الخاص، وفي حالة تلقيه لأوامر يجيب بأنه يعمل لدى الدولة وليس لدى من يأمره بالعمل، كما أن " ...تعزير مفهوم ملكية الحكومة للمؤسسات الإنتاجية وعدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعمال، وعدم ارتباط مجهوده بالترقية؛ عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن أداء واجباته المهنية"<sup>1,2</sup>، وحتى العمال المجدين وذوي الكفاءات أصبحوا يهملون مهامهم ويتكاسلون عن أدائها بعد أن أدركوا أن كل ما بذلوه من جهد لم يؤخذ بعين الاعتبار، فالجميع متساوون في الرواتب والعلاوات؛ وهذا ما أحبط معنوياتهم وجعلهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم وتجاه مؤسساتهم.

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### - ضعف اقتناع العمال بالتمثيل:

وهذا بسبب الظروف التي يجري فيها هذا التمثيل، حيث لاحظ العمال أن ممثليهم لا يعملون لصالحهم بسبب إغراء الإدارة لهم من خلال تقديم بعض الامتيازات وكذا استفادتهم من الترقية، مما جعل الكثير من العاملين يعزفون عن القيام بالانتخاب لمجلسهم، وهذا دليل على انعدام الثقة داخل المؤسسة الاشتراكية الجزائرية، فالعمال لا يثقون لا في ممثليهم ولا في الإدارة، وانعدام الثقة في محيط العمل يجعل كل عضو بالتنظيم يبحث عن مصالحه الشخصية فقط دون الاهتمام بمصلحة الجماعة أو مصلحة المؤسسة ككل؛ مما يدل على غياب الشعور بالانتماء التنظيمي.

### - المشاركة الشكلية:

حيث أن خضوع ممثلي العمال لإغراءات الدولة جعلهم يهملون مطالب العمال أثناء الاجتماعات والمناقشات مع المسؤولين، كما أن نقص خبرة وكفاءة المسيرين بالمؤسسة العمومية والذي هو نتيجة التوظيف العشوائي والمحسوبية، جعل الإدارة العامة تفرض قراراتها وتهمل تدخلات المشاركين، وهكذا أصبحت تدخلات كل من العمال والمسيرين مجرد مشاركة شكلية، وحتى إذا تعلق الأمر بحل المشاكل والنزاعات فلم يكن ذلك يتم عن طريق الحوار أو المشاركة في القرارات، بل عن طريق التوقيفات عن العمل خاصة فيما يتعلق برفع الأجور، مما أعاد المؤسسة إلى نظام ما قبل الاشتراكية حيث تحقق مطالب العمال بالإضرابات والتوقيفات عن العمل<sup>13</sup>.

### - غياب الشعور بالانتماء التنظيمي:

إن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى إهمال الجانب التسييري وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛ فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا هو كائن يحتاج ليشعر بدوره ومكانته وقيمه إنجازها، الشيء الذي لم توفره المؤسسة الاشتراكية؛ فرغم أنها كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال ولا تحل مشاكلهم وفي نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية تحظى باهتمام الإدارة، بل على العكس كانت تلقى الإهمال والرفض، مما ولد شعورا لدى كل من العمال والمسيرين بأنهم يعملون بدون هدف محدد؛ فهم لا يجدون مجالا لإظهار إبداعاتهم ولا يحققون طموحاتهم وهذا ما لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسستهم مع علمهم أن ذلك لن يقابل بأية مكافأة مادية أو معنوية.

إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين المؤسسة الاشتراكية الجزائرية هو بصفة عامة نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالانتماء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية<sup>14</sup>، وذلك بمساواته بين الجميع في الأجر والعلاوات مما أحبط

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

عزائم المجدين وذوي الكفاءات؛ فتولدت من هنا لدى العمال الجزائريين ثقافة الاتكالية وعدم الإحساس بالمسؤولية. ورغم ما تم توفيره لهم من خدمات اجتماعية إلا أن كل ذلك لم يفلح في دفعهم حب مؤسساتهم والعمل من أجل نجاحها، مما يبين غياب الانتماء التنظيمي الذي يظهر في الصراعات والنزاعات والإضرابات التي عرفت الجزائر في مرحلة التسيير الاشتراكي، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على غياب فكر يغلب عليه الطابع التنظيمي والتخطيطي الدقيق الموجه لتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد تفاقمت مشاكل المؤسسة العمومية بفعل هذا الواقع الذي جعلها تتخبط في أزمة استمرارية، مما أجبرها على إعادة النظر في عيوبها ونقائصها التي سببت لها الإفلاس ولم تمكنها من تحقيق الفعالية الاقتصادية. وبعد نقاشات كثيرة وتفكير عميق حول كيفية تغيير مسارها المستقبلي، تم التوصل إلى الحل وهو إعادة هيكلة هذه المؤسسات؛ وقد تميزت هذه المرحلة بمشاركة العمال أثناء إعداد الخطط والمشاريع مما دفعهم إلى أداء أدوارهم بأكثر فعالية وانخفاض ظاهرة الإهمال لدى كل من العمال والمسيرين، إلا أن التشغيل بقي قائما على مقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماما فأدى ذلك إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى<sup>15</sup>، كما أن أغلب مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات وليس من خلال الحوار

والتسيير الجيد للمورد البشري. وعلى هذا لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعدادا لعملية الاستقلالية.

### 3- استقلالية المؤسسات العمومية الجزائرية- تجربة الجزائر مع مشروع الاستقلالية:

وهي عملية تحرير المؤسسات الاقتصادية الوطنية من القيود والعراقيل التي كانت تخضع لها في فترات سابقة، تدخل ضمن مجموعة من التغيرات التي تمس مختلف القطاعات السياسية والاجتماعية، وقد جاءت مع الاتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والانفتاح الاقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات<sup>16</sup>، كما تم إعادة النظر في ملكية الدولة وإدارة المؤسسة والفصل بينهما. وبهذا دخلت الجزائر مرحلة جديدة بمحاولة تطبيق مبادئ النظام الليبرالي والتخلي عن النظام الاشتراكي.

لقد جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة كانت قد شكلت عائقا أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي الموظفين والعمال من الطرد والتسريح وتجعل الجميع سواء في الأجر والعلاوات وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال مثل

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المخيمات الصيفية والرحلات والسكن؛ كما أخذت الأجور تتغير من شهر لآخر حسب كل عامل وإنتاجيته، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرته نحو الخارج لعدم وفرة وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة وعقود تكوين نحو الخارج، فاقصر التكوين على المستوى المحلي. وعلى إثر هذه التحولات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، تغير دور النقابة وأصبح مختلفا عن السابق، حيث لم يعد مرتبطا بالتدخل في تسيير المؤسسة بل اقتصر على التفاوض مع أرباب العمل، كجهاز يحمي العمال من تعسفات بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي.

لم يكتف مشروع الاستقلالية بحرمان العمال مما تعودوا عليه سابقا من خدمات اجتماعية وأجور وعلاوات كانوا يحصلون عليها مهما كانت مردوديتهم وكيفما كان أداؤهم، بل تجاوز ذلك ليحرّمهم من الأمن المهني، حيث تميز هذا النظام الجديد بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، وقد فرضت هذه العقلانية اتخاذ عدة إجراءات وأساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة واحتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها، إعادة توزيع العمال باستعمالهم في مجالات أخرى وإنهاء مهنة منخفضة الأداء منهم، التقاعد المسبق مقابل مكافأة، أو التسريح الجماعي للعمال؛ مما جعلهم يعيشون في حالة من التوتر والقلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة.

### 4-الخصوصية والانفتاح على السوق العالمية- تجربة الجزائر في ظل الخصوصية:

بعد مرور مدة طويلة على تبني الاستقلالية، تبين للسلطة الجزائرية أن هذا الأسلوب الذي اتبعته عاجز عن تحقيق فعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، وعن وضع حد لتدهور حالتها الاقتصادية؛ حيث أن الأفكار التي جاءت بها لم تتحول إلى واقع ولم يتم تطبيقها في الميدان، ومع الضغوط التي كانت تتعرض لها من طرف صندوق النقد الدولي، لم تجد الدولة الجزائرية من حل أمامها إلا تبني مشروع الخصوصية.

لقد ارتبط مصير المؤسسة العمومية الاقتصادية بفكرة الخصوصية، عقب التوقيع على اتفاقية برنامج التعديل الهيكلي المبرمة مع صندوق النقد الدولي وذلك في شهر أوت عام 1995<sup>17</sup>، وتنفيذا لهذا الالتزام أصدرت السلطة العمومية القانون رقم 22/95 المؤرخ في 1995/08/26 المتعلق بالخصوصية<sup>18</sup> و تم تطبيقه على مدى عدة سنوات حيث تم تخصيص مبالغ مالية باهظة من أجل تطهير المؤسسات العمومية لاسيما بين مرحلة 1991-1998.

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وقد كانت النتائج سلبية هذه المرة أيضا إذ لم ترفع المؤسسات إنتاجها ولم تحقق أرباح؛ وقد أرجع المختصون السبب في ذلك إلى رفض الخوصصة من طرف كل الفئات العمالية وبالأخص من طرف الإطارات، فهناك من يريد المحافظة على الامتيازات التي اكتسبها من الربح البترولي فحاولوا بطرق غير مباشرة عرقلة هذه الإصلاحات من خلال التعقيدات البيروقراطية والتدخل المستمر للإدارة المركزية؛ كما أن البعض من هؤلاء الإطارات رفضوا الخوصصة بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، إذ أن المعلومات لم تكن تصلهم كاملة، وفوق ذلك أثبتت إحصائيات تورط أكثر من 18%<sup>19</sup> من الإطارات الوطنية في جريمة اختلاس الأموال العمومية، مما يدل على غياب الشعور بالانتماء لديهم، فهم يبحثون عن مصالحهم الخاصة بدون أن يضعوا مصالح المؤسسة في الحسبان. أما بالنسبة لفئة المنفذين فقد كانوا ينظرون إلى الخوصصة إلا من جانبها السلبي والمتمثل في تسريح العمال، تقليص عددهم، غلق المصانع... الخ مما يدل على عدم علمهم بالجوانب الإيجابية وهذا يعني أن الخوصصة تمت بدون مخطط للاتصال، مما يفسر النتائج السلبية لها.

هذا وقد أثارت الخوصصة منذ أول وهلة، امتعاض وقلق ممثلي العمال، والذين رأوا فيها تبيد لأموال عمومية، وتفريط متعمد في الملكية العامة التي هي ملك للشعب العامل<sup>20</sup> خاصة مع التزايد في عمليات التسريح الجماعي التي ساهمت في زيادة حجم البطالة، وأدت إلى ارتفاع عدد الإضرابات والتوقفات عن العمل، مما يعكس سخط العمال على مؤسساتهم والغياب التام لذلك الشعور السامي بالانتماء التنظيمي.

### 5- الاستنتاج العام:

بعد تحليل الفرضيات الثلاثة التي انبثقت عن إشكالية هذا البحث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- يبنى الانتماء التنظيمي على أساس أسلوب القيادة في العمل والتعامل مع المرؤوسين، ولكن في نفس الوقت يبنى على أسلوب المرؤوسين في كسب قادتهم.
- 2- تؤثر منطلقات وخلفيات الأفراد على توقعاتهم وانتظاراتهم حول المكاسب والقيم التي سيجدونها داخل مؤسساتهم، مما يستدعي دراسة تلك الخلفيات والتوقعات وتحفيز العاملين على أساسها.
- 3- لا تؤثر العوامل الديمغرافية سواء الشخصية منها أو المهنية على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين.

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

4- يتوقف جزء كبير من انتماء الفرد للمؤسسة على أول يوم يضع فيه قدمه بداخلها، لأن احتلال الفرد لمنصب عمل يتلاءم مع طموحاته وميولاته، هو الخطوة الأولى التي تعبد له الطريق للوصول إلى أهدافه، وهذا يبين ضرورة قيام عملية التوظيف ليس فقط على أساس مهارات وكفاءات المترشحين بل وأكثر على ميولاتهم وطموحاتهم.

5- عندما يقتنع العاملون بأهمية الهدف الذي يسعون للوصول إليه كمجموعة أو كفريق عمل، فإنهم سيتقبلون أكثر قيم التنظيم ويتناسون على إثر ذلك الصراعات والمشاحنات التي بينهم.

6- أنجع طريقة لقياس الأداء هي تحديد مسؤوليات كل عامل منذ البداية، ومن ثم صياغة التوقعات حوله، فيكون قياس أدائه على أساس ما تم تحقيقه من تلك التوقعات وما لم يتحقق.

7- ليس القادة هم وحدهم الذين يحفزون مرؤوسيههم، بل هؤلاء المرؤوسون بدورهم يساهمون بحجم كبير في تحفيز قادتهم على إعطائهم وبالتالي إعطاء المؤسسة أفضل ما لديهم.

8- لكل فرد داخل التنظيم قيمه، خلصياته، توقعاته، طموحاته وأهدافه التي تجعله مختلفا عن غيره، والتي تستدعي عمل المؤسسة على التعرف على كل عامل بصورة دقيقة، ثم أخذ كل تلك الاختلافات بعين الاعتبار في عملية التحفيز، لأن ما يحفز فردا قد لا يجعل الآخر يحرك ساكنا.

9- عندما يتقاسم الأفراد قيما وأهدافا مشتركة مع زملائهم في العمل، في الوقت الذي لا يتفوقون فيه مع قيم التنظيم، فهذا يدل على وجود جماعات غير رسمية هي التي تمكنت من توحيد قيم العاملين.

10- تتوصل المؤسسة إلى امتلاك عمال مخلصين، راضين، متحمسين ومحفزين؛ فقط عندما يكون هدفها الأول الوفاء باحتياجات العاملين، ثم العمل على توجيه ثقافتها، نظامها وقيادتها نحو تحقيق ذلك الهدف.

11- إذا قارنا أبعاد الانتماء كما جاء بها بورتير وسميث مع ما وجدناه في مؤسسة موبيليس كما يلي:

أولا: قبول قيم وأهداف التنظيم: وجدنا أن معظم العاملين يرغبون في تغيير تنظيم المؤسسة وبالتالي فهم غير متفقين مع قيمها.

ثانيا: بذل أقصى جهد لمصلحتها: رأينا أن العاملين بمؤسسة موبيليس لا يجهدون أنفسهم ولا يسعون للبحث عن معلومات من شأنها أن تساهم في تحسين علاقتهم بقادتهم.

## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ثالثا: الرغبة القوية في استمرار العضوية: وجدنا أيضا أن معظمهم يرغبون في استمرار عملهم بهذه المؤسسة ولكن في نفس الوقت سيقبلون إذا عرض عليهم العمل بمؤسسة أخرى مقابل أجر أعلى، كما أنهم لا يربطون مصيرهم بمصيرها.

12- نتوصل إلى أنه يوجد نوع من الانتماء بهذه المؤسسة ولكنه ليس إنتماء عاطفيا، بل هو كما يسميه علماء الاجتماع: انتماء محسوب أي أن العاملين يستمرون في العمل بمؤسستهم لما توفره لهم من مكاسب، فإذا وجدوا أحسن من ذلك في مؤسسة أخرى فإنهم سينتقلون إليها.

13- تتلخص تنمية الانتماء التنظيمي في ثلاث خطوات:

أولا: أخذ صورة واضحة ودقيقة عن كل عضو في التنظيم، وفي نفس الوقت نقل صورة واضحة ودقيقة عن هذا الأخير لكل عضو.

ثانيا: تسخير قيادة رشيدة تستغل كل تلك المعلومات عن العاملين وأخذها بعين الاعتبار في التعامل معهم.

ثالثا: الوصول بالعاملين إلى قمة الشعور بالسعادة والحب.

لا زالت المؤسسة الجزائرية تعاني من كثير من النقائص، ورغم كونها تتبع أساليب التسيير الحديثة إلا أن الكثير من القيم التي تنادي بها وتضعها في شعاراتها، لا تتعدى كونها حبرا على ورق.

**الخاتمة:**

إذا كانت تنمية الانتماء التنظيمي قائمة على بناء استراتيجية كاملة ومتكاملة العناصر، بحيث لا يفضل أي منها، فإن المؤسسة الجزائرية، والتي وجدنا أن نوع الانتماء الذي يسود بين أعضائها هو الانتماء الاستمراري إنما يدل ذلك على أن قادتها لم ينجحوا في إقناع مرؤوسيههم بهدفها الأسمى كما لم ينجحوا في زرع الانتماء لديهم؛ ويدل في نفس الوقت على أن العاملين لا يشعرون بمسؤوليتهم ودورهم في تحفيز قادتهم ليقدموا لهم بدورهم أفضل ما لديهم. قد يكون السبب في ذلك هو الرواسب التي لازال يحملها الجزائريون عن صورة المؤسسات التابعة للدولة بكل مساوئها، تلك الأفكار التي لم تتغير حتى مع تجربتهم في مؤسسة حديثة النشأة يفترض أنها تجسد الأساليب الحديثة والمتطورة. قد يعود ذلك أيضا إلى كون المؤسسة الجزائرية لم تعط بعد



## الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الأهمية لدور قيم الأفراد، طموحاتهم وانتظاراتهم في التأثير على سلوكهم داخل التنظيم؛ وبالتالي فهي لم تكيف قيمهم مع قيمها، ولم توفر لهم المكاسب المادية والمعنوية التي كانوا ينتظرونها، ومن ثم فهي لم تتمكن من تحقيق طموحاتهم. وذلك يعني أنها لازالت تجهل أو تتجاهل قيمة المورد البشري، وأنه مفتاح النجاح.

### الهوامش

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1994، ص 265.

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام: مرجع سابق، ص 270.

<sup>3</sup> نفس المرجع: ص 270.

<sup>4</sup> نفس المرجع: ص 270.

<sup>5</sup> F.E.Fiedler : A theory of leadership effectiveness

نقلا عن : طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 60.

<sup>6</sup> <http://www.ulum.nl/>.

<sup>7</sup> <http://www.ulum.nl/>.

<sup>8</sup> <http://www.ulum.nl/>.

<sup>9</sup> غيات بوفلجة: القيم الثقافية والتسيير، ط2، دار الغرب، وهران، 2003، ص 40.

<sup>10</sup> ناصر دادي عدون: إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الثمانينات، بدون مكان و تاريخ النشر، ص 172.

<sup>11</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 173.

<sup>12</sup> غيات بوفلجة: مرجع سابق، ص 47.

<sup>13</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 173.

<sup>14</sup> سعيد يس عامر، علي لطفي وآخرون: مرجع سابق، ص 554.

<sup>15</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 179.

<sup>16</sup> ناصر دادي عدون: نفس المرجع، ص 183.

<sup>17</sup> أمينة قادري: الخصوصية في الجزائر، محاضرة في التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية، 2003-2004.

<sup>18</sup> الجيلالي عجة: قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية،

الجزائر، 2006، ص 297.

<sup>19</sup> نفس المرجع، ص 355.

<sup>20</sup> نفس المرجع، ص 366.