

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التسيير الاستراتيجي وأثره على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

بغرداية ALFAPIPE

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف :

أ. د/ سيدي موسى ليلي

من إعداد الطالب :

صافي مشري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
صديق خوجة خالد	أستاذ التعليم العالي	مستغانم	رئيسا
سيدي موسى ليلي	أستاذ التعليم العالي	مستغانم	مشرفا ومقررا
بلوفة بالحضري	أستاذ التعليم العالي	مستغانم	ممتحنا
مناد سميرة	أستاذ التعليم العالي	مستغانم	ممتحنا
بن تامي رضا	أستاذ التعليم العالي	تلمسان	ممتحنا
بولعراس نور الدين	أستاذ التعليم العالي	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وعرفان

أحمد الله سبحانه وتعالى وبداية وقبل كل شيء، على توفيقه لي لإتمام هذه الأطروحة، فاللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد خلقك ورضى نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، ثم بعد فإنه من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل، فكل الشكر وعظيم الامتنان لأستاذتي الفاضلة الدكتورة "ليلى سيدي موسى" المشرفة والموجهة والناصحة لي طيلة القيام بهذا العمل، والتي أرهاقتها بالسؤال ولم تبخلني بالجواب فجزاك الله عني خير الدنيا والآخرة، كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا طوال هذه المرحلة، شكرا لكم كل باسمه وبارك الله في علمكم وعملكم، والشكر موصول أيضا إلى كل من أ.د نورالدين بولعراس، أ.د عبد القادر عكوشي، أ.د رضا بن تامي، أ.د محمد قمانة، أ.د علي بونوه، د. أسامة بارود، د. سميرة مناد، أ. أسماء عبد العزيز نظير ما قدموه لي من يد المساعدة في هذا العمل العلمي، كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لعمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألبابب بغرداية وعلى رأسهم السيد بلعور موسى نظير تسهيلهم لي هذا العمل، وتقديمهم لي مختلف المعلومات المتعلقة بميدان الدراسة.

إهداء

الحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم على رسوله الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد: أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما ربي سبحانه وتعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم، بسم الله الرحمن الرحيم {وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا}، والدي العزيزين سندي بعد الله عز وجل في هذه الدنيا صافي عبد القادر وكريمة فاطنة بارك الله فيكما وأطال في عمركما وألبسكما لباس الصحة والعافية والهناء وجزاكم الله عني خير الدنيا والآخرة، كما أهدي هذا العمل إلى أخواتي سعدية وحياء وزهرة حفضهم الله ورعاهم، إلى زوجتي رفيقة دربي وسندي وافية (شكرا لوقوفك معي)، إلى أولادي أحبائي قرة عيني عبد القادر، مارية، محمد مهدي، إلى زوج أختي بشير هيلوفة وأبنائهما محمد عدنان وعبد الرحمان، إلى زوج أختي خالد حروز، إلى كل أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي وجميع أبنائهم كل باسمه، وأخص بالذكر عمتي تواتية وزوجها أحمد بوعلام جزاهم الله خيرا لما قدماه لي من دعم، إلى كل أصدقائي كل باسمه، وإلى زملائي وأساتذتي الذين رافقوني في مرحلة ما بعد التدرج كل باسمه ومقامه.

إلى أصحاب الهمم والقناعات

صافي مشري

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الاستراتيجيِّ ببعديه استراتيجيَّة المنظمة المتعلِّمة واستراتيجيَّة تسيير الكفاءات على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ووفقاً للظاهرة المدروسة قمنا بتحديد الفرضيات التي تمثلت في أنَّ لاستراتيجيَّة المنظمة المتعلِّمة أثر على العمل الجماعيِّ في المؤسسة الوطنيَّة لصناعة الأنابيب ألفايب بغرداية، وأنَّ لاستراتيجيَّة تسيير الكفاءات أثر على تشكُّل الهوية المهنية في هذه المؤسسة، معتمدين في دراستنا هذه على منهج المسح الاجتماعي، بأسلوب الحصر الشامل لـ 302 مبحوثاً من العمَّال المنقذين داخل ورشات الإنتاج والمراقبة والتغليف، كما اعتمدنا في عمليَّة جمع البيانات على الملاحظة المباشرة والاستمارة التي شملت خمسة محاور تضمَّنت 54 سؤالاً، حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود دلالات إحصائيَّة، تشير في الفرضيَّة الأولى إلى أنَّ لاستراتيجيَّة المنظمة المتعلِّمة المتحقِّقة عبر كل مؤشراتهما، أثر على العمل الجماعيِّ. أمَّا نتائج الفرضيَّة الثانية، فلقد أسفرت كذلك عن وجود دلالات إحصائيَّة تشير إلى أنَّ لاستراتيجيَّة تسيير الكفاءات عبر كل مؤشراتهما، أثر على تشكُّل الهوية المهنية للعمال داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحيَّة: التسيير، الاستراتيجيةَّة، التعلم، الكفاءات، علاقات العمل، العمل الجماعي، الهوية المهنية.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the impact of strategic management on work relations in Algerian economic institutions. It focuses on two key dimensions: learning organization strategy and competency management strategy. The research hypothesizes that these strategies influence collective work and professional identity formation at the National Pipe Manufacturing Company (ALFAPIPE) in Ghardaia.

The research methodology employed is the comprehensive social survey approach. The sample consists of 302 executive workers from production, quality control, and packaging workshops. Data collection was conducted through direct observation and a questionnaire comprising five sections with a total of 54 questions. Statistical analysis revealed significant correlations supporting the primary hypotheses. The learning organization strategy showed a substantial impact of collective work. As for the second hypothesis, the results indicated statistically significant evidence that the competency management strategy effects on the formation of professional identity within the institution.

Keywords: management, Strategy, learning, competency, work relations, collective work, professional identity.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	❖ الشكر والعرهان
	❖ الإهداء
	❖ ملخص الدراسة
	❖ فهرس المحتويات
	❖ فهرس الجداول
	❖ فهرس الأشكال
أ - ت	❖ مقدمة
4	الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة
5	تمهيد
5	1- أسباب اختيار الموضوع
6	2- أهمية الموضوع
7	3- إشكالية الدراسة
11	4- فرضيات الدراسة
12	5- تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
27	6- المقارنة السوسولوجية
37	7- الدراسات السابقة
54	خلاصة الفصل
55	الجانب النظري للدراسة
55	الفصل الثاني: مدخل نظري حول التفسير الاستراتيجي والأبعاد المشكّلة له.
56	تمهيد
56	المبحث الأول: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي.

56	المطلب الأول: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي.
58	المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي.
59	1- المدارس المعيارية.
61	2- المدارس الوصفية.
63	المبحث الثاني: شروط التسيير الاستراتيجي وأهميته وتحدياته.
63	المطلب الأول: أبعاد التسيير الاستراتيجي.
64	1- البعد الاقتصادي.
64	2- البعد السياسي.
65	3- البعد البيروقراطي.
65	المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي.
66	المطلب الثالث: تحديات التسيير الاستراتيجي.
67	1- العلاقة مؤسسة/ محيط.
68	2- التنظيم الشبكي والأفقي.
68	3- المقاربة المبنية على الموارد.
69	4- الأهداف.
69	المبحث الثالث: التسيير بالمؤسسة الجزائرية: قراءة في المراحل التنظيمية.
69	المطلب الأول: مرحلة ما قبل 1980.
69	1- مرحلة التسيير الكولونيالي للمؤسسة الجزائرية.
70	2- مرحلة التسيير الذاتي 1963-1967.
71	3- مرحلة المؤسسة الحكومية 1968-1971.
72	4- مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980.
73	المطلب الثاني: مرحلة ما بعد 1981.
73	1- مرحلة إعادة الهيكلة 1981-1988.
74	2- استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية 1988.
75	المبحث الرابع: واقع المجال السوسيوتنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة.

75	المطلب الأول: رؤية سوسيو تنظيمية كمفهوم المنظمة المتعلمة.
75	1- مفهوم المنظمة المتعلمة.
76	2- من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.
80	المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة وخصائصها.
80	1- نماذج المنظمة المتعلمة.
80	1-1 نموذج بيتر سينج.
81	1-2 نموذج جيمس ماركوارت.
84	1-3 نموذج ريدينغ.
84	1-4 نموذج واتكنز ومارسيك.
85	2- خصائص المنظمة المتعلمة.
89	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي.
89	1- تعريف التعلم التنظيمي.
90	2- أنواع التعلم التنظيمي.
91	3- مستويات التعلم التنظيمي
92	المبحث الخامس: قراءة سوسولوجية لمفهوم تسيير الكفاءات.
92	المطلب الأول: أنواع الكفاءات.
93	1- الكفاءات الفردية.
93	2- الكفاءة الجماعية.
94	3- الكفاءة الاستراتيجية.
94	المطلب الثاني: أهمية تسيير الكفاءات.
95	1- الأهمية بالنسبة للفرد.
95	2- الأهمية بالنسبة للتنظيم.
96	المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات.
96	1- التكوين.
97	2- تقييم الأداء.

98	3- الترقية والنقل.
99	4- الأجور.
100	5- الاتصال الداخلي.
101	المطلب الرابع: أهم النظريات السوسيولوجية حول تسيير الكفاءات.
101	1- المقاربة التسييرية.
102	2- المقاربة العملية.
102	3- المقاربة الاستراتيجية.
104	خلاصة الفصل
105	الفصل الثالث: مدخل نظري حول علاقات العمل في التناولات السوسيولوجية.
106	تمهيد
106	المبحث الأول: قراءة مفهومية حول علاقات العمل.
106	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم علاقات العمل.
107	المطلب الثاني: أشكال علاقات العمل الاجتماعية.
108	1- العلاقات الاجتماعية العمودية.
108	2- العلاقات الاجتماعية الأفقية.
108	3- العلاقات الاجتماعية الرسمية.
109	4- العلاقات الاجتماعية غير الرسمية.
109	المبحث الثاني: أهم مظاهر علاقات العمل.
109	المطلب الأول: ظاهرة الصراع ومستوياتها.
109	1- مفهوم الصراع.
110	2- مستويات الصراع.
114	المطلب الثاني: التعاون كظاهرة اجتماعية.
116	المبحث الثالث: علاقات العمل في الفكر السوسيولوجي.
116	المطلب الأول: علاقات العمل من منظور المدرسة الكلاسيكية 1900-1930.
116	1- البيروقراطية المثالية لماكس فيبر Max Weber.

118	2- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor .
119	3- مبادئ الإدارة العامة لهنري فايول Henry Fayol.
122	المطلب الثاني: علاقات العمل من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية.
122	1- التون مايو.
123	2- نظرية X - Y دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor
124	المطلب الثالث: علاقات العمل من منظور نظرية Z عند ويليام أوشي.
127	المطلب الرابع: علاقات العمل من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي.
127	1- المسلمات الأساسية للنظرية.
128	2- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي.
129	المبحث الرابع: قراءة سوسيولوجية لمفهوم العمل الجماعي.
129	المطلب الأول: خصائص العمل الجماعي.
132	المطلب الثاني: أهمية وفوائد العمل الجماعي.
132	1- أهمية العمل الجماعي.
133	2- فوائد العمل الجماعي.
134	المطلب الثالث: المحددات السوسيوتنظيمية للعمل الجماعي.
134	1- التفاعل الاجتماعي.
135	2- العلاقات الاجتماعية.
137	المطلب الرابع: معوقات ومشاكل العمل الجماعي.
139	المبحث الخامس: قراءة سوسيولوجية لمفهوم الهوية المهنية.
139	المطلب الأول: خصائص الهوية ووظائفها وأنواعها.
139	1- خصائص الهوية.
140	2- وظائف الهوية.
141	3- أنواع الهوية.
142	المطلب الثاني: مراحل تنشئة الهوية المهنية وأصنافها.
142	1- مراحل تنشئة الهوية.

143	2- أصناف الهوية المهنية.
144	المطلب الثالث: آليات تشكل الهوية المهنية.
144	1- التكوين.
145	2- الخبرة.
145	3- الاعتراف بالانتماء.
146	المطلب الرابع: أهم النظريات السوسيولوجية لمفهوم الهوية المهنية.
146	1- رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu.
148	2- كلود دوبار Claude Dub.
149	3- التفاعلية الرمزية.
150	4- نظرية الهايتوس.
152	خلاصة الفصل
153	الجانب الميداني للدراسة
153	الفصل الرابع: خصائص العينة والدراسة الاستكشافية ومجتمع الدراسة
154	تمهيد
154	المبحث الأول: مجالات الدراسة والدراسة الاستطلاعية
154	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
154	1- التعريف بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE
154	2- مراحل تطوّر مؤسسة ALFAPIPE
155	3- الشّهادات المتحصّل عليها من طرف مؤسّسة ALFAPIPE
155	4- نشاط مؤسّسة ALFAPIPE
156	المطلب الثاني: المجال الزماني للدراسة.
157	1- المرحلة الأولى.
157	2- المرحلة الثانية.
157	3- المرحلة الثالثة.
158	المطلب الثالث: الدراسة الاستطلاعية ونتائجها.

161	المبحث الثاني: مجتمع البحث وعينة البحث ومنهج الدراسة
162	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة
162	المطلب الثاني: منهج الدراسة
163	المبحث الثالث: أدوات وتقنيات جمع البيانات وخصائص العينة
163	المطلب الأول: أدوات وتقنيات جمع البيانات
164	1- الملاحظة .
165	2- الاستمارة.
166	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
171	الفصل الخامس: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة
172	المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
207	نتائج الفرضية الأولى
212	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
241	نتائج الفرضية الثانية
244	الاستنتاج العام
248	الخاتمة
251	قائمة المصادر والمراجع
271	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مقاربات تسيير الكفاءات	103
02	يوضح دليل الملاحظة في المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية	158
03	يوضح دليل المقابلة في المرحلة الثانية للدراسة الاستطلاعية	915
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	166
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	167
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	168
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	169
08	يوضح أثر حرية تحرك العامل داخل الورشة في مساعدته لزملائه	172
09	يوضح أثر مشاهدة العامل لزملائه خلال عملهم في تعويضه لهم عند غياب أحدهم عن العمل	174
10	يوضح مساهمة نقل العامل إلى ورشة أخرى في تعلمه وأثره في تقبل عملية نقله للتعاون معها.	177
11	يوضح أثر امتلاك العامل لصلاحيية التعامل مع الأخطاء في مشاركته في تقديم الحلول.	179
12	يوضح أثر قانون المؤسسة حول طرق عمل العمال في عملهم كمجموعات لإتمام العمل.	182
13	يوضح وسائل الاتصال الأكثر فاعلية في نقل المعلومات وأثرها في تسهيل عمل المجموعة.	185
14	يوضح أثر تشجيع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العمال وأثره في مبادرتهم لمرافقة الجدد منهم.	188
15	يوضح أثر إصغاء المشرف لعماله عند طرح أفكارهم في قيامهم بمهامهم رغم وجود الاختلافات.	191
16	يوضح عدد مرات تلقي العامل للتكوين من المؤسسة وأثرها في اكتسابه لمهارة اكتشاف الخطأ.	194
17	يوضح مساهمة الشهادات (ISO) وأثرها في تكيف العمال مع الأساليب الجديدة للعمل.	197

200	يوضِّحُ تمكُّنُ العامل من الانتقال بين التخصصات وأثره في اكتسابه للمعرفة ومشاركتها.	18
202	يوضح أثر تواجد مرونة تواصل بين الزملاء في توجه العامل عند مواجهته لصعوبة في العمل	19
205	يوضح أثر اعتماد المشرف على النقاشات المفتوحة في بذل أعضاء الفريق لجهد في العمل	20
212	يوضح أثر اهتمام المؤسسة بتقييم العمال في تصديهم للانتقادات الموجهة لها	21
214	يوضح أثر اطلاع العامل على جوانب تقييمه في بذله للجهد لإتقان عمله	22
216	يوضح أشكال تكوين المؤسسة للعمال وأثرها في وجود تكامل بينهم في العمل	23
219	يوضِّحُ أسلوب تكوين العمال وأثره في مواصلتهم للعمل في ظل التغيرات المفروضة	24
221	يوضح أثر تلقي العمال للتقدير في إحساسهم بفخر العمل في مؤسسة ALFAPIPE	25
224	يوضِّحُ أثر توافق جهد العمال مع راتبهم في تفكيرهم بمغادرة المؤسسة للعمل في أخرى	26
226	يوضح أثر ترقية العمال وإحساسهم بالاستقرار في تعاونهم مع المؤسسة في ظروفها الصعبة	27
228	يوضح مساهمة المؤسسة في تطوير مهارات العمال وأثرها في مساعدتهم لها بمرافقة الجدد	28
231	يوضح أثر سهولة اتصال العامل بالإدارة في التزامه بتعليمات المؤسسة	29
233	يوضِّحُ أثر وصول مستجدات العمل للعمال في استعدادهم للتطوع لأعمال إضافية	30
236	يوضِّحُ أثر تثمين المؤسسة لمجهودات العمال في اعتقادهم لما حققته لهم المؤسسة	31
238	يوضِّحُ أثر تلقي العامل للتقدير على مجهوده في توفيقه لعمله في مؤسسة ALFAPIPE	32

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	يوضح متغيرات الدراسة	01
27	يوضح التحليل المفهومي	02
79	يوضح الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	03
85	يوضح نماذج المنظمة المتعلمة	04
89	يوضح خصائص المنظمة المتعلمة	05
101	يوضح مجالات تسيير الكفاءات	06
138	يوضح معوقات ومشاكل العمل الجماعي	07
143	يوضح مراحل تنشئة الهوية المهنية	08

مقدمة

مقدِّمة:

يزداد الاهتمام في السَّنوات الأخيرة بالحديث ضمن البحوث العلميَّة والأكاديميَّة، عن المؤسَّسة الحديثة التي أصبحت تعيش مرحلة من التَّطوُّرات المتسارعة، تعكسها تلك التَّغيُّرات التي فرضتها الأساليب العلميَّة والحديثة للتَّسيير الدَّاعية إلى التَّعلم واكتساب المعرفة، فظهرت الحاجة الملحَّة وأصبح من الضَّروريِّ التَّخَلِّي عن الطُّرق الكلاسيكيَّة لتنظيم العمل داخل المنظَّمات، والاعتماد على طرق جديدة ومعاصرة لتسيير الفاعلين الذين يقع عليهم رهان مواكبة هذه التَّطوُّرات بوصفهم المكوِّن الرِّئيسيِّ لأيِّ منظَّمة، وأنَّ العلاقات التي ينسجونها فيما بينهم داخل بيئة العمل، من شأنها أن تنتهي إلى علاقات تفاعليَّة وإلى ظواهر تتطلَّب الكثير من الاهتمام والدراسة وفي شتَّى المجالات لفكِّ رموزها وفهمها.

على غرار الحقل السُّوسيوولوجيِّ الذي يحاول دائما تفسير مثل هذه الظواهر التي تعكس سلوكيَّات الفئات السوسيومهنيَّة وما ينتج عنها من مظاهر، بهدف التَّحكُّم فيها وتوجيهها إلى العمل الجماعيِّ والتَّعاون وتشكيل الهويَّة المهنيَّة والاندماج، وهو ما تتطلَّع إليه المؤسَّسة الجزائريَّة والقائمين عليها لمسيرة هذه التَّغيُّرات من خلال الالتفات إلى البعد العلائقيِّ السَّائد فيها والأطر المرجعيَّة التي تتحكَّم في ذلك، هذه الأخيرة التي قد تتعدَّد وتختلف من حيث أهميَّتها، إلا أنَّ الاستراتيجيَّات التَّسييريَّة التي يعتمدها المسير في علاقته مع العمَّال تبقى أهمَّ هذه المتغيِّرات التي يقع عليها رهان تنظيم وتوجيه علاقات العمل داخل المؤسَّسة الجزائريَّة عامَّة، والمؤسَّسة الاقتصاديَّة ذات الطَّابع الصِّناعيِّ خاصَّة.

وفي إطار هذا المنحى تناولنا ظاهرة علاقات العمل في ظلِّ التَّسيير الاستراتيجيِّ كظاهرة يشترط الخوض فيها عمليَّتي البحث والتَّقصِّي والاختبار الإمبريقي، انطلاقا من أنَّ الاعتماد على استراتيجيَّة في الممارسات البيروقراطيَّة التَّنظيميَّة أثناء عمليَّة التَّسيير، من شأنها أن تتحكَّم وبشكل مباشر في علاقات العمل، ولقد اخترنا مؤسَّسة عموميَّة صناعيَّة كميدان خصب للدراسة، بغية الكشف عن هذه الظَّاهرة ضمن الخطوات المنهجية التَّالية:

الفصل الأوَّل: المدخل المنهجيُّ للدراسة، هو أولى الفصول الذي اعتمدهنا في دراستنا هذه بما تقتضيه منَّا منهجية البحث العلميِّ في مثل هذه الدِّراسات، حيث تمَّ تناولنا في بدايته الأسباب الذاتيَّة والموضوعيَّة التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، كما تطرَّقنا في هذا الفصل المنهجيِّ للدراسة إلى إبراز أهميَّتها، لنعرج إلى تحديد الإشكاليَّة والانتهاة إلى التَّساؤل المركزيِّ والتَّساؤلات الجزئيَّة التي انبثقت منه، ليتسنى لنا بعد ذلك صياغة الفرضيَّة العامَّة والفرضيَّات الجزئيَّة لهذه الدِّراسة، بالإضافة إلى عرض

أهمّ المفاهيم المرتبطة بها والتّدقيق فيها لغويًا واصطلاحًا وإجرائيًا، كما قمنا بالتطرُّق إلى تحديد المقاربة السوسولوجية المختارة لتأثير هذه الدِّراسة وعرض جهازها المفاهيمي الذي سوف يقودنا في عملية التّحليل، لنختم بعرض مختلف الدِّراسات السّابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا سواء في كلا المتغيّرين أو متغيّر واحد والذي يمثّل الظّاهرة المدروسة. الإطار النّظري: والذي يضمّ فصلين ضمن هذه الدِّراسة نفضّلهما كما يلي:

الفصل الأوّل: مدخل نظريّ حول التّسيير الاستراتيجي، إذ تمّ تقسيمه إلى خمسة مباحث، في المبحث الأوّل تمّ التطرُّق فيه إلى الحديث عن نشأة وتطوّر الفكر الاستراتيجي، و مدارس الفكر الاستراتيجي من خلال مطلبين، المبحث الثّاني تمثّل في شروط التّسيير الاستراتيجي وأهميته وتحدياته مقسّمًا إلى ثلاث مطالب، في حين كان حديثنا في المبحث الثّالث عن التّسيير بالمؤسّسة الجزائرية قراءة في المراحل التّنظيمية، وركّزنا من خلاله على مرحلة ما قبل 1980 و مرحلة ما بعد 1981، وكان ذلك في مطلبين، أمّا المبحث الرّابع فخصّص لواقع المجال السوسيوتنظيمي من خلال المنظّمة المتعلّمة، مقسّمًا إلى ثلاثة مطالب تطرّقنا من خلالها لرؤية سوسيوتنظيمية لمفهوم المنظّمة المتعلّمة، و نماذج المنظّمة المتعلّمة وخصائصها، و التّعلّم التّنظيمي، أمّا المبحث الخامس والأخير كان لنا قراءة سوسولوجية لبعث تسيير الكفاءات ضمّ أربعة مطالب جاء ضمنها أنواع الكفاءات، أهميّة تسيير الكفاءات، مجالات تسيير الكفاءات، أهمّ التّنظيرات السوسولوجية حول تسيير الكفاءات.

أمّا الفصل الثّاني: علاقات العمل في التّناولات السوسولوجية، قسّم بدوره إلى خمسة مباحث، تناولنا ضمن المبحث الأوّل قراءة مفهومية حول علاقات العمل ضمن مطلبين ركّزنا فيهما على نشأة وتطوّر مفهوم علاقات العمل، وأشكال علاقات العمل الاجتماعيّة، في حين كان حديثنا في المبحث الثّاني على أهمّ مظاهر علاقات العمل وفيه تطرّقنا إلى ظاهرة الصّراع ومستوياتها، والتّعاون كظاهرة اجتماعية وكان ذلك من خلال مطلبين، أمّا المبحث الثّالث فخصّصناه لعلاقات العمل في الفكر السوسولوجي معتمدين في ذلك على علاقات العمل من منظور المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانيّة، وكذا نظرية (Z) عند ويليام أوشي، أضف إلى ذلك علاقات العمل من منظور نظرية التّحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، لننتقل بعدها إلى المبحث الرّابع الذي تحدّثنا فيه عن العمل الجماعيّ ضمن أربعة مطالب شملت خصائص العمل الجماعي، أهميّة وفوائد العمل الجماعي، كما تطرّقنا بالحديث عن المحدّات السوسيوتنظيمية للعمل الجماعيّ وكذا معوّقات ومشاكل العمل الجماعي، لنختم هذا الفصل بالمبحث الخامس والأخير والذي تناولنا من خلاله الهوية المهنيّة ضمن أربعة مطالب جاء فيها خصائص الهوية ووظائفها وأنواعها، بالإضافة إلى مراحل تنشئة الهوية المهنيّة

وأصنافها، وآليات تشكّل الهوية المهنية، لننهي بأخر مطلب والذي شمل أهمّ التّنظيرات السوسولوجيّة لمفهوم الهوية المهنية. الإطار الميدانيّ للدراسة: والذي يضمّ بدوره فصلين تمّ تقسيمهما كما يلي:

الفصل الأوّل، تمّ تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرّقنا في المبحث الأوّل إلى مجالات الدراسة، والدراسة الاستطلاعيّة وما أسفرت عليه من نتائج وكان ذلك مؤزعا ضمن ثلاثة مطالب، أمّا المبحث الثاني فخصّصناه للحديث عن مجتمع البحث ومنهج الدراسة ضمن مطلبين، أمّا المبحث الثالث فتناولنا فيه أدوات جمع البيانات، وخصائص عيّنة الدراسة ضمن مطلبين. في حين قمنا في الفصل الثاني من الجانب الميدانيّ قمنا بالاعتماد على مبحثين، حيث خصّصنا المبحث الأوّل لتحليل الفرضيّة الأولى المتعلّقة بأثر استراتيجيّة المنظّمة المتعلّمة على العمل الجماعيّ في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مع ذكر نتائجها التي انتهت إليها، أمّا المبحث الثاني فخصّصناه لتحليل الفرضيّة الثانية المتعلّقة بأثر استراتيجيّة تسيير الكفاءات على تشكّل الهوية المهنية في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مع ذكر النتائج التي أسفرت عنها، ثمّ عرض النتائج العامّة التي انتهت إليها للدراسة المتعلّقة بالفرضيّة العامّة ومن ثمّ خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

مدخل منهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع.
- أهمية الدراسة.
- إشكالية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- تحديد وتحليل المفاهيم.
- المقاربة السوسيولوجية.
- الدراسات السابقة.

تمهيد الفصل:

لضرورة ميثودولوجية تشترطها منهجية البحث العلمي في مثل هذه الدراسات، وجب على أي باحث اتّخذ لنفسه مسؤوليّة كشف رموز وحقائق ظاهرة ما وأخذ غمار البحث عن نتائجها، أن ينطلق من أسس منهجية كخطوة أولى من الخطوات الأساسية المنظمة للدراسة. مركزا في ذلك على الأسباب الذاتية والموضوعية التي أسست لاختياره للموضوع، أهمية هذا الأخير والإشكالية التي انتهى إليها والفرضيات المراد التّحقّق منها، تحديد المفاهيم والتّطرّق إلى أبرزها، عرض المقاربات السوسولوجية التي دنونا بها لتفسير الظاهرة، والدراسات السابقة التي تخدم دراستنا.

1. أسباب اختيار الموضوع:

يدفع القلق الإبتيمولوجي الذي قد يتعرّض إليه أي باحث في القضايا السوسولوجية عند ملاحظته لظاهرة ما، إلى البحث عن مسبباتها تطلّعا منه إلى فكّ رموزها، وقد ينتاب الباحث هذا القلق بعدما يختار لنفسه موضوع دراسة والتي تختلف أسباب اختياره له من كونها ذاتية وموضوعية. ولذلك سنوضّح أهمّ الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

1.1. الأسباب الذاتية:

تطرح قضية ذكر الأسباب الذاتية التي تدفع بأي باحث لاختيار الموضوع، ضرورة لجوئه لتحديد النّقاط التي تتّضح من خلالها أسبابه في ذلك، ولعلّ المدّة التي كنّا نحضّر فيها لشهادة الماجستير خاصّة عند نزولنا إلى الميدان لتقصّي ظاهرة سلوك المواطنة التّنظيمية التي كانت موضوع دراستنا في تلك الفترة، هي من دفعتنا للرّجوع إلى موضوع التّسيير الاستراتيجي وأثره على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وإن كان ما جلب انتباهنا آنذاك هو ظاهرة علاقات العمل التي لطالما اكتسبتها العديد من التّنافضات التي أبرزتها لنا الدراسات الجزائرية خاصة دراسات الرّعيل الأوّل لعلماء الاجتماع الجزائريين على غرار "جمال غريد" و"سعيد شيخي" و"علي الكنز"، وبعض الدّارسين الذين أتوا بعدهم وأخذوا غمار البحث في ذات الموضوع.

إلا أنّ التّغيّرات المستمرة التي شهدتها العالم والتي مسّت كلّ مؤسّساته دون استثناء بما في ذلك المؤسسة الجزائرية، ترك فينا أثر الفضول العلمي والاستمرار في تقصي هذه الظاهرة، وما حفّزنا على ذلك أيضا خصوصية المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب ألبايب بغرداية التي تعد ميدانا خصبا لكل باحث في تخصّص علم الاجتماع التّنظيم والعمل أراد التّقرّب للموضوع من هذه الزاوية، باعتبار أنّها من أولى المؤسّسات ذات الطابع الصناعي والاقتصادي التي تمّ إنشاؤها بعد الاستقلال على

المستوى المحلي والوطني، وبذلك تكون قد شهدت العديد من المراحل التَّسيريَّة إلى اليوم، وهذا ما زاد من شغفنا في تقصي الظَّاهرة وأبعادها.

2.1 الأسباب الموضوعيَّة:

أمَّا بالنِّسبة للأسباب الموضوعيَّة التي حفَّزتنا لاختيار هذا الموضوع ودفعت بنا إلى أخذ غماره والكشف عن حيثيَّاته كانت كالآتي:

- تطلُّعنا على الموضوع والذي يُعتبر من مجال تخصُّصنا الذي يتطرَّق ضمن جميع نظريَّاته للتَّنظيم بالحديث عن علاقات العمل والأطر المرجعيَّة التي تتحكَّم فيها كظاهرة.
- مواكبة التَّغيُّرات الحاصلة داخل بيئة العمل ودراستها دراسة علميَّة تفضي إلى نتائج من شأنها أن تستعمل كمرجعِيَّة لأصحاب القرار داخل التَّنظيمات.
- الوصول إلى ما يترتَّب عن انتهاج أو عدم انتهاج استراتيجيَّة في العمليَّة التَّسيريَّة، والأثر الذي تتركه في الجانب العلائقيِّ بين العمَّال داخل المؤسَّسة وفي علاقتهم مع هذه الأخيرة.

2. أهميَّة الدِّراسة:

تتوقَّف أهميَّة أيَّة دراسة علميَّة على مدى أهميَّة الظَّاهرة المدروسة فيها، وبذلك تتمثَّل أهميَّة دراستنا هذه في محاولة فكِّ رموز التَّسيير الاستراتيجيِّ والأثر الذي يخلفه على علاقات العمل السَّائدة داخل المؤسَّسة الاقتصاديَّة والوصول إلى مدى مواكبة والتزام هذه الأخيرة والقائمون عليها بالشُّروط التي أصبحت المؤسَّسات الحديثة توصي بها، خاصَّة تلك التي تتعلَّق بنمط التَّسيير الدَّاعي إلى قيادة الموارد البشريَّة بالأسلوب الذي لا يتنافى مع متطلَّبات تمثين الرِّوابط العلائقيَّة داخل المنظَّمة لتحقيق غاياتها، فلقد أخذت دراسة ظاهرة علاقات العمل أهميَّة بالغة من خلال نظريَّات التَّنظيم عامَّة وسوسيولوجيَّة التَّنظيم والعمل خاصَّة، وحتَّى الدِّراسات التي كانت ولا تزال تُحاول جاهدا تتبُّع الظَّاهرة ضمن هذا الواقع المتغيِّر وباستمرار؛ لإيجاد استراتيجيَّات تسييريَّة تكون قادرة من خلالها للوصول إلى الفعاليَّة التَّنظيميَّة انطلاقا من مواردها البشريَّة كمكوِّن أساسيِّ لأيِّ بيئة تنظيميَّة، كما تكمن أهميَّة هذه الدِّراسة كذلك في:

- دراسة ظاهرة علاقات العمل من النَّاحية السوسيولوجيَّة ومحاولة إعطاء صورة لواقعها داخل المؤسَّسة الاقتصاديَّة ذات الطَّابع الصِّناعي.
- تتبُّع الشُّرط التَّنظيميِّ (البيروقراطي) للتَّسيير الاستراتيجيِّ، بعدما كان غالب ما يُعتمد في دراسته على البعد الاقتصاديِّ والسياسي.

- دراسة الفعل التنظيمي الاجتماعي داخل المؤسسة والأطر المرجعية التي تتحكم في ذلك.
- إبراز أهمية علاقات العمل بين الفاعلين داخل المنظمة.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تتوصل إليها والتي تكون كمرجع تهتدي إليه باقي المؤسسات.

3. الإشكالية:

لابد وأنّ التّقدّم الذي تشهده المؤسسة الحديثة اليوم لم يكن نتيجة للصّدف، بل هي تراكمات لجهد جميع الأطراف الفاعلين فيها من خلال العمل الفكريّ والبدنيّ الذي كان ولا يزال يُحاكي ويُسائر التّغيّرات الحاصلة التي شهدتها منذ نشأتها، وبالرّغم من وجهات النّظر المختلفة التي تناولتها الفلسفات والثّقافات السّابقة عن ظاهرة العمل في كونها سلبية أو إيجابية في قيمتها، إلا أنّه أصبح من الواضح وبما يفرضه الفعل الملموس الذي أثبتته العديد من الدّراسات أنّ العمل هو ما أصبحت تعتمد عليه الأمم لضمان بقائها واستمرارها، وهذا ما يجعله من أهمّ المواضيع التي عرفت اهتماما واسعا لحيثيّاته وأبعاده خاصّة ظاهرة علاقات العمل داخل المؤسسة، باعتبار أنّ هذه الأخيرة نسق اقتصاديّ واجتماعيّ وثقافيّ يضمّ مجموعة من الأفراد، يحملون خصائص ومميّزات تختلف عن بعضها البعض، فهم يتفاعلون فيما بينهم ضمن علاقات عمل تنظيميّة وتبادليّة قد يسودها التّعاون، أو تأخذ منحى آخر ينتهي بها إلى الصّراع.

إذ أنّ العديد من الدّراسات السوسولوجيّة خاصّة في مجال التّنظيم والعمل، تطرّقت عبر نظريّاتها إلى موضوع علاقات العمل وطرق التّحكّم فيها، والتي أكّدت على أهميّة الجوانب العلائقيّة التي تنشأ أثناء التّفاعلات بين العمّال داخل البيئة التّنظيميّة الواحدة، فبعدها كان يُنظر للعمّال كأشياء في النّظرية الكلاسيكيّة، وكأشخاص في نظريّة العلاقات الإنسانيّة، أصبح اليوم يُنظر إليهم في النّظرية السوسولوجيّة على أنّهم فاعلين قادرين على صناعة الفارق وبلوغ الأهداف إذا ما أُتيحت لهم الفرصة، وهذا ما جعلهم محلّ اهتمام الكثير من الدّراسات باختلاف تصوّراتها لمعالجة ظاهرة العلاقات داخل التّنظيم، خاصّة وأنّ الأفراد كما يشير ميشال كروزيه في مؤلّفه *L'acteur et le système* أصبحوا لا يقبلون أن يسيّروا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق غايات التّنظيم فقط، باعتبار أنّهم يتمتعون بنوع من الحرّيّة للمشاركة في تحقيق هذه الغايات أو الامتناع عن ذلك، ما لم تحقّق أهدافهم الفرديّة أو الجماعيّة تزامنا مع أهداف التّنظيم، ممّا يجعل لعلاقات العمل أثرا بالغا في نجاح المنظّمات أو تأخّرها.

فقد شهدت علاقات العمل أثناء الثورة الصناعيّة مشاكلًا وبعداً في المسافات بين العمّال وأرباب العمل؛ نتج عنها العديد من الظواهر السلبيّة داخل بيئة العمل، استدعت ظهور أعمال ودراسات حاولت إيجاد حلول لهذه الظواهر، على غرار ماكس فيبر الذي ومن خلال تنظيراته أشار إلى العقلانية المطلقة كحل لمشاكل التنظيمات خاصة الصناعية منها، ومخرجا لما كانت الرأسمالية تواجهه من أزمات، بعد تخصيص المهام وإتباع السُّلم الهرميّ وفق قواعد واضحة غير قابلة للارتجال، وأيضاً توثيق الإجراءات وتحريرها رسمياً والخضوع لسلطة المسؤول المباشر دون غيره، وهذا كلّه بغية في رفع الإنتاج، كما نجد فريدريك تايلور أيضاً قد دعا من خلال نظريّته العلميّة للإدارة ومن خلال التجارب التي قام بها إلى تقسيم العمل وتنميّته وتجزئته إلى مهام وتخصّصات، وكذا فصل التصميم عن التنفيذ ومنع من ينقذ عن التفكير والإبداع، أضف إلى ذلك تحفيز العمّال عبر مبدأ الأجر على أساس الأداء، باعتبار وكما ترى التايلوريّة أنّ الأفراد داخل التّنظيمات لا يحتاجون إلا للحوافز الماديّة لرفع كفايتهم وبالتالي رفع الإنتاج.

والملاحظ من هذا الطّرح وإن كان قد بُني على أسس علميّة، إلا أنّ هدفه كان اقتصادياً محضاً دون الالتفات إلى الجانب العلائقيّ للمنظمة وتجاهل المورد البشريّ فيها، الذي يُعتبر من أهمّ الموارد الذي قد تعتمد عليه هذه المنظمة لبلوغ أهدافها، وهذا ما أدّى إلى تعرّضها للانتقادات لعدم قدرتها على القضاء على الظواهر السلبيّة التي جاءت من أجلها كالإغتراب والجمود والروتينيّة في العمل، ولاختزالها نجاح المنظمات في بعدها الماديّ متجاهلة بذلك المورد البشريّ وخصوصيّة الاجتماعيّة والثّقافيّة، هذه العقلانيّة التي أتت بها النّظريّات الكلاسيكيّة دفعت إلى ظهور العديد من النّظريّات الأخرى والمغايرة من حيث تصوّراتها على غرار ما جاء به دوغلاس ماك غريغور ووليام أوشي ورونو سانسوليو، الذين يتفقون أنّ المشكل الذي تقع فيه المنظمات راجع إلى نقص الثّقة والاهتمام بالأفراد داخل التّنظيم، وعدم اقتناع هذا الأخير من خلال القائمين عليه بأنّ هؤلاء الأفراد قادرون على التّعلم والمبادرة، وإظهار قيم عمل إيجابيّة تعكس علاقات عمل متينة بين كلّ الأطراف داخل البيئة التّنظيميّة، بعيداً عن الالتزام الحرفيّ بالقوانين والإجراءات والقواعد الرّسميّة، الذي يقرّه بعض المسيرين والذي يتسبّب في ضعف العمليّة التّسييريّة.

وهذا ما تؤكّده معظم الدّراسات الحديثة خاصّة الجزائريّة منها والتي جاءت ضمن أطروحاتهم للدكتوراه على غرار دراسة مقراني أنور المعنونة بـ: "العمّال وعلاقات العمل في المؤسّسة الصناعيّة الجزائريّة"، والتي أظهرت أنّ بروز النزعة الفرديّة بين العمّال وتشاؤمهم للمناخ السائد داخل المنظمة مرده إلى العمليّة التّسييريّة، وفي نفس المنحى نجد دراسة حواشي أمال المعنونة بـ "تأثير ثقافة التّسيير

على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري"، والتي خلصت من خلالها إلى أن تذبذب علاقات العمل راجع إلى الازدواجية في نمط التسيير بين ديمقراطيّ وسلطويّ وغموض القوانين، وكذا ضعف الاتصال داخل المؤسسة، هذه الدراسات وبالرغم من اختلاف ميدانها ومجتمع الدراسة بينها إلا أنها تتفق على أن الخلل يكمن في العملية التسييرية.

ولهذا تستمر المؤسسات والقائمون عليها وتسعى جاهدا إلى تخطي هذه الظواهر، بالرجوع لشبكة العلاقات السائدة داخلها والعمل على توطيدها سواء بينهم وبين العمّال أو بين العمّال أنفسهم، بالتركيز على أهم الأبعاد التي تتحكّم في مثل هذه العلاقات، فالدراسة التي قام بها عصمان بوبكر "تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية"، أظهرت وعلى سبيل المثال لا الحصر، قدرة المؤسسة على تسيير علاقات العمل وإثبات فعاليتها انطلاقا من تبنيها لمقاربات أجنبية في عملية التسيير، والتي تحاكي استراتيجية المنظمة الحديثة في ذلك.

وفي خضمّ كلّ هذه الطروحات تظهر مساعي المنظّمات الحديثة التي طوّرت من تصوّراتها لظاهرة علاقات العمل في اعتمادها على قدراتها الداخليّة؛ لتمتينها وفقا لحدثة المتغيّرات والتصوّرات التي لا تنفي تأثير المجتمع والبيئة الخارجيّة على ثقافة المنظمة، إلا أنها تقرّ بالاستقلالية النسبية لهذه المنظمة، وقدرتها على بلوغ غاياتها انطلاقا من تكريس العمل الجماعيّ، الذي يُعد أحد أهم الأبعاد المفسّرة لتشكّل البناء الداخليّ للمؤسسة، وطبيعة الممارسات التي تعكس الشبكة العنقبيّة داخلها، من تعاون ومبادرة وتقديم تنازلات فضلا عن المشاركة والاعتماد المتبادل وكذا توصيل المعلومات وتقاسمها.

فكلّ هذه القيم والممارسات تُعتبر كمؤشّرات للعمل الجماعيّ الذي يعكس علاقات العمل السائدة داخل البيئة التّنظيميّة، والتي تخصّص المؤسسات الرائدة كما جاء في نظريات وليام أوشي أموالا طائلة لتكريسها، فضلا عن العمل على تشكّل الهوية المهنية للعمّال، فاكتساب هوية مهنية جماعية يعدّ كذلك أحد أهمّ الرّهانات التي تتطلّع إليها المؤسسات الحديثة، وتعمل جاهدا على انتهاز السبيل والآليات التّنظيميّة التي تكون من خلالها قادرة على الدّفع بالعمّال إلى التّعلم، وتوحيد منطلقات أفعالهم بما يخدمها. وبذلك تُعزّز من انتمائهم وولائهم لها الذي يحقّق بدوره دافعية هؤلاء العمّال للعمل الذين من خلال تضامنهم كما يقول سانسوليو، وكفاءتهم التي يعملون على تنميتها بشكل مستمر تتحقّق أهداف المنظمة. خاصّة عندما تتحقّق أنماط التّسيير والتّديير الحديثة التي تساعد على تحقيق ذلك.

إذ أنه ومن بين العديد من أنماط التسيير المعمول بها داخل المؤسسات، يُعدُّ التسيير الاستراتيجي أحد أهمِّ المتغيّرات التي يقع عليها رهان المقاربات السوسيولوجية التي أرادت الاقتراب للمسألة من هذه الزاوية، والتي تعوّل عليها المؤسسات الحديثة من أجل مواكبة التغيّرات التي باتت متسارعة، وذلك من خلال مسيرين حاملين لاستراتيجيات مختلفة، تؤهّلهم إلى الوصول بالمنظمة للتعلّم والتسيير الفعّال لمواردها البشرية، سواء من خلال استراتيجية المنظمة المتعلّمة الداعية إلى تعلم العمال داخل التنظيم وتنمية معارفهم باستمرار، أو استراتيجية تسيير الكفاءات التي تبحث في تعديل أفعال هذه الكفاءات وتطويرها والتي عرفت اهتماما واسعا على مستوى المنظمات في أنحاء كلِّ العالم، بما في ذلك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تحاول العمل على تحيين أنماطها التسييرية، والاعتماد على الاستراتيجيات في التسيير لبلوغ مصافِّ هذه المنظمات الحديثة ومجاراتها.

وهذا ما تسعى إليه المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألفايب بغرداية، التي واكبت معظم المراحل التسييرية التي مرّت بها الدولة الجزائرية كونها من أولى المؤسسات الصناعيّة التي تمَّ إنشائها داخل التراب الوطني لصناعة الأنابيب، والتي تعتمد اليوم ضمن عمليّتها التسييرية على محاكاة الدُول المتطوّرة في ذلك، بعد حصولها على شهادات عالميّة توصي بطريقة مباشرة وغير مباشرة بالاعتماد على استراتيجيات تسييرية تهتمُّ بالمورد البشريّ المكوّن للمؤسسة والمتطلّع للتعلّم، ولتطوير مساره المهنيّ باعتبار أنّ المؤسسة كما يشير سانسوليو في مؤلفه *L'entreprise c'est une affaire de societe* "ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية، وليست فقط هياكل تنظيمية رسمية، بل تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة باعتبار أن للمؤسسة تاريخ خاص بها والذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على المشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها". هذه الرّوابط الاجتماعيّة هي التي تعكسها علاقات العمل داخل المؤسسة والتي أثارت فضولنا العلميّ لفهم واقعها في ظلّ التسيير الاستراتيجيِّ، ودفعت بنا إلى تقصّيها سواء عبر استراتيجية المنظمة المتعلّمة أو استراتيجية تسيير الكفاءات داخل مؤسسة ألفايب، هذا الفضول الذي تكوّن لدينا من مجمل ما تمَّ استطلاعنا عليه مكتبياً وميدانياً والذي أفضى إلى التّساؤلات التّالية:

التّساؤل المركزي:

- هل للتسيير الاستراتيجيِّ أثر على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية؟

الأسئلة الجزئية:

- هل لاستراتيجية المنظمة المتعلمة أثر على العمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية؟
- هل لاستراتيجية تسيير الكفاءات أثر على تشكُّل الهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية؟

4. فرضيات الدراسة:

ومن أجل الإجابة تمّ اقتراح الفرضيات التالية:

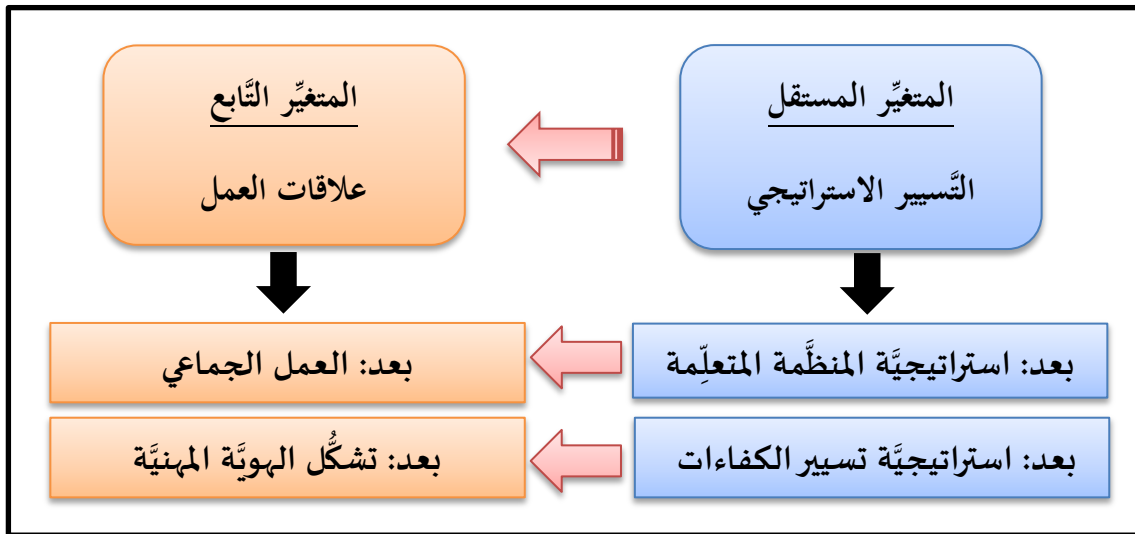
الفرضية الرئيسة:

- للتسيير الاستراتيجي أثر على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

الفرضيات الجزئية:

- لاستراتيجية المنظمة المتعلمة أثر على العمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.
- لاستراتيجية تسيير الكفاءات أثر على تشكُّل الهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

الشكل رقم (01): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

5. تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة:

يقول رشيد زرواتي " يرجع الباحث أساسا إلى المفاهيم الواردة في عنوان موضوع بحثه، ثم بعض المفاهيم المستترة (غير ظاهرة) في عنوان بحثه، ثم بعض المفاهيم الواردة في إشكالية البحث، ثم إلى بعض المفاهيم الواردة في خطة البحث، ثم بعض المفاهيم التي تستخدم في خطة البحث" (رشيد، 2008، الصفحات 129-130) من خلال هذا يمكننا القول بأنّ مسألة تحديد المفاهيم هي مسألة مهمة في بناء تصوّر واضح للدراسة وجوانبها، ذلك أنّ التعاريف التي سنرفقها فيما يلي هذا، هي مفاهيم متعلّقة بشكل مباشر بالدراسة على المستوى المفاهيمي أو البعديّ أو المفاهيم التي تخدم موضوعها، وبناء على عنوان أطروحتنا التي ندرس من خلالها أثر التسيير الاستراتيجي على علاقات العمل، فإننا سنقدّم تعريفا لعلاقات العمل وما يندرج تحتها من أبعاد متمثّلة في العمل الجماعي والهويّة المهنية، وكذا سنتطرّق إلى تعريف التسيير الاستراتيجي وما يندرج تحته من مفاهيم مستترة كالتسيير والثّقافة التسييرية، وما يتعلّق به من أبعاد متمثّلة في مفهوم المنظّمة المتعلّمة وتسيير الكفاءات، كما سنعرّج للتعريف بالمؤسّسة الاقتصادية، وكل هذا سيكون ضمن مراحل ثلاث نفصّل فيها كلّ مفهوم من المفاهيم السّابقة، بداية بتعريفه لغويًا ممّا يسمح لنا بتحديد تأصيله في اللّغة العربيّة أو الأجنبيّة، ومرورا إلى التّعريف الاصطلاحيّ والذي سيسمح لنا بفهمه ضمن الحقل السّوسيوولوجيّ والاطّلاع على ما تمّ تقديمه من تعاريف وشروحات له من قبل المفكرين السّوسيوولوجيين، وأخيرا سننتهي بتعريف إجرائيّ له يمكّننا من تحديده وفق ميدان دراستنا ووفقا لمؤشّراته الإجرائيّة واستنادا على الإرث النظريّ السّوسيوولوجيّ الدّاعم لموضوع أطروحتنا.

أ- علاقات العمل Work Relations:

• التّعريف اللّغوي:

تعتبر العلاقات كما وردت في معجم العلوم الاجتماعية " أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة" (بدوي، 1982، صفحة 352)، أما عن مصطلح العمل الذي جمعه أعمال، والفعل منه عمل، فقد اشتركت أغلب القواميس والمعاجم العربيّة على أنه "المهنة والفعل، أو هو أخص من الفعل ج أعمال" (رضا أ.، 1960، صفحة 209)؛ ولذلك فيمكننا القول بأنّ علاقات العمل هي كل صلة ورابطة تجمع بين فردين أو أكثر والتي تشكّلت بينهما لاشتراكهما في مهنة أو عمل أو مؤسّسة.

• التعريف الاصطلاحي:

إنَّ الرُّجوع إلى الإرث النَّظري عامَّة والسُّوسيلوجي منه خاصَّة بحثًا عن تحديد مفهوم علاقات العمل، يأخذنا إلى تلك التباينات التي اكتنفت هذا المفهوم بسبب اختلاف زوايا الطرح التي خاضت فيه، فبالرغم من أن الشائع في عدم الإجماع على تعريف مصطلح ما؛ يعود عادة إلى اختلاف التخصصات التي خاضت فيه، إلا أننا نجد ذلك الاختلاف في استعمال مفهوم علاقات العمل حتى في نفس التخصص رغم القرب المفاهيمي في طريقة تعريفه، "علاقات العمل" عند البعض هي "العلاقات الصناعية" عند آخرين، كما أننا نجد من يستعمل "العلاقات الإنسانية" أو "علاقات الإنتاج"، وكلها مصطلحات تدل في النهاية على علاقات العمل كمفهوم شامل يعبر عن وجود طرفين أو عدَّة أطراف فاعلة داخل التَّنظيم تتفاعل فيما بينها، كما أنَّه " في الواقع، مفاهيم العلاقات الصناعية هي مفاهيم ذات أساس واسع، حيث تستفيد بشكل كبير من مجموعة متنوعة من التخصصات مثل العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية والعلوم السلوكية والقانون وغيرها".

(Satish, 2008, p. 3)

كما يتم تعريفها على أنَّها "العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات". (بدوي، 1982، صفحة 238) وبهذا لا تقتصر علاقات العمل داخل المنظمة على اتجاه واحد فحسب، بل قد تأخذ عدة أشكال واتجاهات في شبكة علائقية عموديَّة صعوداً ونزولاً داخل البيئة التَّنظيميَّة، حيث تتمظهر العموديَّة منها في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، والأفقية بين العاملين في نفس المستوى، بل تتعداها لتشمل هذه العلاقة حتى الشركاء الاجتماعيين من نقابة العمَّال ومنظَّمات أرباب العمل.

وتشير علاقات العمل " عادة عن مجموعة الممارسات والقواعد التي تنظم العلاقات بين الموظفين وأرباب العمل والدولة في الشركات أو القطاعات أو المناطق أو الاقتصاد ككل". وبهذا فإن علاقات العمل وفضلاً عن أنَّها تعبر عن علاقات اجتماعية داخل بيئة العمل بين مجموعة من الفاعلين باختلاف مستوياتهم، إلا أنها قد تتعدى ذلك وتظهر في علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية أو الجهات الوصيَّة لها (Michel, 2018, p. 3).

كما تُعرّف على أنّها عملية اجتماعية واقتصادية تعاونية بين جميع الأطراف التنظيمية مهما كانت صفتهم، تتشارك فيما بينها لبلوغ الأهداف المسطرة، كما قد يتخلل هذا المناخ التعاوني، توترات وصراعات تنتهي بإيجاد حلول لها ومن ثم الاستمرار. (Srivastava, 2016, p. 4) فالعلاقات هنا هي " شبكة من أصحاب المصلحة داخل التنظيم التي تشكل نسبة كبيرة من نجاحه أو فشله". (Audrey-Anne, Isabelle, & Danny, 2023, p. 474) وبهذا فإنّ المناخ التنظيمي العلائقي داخل المنظمة هو نسق تعاوني في أصله، حتى ولو ظهرت فيه بعض التناقضات والتوترات التي غالباً ما تنتج جراء عملية التأثير والتأثير والتفاعل بين جميع الأطراف المكوّنة للتنظيم، وهذا الأخير الذي يعمل بدوره على تجاوزها من خلال هؤلاء الفاعلين بغية الاستمرار والبقاء وضمان المصالح.

• التعريف الإجرائي لعلاقات العمل:

نعرف علاقات العمل إجرائياً وفقاً لدراستنا هذه، على أنّها العلاقات السوسيوتنظيمية التي تربط الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألياف بغيرداية، والتي تظهر في سلوكيات وأفعال العمّال المنقّذين داخل ورشات الإنتاج والمراقبة والتغليف، عبر العمل الجماعي وتشكّل الهوية المهنية وما تحمله من قيم مساعدة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة.

ب- العمل الجماعي Team Work:

• التعريف اللغوي:

إنّ مفهوم العمل كما قد بيّنا سابقاً من خلال المعاجم والقواميس العربية يشير إلى الفعل أو المهنة التي يشتغل فيها الفرد والتي قد تكون جهداً عضلياً أو فكرياً ببذله... وقد تختلف أشكال القيام به وأساليبه، ولعلّ العمل الجماعي هو أحد أبرز أشكاله، وكلمة الجماعي هي اسم نسبة من كلمة الجماعة، ولقد جاء في معجم متن اللغة بأن الجماعة هي "عدد كل شيء وكثرته" (رضا أ.، 1958، صفحة 569)، أي أنّ الحجم العددي هو عنصر مهمّ في الجماعة، كما قد أضاف المعجم الوسيط بأنّ الجماعة أيضاً هي "طائفة من الناس يجمعها غرض واحد" (مجمع اللغة العربية، 2004) وبالتالي فإنّه وبالإضافة إلى الحجم العددي فالغرض والهدف أيضاً أمرٌ ضروريٌ لتشكّل الجماعة، ومنه فيمكننا التوصل إلى أنّ العمل الجماعي هو ذلك الفعل أو المهنة التي يشتغلها مجموعة من الأفراد تجمعهم مصالح وأغراض مشتركة يسعون لتحقيقها.

• التعريف الاصطلاحي:

إنّ مفهوم العمل الجماعي Team Work أو Work Groups هو مفهوم مركّب من شطرين، حيث يعرف العمل سوسولوجيًا بأنه عملية "توفير الجهد الجسماني، والعقلي، والعاطفي اللازم لإنتاج السلع والخدمات، سواء للاستهلاك الشخصي، أو لكي يستهلكها الآخرون" (مارشال، 2000، صفحة 1034) أمّا شطره الثّاني "الجماعي" فقد بيّنا سابقا من خلال التعريف اللّغويّ بأنّها منسوبة للكلمة السّابقة لها لتبيين شكل العمل المقصود هنا، وهذا النّوع من العمل على شكل جماعات يعتبر من بين أهمّ اهتمامات السّوسولوجيين خاصّة التّنظيميّون منهم.

كما قد أضاف أحمد بدوي في معجمه العلوم الاجتماعية مؤكّدا على ذلك في قوله بأن العمل الجماعي هو "ما ينتج عن تعاون مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (بدوي، 1982، صفحة 422)، وبالتّالي ومن خلال هذين التعريفين فيمكننا أن نحدّد ثلاثة محدّدات رئيسيّة للعمل الجماعي، حيث يتحقّق هذا الأخير أوّلا بالحجم العدديّ للمشاركين فيه، ومن ثمّ باشتراكهم في أداء مهمّة واحدة، وأخيرا باجتماعهم على نفس الهدف المطمح.

كما أنّ العمل الجماعي يعتبر "عملية يتم فيها جمع مهارات وأفكار مختلفة معا لإنتاج شيء جديد، شيء لا يستطيع فرد واحد القيام به بمفرده، ولا حتى مجموعة لها نفس مجال الخبرة؛ ولذلك يعد العمل الجماعي ضرورة للابتكار" (إدموندسون، 2017، صفحة 7)، ذلك أنّ النّتائج التي تتوصّل إليه جماعة العمل بتعاونها تكون أكبر وأفضل من عملها بشكلٍ فردي؛ وهذا يعود إلى تشارك كفاءاتهم وخبراتهم وتكميل بعضهم البعض للوصول إلى النّتائج المرجوّة وتحقيق أهدافهم المشتركة.

• التعريف الإجرائيّ للعمل الجماعي:

بوصفه قيمة تنظيمية، فإننا ما نقصده بالعمل الجماعي إجرائيا هو مجمل تمظهراته ضمن عينة دراستنا والتي يمكن أن يعبر عنها بمحوثينا داخل المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألفايب بغرداية، من خلال إظهار العمّال لتعاونهم مع زملائهم في العمل وبذل الجهد لإتمامه في الأجال المطلوبة، وكذا تعويضهم عند غيابهم، وعدم الانزعاج عند تحويلهم إلى ورشات أخرى، إضافة إلى مرافقة العمّال الجدد منهم، والمشاركة في تقديم حلول لمشكلات تخصّ العمل الذي يقومون به، فضلا عن الحرص المتبادل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، والتأقلم مع التغيّرات الحاصلة في العمل، وكذا التّسامح عند اختلاف الآراء حوله، أو تبادل المعلومة بينهم عند وصول معلومة ما.

ج- الهوية المهنية *personal identity*:• التعريف اللغوي:

بحكم أنّ مفهوم الهوية المهنية هو من بين المفاهيم المركّبة في الحقل السوسولوجي، فإنّ تعريفه لغويًا يستلزم تقسيم أجزائه أو الأخذ بأحد أهم أطرافها، ولعلّ أهم جزء في هذا المفهوم هو مصطلح الهوية، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين المفردات العميقة لغويًا نظرًا لطابعها المعنويّ المجرّد، حيث ورد في معجم الرائد على أنّها "الحقيقة المطلقة في الأشياء والأحياء المشتملة على الحقائق والصفات الجوهرية. منسوبة إلى هو" (جبران، 1992، صفحة 847)، وهي أيضًا كما عرّفها معجم العلوم الاجتماعية "عملية تمييز الفرد لنفسه عن غيره أي تحديد حالته الشخصية *personal identity* ومن السمات التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض الاسم والجنسية والسن والحالة العائلية والمهنة الخ..." (بدوي، 1982، صفحة 206)، ومن خلال هذين التعريفين وبعد ضمّهما إلى مفهوم المهنة، فيمكننا القول بأنّ الهوية المهنية هي مجموع الخصائص والميزات التي تنفرد بها جماعة مهنيّة معيّنة عن غيرها من الجماعات الأخرى والتي تعطي لها طابعًا خاصًا بها.

• التّعريف الاصطلاحي:

إنّ مفهوم الهوية يعتبر من المفاهيم المعالّجة بشدّة علميًا وسوسولوجيًا، ولعلّ مفهوم الشخصية يعدّ من المفاهيم القريبة منها، وهذا ما أدّى إلى ارتفاع احتماليّة الخلط بينهما، ولقد بيّن معجم علم الاجتماع *the cambridge dictionary of sociology* الفرق بينهما بشكلٍ جيّدٍ لَمّا قال " وفي حين يفترض أن الهوية مبنية ومخترعة اجتماعيًا، فإن الشخصية تشير إلى سمات فردية كانت ثابتة ودائمة" (TURNER, 2006, p. 277)، من خلال هذه العبارة يمكننا التوصل إلى نقطة مهمّة، وهي أنّ للهوية بعدا اجتماعيًا أساسيًا يجعلها مختلفة عن الشخصية.

كما نجد في معجم *The Sage Dictionary of sociology* أن الهوية تشير إلى "الشعور بالذات الذي يتطور عندما ينفصل الطفل عن والديه وعائلته ويكتسب مكانا في المجتمع" كما أشار إلى أنّ علم الاجتماع قدّم التنشئة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعيّ على بقيّة المسبّبات في تشكّلها (Bruce & Yearly, 2006, p. 144). ومن خلال هذه النّقاط السّابقة فيمكننا القول بأنّ الهوية المهنية ليست بعيدة كلّ البعد عنها، فالمصنع والمؤسّسة هما عبارة عن مجتمع تشكّلها ومحركٌ لبروزها وظهورها عند العمّال.

كما نجد من يشير للهوية المهنية على أنها "التي تجمع بشكل وثيق السيرة الشخصية مع المسار التواصلي، وفضاءات التعارف مع التشريع، وأحكام الانتماء مع إجراءات الانتساب أو الاجتهاد أو التحول" (فبراير، 2011، صفحة 103)، أي هي انغماس للهوية الفردية لكل فرد عامل في الهوية الجماعية للمؤسسة أو الوظيفة أو المنصب واللذان تساهمان معا في تشكيل الهوية المهنية المشتركة لهؤلاء العمال.

ولقد قدّم رونو سانسوليو في كتابه الهوية في العمل تعريفا مفصّلا للهوية المهنية، حيث عرّفها على أنها "تمثل كل المعايير والقيم والقواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعية التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل على المستوى الفردي أو ضمن الجماعة وظائفه ودوره، وما هي الصورة التي يقدمه فيها زملاؤه في العمل" (R, 1988, p. 14) وهو بهذا التعريف يبيّن لنا أنّ الفاعلين في العمل هم بمثابة مرآة للعامل يعكسون هويته المهنية ويستمد منهم سماته وخصائصه الذاتية والمهنية، وهي أيضا بمثابة الرّابط له بمجموعة العمل وتحقيق انتمائه لهم.

• التّعرّف الإجرائي لتشكّل الهوية المهنية:

يرتبط مفهومنا الإجرائي لتشكّل الهوية المهنية، بالانطلاق من نفس منطق الفعل المشترك والجماعيّ للعمال داخل ورشات مؤسسة ألفايب لصناعة الأنابيب بغرداية، والتي تنعكس في مدى فخرهم بالانتماء إلى مؤسّستهم وتوفيقهم في اختيار العمل فيها، وعدم التّفكير في مغادرتها، وكذلك التّصدي للانتقادات الموجّهة إليها، والاعتراف لها بتحقيقها لطموحاتهم، كما تنعكس أيضا في الوقوف معها في الظّروف الصّعبة بالتّعاون معها والتّطوُّع لخدمتها، بالإضافة إلى التّعاون والتّكامل الذي يُظهره العمال مع بعضهم البعض وبذل الجهد لإتقان العمل، أو حتى مواصلته بدون تدمرٍ أثناء التغيّرات المفاجئة، فضلا عن مساعدتها في مرافقة الوافدين الجدد، والالتزام بتعليماتها.

د- التسيير Management:

• التّعرّف اللّغوي:

جاء التّعرّف اللّغويّ لمصطلح التّسيير وفق معجم الرّائد على أنّه مفهوم من الجذر سير "عند المتكلمين والفلاسفة: كون الإنسان مجبرا على أعماله وليس مخيرا فيها" (جبران، 1992، صفحة 213)، كما قدر طرح هذا المفهوم من جانب آخر في بعض المعاجم الأجنبيّة، حيث عرّف التّسيير لغويّا في قاموس Le petit Larousse بأنه "مجموعة من تقنيات القيادة والتنظيم وإدارة الأعمال"

(Larousse , 2007, p. 657)، ومن خلال هذين التعريفين فيمكننا القول بأنّ التسيير هو تلك العملية التي تحدّد سلوك المسيرين وفق تقنيات ومخططات مسطرة من طرف مؤسسة ما.

• التعريف الاصطلاحي:

يعرف الأستاذ جمال بن رزوق التسيير على أنه، فن والفاعل فيه هو المسير القادر على اتخاذ القرارات الرشيدة اعتماداً على كل الجهاز التنظيمي، الذي يضمن تطوراً ونموّاً أيّ تنظيم، وأيّ فشل لهذا الجهاز يكون نتاج سوء تدير للقائد في اتخاذ قراراته اتجاه المنظمة (جمال ب.، 2010، صفحة 239). فالتسيير يتطلّب "التنظيم المستمر للأفراد، والموارد لإنجاز أهداف ديناميكية وهذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، والتنظيم والقيادة والإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفاعلية بالإضافة إلى تجنيد وتحضير الأفراد لتحقيق الهدف المشترك في المؤسسة" (ناصر و بلقاسم، 2023، صفحة 370)، ولذلك فإن التسيير يتطلّب شخصاً كفواً لتولّي المناصب التي تستلزمه ذلك وكما قد بيّنا يستلزم استراتيجيات وطرقاً ممنهجة ومدروسة من أجل تحقيق القيادة الناجحة للمرؤوسين.

كما يعرفه محمد رفيق بأنه "يعتبر علماً، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل. ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، وتحليلها، ودراستها. ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها، ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها." (محمد رفيق، 2006، صفحة 27)، وذلك كما أشار كل من خوخة صديقي ومحمد دلاسي بعد ترتيب الأصول الداخلية للمؤسسة -من موارد بشرية ومادية- اللازمة لبلوغ الأهداف، وكذا التّحسيس بفحوى وأهميّة الأدوار والمسؤوليات التي سيحملها الفاعلون على عاتقهم، بعد تلبية كل احتياجاتهم النفسو- اجتماعية داخل التّنظيم (خوخة و امحمد، 2020، الصفحات 288-289).

ويعتبر التسيير كذلك كما أشارت Liliya, Erushkina عملية توجيه وتنظيم وتنسيق واستخدام للموارد المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يتم ذلك من خلال التخطيط الدقيق، والتنظيم الفعال، واختيار وتعيين الفاعلين المناسبين، ويقع على عاتق المسيرين مسؤولية قيادتهم كفريق ومراقبة أداؤهم. (Liliya, 2010, p. 8) وبهذا فإن التسيير يضم عدة عمليات، يقع على عاتق المسيرين مسؤولية الربط بينها لإنجاحها.

في حين يرى كونتز Koontz وأودونيل O'Donnel، أن التسيير هو "إنشاء وصيانة بيئة داخلية في المنظمة، حيث يمكن للأفراد العمل معاً في مجموعات بكفاءة وفعالية نحو تحقيق

أهداف المجموعة" (Nancy, 2003, p. 46) ، وذلك لأن العمل الجماعي يحقق المردودية الأكبر للمنظمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق طموحاتها، وكل هذا لا يكون إلا بالاهتمام بالتسيير الداخلي لها وتحقيق البيئة المثلى للعمل.

ه- التسيير الاستراتيجي Strategic Magement :

• التعريف اللغوي:

يتشكّل مفهوم التسيير الاستراتيجي من قسمين بوصفه مفهوماً مركباً، وهذا ما يدفعنا إلى إفراد تعريف لكل جزء منهما، حيث قد أوردنا سابقاً بعض التعاريف اللغوية المهمة لمفهوم التسيير، أمّا عن الجزء الثاني والتمثّل في الاسم المنسوب: الاستراتيجي، والذي اشتقّ من كلمة الاستراتيجية والتي هي بدورها "تعريب لكلمة strategy وتعني: علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية لاستخدام مختلف أشكال الثروة والقوة، لتحقيق الأهداف المختلفة"، كما قد ورد في نفس المعجم تعريف آخر للاستراتيجية، حيث عرّفت على أنها "التخطيط الدقيق لتنظيم العمل لمدة طويلة" (داود، 2003، صفحة 40)، ومن خلال التعريف السابق عن التسيير والتعريفين الأخيرين للاستراتيجية، يمكننا القول بأن التسيير الاستراتيجي هو مجموعة من التقنيات والخطط الدقيقة التي ينتهجها المسير من أجل قيادة سليمة للمسيرين.

• التعريف الاصطلاحي:

لقد قدّم التراث العلمي عدّة تعاريف لمفهوم التسيير الاستراتيجي لما يحمله من معانٍ؛ وذلك بسبب الزاوية التي تنظر منها كل مدرسة خاضت في هذا الموضوع كما علل ذلك عبد الكريم بوحفص (عبدالكريم ب.، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، 2017، صفحة 203). إلا أنّ ما يبرّر فشل أو نجاح المنظّمات -حسب ما اتفق عليه- وكما أشار عبد القادر خريبش هو مدى اعتمادها على استراتيجيات تسييرية، والتي تسمح لها بالتقييم المستمرّ والمحافظة على الدّرجة القصوى من التّكامل بين مختلف الأنشطة صعوداً ونزولاً داخل المنظّمة، والتوصل إلى نقاط القوة والضعف لمواجهة البيئة الخارجية وضمان تموقعها (عبدالقادر خ.، 2016، صفحة 31)، حيث بينت Tanya Sammut Bonnici أنّ للتسيير الاستراتيجي نظرة مستمدة إلى الموارد الداخليّة التي تكون حكرًا على المنظّمة كورقة رابحة تضمن التّنافسية المستدامة على المدى الطّويل، ونظرة ثانية والتي تفترض أن البيئة الخارجية هي التي تفرض قواعد اللعبة والتي من خلالها تضع المنظّمات استراتيجياتها. (Tanya, 2015,

وبالرجوع إلى التسيير الاستراتيجي كمصطلح عند إيمان لعراجي وفريدة بوغازي، فهو مجموعة القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المسير في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ والتي تعمل على الوصول بالفاعلين داخل المنظمة للعمل بأكثر فاعلية؛ بغية تحقيق الأهداف المسطرة (إيمان و فريدة، 2020، صفحة 309). حيث يوضح هذا التعريف، أن عملية التسيير الاستراتيجي مرتبطة بالقرارات الاستراتيجية التي يتخذها المسير في محاولة منه لبلوغ أهداف التنظيم، من خلال الأفراد المشكّلين له.

وحسب منتزبرغ Mintzberg فإنّ التسيير الاستراتيجي هو مدى قدرة المسير على تعبئة الموارد الماديّة والبشرية ومن ثم المهارات الضروريّة التي يمتلكونها، ووضع هياكل تنظيميّة مرنة والعلاقات اللّازمة لمواكبة التغيّر (عبدالمليك، 2003، صفحة 118) وبذلك فإنّ الاستراتيجية داخل التنظيم، تتطلب القدرة في التصرف التي يجب أن يتصف بها المسير، والمهارة في الاعتماد على الوسائل المادية والبشرية داخل التنظيم لمحاكاة التغيرات التي قد تطرأ.

كما يشير هوفر وآخرون Hofer and others ، أنّ التسيير الاستراتيجي يتمثّل في تلك "العملية التي تتناول التجديد الأساسي ونمو المؤسسة مع وضع الاستراتيجيات والهياكل والأنظمة الضرورية لتحقيق هذا التجديد والنمو، ومع الأنظمة التنظيمية اللازمة لإدارة بشكل فعّال عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها" (Gupta, 2014, p. 9) . حيث يوضح هذا التعريف، حاجة التنظيمات إلى استراتيجيات تسييرية، لضمان تطورها وتحقيق أهدافها بعد حسن تنفيذها.

ومن وجهة نظر أكثر شموليّة يعرف تيتار Théitart التسيير الاستراتيجي بأنه تضافر قوى ثلاثة أبعاد لضمان نجاحه، ويتعلق الأمر أولاً بالبُعد الاقتصادي والذي يبحث عن هدف المؤسسة، وثانياً بالبُعد البيروقراطي التّنظيمي الذي يهتم بالتّنظيم وأساليب تنشيط الأفراد الفاعلين فيها، أما ثالثاً فيتعلق الأمر بالبُعد السياسي والذي يهتم بتوازن الفعل الجماعي لشركاء المصلحة داخل التّنظيم (عبدالمليك، 2006، صفحة 89) . وبذلك فإنّ التسيير الاستراتيجي من خلال هذا التعريف، يوضح أهمية الأخذ بعين الاعتبار متطلبات العنصر البشري، تزامناً مع الهدف الاقتصادي للمنظمة لنجاحه.

كما يُعرّف الحيجي Al Hijji التسيير الاستراتيجي على أنه "عملية مستمرة تتعلق بتحديد الأهداف والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة جنباً إلى جنب مع تحليل وضعها الحالي، وتطوير استراتيجيات مناسبة، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتقييمها، وتعديلها أو تغييرها عند الحاجة". (Al Hijji, 2014, p. 10) فمن خلال التعريف، يمكننا القول بأنّ التسيير الاستراتيجي هو مختلف الطرق والمناهج التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها والتطوير من إمكانياتها.

• التعريف الإجرائي للتسيير الاستراتيجي:

نعرف التسيير الاستراتيجي إجرائياً انطلاقاً من خصوصية دراستنا هذه، على أنه مجموعة القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايبب ألفايبب بغرداية، التي يتخذها المسير لدفع العمال المنقذين داخل ورشات الإنتاج والمراقبة وكذا التغليف للتعلم وتطوير مساراتهم المهنية، من خلال اعتماده على استراتيجية المنظمة المتعلمة واستراتيجية تسيير الكفاءات في ذلك.

و- المؤسسة الاقتصادية **Economic institution**:

• التعريف اللغوي:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية من بين أهم أنواع المؤسسات، وذلك لدورها القوي وعلاقتها المباشرة وغير المباشرة بالمجتمع وب حياة الأفراد، ولقد أتى في المعجم الوجيز على أن المؤسسة هي " كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح" (مجمع اللغة العربية، 1989، صفحة 16)، حيث أن لكل مؤسسة غرض جاءت لتحقيقه أو قضية تأسست لتدافع عنها، وبما أن الاقتصاد كما جاء في معجم الرائد يعني كل "مظاهر النشاط التي يرمي بها الاجتماع البشري إلى إنتاج الخبرات الزراعية والصناعية والمعدنية والتجارية ونحوها واستغلالها واستهلاكها" (جيران، 1992، صفحة 106) فإن الربح والإنتاج في المؤسسة الاقتصادية غالباً ما يكون مقروناً بالمادة، وبالتالي فيمكننا التوصل إلى أن المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم تأسس لغاية مادية ويسعى لتحقيقها عبر مختلف الأنشطة الإنتاجية أو الصناعية أو التجارية...

• التعريف الاصطلاحي:

يعرف Elgar المؤسسة الاقتصادية على أنها "كيان اقتصادي مستقل أنشأته حكومة مختصة أو هيئة ذات حكم ذاتي أو محلية، أو كيانات أخرى لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والشخصية من خلال التنفيذ المنهجي للأنشطة الصناعية والبحثية والتجارية وغيرها من الأنشطة الاقتصادية" (Elgar, 2002, p. 09)، من خلال هذا التعريف يمكننا التوصل إلى أن المؤسسة الاقتصادية تقوم على تلبية حاجيات المجتمع بكل أشكالها عبر خطط استراتيجية تتبناها، لوصول هذه الغاية بغض النظر عن الجهة التابعة لها.

كما نجدها تعرف أيضاً "هي وحدة أو منظمة تتبع نظاماً اقتصادياً تمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلمي أو خدمي، بغية تحقيق أهدافها، وللمؤسسة أنواع عدة، يتماشى كل منها مع طبيعة أهدافها، وفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، وللمؤسسة استقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية وفي زمان محدد" (محيريق، 2020، صفحة 25)، وبالتالي فيمكننا

القول بأن أهم ميزة للمؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها هي الحرية، التي تتمتع بها في تسييرها لرأس مالها وفق مجموعة من القوانين التي تسيطرها؛ لتؤطرها عملها.

وكذلك يتم تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها "تؤخذ فيها القرارات حول تركيبة الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني (بن حبيب، 2013، صفحة 28)"، فلكل مؤسسة اقتصادية إطارها المكاني الذي تتواجد وتعمل فيه، بالإضافة إلى الإطار الزمني الذي يحدد الفترة التي تنشط فيها، منذ بداية تأسيسها حتى خمود نشاطها.

ز- الثقافة التسييرية Managerial Culture:

• التعريف اللغوي:

اشتقَّ مصطلح culture "من كلمة (cultura) اللاتينية (المشتقة بدورها من فعل colere)" (فيربول، 2011، صفحة 492)، ويعتبر هذا المصطلح من المصطلحات الشائعة والمتعددة التعاريف، حيث اختلفت المعاجم والقواميس في تعريفه، فنقول في اللغة "ثقف الرجل أي صار حاذقا ... فطنا" (ابن منظور، د ز س، صفحة 492)، ومنه فإنَّ الثقافة حسب المعجم الوجيز هي "العلوم والمعارف والفنون التي يطلب العلم بها، والحذق فيها" (مجمع اللغة العربية، 1989، صفحة 85) فألثقافة إذن تعتبر رمزا للفطن وللملمِّ بمختلف العلوم والمطلِّع عليها بتعدد فروعها وفنونها.

ومن خلال ما أوردناه من تعاريف لغوية لكلِّ من شطري المصطلح: الثقافة والتسيير، يمكننا القول بأنَّ الثقافة التسييرية هي تلك المعارف والعلوم التي يكتسبها المسير في عملية قيادته للمسيرين والتي تحدّد له مجموع التقنيات والمخططات التي سيسير عليها.

• التعريف الاصطلاحي:

إنَّ التّدقيق في هذا المفهوم يحيلنا إلى فهم أن كلاً من الثقافة والتسيير كلمتان متلازمتان، أي إنَّ الفعل التسييري داخل أيّ منظّمة وفقاً لجمال بن رزوق، يُنتج ثقافة مستمدّة من المجتمع التي هي فيه، ذلك أنّنا لا نستطيع الفصل بين أيّ تنظيم والبيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها والذي هو فيما بما في ذلك القيم والمعايير. (جمال ب.، 2010، صفحة 240). أي إنَّ الحديث عن ثقافة تنظيمية بشكل عام، يُلزمنا الحذر والأخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع وثقافة العامل وثقافة المسير التي هي مرتبطة أساساً بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العلاقات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ والافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية

التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بإدراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، والوقت، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الإنسانية" (خوخة و امحمد، 2020، صفحة 289).

وحسب Moses D. Baby و Navneesh Tyagi تشير الثقافة التسييرية إلى القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكّل الطريقة التي يتم بها إدارة وتسيير المنظمة، وهي بذلك تلعب دوراً حاسماً في تحديد نجاح وفعالية المنظمة، كما يرتبط مفهومها ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التَّنْظِيمِيَّة (Navneesh & Moses, 2020, pp. 17-18). أي أن الثقافة التسييرية تختلف من شخص إلى آخر باختلاف قيمهم ومعتقداتهم التي يحملونها، والتي تكون بمثابة الإطار المرجعي لنجاح أو فشل منظمة ما.

كما نجد الثقافة التسييرية تعرف على أنها "أسلوب أو ممارسة السلطة الإدارية لتنظيم العلاقة بين العمال والمؤسسة من خلال تلقين وتعليم العمال مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والعمل" (عبدالغفار، 2002، صفحة 9) من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المسير يعتمد ضمن ثقافته، على الاجراءات والقواعد القانونية لتوجيه الأفراد التنظيميين للحيلولة دون انحرافهم عن الأهداف المنوطة.

المنظمة المتعلمة The Learning Organization:

• التعريف اللغوي:

تُعتبر المنظمة في المعاجم اللغوية كـ "تعبير محدث للدلالة على الهيئات أو المؤسسات، وقد استعمل للدلالة عليها أظهر صفاتها وهي صفة التنظيم؛ لكونها تقوم على التنظيم الدقيق" (داود، 2003، صفحة 526)، فالمنظمة هي كلمة مشتقة من مصدرها التَّنْظِيم، وهي اسم المكان من الفعل نَظَّمَ يَنْظِمُ، ويستعمل للدلالة على أهمّ صفاتها التَّنْظِيم والتَّرتاب، "أي إقامة تراتب بين أفرادها يجعلهم قادرين على التعاون في تحقيق هدف سيشكل قاعدة سلوك وفعل كل منهم" (خليل أ.، 1984، صفحة 80)، وبحكم أنّ التَّعلم يُعتبر كما ورد في معجم العلوم الاجتماعية "عملية تعديل السلوك أو الخبرة كنتيجة للممارسة والتجربة وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات" (بدوي، 1982، صفحة 243)، فيمكننا الوصول إلى أنّ المنظمة المتعلمة هي عبارة عن مؤسّسة أو هيئة مبنية على أساس التَّرتاب والتَّنْظِيم والتي تسعى لتنمية وتكوين الفاعلين فيها عن طريق إجراءات وطرق ممنهجة تمكّنهم من تحقيق أهدافها وتنمية مهارات أفرادها.

• التَّعْرِيفُ الاصطِلاحِي:

يشير لحبيب معمرى أن التَّنْظِيمَ كَعَمَلِيَّةَ تَعَلْمٍ، هو مفهوم أفرزته التغيُّرات المتسارعة في المجتمع الحديث، ويبقى "كريس أرجيس Chris Argyis" و "دونالدشون Donald Schon" هما أول من استعملا هذا المفهوم الذي يعتبرانه شرطا غير قابل للتنازل لكل منظمة تتطَّع للبقاء في ظل هذه التغيُّرات، ولعل عمليَّة التعلُّم بالنسبة لكريس أرجيس Chris Argyis وشون دونالد Donald Schon تنحصر ضمن ما تتعلَّمه الجماعات السوسيو مهنية من الأخطاء والتعُتُّرات داخل المنظمة (لحبيب، التنظيم في النظرية السوسولوجية، 2009، الصفحات 75-76).

يعرف بيتر سينغ Peter Senge المنظمة المتعلِّمة على أنها "كيان حيوي يعمل فيه الأفراد على تنمية مهاراتهم باستمرار لتحقيق ما يصبون إليه حقا، حيث تزدهر أنماط التفكير الجديدة والمتعمقة، وتتحرر الطموحات الجماعية، ويتعلم الجميع معًا إدراك الصورة الكاملة". (M.Senge, 2004, p. 3)، ومن خلال هذا التعريف فقد بين بيتر بأن أهم خاصية للمنظمة المتعلمة، هو سعيها الدائم لتطوير مهارات وخبرات عمالها الفكرية والعملية.

كما يُعرِّفها بيدلر Pedler وآخرون على أنَّها "منظمة تُيسر عملية التعلم لجميع أعضائها وتحول نفسها وسياقها بشكل مدرك" (Mike, John, & Tom, 1991, p. 3). حيث يوضح هذا التعريف، أن عملية التعلم داخل المنظمة تقع على هذه الأخيرة، للوصول بالفاعلين فيها إلى التعلم، واكتساب المهارات وكذا تطويرها.

ولقد أشار دافيد جارفين David Garvin ، بأن المنظمة المتعلمة "ليست مجرد كيان بارع في خلق وتجميع ونقل المعرفة، بل هي أيضًا منظمة قادرة على تعديل سلوكياتها باستمرار لتتوافق مع المعارف والرؤى الجديدة. ويتمثل جوهر هذه المنظمة في ابتكار نتائج ومعارف جديدة من خلال عملية التعلم المستمر" (David G. , 1993, p. 79). ولقد استدرك دافيد من خلال تعريفه هذا ربط المنظمة المتعلمة فقط بعملية التعلم، فهي أكثر من ذلك قادرة على تمكين عمالها من عملية التكيف السريعة والتغير المستمر؛ لتتناسب سلوكياتهم مع التطورات السريعة للحياة العملية.

كما نجد في الأدب الإداري وحسب Will, Rifkin و Liz, Fulop ، أن المنظمة المتعلِّمة هي المنظمة التي يتم تصميم هيكلها بالطريقة التي تمكنها من عملية التعلُّم، أو بمعنى آخر أن يكون لهذه المنظمة القدرة اللازمة على عمليَّة التعلُّم وأن تنتهز هذه الفرصة للتعلُّم الفعلي (Will & Liz).

(1997) حيث يوضح هذا التعريف، أهمية الوقوف على تصميم المنظمات بالشكل الذي يسهل من عملية التعلم لدى الفاعلين.

ويشير كل من Marsick وواتكينز Watkins أن المنظمة المتعلمة "هي عضو حي وناض بالحياة يخلق المساحة التي تمكن الأفراد والنظام من التعلم، النمو، والتحمل" (Victoria & Karen, Facilitating Learning Organization, 1999, p. 210). أي هي تركّز على ثلاث مسائل أساسية، أولها تنمية معرفتها بشكل مستمر والتطوير منها، وكذا التكيف والتّصديّي للتغيرات والصّعوبات التي يمكن أن تواجهها.

• التّعريف الإجرائي لاستراتيجية المنظمة المتعلمة:

هي استراتيجية تُعتبر من أهمّ استراتيجيات التّسيير المعمول بها في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألبايب بغرداية، والتي تظهر في الحرّية المتروكة للعَمّال دون رقابة لصيقة، ومرونة الهيكل التّنظيمي الذي يسهّل من التّفاعل بين العَمّال، إضافة إلى الصلاحيّات الممنوحة لهؤلاء العَمّال، والسّماح لهم بالاعتماد على طرق مختلفة للقيام بالعمل، وكذا عدم التّخصّص فيه بتحويله بين الورشات، وتشجيعهم على تبادل المعرفة والمعلومة الاتّصاليّة، فضلا عن الاعتماد على المعايير الدوليّة لتسييرهم، وتكوينهم المستمرّ للرفع من مهاراتهم، أضف إلى ذلك إظهار المشرف إلى احترامه لهم كفاعلين وإحلال النّقاشات المفتوحة معهم.

ط- تسيير الكفاءات Competency management:

• التّعريف اللّغوي:

ينقسم مفهوم تسيير الكفاءات إلى مصطلحين مهمّين في الحقل السّوسولوجي، لذا فإنّ أفراد تعريف لغوي لكلّ شطر من شطريه ضروريّ للوصول إلى تعريف شامل للمفهوم، وبما أنّنا قد خصّصنا سابقا مجموعة من التّعريفات لمفهوم التّسيير، فسنبضيف إليه فيما يلي ما قدّمته المعاجم والقواميس العربيّة في تعريفها لمفهوم الكفاءة، حيث عرّف معجم الوجيز الكفاء أو الذي يملك كفاءة في عمل ما بأنّه "القوي القادر على تصريف العمل" (مجمع اللغة العربيّة، 1989، صفحة 536)، أي الذي يملك القدرة على تسيير العمل بالشّكل المطلوب، أو بمعنى آخر "القادر على العمل الجدير به" (جبران، 1992، صفحة 669)، ممّا يقودنا إلى تحديد عنصرين مهمّين من خلال هذين التّعريفين في تعريفنا لمفهوم الكفاءة، بأنّها أولا امتلاك الشّخص للقوّة والقدرة على إدارة عمل ما، ومن ثمّ أن يكون هذا العمل الذي يشغله جديرا به ومستحقّا له.

ومنه ومن خلال ما سبق في تعريف التسيير والكفاءة، فيمكننا التوصل إلى أنّ مفهوم تسيير الكفاءات لغة يقصد به تلك العملية التي تحدّد سلوك الأفراد الأقوياء والجديرين بأعمالهم وفق تقنيات ومخططات مسطرة من طرف المؤسسة.

• التعريف الاصطلاحي:

إنّ مفهوم الكفاءة أو الكفاءة المهنية علمياً وسوسولوجياً طرح في عدة كتب، ولعلّ من بين أهمّ التعريفات التي طرحت حول مفهوم الكفاءة المهنية تعريف ميديف لها، حيث عرّفها على أنّها: "مزيج من المعرفة والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين. وتلاحظ أثناء التنفيذ في الوضع المهني الذي يمكن من خلاله التحقق من صحتها. لذلك فإن الأمر متروك للشركة لتحديدها وتقييمها والتحقق من صحتها وجعلها تتطور" (Brilman & Hérard, 2006, p. 477)، من خلال هذا التعريف يمكننا التوصل إلى أنّ قدرات الفرد المعرفيّة والمهاراتيّة التي تجعل منه كفؤاً في عمله هي من بين المقاييس التي تحدّدتها وتقيّمها المؤسسة من أجل الوصول إلى إنتاجيّة أفضل.

أما تسيير الكفاءات فقد عرفت على أنّها "مجموع النشاطات المحددة لتوظيف وتنمية الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بغية تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء أفرادها، بالإضافة إلى استخدام وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأفضل" (beirendonck, 2006, p. 33). حيث يوضح هذا التعريف، أن الوصول إلى الكفاءة يتطلب عملية تسييرية متواصلة للاستمرار في تطوير الموارد البشرية المستخدمة داخل التنظيم.

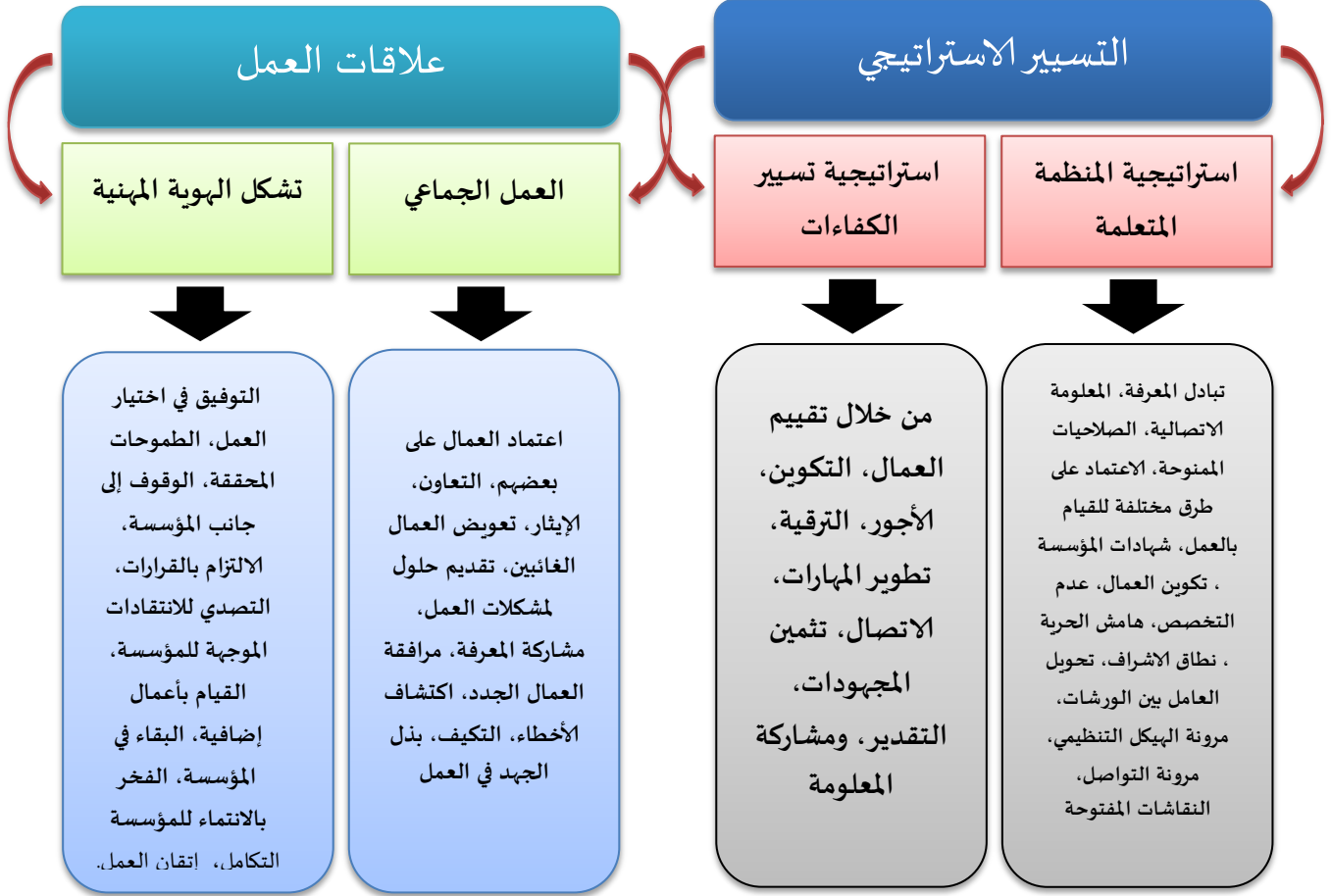
كما نجد الأستاذ بوفلجة غياث يعرف عملية تسيير الكفاءات على أنّها عملية لاستقطاب العمال واختيار أحسنهم لإعادة تقييمهم وتطوير كفاءتهم باستعمال مختلف أساليب التكوّن والتدريب ومن ثمّ متابعة مساهمهم وتطور مهاراتهم وكذا تحديد أجورهم بالإضافة إلى إبقاء الاتصال بهم مستمراً وفعّالاً بغية تحقيق أهدافهم وبلوغ غاية المنظمة (غياث، 2016، الصفحات 23-24). وهو بذلك يشير إلى أنّ عمليّة تسيير الكفاءات المراد بها تحقيق أهداف المنظمة، تشترط استمرار هذه الأخيرة من خلال مسيرتها في عمليّة تقييم مواردها البشريّة لتطوير مساهم المهني.

• التعريف الإجرائي لاستراتيجية تسيير الكفاءات:

يرتبط مفهومنا الإجرائي لاستراتيجية تسيير الكفاءات، بتلك الاستراتيجية التي ينتهجها المسيرون داخل مؤسسة ألفايب بغرداية من أجل تقييم العمّال، وتكوينهم تكويناً جماعياً وفردياً ونظرياً وتطبيقاً، فضلاً عن تقدير مجهوداتهم والعمل على ترفيتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، والعمل

على تطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى مشاركتهم المعلومات الخاصة بعملهم وتسهيل العملية الاتصالية عليهم داخل المؤسسة.

الشكل رقم (02): يوضح التحليل المفهومي



المصدر: من إعداد الباحث

6. المقاربة السوسولوجية للدراسة:

إنَّ حتمية استدعاء الباحث في الدِّراسات السوسولوجية لجهاز مفاهيميٍّ متخصِّص يستعين به للاقترب من الظاهرة المدروسة قصد إعطائها الهوية التي تنتهي إليها، يجعله بالضرورة حذرا في اختياره لمقاربة نظرية يدنو بها إلى هذه الظاهرة التي تعتبر في النهاية وعاء لها والمفسِّرة تفسيرا سوسولوجيا لأبعادها، كون أنَّ المقاربة في البحوث العلمية كما يشير لها موريس أنجرس في كتابه منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية "...تلعب دورا أساسيا في العلم لأنها تساعد في توحيد وتوضيح ما يتم التأكيد عليه في الواقع الملموس، وبالتالي تمنح الانسجام الميداني المعرفي بفضل ما تقترحه من تفسيرات يحتمل أن تظل محل اختبار دائم على محك الوقائع والأحداث..." (أنجرس، 1996، صفحة 50)، وهذا ما يدفع بالباحث أيضا إلى توظيف هذه المقاربة

بالطريقة التي تساعده على البناء المنهجي والنظري للدراسة الذي سيتمكن من خلاله لاحقا من توظيف خياله السوسولوجي، وتأويل البيانات الكمية في الجانب الميداني تأويلا سوسولوجيا يكشف عن الحقائق المراد التوصل إليها بأسلوب علمي، وبهذا فإننا ومن خلال دراستنا لظاهرة التسيير الاستراتيجي وأثره على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما فرضته علينا المفاهيم المشكّلة لها بأبعادها وطبيعة الميدان الذي يحتويها، اعتمدنا على نظرية (Y) لدوغلاس ماك غريغور ونظرية (Z) لوليام أوشي وعلى الهوية المهنية عند رونو سانسوليو كمقاربة، لحملها جهازا مفاهيميا يمكننا الاستناد عليه في هذه الدراسة، باعتبار أنّ اتجاهات رؤاد هذه النظريات تعكس استراتيجيات التسيير والتدبير للوصول بالأفراد داخل التنظيم إلى تطوير معارفهم والتعلم الوظيفي وإلى اكتساب هوية مهنية جماعية إذا ما أتاحت لهم الفرصة، هذه الأخيرة التي تراهن مقارنة التعلم من خلال هؤلاء العلماء على أنها تقع على عاتق التنظيم ومسؤولياته والتي سنوضحها من خلال مايلي:

1- دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor:

قدّم دوغلاس ماك غريغور من خلال كتابه "The Human Side Of Enterprise" الجانب الإنساني للمنظمة" الذي نشره سنة 1960، مقارنة جديدة تبحث عن الطرق العلمية لتسيير المؤسسات بالاعتماد على الفاعلين فيها، ولعلّه من خلال هذه المقاربة التي كانت نتاج سنوات طويلة من البحث، أراد أن يفسّر لنا أسباب اختلاف أنماط التسيير والخلفية التي يستند عليها المسيرين عند أدائهم لعملهم داخل المنظمة، أضيف إلى ذلك الطريقة المناسبة التي يجب أن ينتهجها هؤلاء المسيرين في تسييرهم، هذا كلّه من خلال نظريته (X) و (Y) وبعض المفاهيم التي لها صلة بنظرية (Y) والتي سنركّز عليها أكثر في دراستنا هذه لحملها العديد من المفاهيم ذات الصلة، إلا أنّنا وقبل البداية في عرض أهمّ النقاط التي جاءت بها نظرية دوغلاس ماك غريغور، أردنا وبشكل مختصر الحديث وبنية الإثراء عما جاء في مقدّمة كتاب دوغلاس ماك غريغور "الجانب الإنساني للمنظمة" من أجل فهم منطلق هذه المقاربة بشكل جيّد.

يشير دوغلاس ماك غريغور أنّ نظريته (X) و (Y) نتاج سؤال طرحه أحد زملائه في اجتماع للجنة الاستشارية لكلية الإدارة، والذي أراد من خلاله الاستفسار عما إذا كان المسيرون الناجحون يولدون أو يصنعون؟ وبالرغم من أنّ الإجابة كما أشار ماك غريغور كانت صعبة، إلا أنّ النقاش الذي دار أثناء الاجتماع كون لديه العديد من الافتراضات؛ أفضت إلى قيامه بدراسة مقارنة على عدّة شركات كبيرة لاكتشاف كيف يؤثر تكوينهم كمسيرين في نمط تسييرهم بعد الالتحاق بمناصبهم، إلا أن النتيجة التي توصل إليها كانت أنّ المسيرين لا يتمّ صناعتهم بما يخدم المنظمة والعلاقات السائدة فيها، بالرغم

من تكوينهم الرّسعي على وسائل وأساليب التّسيير، وأنّ المشكل الحقيقيّ كما أشار الباحث، هو عدم تعلّمنا ودرايتنا كيفية تسيير المواهب والمهارات وخلق جوّ عملٍ قادر على تنمية الموارد البشريّة الموجهة للعمل في مجال الصّناعة، كون أنّ الجانب الإنسانيّ في عمليّة التّسيير شرط غير قابل للتّنازل عنه، أمّا تسيير الموارد البشريّة والاختلاف فيه هو نتاج افتراضات تختلف من مسيرٍ إلى آخر تتحكّم في مصير المنظّمة ككل (Mcgregor, 1960).

هذه الافتراضات تنقسم إلى قسمين النّظرة الكلاسيكيّة للتّوجيه والسيطرة (X)، والنّظريّة (Y) التي تعبّر عن تكامل الأهداف الفرديّة والتنظيميّة، ولعلنا نبدأ وبشكل مختصر ممّا أشار إليه دوغلاس ماك غريغور في نظريّة (X) والتي هي كما يلي: (Mcgregor, 1960, pp. 33- 34).

أ- " الإنسان العادي لديه كراهية متأصلة تجاه العمل وسيتجنبه إذا استطاع.

ب- بسبب هذه الخاصية الإنسانية المتأصلة في كراهية العمل، يجب إكراه معظم الأفراد والسيطرة عليهم وتوجيههم وتهديدتهم مع العقاب لدفعهم إلى بذل جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- يفضل الإنسان العادي أن يتم توجيهه، ويرغب في تجنب المسؤولية، ولديه طموح قليل نسبياً، ويريد الأمان قبل كل شيء.

هذه الافتراضات التي يحملها المسيرّون، كانت نتيجة التّكوين النّظريّ لهم المرتكز على النّظريّات الكلاسيكيّة في التّنظيم وتسيير العمل والتي تنطوي مبادئها على الرّقابة والسيطرة والتّوجيه، وكذا الابتعاد عن الجانب الإنسانيّ في تسييرها للأفراد داخل التّنظيمات، ولعلّ دوغلاس ماك غريغور ومن خلال الدّراسات التي قام بها استطاع أن يصوغ افتراضات تفاؤليّة تدرج ضمن ما أطلق عليه نظريّة (Y) والتي سوف نوضّحها فيما يلي: (Mcgregor, 1960, pp. 47- 48)

أ- إنّ بذل الجهد البدنيّ والعقليّ في العمل أمر طبيعيّ مثل اللّعب أو الرّاحة، كما أنّ الإنسان العاديّ لا يكره العمل بطبيعته بل هو مصدر لرضاه ويؤدّيه طوعاً.

ب- السيطرة الخارجيّة والتهديد بالعقاب ليسا حلاً، لأنّ الأفراد قادرين على توجيه أنفسهم ذاتياً تجاه الأهداف التي يلتزم بها.

ج- الالتزام بالأهداف مرتبطة بالتّحفيز والمكافأة، ولعلّ أهمّ هذه المكافأة الوصول إلى تحقيق الذات.

د- يتعلّم الفرد العاديّ في الطّروف العاديّة ليس فقط قبول المسؤولية، بل البحث عنها وما تجنّبه لهذه المسؤولية وقلة الطّموح عنده والبحث عن أمانه، إلا لخبرة عاشها.

هـ- القدرة على الإبداع وحلّ المشكلات التّنظيميّة تختلف بين الأفراد فلا يجب التّظر إليها من زوايا ضيّقة.

و- في ظلّ ظروف الحياة الصناعيّة الحديثة، لا يتمّ استغلال الإمكانيّات الفكرية للفرد العاديّ إلا جزئيّاً.

إنّ المدقّق في نظريّة (X) و (Y) لدوغلاس ماك غريغور يجد الكثير من التّناقضات التي يحملها المسيرّون في نظرتهم إلى الأفراد داخل التّنظيم، والأنماط المصاغة في عمليّة تسييرهم لهم بالرّغم من التّكوين الموحد والبيئة المشتركة لهؤلاء المسيرّين، فإذا عدنا إلى نظريّة (Y) وافترضاها فإننا نجدها كما يشير دوغلاس ماك غريغور تتضمن " مضامين مختلفة بالنسبة لاستراتيجية التسيير عن تلك الخاصة بنظرية X فهي ديناميكية وليست ثابتة، وتشير إلى إمكانية النمو البشري وتنميته، وتشدّد على ضرورة التكيف الانتقائي بدلا من وجود شكل مطلق واحد من السيطرة... تشير افتراضات النظرية Y إلى حقيقة أن الحدود المفروضة على التعاون البشري في الإطار التنظيمي ليست حدودا للطبيعة البشرية ولكنها حدود لبراعة الإدارة في اكتشاف كيفية تحقيق الإمكانيات التي تمثلها الموارد البشرية." (Mcgregor, 1960, p. 48)

ولم يترك دوغلاس ماك غريغور افتراضات نظريّة (Y) مهمة، بل تطرّق من خلال ذات الكتاب إلى توضيح كيفية تطبيقها وممارستها على مستوى المنظّمات والتي سنوضّحها من خلال ما يلي:
(Mcgregor, 1960, pp. 61- 127)

أ- التّسيير بالتّكامل وضبط النّفس:

وهي استراتيجية تسييرية تشجّع على تكامل الجهاز العلويّ داخل التّنظيم، وتدفع بهم إلى تحقيق أهدافه بعيدا عن النمط التقليديّ للتّسيير، وذلك من خلال تنظيم العمل على كافة المستويات، والوعي بمشاكل الإدارة، وكذا التّعاون وتقديم المساعدة لجميع المستويات الإداريّة، إضافة إلى العمل على تطوير جميع الأعضاء المسيرّين وحثّهم على التّنمية الشّخصيّة.

ب- تقييم الأداء:

وتتمّ هذه الاستراتيجية من طرف الإدارة التي يجب أن توضح للعمّال العمل الذي يقع على عاتقهم للوصول بهم إلى تحقيق أهداف المنظّمة، وقد تختلف هذه الاستراتيجية من منظّمة إلى أخرى إلا أنّ دوغلاس ماك غريغور يشير بشكل عام على أنّها تبدأ من تحديد حدود السّلطة، ثم توجيه العمّال للعمل من طرف المشرف الذي يقع على عاتقه تقييم العمّال فيما بعد، وأيضا تقديم هذا المشرف لتقرير رسميّ حول أداء العمّال إلى الإدارة التي تعمل بها من أجل ضبط الرّواتب والترقيات.

ج- الرواتب:

بعيدا عن النظرة التقليديّة في تسيير العمّال ومحاولة رفع كفايتهم بالاعتماد على التّحفيز الماديّ فقط والذي لم تنجح فيه، يرى دوغلاس ماك غريغور وجود اعتبارين لتحديد سياسة الأجور في العمليّة التّسييريّة لها، الأول هو العدالة في توزيعها بالنّظر إلى المؤسّسات الأخرى وإلى الطّروف الاقتصادية وقدرة الفرد على مجاراتها من خلال راتبه أو لا، وإذا كان راتبه لا يوافقها فسوف يظهر العامل سلوكات معادية للأهداف التّنظيميّة، أمّا الاعتبار الثّاني فيتمثّل في الحافز الماديّ الذي ينتظره العامل بعد تقييمه لأدائه فينتظر بعد بذله لجهده زيادات ماديّة.

د- التّرقّيات:

في نظريّة (Y) تتمّ عمليّة ترقية العمّال على أساس التّقييم وكفاءة العامل من خلال خبرته وتدريباته وتكوينه بما يناسب الوظيفة، وهذا لا يتمّ إلا من خلال عمليّات القياس التي تختلف هي الأخرى من منظّمة إلى أخرى، إلا أنّها واجبة من أجل الحكم على الأفراد ومعرفة مدى قدرتهم على الارتقاء إلى مناصب عالية، وهذه العمليّة أظهرت فعاليتها في الكثير من المنظّمات التي لا تنتهج الأساليب التّقليديّة في عمليّة ترقية فاعلمها، والتي تنتهج الحكم الذاتيّ على الأفراد في عمليّة ترقّيتهم لها؛ وهذا يؤدّي إلى إحساس العمّال بغياب العدالة وعدم الرّضا خاصّة عندما تكون عمليّة التّقييم والتّرقية من منطلق قرارات أحاديّة للسّلطة.

هـ- المشاركة في التّسيير:

بالرّغم من وجهات النّظر والآراء المختلفة للمسيّرين عن عمليّة مشاركة العمّال في تسيير المؤسّسة إلا أنّ الواضح من أن المسيّرين الذين ينتمون بافتراضاتهم لنظريّة (Y) يجدون أنّ هذه العمليّة تنبع من ثقّتهم في إمكانية مرؤوسهم المشاركة في عمليّة اتّخاذ القرارات عند مناقشته لها لهم، ممّا يعطيه القدرة على استبدال بعضها أو تعديل البعض الآخر بما يخدم القرارات التّهيّئيّة.

وفي الأخير يقول دوغلاس ماك غريغور " حتى هذه اللحظة كنا نبحت في المقام الأول عن استراتيجيات وتكتيكات التسيير في أساليب التّأثير والسيطرة وتحديد الأهداف وتقييم الأداء وإدارة الرواتب والترقيات... دعونا ننتقل الآن إلى فحص العلاقات وأهميتها" (Mcgregor, 1960, p. 132) هذه العلاقات التي تتضح من خلال:

- المناخ التّنظيمي: ما يضمن مناخا تنظيميّا جيّدا وعلاقات عمل وطيدة بين المسيّرين والمرؤوسين هي سياسة تسيير شؤون الأفراد داخل التّنظيمات، وقدرة المسيّرين على استعمال أدوات قياس عادلة من خلال برامج موجّهة لذلك، كما يشير دوغلاس ماك غريغور فإنّ العلاقات مرهونة بضعف أو قوّة هذه

الإجراءات، وهي التي تنتهي بإيجابية العلاقات السائدة داخل التنظيم أو سلبيتها. (Mcgregor, 1960, p. 133)

- العلاقات بين العمّال: قد تكون الدّراسات التي خاضت في موضوع العلاقة بين المسير والعمّال كثيرة ومتعدّدة إلا أنّ العلاقة بين العمّال بعضهم ببعض، لم تحظى بذلك الرّخم التي عرّفته العلاقات العموديّة، حتى أنّنا نجد غيابا في الاهتمام بالعلاقات الأفقيّة في النّظريّات الكلاسيكيّة لتركيزها على مبدأ وحدة القيادة والتّخصّص في العمل، الذي يضيّق مجال العلاقات الأفقيّة، بالرّغم من أنّ ما يراه العديد من المسيرين اليوم أنّ المنظمّة مكان لعلاقات العمل المترابطة والاعتماد المتبادل فهي بذلك بيئة تفاعليّة بين كلّ الأطراف. (Mcgregor, 1960, pp. 145- 146)

2- وليام أوّشي William Ouchi:

من خلال كتابه نظريّة (Z) THEORY والذي نشره سنة 1981، قدّم وليام أوّشي العديد من الأفكار التي تهتم بتسيير التّنظيمات بالاعتماد على استراتيجيّة المنظمّة اليابانيّة في ذلك، وقبل التّطرّق لأهمّ أفكاره المشكّلة لنظريّته هذه، ارتأينا الوقوف عند مقدّمة كتابه التي أراد من خلالها توضيح مقاصده من هذا العمل.

انطلق وليام أوّشي في بداية مقدّمة كتابه بعبارة "حاجتنا للتّعلم"، هذه العبارة كانت على خلفية إجابة أحد أبرز إطارات الشّركات الأمريكيّة الرّائدة لطالبيين دكتوراه عندما أرادا منه تقديم نظرة استشرافيّة عن مستقبل المنظمّات الأمريكيّة، حيث طمأن هذا الإطار الطلبة بأنّه لا توجد أيّة مشاكل ستواجه المنظمّات الأمريكيّة إلا مشكلة عدم قدرتنا على تقبّل حقيقة أنّ اليابانيّون أقوى منّا في التّسيير، متجاهلا بهذا التّصريح قدرة المنظمّات الأمريكيّة على التّعلّم ومحاكاة ما يقوم به اليابانيّون للوصول إلى مصافّ منظمّاتها، خاصّة وأنّ وليام أوّشي كان يعلم بأمر شركة "بيويك" التي استطاعت بعد أن كانت تتذيل ترتيب المنظمّات الأمريكيّة من حيث الكفاءة، أن تصعد إلى قمّة هذا التّرتيب بعد محاكاتها لأسلوب المنظمّة اليابانيّة في التّسيير وإحلال التّعاون بين كلّ الأطراف الفاعلة داخل التّنظيم عن طريق مشاركتهم في العمليّة التّسييريّة لرفع كفاءة المنظمّة، والواقع كما يشير وليام أوّشي أنّ المنظمّات الأمريكيّة كانت لا تعير اهتماما للجانب الإنسانيّ في عمليّتها التّسييريّة بقدر ما كانت تنفق أموالا ضخمة على التّقنية والتّكنولوجيا، على عكس اليابانيين الذين يوجّهون مثل تلك الأموال إلى تسيير وتنظيم اليد العاملة داخل بيئاتها التّنظيميّة لتوطيد علاقات العمل فيها، ولدفعهم إلى العمل الجماعيّ للرّفع من الإنتاجيّة، ويكون ذلك من خلال كسب ثقة كلّ العمّال مهما كان مستواهم في الهيكل التّنظيميّ للمنظمّة والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بالعمليّة الإنتاجيّة، إضافة إلى ذلك مهارة المسير

في معرفة شخصيات رؤوسيه وفروقاتهم الفردية وقدرته على تمكين العلاقات بينهم وجعلهم يعملون ضمن فرق دون تدخل أي أطراف أخرى تجهل شخصيات هؤلاء العمّال. (أوشي، 1985، الصفحات 14-19) إنَّ ما تقدم به وليام أوشي من خلال مقدمته وما حملته من مفاهيم، تعكس مقارنته لعملية التسييرية والجانب العلائقي للمنظمة جعلتنا نعتمد على جهازها المفاهيمي في دراستنا خاصة عند تفحصنا لكل ما جاء بعدها من أفكار واتجاهات تخدم خصوصية موضوعنا.

تظهر مفاهيم التي اعتمد عليها وليام أوشي بشكل بارز، والتي من خلالها أراد أن يقدم لنا كيف تظهر المنظمات الناجحة التي تعتمد على موردها البشري أكثر من أي مورد آخر في مجموعة من المبادئ، والتي نلخصها فيما يلي: (أوشي، 1985، الصفحات 12-98)

أ- التوظيف الدائم:

تعتمد المؤسسات من النوع (Z) على توظيف عمّالها لمدى الحياة، باعتبار أنَّ خصوصية العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات وتعقده يفرض نوعا من الاستثمار في الموارد البشرية وتكوينها وتدريبه؛ لاكتسابهم الخبرة والمهارة اللّازمتين لمواجهة هذا العمل الذي يقع على عاتقهم، وهذا ما يجعل أمر إبقائهم ضرورة في أن تقوم بهذه العملية من جديد، ثم أنَّ هؤلاء العمّال تنقص حظوظهم في الانتقال إلى مؤسسات أخرى بحكم أنَّ مهاراتهم ليست مطلوبة خارجياً ممّا يجعل هؤلاء العمّال أيضا يفضّلون الاستمرار في مؤسساتهم والعمل على تحقيق أهدافها والاستفادة من حوافزها.

ب- التّقييم والتّرقية:

يرتبط هذا المبدأ بالمبدأ الأول الذي يعنى بالتوظيف الدائم، فالمؤسسات من النوع (Z) التي تبقي على عمّالها لمدى الحياة تتطلّب تقويمهم وترقيتهم، وفي هذه العملية يشير وليام أوشي من خلال نظريته (Z) إلى وجوب وجود بعض من التوازن في هذه العملية، بحيث لا تكون بطيئة ولا سريعة، باعتبار أنَّ البطء في عملية التّقييم والتّرقية من شأنها أن تجعل العمّال يتدمّرون من ظروف العمل وبهذا تفقد هذه المؤسسة بعض عمّالها المهرة.

ج- المسارات المهنية:

تعتمد المؤسسات من النوع (Z) على الدوران الداخلي لعمّالها وعلى نقلهم بين تخصصات العمل، لاطلاعهم على العديد من جوانب العمل، بغية تنمية مواهبهم والرّفع من قدراتهم ومهاراتهم في العمل وفي اكتساب المعرفة وتبادلها، الذي يسهّل لهم من التّفاهم والتّعاون في العمل، عكس المؤسسات التي تركّز على التّخصّص وتجزئة المهام فقد تفقد الكثير من الفعالية.

د- اتّخاذ القرارات الجماعيّة:

تتمّ عمليّة اتّخاذ القرارات في النّوع (Z) بالمشاركة وهذه المشاركة لا تنطوي على عدد محدود من العمّال، بل على عدد كبير منهم للاستفادة من الكثير من البدائل والمعلومات التي تخدم هذه القرارات، ثم أنّ هذه المشاركة الجماعيّة قادرة على حلّ الكثير من المشاكل التّنظيميّة وتكريس العديد من قيم الإيجابيّة كالّتعاون والالتزام في العمل، فضلا عن اكتساب الخبرة والرّفيع من مهارة العمّال المشاركين.

هـ- المسؤولية الفرديّة:

إذا كانت القرارات في المنظّمات من النّوع (Z) تؤخذ بشكل جماعيّ فإنّ مسؤوليّة هذه القرارات تكون فرديّة، فعندما يتمّ الإجماع على القرار النهائيّ تقسّم المسؤوليات ويصبح الأفراد مسؤولين على تنفيذها وإنجاحها، وهذا ما يجعل عامل الثّقة وبنائها داخل المنظّمة ضرورة للابتعاد عن الأنانيّة والمنافسة السلبية، التي تجعل من الأهداف الفرديّة أولويّة عن الأهداف الجماعيّة، ولعلّ الثّقة كما يشير وليام أوشي تبنى عن طريق علاقات عمل يسودها الإحساس بالتساوي الذي يكرّسها تواضع الرّؤساء في المنظّمة تجاه مرؤوسهم.

و- الرّقابة الدّاتيّة:

لا تركّز المنظّمات من النّوع (Z) على المراقبة الدّقيقة واللّصيقة في توجيهها للعمّال والحرص على التزامهم بالعمل الذي يقع على عاتقهم، بقدر ما يوفّر لهم جوّ من الثّقة يدفع بهم إلى الدّاتيّة في الرّقابة وتوجيه أنفسهم؛ لتحقيق أهدافها وتعزيز شعورهم بالانتماء إليها.

وبهذا نكون قد وقفنا على أهمّ ما جاء في نظريّة (Z) لوليام أوشي والتي تعتبر كامتداد لنظريّة دوغلاس ماك غريغور لحرصهما على الجانب الإنسانيّ لتسيير المنظّمات، وعلى قدرة الفاعلين على التعلّم وكسب قيم تنظيميّة تعمل على توطيد علاقات العمل بينهم وفي علاقتهم مع المؤسّسة التي ينتمون إليها، خاصّة عندما يعمل التّنظيم على تحقيق ذلك.

3-رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu:

يشير رونو سانسوليو في مطلع كتابه L' Identité Au Travail الهويّة في العمل إلى تغيّر الكثير من المفاهيم التي كانت مستعملة في الأعمال الكلاسيكيّة التي تخصّ العمل، وكذا ظهور مفاهيم أخرى منذ 1960 تصنّف المؤسّسة على أنّها مكان للتّبادل وللمشاركة القويّة للأفراد التي أعطت معنى جديدا لعالم العمل، هذه التّغيّرات كما يقول سانسوليو قادتة إلى التّدقيق في مدى تأثر الفرد من

خلال ترميز وتفسير تجربته أو تجربة الآخرين أثناء عملية التواصل معهم، مضيفا إلى ذلك أن الأفراد داخل التّنظيمات يعانون من الوصول إلى مهارة الاتّصال بينهم، وهو الأمر الذي دفعه في البداية إلى دراسة "مدى تأثير الهياكل التنظيمية على جودة التبادلات البشرية ومن ثم تحليل عمليات التعلم الثقافية في تجربة العلاقات" (Sainsaulieu, 2019, pp. 19- 20) انطلاقا من ظروف العمل وعلاقات العمل والتي سوف نبينها في الآتي:

لقد أظهر سانسوليو تيمُّنه ببعض الاتّجاهات التي ركّزت جهودها على دراسة ظروف وعلاقات العمل، مبينًا من خلالها الوجه الجديد للمنظمة والفاعلين فيها، والتي سنلخصها في النقاط الآتية: (Sainsaulieu, 2019, p. 88)

- مبادرة العمّال ومشاركتهم بعضهم البعض أثناء أداء مهامهم، لم يعد مرتبطا بتوفّر الوسائل الماديّة في بيئة العمل، أو بالتّحفيزات الماديّة التي يتحصّلون عليها، بقدر ما أصبحت رهينة التّعلّم والمعرفة والمسار المهنيّ، وفرق العمل.
- إعادة النّظر في عمليّة توزيع المهام، ووجوب إثرائها بالشّكل الذي تجعل من العمّال يعملون في شكل فرق عمل مستقلة نوعا ما.
- مراعاة العلاقات غير الرّسمية التي تنشأ بين العمّال داخل التّنظيم؛ لقدرتها على مساعدة هؤلاء العمّال في أدائهم لعمليهم ومواجهتهم له.

يفترض سانسوليو ظهور أنماط مختلفة من علاقات العمل داخل التّنظيمات المعاصرة، سواء بين العمّال والمسوّرين أو حتى في العلاقات داخل نفس الفئة السوسيو مهنيّة، وأراد من خلال عمله هذا التمثيل في الهويّة المهنيّة أن يظهرها مشيرا إلى أن "الاستراتيجيات الممكنة في التّنظيم المعاصر أكثر تنوعا من الفئات الاجتماعية المهنية القديمة. إن دراسة تأثيرات ظروف العمل في الورشة على سلوك الفاعلين تفترض أننا قادرون على تحليل منطلق العلاقات حسب هيكل المهام والتّنظيم" (Sainsaulieu, 2019, p. 91)

وبهذا فهو يحلّلها ويقبّم هذه العلاقات إلى أربع نماذج رئيسيّة لفئات سوسيو مهنيّة تحملها وتعكس هويّتهم داخل المنظمة وهي مجموعة المنفصلين، ومجموعة المندمجين، وكذا مجموعة المستبعدين وأيضا مجموعة المتضامنين والتي وضّحها سانسوليو من خلال ما يلي: (Sainsaulieu, 2019, pp. 378- 382)

أ- هوية المنفصلين:

وهم جماعة منفصلة عن علاقات العمل الجماعية، ليست لديهم سلطة على إجراءات العمل ولا الاتصالات داخل المنظمة ويعيشون في تبعية كبيرة للسلطة الرسمية، ولعلَّ سان سوليو أعطى مثالا عن العمَّال الذين ينتمون إلى هذه المجموعة والذين يتكوّنون من العمَّال الإناث أو الأجانب أو عمَّال التنفيذ الشَّباب في ورشات العمل، والعمَّال الذين ليس لهم تأهيل، إلا أنَّ هؤلاء العمَّال يتبنَّون استراتيجية الانسحاق للسلطة، وفي الوقت نفسه إيجاد ثغرات ومنافذ لتجاوزها لضمان استغلال مناصبهم بشكل أفضل وللحصول على مزايا أفضل.

ب- هوية المندمجين:

نجد هذه الجماعة في معظم مستويات الهيكل التنظيمي المشكّل للمؤسسة التي تعنى بأنظمة تشغيلها، هم في الغالب مجموعة تعاني من الاستمرار في عجزها للوصول إلى مناصب السلطة، تتَّصف بالنسبية في المبالاة بأمر جماعتها وتعتمد على قوَّة قائد هذه الجماعة على توجيهها، ضمن هيكل تنظيمي غير رسمي، كما قد يعتمد أعضاء هذه الجماعة كذلك على سلطة المسير المباشر لقيادتهم، ويعطي سانسوليو مثالا على من ينتمي إلى هذه الجماعة بالعمَّال المتخصِّصين الذكور ذوي الأقدمية الذين ينتظرون ترقيةهم.

ج- هوية المستبعدين:

هم في الغالب عمَّال جدد وفنيين، ليست لديهم علاقات جماعية مستقرَّة، والتفاعل بين الأقران ضمن هذه المجموعة تتَّصف بالتمايز بين أفرادها، لخضوع هؤلاء الأفراد للسلطة أكثر من خضوعهم لبعضهم البعض متطلِّعين من وراء ذلك إلى الترقية التي تترافق مع إعادة تحديد المناصب، هذا الحراك يصعب من مهمَّتهم في تحديد انتماءات جديدة الأمر الذي يعطي لهم شعورا بالاستبعاد، إلا أنَّهم يستبقون على تأثيرهم في علاقات العمل.

د- هوية المتضامنين:

هذا النموذج يمثِّل الأفراد الذين لديهم سلطة كبيرة في العمل وهو النموذج الذي يعبر عن الجماعة الأكثر استقرارا من التماذج الثلاثة السابقة، ومن خلال كفاءتهم ومهارتهم التي يعملون على تنميتها بشكل مستمرٍ تتحقَّق أهداف المنظمة، كما نجد لدى هذه المجموعة قوَّة في الاتصال على المستوى الداخلي والخارجي للبيئة التنظيمية التي يشغلونها؛ ممَّا يجعل منهم مجموعة متضامنة

ونشطة تعتمد على التبادلات الواسعة فيما بينها، هذه الخاصية تمنح لهم سلطة أكبر داخل التنظيم قادرة على التبادل والمناقشة والتفاوض.

لينتهي من خلال هذه الجماعات التي نتجت عن دراسته إلى تأكيد اختلاف الجماعات المشكّلة للتنظيم المعاصر عن تلك التي كانت في المنظّمات في بداية القرن العشرين، إلا أنّه وبعد تفحص هذه النماذج الأربعة المشكّلة للهوية المهنية للأفراد، شكّك في فرضيته العامّة القائلة أنّ هناك "علاقة بين التمثيل الاجتماعي والممي لعلاقات العمل بعلاقات السلطة داخل المنظمة مما وجه تفكيره نحو البحث عن مبادئ تطوير علاقات عمل اجتماعية من خلال الخبرة العملية" (Sainsaulieu, 2019, p. 382). لينتهي بأنّ الهوية المهنية بغض النظر عن مسبباتها أو ما يدفعها إلى التّشكّل فهي " تمثل كل المعايير والقيم والقواعد والانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعية التي تعرف أعضاء الجماعة، وتفسر كيف يقوم الفاعل على المستوى الفردي أو ضمن الجماعة بوظائفه ودوره، وما هي الصورة التي يقدمه فيها زملائه في العمل" (Sainsaulieu, 1988, p. 14)

إنّ اهتمامنا بهذه المقاربة والتي تندرج تحت ما يسمّى بالتعلّم التنظيميّ هو الرّجوع لكلّ نظريّات التنظيم التي وجدنا أنّ لها علاقة إمّا بالمتغيّر المستقلّ أو المتغيّر التابع أو حتى بعض الأبعاد المشكّلة لها، إلا أنّنا وانطلاقاً من خصوصية دراستنا تمّ اختيارنا لمقاربة دوغلاس ماك غريغور (Y) ومقاربة وليام أوشي (Z) لارتباط كلّ منهما المباشر بكلا متغيّريّ دراستنا سواء التّسيير الاستراتيجيّ أو علاقات العمل، إضافة إلى حمل مفاهيمها بعض الأبعاد المشكّلة لدراستنا، فضلاً عن مقاربة سانسوليو للهوية المهنية والتي تخدم دراستنا هذه من خلال جهازها المفاهيميّ في بعد تشكّل الهوية المهنية الذي اندرج من المتغيّر التابع المتمثّل في علاقات العمل.

7. الدراسات السابقة:

إنّ صفة التّراكميّة العلميّة، يجعل من الرّجوع إلى الدّراسات السّابقة عند بداية كلّ بحث ضرورة علميّة للباحث الذي يسعى من خلال دراسته إلى الانطلاق ممّا انتهى إليه غيره، متطلّعا من خلال ذلك إلى تقصّي الظّاهرة التي ينوي دراستها بمنهجية علميّة ومن زاوية مغايرة يستطيع من خلالها معالجة هذه الظّاهرة من منطلق آخر، يجنّب الوقوع في مواضيع كان غيره قد استهلكها، وفي أخطاء لم ينتبه من كان قبله إليها، فضلاً عن أنّ الدّراسات السّابقة خاصّة تلك التي تحمل في طياتها نفس المتغيّر المميّ للظّاهرة المدروسة، تسهّل على الباحث الرّجوع إلى المصادر المعتمدة فيها والتي من خلالها يكون قادراً على رسم خارطة له تحوّل بينه وبين تضييعه للوقت والجهد اللّازمين لذلك، وبهذا فإنّ رجوعنا

في دراستنا هذه إلى الدراسات السابقة واعتمادنا عليها خاصة تلك التي تناولت موضوع التسيير في علاقته مع علاقات العمل، سهلت من عملنا في إطاره المنهجي والنظري والميداني.

❖ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة للباحث GIBBS THEA بعنوان، **The Work Relationship Of University Professional Services Staff** علاقات عمل موظفي الخدمات المهنية الجامعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة كوفنتري Coventry University، (انجلترا- المملكة المتحدة) 2019.

▪ تساؤلات الدراسة:

انتهت الإشكالية التي انطلق منها الباحث بالتساؤلات التالية:

- ماهي العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر على توقعات وتجربة ونتائج العمال للخدمات المهنية الجامعية؟
- ما العلاقة بين العوامل الشخصية وسلوكات وأفعال العمال؟
- كيف تؤثر جودة العلاقات على مواقف وسلوكات وأفعال العمال؟

▪ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكيفي.

▪ أدوات جمع البيانات:

وفقا لمضمون الدراسة فقد اعتمد الباحث فيها على أداة المقابلة التي أجراها مع كل أفراد عينته.

▪ مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أجرى الباحث دراسته في ثلاث جامعات في منطقة ميدلاندز بالمملكة المتحدة. ضمت 50 مبحوث.

▪ أهم نتائج الدراسة:

- الثقة كانت عنصراً أساسياً في تقييم المشاركين لقوة علاقاتهم الوظيفية مع زملائهم في الخدمات المهنية كانت العلاقات الإنتاجية مبنية على الثقة، مما أدى إلى تطوير روابط عاطفية قوية وتعزيز التماسك بين الزملاء.

- النتائج أُكِّدت على أهميَّة بناء العلاقات الشَّخصيَّة في مكان العمل من خلال التَّواصل المفتوح والصَّريح، كما أنَّ الاستثمار في بناء العلاقات يُعتبر استثمارًا طويل الأجل يعود بالفائدة على الكفاءة والأداء وجودة الخدمة.
 - المبحوثين أُكِّدوا أنَّ التَّعاون الفعَّال والعلاقات القويَّة تؤدِّي إلى نتائج إنتاجيَّة وإبداعية أفضل.
 - كما أشار المبحوثين أنَّ المخاطر التَّنظيميَّة تزداد إذا لم تعمل الوحدات الفرعيَّة بشكل فعَّال ومتكامل معًا كما أشاروا أيضًا أنَّ الهياكل الإداريَّة أحيانًا تعيق الجهود لتخفيف هذه المخاطر، بإضافة تعقيد هيكليٍّ من خلال نهج الإدارة المصنوفيَّة.
- مناقشة الدِّراسة:

تُعتبر دراسة الباحث GIBBS THEA التي أراد من خلالها البحث عن علاقات عمل موظَّفي الخدمات المهنيَّة الجامعيَّة، ضمن دراسته المتمثِّلة في أطروحة دكتوراه تخصُّص إدارة الأعمال، جامعة كوفنترى Coventry، إنجلترا سنة 2019، أولى الدِّراسات التي تمَّ اعتمادنا عليها كدراسة أجنبيَّة سابقة وبالرُّغم من اختلاف تخصُّصنا والمنهج المتَّبَع في البحث وكذا أدوات جمع البيانات، إلا أنَّ حمل هذه الدِّراسة لنفس المتغيِّر والذي نتقاطع معه فيه والمتمثِّل في ظاهرة علاقات العمل داخل المؤسَّسة، مكَّننا من الإطِّلاع على حيثياتها والأطر المرجعيَّة التي تتحكَّم فيها وبعض المؤشِّرات التي قادتنا إلى التعمُّق أكثر في هذا الموضوع من أجل الإحاطة بكلِّ ما قد نستفيد منه ويساعدنا على الدِّراسة، وبالرُّغم من أنَّ دراسة الباحث GIBBS THEA تنتمي إلى تخصُّص إدارة الأعمال كما ذكرنا سلفا، إلا أنَّ التَّقاطع الكبير بيننا كتخصُّص الذي أظهرته المصطلحات التي استعملها ضمن دراسته، والتي نشارك فيها وكثيرا ما نستعملها في علم الاجتماع عامَّة وعلم الاجتماع التَّنظيم والعمل خاصَّة، دفعتنا إلى اختيارها كدراسة سابقة لرفع رصيدنا المعرفيِّ لموضوع علاقات العمل داخل البيئة التَّنظيميَّة.

الدِّراسة الثَّانية: دراسة الباحث TONY DUNDON بعنوان، **Employment Relations in Non-Union Organisations**، علاقات العمل في المنظَّمات غير النَّقابيَّة: دراسة أنماط تعديل العلاقات في غياب النَّقابة، أطروحة دكتوراه في الإدارة والأعمال، جامعة هدرسفيلد University of Huddersfield (إنجلترا- المملكة المتَّحدة) 1999.

- التَّساؤلات الرئيَّسيَّة للدِّراسة التي انطلق منها الباحث:

في غياب نقابة عمَّاليَّة، ما هي طبيعة العلاقة بين المنظَّمة وعمَّالها، وكيف تتشكَّل هذه العلاقة وتُعدَّل؟ وما هي الاختلافات الموجودة بين أنواع مختلفة من المنظَّمات غير النَّقابيَّة من حيث علاقاتها

مع العمّال، وهل توجد اختلافات مصاحبة في كيفية تشكيل هذه العلاقات وتعديلها؟ وما هي العوامل التي تفسّر أيّ اختلافات داخل هذه الشّركات غير النقابيّة؟

وللإجابة على هذه التّساؤلات، استعان الباحث بالتّساؤلات الفرعيّة التّالية:

- ما هي الخصائص الرّئيسيّة التي تحدّد وتشرح علاقات العمل في البيئات غير النقابيّة؟
- ما هي العوامل (الدّاخلية والخارجية) التي تؤثر على العلاقة في حالة عدم وجود تمثيل جماعي؟
- كيف يعبر العمّال عن مشاعرهم حول الحقوق والالتزامات ورغبات التّغيير بالنّظر إلى عدم وجود وسيط؟
- هل تمتلك المنظّمات غير النقابيّة مجموعة متماسكة من سياسات وممارسات وأنماط الإدارة؟
- في المنظّمة التي لا تعترف بالنّقابات لأغراض المساومة الجماعيّة، ما مدى عضويّة الموظفين في النّقابات؟
- ما هو تأثير عضويّة النّقابة داخل شركة غير نقابيّة على التّبع المتّبع في صنع وتعديل العلاقة؟

■ منهج الدّراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة.

■ أدوات جمع البيانات:

استعمل الباحث في دراسته عدة أدوات والتي تمثّلت في المقابلة والاستمارة وتحليل الوثائق.

■ مجتمع البحث وعيّنة الدّراسة:

أجرى الباحث دراسته على أربع مؤسّسات صناعيّة مختلفة ببريطانيا وتم الاعتماد على عيّنة ضمّت 100 مبحوث.

■ أهم نتائج الدّراسة:

خلص الباحث في التّهيّة إلى جملة من التّنتائج أهمّها:

- تنوع علاقات العمل في غياب النّقابة: على الرّغم من عدم وجود نقابة، فإنّ علاقات العمل تتشكّل من خلال عمليّات تعديل مميّزة تعتمد على الهويّة الجماعيّة والسّلوك الوظيفي.
- البحث عن بدائل: في غياب وسيط جماعي، يسعى العمّال إلى بدائل لتلبية احتياجاتهم، ممّا يؤدّي إلى ظهور مناخات فرعيّة تتعلّق بالعمليّات الشّخصيّة وغير الرّسميّة كعمليّة تعديل.

- تأثير أسلوب الإدارة: يمكن أن يأتري أسلوب التسيير على علاقات العمل في المنظمات غير النقابية بشكل مباشر وغير مباشر.
- تأثير علاقات العمل على عمليّات التّعديل: تؤثر العلاقة الوظيفيّة نفسها على العمليّات التي تعدّلها، ممّا يعني وجود نمط دوريّ بين العلاقة والتّأثير المتدخّل من المناخ .
- مستوى عضويّة النقابات في الشّركات غير النقابية: كان هناك وجود لأعضاء النقابات في جميع الشّركات الأربع غير النقابية، ولكن مستوى العضويّة كان منخفضًا للغاية.

■ مناقشة الدّراسة:

أراد الباحث من خلال دراسته "علاقات العمل في المنظمات غير النقابية" أن يدرس الجانب العلائقيّ للعَمال داخل المؤسسة في ظلّ غياب تنظيم نقابيّ يتدخّل في ذلك، منتهيا إلى العديد من النّتائج التي كان لها الأثر الكبير في تعميق فهمنا لظاهرة علاقات العمل التي تتقاطع فيها ضمن دراستنا مع دراسة الباحث TONY DUNDON، خاصّة وأنّ هذه النّتائج أشارت إلى نمط التّسيير والهويّة الجماعيّة كإطار مرجعيّ يتحكّم ويعكس علاقات العمل والتي تُعتبر بمثابة أبعاد اعتمدنا عليها في دراستنا، وهذا ما حفّزنا إلى اختيارها كمرجع سابق داعم لها، كما أنّ الباحث اعتمد من ضمن أدوات جمع البيانات على الاستمارة والتي نتشارك فيها معها وكذا المؤسسة الصّناعيّة كميدان للبحث، إلا أنّنا نختلف في عدد المؤسّسات المدروسة أين اعتمد الباحث على عدّة مؤسّسات للقيام بدراسة وكان اختيارنا نحن لمؤسّسة واحدة فقط، أضف إلى ذلك اختيار منهج الدّراسة الذي نختلف فيه كذلك وطريقة اختيار العيّنة، هذا التّشابه والاختلاف ساعدنا في الأخير على ضبط الدّراسة منهجيّا ونظريّا وإمبريقياّ.

❖ دراسات وطنيّة (جزائريّة):

الدّراسة الأولى: دراسة للباحث، مقراني أنور بعنوان " العمال وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة " دراسة حالة وحدة تركيب التّلفاز مؤسّسة كوندور للأجهزة الإلكترونيّة ببرج بوغريج، رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، في تخصّص علم الاجتماع تنظيم وعمل بكليّة العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة بجامعة الجزائر2، السّنة الجامعيّة 2010-2011.

■ إشكاليّة وتساؤلات الدّراسة:

انتهت الإشكاليّة التي انطلق منها الباحث بالتّساؤل التّالي:

- كيف هي صورة العمل وعلاقات العمل لدى مختلف الفئات السوسيومهنية للمؤسسة؟ وما التأثير الذي تمارسه خصائصها في تكوين هذه الصورة؟ كيف تستطيع الظواهر الاجتماعية المترافقة مع مفهومي العمل وعلاقات العمل أن تشكل الهويات المهنية للمؤسسة؟ وأخيرا ماهي معايير العلاقات الفردية والجماعية التي ترجع إليها الفئات السوسيومهنية كي تؤسس لتبادلها الاجتماعية وتعيش في ظل أشكال جماعية ومؤسسية؟

■ فرضيات الدراسة:

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات افترض الباحث أن:

- تعريف العمل وعلاقة العمل لدى الفئات السوسيومهنية مرتبط بتمثلاتها في العمل، حيث تخلق لكلٍ منهم صورة نهائية لما يمكن أن يضيفه من إيجابية على شكل علاقاتهم الداخلية (الخاصة بكل فئة) والبيئية مع الفئات الأخرى، وبين هؤلاء جميعا والإدارة.
- اعتمد في مفهوم التمثل على جملة المتغيرات التالية: جو العمل، التوظيف، تسيير المسار المهني، ظروف العمل المهنية، ظروف العمل الاجتماعية، الاتصال والاعلام.
- تضيفي المعايير الاجتماعية شرعية على علاقات العمل في المؤسسة، كما تعمل على تأطير أدوار القوة وأدوار الخضوع بين الفئات السوسيومهنية.
- يساعد تناول مفهوم المعايير الاجتماعية على تحديد المرجعيات التي يستند إليها العامل في سلوكاته وتصرفاته تجاه العمل عموما وزملاء العمل والإدارة.

■ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

■ أدوات جمع البيانات:

استعمل الباحث كلاً من أداتي المقابلة والاستمارة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسته.

■ مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أجرى الباحث دراسته في وحدة تركيب التلفاز مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية ببرج بوغريج، وتم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية ضمت 230 مبحوثا.

■ أهم نتائج الدراسة:

خلص الباحث في النهاية إلى جملة من النتائج أهمها:

- من ناحية جو العمل، يكشف عمال التنفيذ عن تشاؤميّة حيال هذا الجو. ذلك أنّ حالة السّلم المزيّف الذي يسود المؤسّسة لا يؤثّر في الواقع عن انكفاء العامل الإنسانيّ عن ممارسة ضغوطاته الاحتجاجيّة أو التّدميريّة نحو الموضوعات التي تحدث سياق العمل الصّناعي.
- من ناحية التّعامل اليوميّ مع العمل والعمّال تبدو النّزعة العلائقيّة الفرديّة الأكثر شيوعاً بين المستخدمين الذين يقرّون بلجوئهم للحلول الفرديّة، التي تغلق النّزاع في الحدود الضيّقة مع المسؤول المباشر.
- أمّا عن ظروف العمل المهنيّة، المستخدمين يتماثلون بطوعيّة كبيرة مع ما يتطلّب التّنظيم من انضباط واحترام لقواعد العمل.
- وفيما يخصّ الاتّصال والإعلام، فإنّه يُحسب للمؤسّسة الخاصّة قوّة نظامها الاتّصاليّ الذي استطاع أن يحدّد قنوات تمرير رسائله لجميع المستخدمين في جميع المستويات المهنيّة.
- الاشتراك في العمل بين عمال التنفيذ يأخذ مضموناً حرفيّاً يغلب منطق الأداء والتّحكم التّقنيّ في العلاقة مع الزملاء بحيث تصبح للكفاءة الأفضليّة على حساب التّضامن والجماعات التي ينفي معناها لدى العمّال. وبذلك فهم يستشعرون نتائج التّقييم الإيجابيّ الذي تحمله المؤسّسة نحو المجهود الفردي.
- المعيار الآخر الذي يعود إليه العمّال لأجل صياغة بنية علاقة عمل مع الزملاء مرتبطة بالمعنى الذي يعطونه للانسجام الفكريّ بين الفاعلين، والذي يستهدف العمّال الجدد أو أولئك الذين تنتفي لديهم المعرفة التّقنيّة المناسبة لمنصب العمل، بحيث يتمّ استيعابهم من خلال التّوجيه وتقديم العون لهم بداعي خلق فضاء للتّكليف في العمل.

■ مناقشة الدّراسة:

تُعدّ دراسة الباحث أنور مقراني للعمّال وعلاقات العمل في المؤسّسة الصّناعية الخاصّة، والتي أراد من خلالها دراسة حالة وحدة تركيب التّلفاز مؤسّسة كوندور للأجهزة الإلكترونيّة ببرج بوعريّج، من الدّراسات الهامّة التي تمّ الاعتماد عليها من قبلنا كدراسة سابقة خدمة لبحثنا، خاصّة وأنّ هذه الدّراسة تنطلق من نفس تخصّصنا علم الاجتماع التّنظيم والعمل، فضلاً عن تشابه ميدان البحث والذي تمثّل في المؤسّسة الصّناعيّة الجزائريّة، حيث حاول الباحث الكشف عن علاقات العمل من خلال التّمثّلات التي يحملها العمّال في ذلك، والتي تعكس الشّبكة العلائقيّة بين العمّال كزملاء وبينهم وبين الإدارة، مركّزا في ذلك على خصائص الفئات المختلفة التي يحملها المبحوثين الذين تمّ اختيارهم عن طريق العيّنة العشوائيّة الطّبقيّة، كما ركّز في تمثّلاتهم على مجموعة من المؤشّرات كجو العمل

وتسيير المسار المهني، وكذا ظروف العمل المهنية والاجتماعية والعملية الاتصالية لتعريفهم بالعمل وعلاقات العمل السائدة داخل المؤسسة، وبهذا تتفق دراستنا مع دراسة الباحث أنور مقراني من حيث تناولنا لظاهرة علاقات العمل حيث منحنا هذا التشابه بعض المؤشرات المرتبطة بالظاهرة والأطر المرجعية المتحكمة فيها بالرغم من أننا نختلف معه في الفئة السوسيومهنية المدروسة والتي خصصناها فقط للعمال المنقذين ضمن دراستنا هذه وطبيعة ميدان البحث الذي اختاره الباحث والذي كان على مستوى المؤسسة الخاصة، وما اخترناه نحن والذي يتمثل في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي الصناعي والتي لها طابع خاص يختلف عن المؤسسة الخاصة، إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع إظهار هذه الدراسة لنا خاصة بعد اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بعض معالم الأثر الذي ينتج عن التفاعلات الحاصلة بين العمال في بيئة العمل والتي عمقت من مفهومنا لعلاقات العمل، كما أننا نشترك مع الباحث في الأدوات التي اختارها لجمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة بالرغم من اختياره لعينة فقط من مجتمع البحث، وأما اخترنا في ذلك منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل.

الدراسة الثانية: دراسة للباحث، عصمان بوبكر تحت عنوان "تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية" دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر بباتنة 2014-2015.

■ إشكالية وتساؤلات الدراسة:

انتهت الإشكالية التي انطلق منها الباحث بالتساؤل التالي:

- هل يتكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية؟

كما انبثق عن هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين؟
- هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية؟

■ فرضيات الدراسة:

ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

- الاستدلال الإحصائي عن جودة العلاقات الاجتماعية للعمل متمثلة في جودة العلاقة بين زملاء العمل وجودة العلاقة والمشرفين في المنظمة الصناعية الجزائرية من جهة والرضا الوظيفي من جهة ثانية.
- الاستدلال الإحصائي عن العلاقة بين شروط زيادة الإنتاجية في المنظمة الصناعية الجزائرية متمثلة في الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية.
- منهج الدراسة:
اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.
- أدوات جمع البيانات:
استعمل الكاتب أداتين لجمع البيانات من عينة بحثه والمتمثلتان في الاستمارة والمقابلة.
- مجتمع البحث وعينة الدراسة:
وفيما يخص العينة ومجتمع البحث فقد أجرى الباحث دراسته بمركب صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، وتم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية ضمت 101 مبحوثا.
- خلاص الباحث في النهاية إلى جملة من النتائج أهمها:
- تعمل أساليب تسيير علاقات العمل على إضفاء طابع الجدية في العلاقة بين العاملين والمشرفين.
- تسمح أساليب تسيير علاقات العمل بأن يساند المسؤولون (المشرفون) ويقدمون العون للعاملين.
- إن أساليب تسيير علاقات العمل تحقق العدالة في المعاملة بين العاملين.
- تحقق أساليب التسيير علاقات العمل دعم العاملين لكافة القرارات المهنية التي يتخذها المسؤولون (المشرفون).
- تتضمن أساليب التسيير علاقات العمل المشاركة في عملية اتخاذ بعض القرارات حيث يشرك المسؤولون (المشرفون) العاملين في اتخاذ بعض القرارات خاصة ذات الطابع المهني والمتعلقة بالأنشطة والمهام المنوطة بهم.
- تحقيق الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل حرية العاملين أثناء ممارسة مهامهم، الشيء الذي يؤدي إلى التزامهم الوظيفي.
- تم التوصل إلى أن أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية تعمل على تحقيق رضا العاملين ومنه فإن هذه الأساليب تتكيف وتستجيب لمضامين منظومة العمل الدولية، كما قادنا البحث نفسه إلى الوقوف على حقيقة زيادة الإنتاجية تبعا لما تحققه الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل، من تحريك لشروط زيادة الإنتاجية ذات الارتباط المباشر المتمثلة في الالتزام

الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي لهم تبيّن أنّ هذه الوسائل تمكّن في تحريك شروط الرّيادة الإنتاجية.

■ مناقشة الدّراسة:

إنّ الرّجوع إلى دراسة الباحث عصمان محمد، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظلّ منظومة العمل الدّولية، نجدها تتقاطع مع دراستنا وترتبط بها ارتباطا مباشرا لحملها نفس المتغيّرات التي اعتمدها في دراستنا هذه خاصّة في الظّاهرة المدروسة المتمثّلة في علاقات العمل والتي تتفق معه فيها بشكل صريح، وما يزيد ارتباط الدراساتين هو تخصّص علم الاجتماع التنظيم والعمل الذي نشترك فيه كذلك، حيث حاول الباحث دراسة أثر عمليّة التّسيير والتنظيم على علاقات العمل بما تملّيه أهداف منظومة العمل الدّولية المتطلّعة بالوصول بالعمّال إلى الرّضا بعد ضبط واجباتهم وضمان حقوقهم والحفاظ على مناصبهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا للرّفع من كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم، هذه الدّراسة دفعتنا إلى اختيارها كدراسة سابقة بالرّغم من أنّ الباحث اختار جميع الفئات السوسيومهنيّة داخل المؤسّسة من إطارات وأعاون التّحكم وأعاون التّنفيذ باعتماده على المنهج الوصفيّ والعينة العشوائية الطّبقية لدراستهم والتي نشترك معها فيها في أعاون التّنفيذ فقط بعد اعتمادنا لدراستهم على منهج المسح الاجتماعيّ بأسلوب الحصر الشّامل، إلا أنّ هذا لا ينفي تطلّعنا على العديد من المظاهر التي أصبحت تتجسّد على مستوى المؤسّسة العموميّة ذات الطّابع الصّناعيّ بوصفها الميدان الذي اختاره الباحث عصمان محمد للبحث، والذي من خلال دراسته هذه وفي كل جوانبها استطعنا رفع رصيدنا المعرفيّ في موضوع التّسيير وعلاقات العمل والتّنبّه لبعض الأبعاد التي ساعدتنا في دراستنا والعديد من المراجع التي سهّلت علينا عمليّة البحث، ولعلّ طابع الدّراسة والظّاهرة المدروسة فيه والميدان الذي نشترك في خصوصيته مع الباحث، أعطى لنا فرصة التّطلّع على خطوات هذه الدّراسة في جانبها الإمبريقيّ والتّشارك فيها، انطلاقا من اعتمادنا على الدّراسة الاستطلاعية وعلى نفس أدوات جمع البيانات المتمثّلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة التي مكّنتنا من الوصول إلى النّتائج الأخيرة للدّراسة.

الدّراسة الثّالثة: دراسة للباحثة، حواشي أمال حول "تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيومهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري" دراسة ميدانية بمؤسّسة قطنيات الجنوب الأغواط، ملخّص رسالة مكّملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظّمات والمانجمنت بكلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله 2015-2016.

■ إشكالية وتساؤلات الدراسة:

انتهت الإشكالية التي انطلق منها الباحث بالتساؤل التالي:

- كيف تؤثر ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية في التنظيم الصناعي الجزائري؟
- كما انبثق عن هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:
- هل ثقافة التسيير هي من نتاج فاعلين؟
- هل للأسلوب البيروقراطي تأثير على منظومة العلاقات السوسيو مهنية؟
- هل لممارسات المسيرين دور في اضطراب العلاقات بينهم وبين العمال؟
- ماهي نوعية العلاقات السائدة في التنظيم محل الدراسة؟
- ماهي الأطر الثقافية التي تحكم الممارسات التسييرية؟
- هل يؤثر الاتصال في سيرورة العلاقات بين الأطراف الفاعلة وكيف ذلك؟

■ فرضيات الدراسة:

- يتأثر نسق العلاقات السوسيو مهنية بثقافة التسيير من خلال تشكل أفعال من إنتاج الفاعلين في التنظيم.
- يتأثر نسق العلاقات السوسيو مهنية بأسلوب التسيير البيروقراطي والذي يؤدي بالعاملين إلى تبني أفعال توجهها استراتيجيات خاصة بهم.
- الممارسة التسييرية غير العقلانية تؤدي إلى حدوث صراع بين المسيرين والعمال.
- يؤثر الاتصال في عملية التسيير والذي ينعكس دوره على طبيعة العلاقات السوسيو مهنية داخل التنظيم.

■ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

■ أدوات جمع البيانات:

استعمل الكاتب أداة الاستمارة والمقابلة في جمعه للبيانات من عينة بحثه.

■ مجتمع البحث وعينة الدراسة:

فيما يخص العينة ومجتمع البحث فقد أجرت الباحثة دراستها بمؤسسة قطنيات الجنوب الأغواط، وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة التي ضمت 91 مبحوثا.

■ خلصت الباحثة في النهاية إلى جملة من النتائج أهمها:

- الطريقة التي يتبعها الرؤساء كانت مزدوجة بين ديمقراطية وتسلطية، بحيث أن أسلوب الصرامة هو المتبع في المؤسسة، وهذا من أجل فرض سلطتهم على العمال، فهذه المعادلة ترجع إلى شخصية المسؤول وليس إلى تطبيق اللوائح القانونية، فقراراتهم يرى العمال حديثي الخبرة أنها من أجل تطبيق أوامر الإدارة وزيادة الإنتاج إلا أن القدماء يرونها من أجل تقييد العمال وفرض السلطة عليهم.
- أغلب القوانين غامضة بالنسبة للعمال، ولا يؤخذ بمجهوداتهم في إطار العمل، كما أن المسيرين لا يقومون بدورهم لانشغالهم بالجانب المادي فقط ونقص الكفاءة لديهم، فأغلب قرارات المسيرين تهدف إلى زيادة حظوظهم ومواردهم في السلطة.
- المؤسسة تعاني ضعفا في الاتصالات الرسمية خاصة في دور الإدارة في نقلها للمعلومة وتوضيحها للعمال والتي حلت محلها الشائعات، فبالرغم من أهمية الاتصال في العملية التسييرية والتي تزيد من تمكين الروابط المهنية إلا أنها تبقى مهمشة، فأغلب العمال لا يعلمون حتى بالتغيرات التي تحدث في المؤسسة خاصة للعمال الأمنيين وضعيفي المستوى.

■ مناقشة الدراسة

تعتبر دراسة الباحثة حواشي آمال والتي من خلالها حاولت دراسة تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري، من أهم الدراسات التي تم اعتمادنا عليها كدراسة سابقة والتي لاقت اهتمامنا باعتبار أنها تتقاطع مع موضوع دراستنا المتمثل في علاقات العمل أو العلاقات السوسيو مهنية، فضلا عن التشابه وبدرجة كبيرة في المتغير المستقل الذي اختارته الباحثة وما اخترناه نحن للدراسة والذي يُعنى بالعملية التسييرية، حيث حاولت الباحثة أن تتوصل إلى الإجابة ضمن بعض تساؤلاتها إذا ما كان لأسلوب التسيير وممارسات المسيرين والمنظومة الاتصالية أثر على علاقات العمل بين كل الأطراف الفاعلة داخل التنظيم؟ هذه التساؤلات وما تحمل في طياتها مكنتنا بعد الوصول للإجابات عنها من فهم واستيعاب العديد من المفاهيم والمؤشرات التي تتقاطع مع دراستنا والتي ستساعدنا هي الأخرى في اختيار زاوية جديدة للبحث، فضلا عن أن موضوع ثقافة التسيير والممارسات البيروقراطية وخلفية الفاعلين أثار خيالنا السوسولوجي الذي سيساعدنا في عملية التحليل، خاصة وأن الدراسة تمثل واقع المؤسسة الجزائرية ذات الطابع الصناعي والذي نتشارك في طبيعته فيه كميدان، أضف إلى ذلك تشاركنا في نفس التخصص الذي يجعل من المفاهيم واضحة بالنسبة لنا، وبالرجوع إلى الجانب الميداني للبحث فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى

المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات وهذا ما نشترك فيه معها إلا أننا نختلف في اختيار العينة الذي اعتمدنا فيها على أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع البحث، إلا أن الباحثة اختارت العينة العشوائية البسيطة بالرغم من صغر حجم مجتمع البحث، ويبقى أن ما انتهت إليه الباحثة حواشي أمال ضمن نتائج دراستها قدّم لنا الكثير من الحيثيات المتعلقة بالموضوع خاصة عندما تعلق الأمر بغياب العقلانية في التسيير وغموض القوانين، وكذا ازدواجية المعايير التي ينتهجها المسير بين ديمقراطية وتسلطية عند تسييره للأفراد داخل المؤسسة، فضلا عن ضعف العملية الاتصالية الرسمية التي من شأنها إيصال المعلومة، هذا كلّه أسس إلى تقييد العمّال وضعف الروابط المهنية والصراع بينهم وإحلال الإشاعة في مكان المعلومة، لتكون لنا بمثابة مؤشرات مساعدة للعمل على دراستنا.

الدّراسة الرَّابِعة: دراسة الباحث فاروق مداس حول "التنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدورة الجزائر، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2001-2002.

■ إشكالية وتساؤلات الدّراسة:

انتهت الإشكالية التي انطلق منها الباحث بالتساؤل التالي:

- ماهي الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية؟ وهل تستجيب لتطلّعات العمّال واهتماماتهم أم لا، ولماذا؟ ما هو موقفهم من ظروف العمل السائدة ولماذا؟

■ فرضيات الدّراسة:

وبناء على التّساؤلات المطروحة تمّ اقتراح الفرضيات التالية:

- أسلوب التّنظيم والتّسيير بالنّمط السّلطويّ للإدارة أدّى إلى بروز صراع بينها وبين السّلطة المهنية.
- ظروف العمل السيئة أدّت إلى غياب الفاعلية ورداءة الخدمات الصحيّة.
- التّعاون والتّضامن بين جماعات العمل في المؤسسة الاستشفائية، أدّى إلى الرّفْع من الرّوح المعنويّة لدى العمّال.

■ منهج الدّراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي.

■ أدوات جمع البيانات:

وظّف الباحث كلّاً من أداة المقابلة والاستمارة لجمع البيانات حول موضوع دراسته.

■ مجتمع البحث وعينة الدراسة:

وفيما يخصُّ العينة ومجتمع البحث فقد أجرى الباحث دراسته بالمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدويرة الجزائر، وتمَّ الاعتماد على العينة الطَّبِيقِيَّة التي ضَمَّت 91 مبحوثا.

■ أهمُّ نتائج الدراسة:

خلص الباحث في التَّهْيَاة إلى جملة من النَّتَائِج أهمُّها:

- وجود صراع بين هيئة إدارية تعمد إلى استخدام سلطتها الرَّسْمِيَّة لتبرير قراراتها وبسط نفوذها وسلطتها، وتأكيد تحكُّمها في الوضع، ودليلها سير المصالح الطَّبِيقِيَّة بطريقة أقلُّ ما يقال عنها أنَّها عادية.
- في الجهة الأخرى نجد سلطة الفئات المهنيَّة، المتمثِّلة في الأسلاك الطَّبِيقِيَّة والشَّبه طَّبِيقِيَّة، هذه السُّلطة تقف النَّدِّ للنِّدِّ أمام سلطة الهيئة الإداريَّة، وتشكِّل أقطابا سلطويَّة ضمن جماعات العمل والفئات السُّوسيومهنيَّة، قائمة على علاقات صداقة وقرابة عائليَّة.
- يؤكِّد جلُّ العمَّال، أنَّ ما يتلقَّونه من أجور، لا يعكس العمل الذي يقومون به في المؤسسة الاستشفائيَّة، فبالإضافة إلى الخصوصيَّة والحسائيَّة التي تتطلَّب المتابعة الطَّبِيقِيَّة الدَّقِيقَة والتركيِّز التَّام، لأنَّ المعنيَّ بالدرجة الأولى هو المريض، والمريض روح بشريَّة، من زاوية أخرى، فالأجور لا تتناسب والتَّغيُّرات الطَّارئة على المؤسسة والمحيط الخارجي.
- التَّضامن بين الفئات السوسيومهنيَّة، على وجه الخصوص الأسلاك الطَّبِيقِيَّة وشبه الطَّبِيقِيَّة، سمة وميزة أساسيَّة سائدة لديهم بصفة عامَّة، رغم الصِّراعات على مستوى دائرة صنع القرار، إلا أنَّ هناك تضامنا على اعتبار الانتماء إلى مؤسسة واحدة.
- في جوِّ من الصِّداقة والرِّمالة تقوِّي العلاقات الوديَّة، ومجموعة هذه العلاقات تكون بين أفراد المجموعة الواحدة، مرجعيَّة قيمية ضمن النَّسق الفرعيِّ الذي ينتهي إليه العامل، والذي تتَّخذ كمرجعيَّة لدى المجموعة، لمواجهة أيِّ تهديد قد يصدر من المجموعات الأخرى، ضمن ترتيب السُّلم الهرميِّ في المؤسسة، وهذه المرجعيَّة تُعدُّ كمنطلقات وقواعد خلفيَّة لدى المجموعة لبناء وصياغة استراتيجيَّة، التي تكون دفاعيَّة ردعيَّة، ضدَّ التَّزعة النَّسْطِيَّة للإدارة، وأحيانا هجوميَّة للحصول على مناطق نفوذ ومواقع، ضمن دائرة صنع القرار في المؤسسة.

■ مناقشة الدراسة:

تُعدُّ هذه الدراسة التي قام بها الباحث فاروق مدّاس حول التّنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السّوسيو مهنيّة، من الدّراسات التي تتقاطع مع دراستنا في متغيّرها علاقات العمل والتي تحمل ضمن متغيّرها المستقلّ العديد من المؤشّرات التي لها علاقة مع نفس المتغيّر الذي اعتمدناه في دراستنا هذه، هذا التقارب بين الدّراستين أعطى لنا نظرة عن واقع التّسيير وعلاقات العمل السّائدة داخل المؤسسة الجزائريّة، بالرّغم من أنّ ميدان العمل يختلف من حيث طبيعته باعتبار أنّ الباحث اختار مؤسسة استشفائيّة كميدان دراسة واعتمدنا نحن للدراسة على مؤسسة صناعيّة، إلا أنّ هذا الاختلاف لم يمنعنا من التّطلّع إلى العديد من المؤشّرات المشتركة والتّدقيق فيها على غرار مفاهيم مثل التّسيير الاستراتيجيّ، التّعاون، التّضامن وكذا علاقات العمل، خاصّة عند رجوعنا إلى المصادر التي اعتمد عليها الباحث والتي حملت العديد من التّوجّهات العلميّة المتعلّقة بموضوع بحثنا سواء تعلّق الأمر بمفاهيمها الكبرى أو أبعادها أو حتى مؤشّراتها، وعلى الرّغم من تشابه هذه الدّراسة مع دراستنا في زوايا الطّرح إلا أنّنا تشاركنا في المعالجة الإمبريقية للدراسة، خاصّة عندما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات باختلاف في نوع العيّنة المختارة التي اعتمد الباحث فيها على العيّنة الطّبقية، وكان اعتمادنا نحن على جميع مفردات مجتمع البحث باعتبار أنّنا اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعيّ بأسلوب الحصر الشّامل، هذا الأخير (المنهج) الذي لم يتّضح لنا خيار الباحث فروق مداس خاصّة عندما سمّاه المنهج الكميّ، إلا أنّنا في الأخير نعتبر هذا العمل من أهمّ الدّراسات السّابقة التي وقفنا عندها للاستفادة منها.

الدّراسة الخامسة: دراسة الباحث أنور مقراني حول "موقف العمال من علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة سوسيو لوجية في مؤسّستي ارجيلور وعطية اليكترونيك بن حمادي ببرج بوعريج، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير تخصّص علم الاجتماع تنظيم وعمل بكلية العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة بجامعة الجزائر، 2001-2002.

■ إشكاليّة وتساؤلات الدّراسة:

انتهت الإشكاليّة التي انطلق منها الباحث بالتّساؤل التّالي:

- ما موقف العمّال من علاقات العمل في القطاع الصّناعي؟

كما انبثق عن هذا التّساؤل، التّساؤلات الفرعيّة التّالية:

- ما هو التأثير الذي تمارسه خصائص العمّال في تكوين مواقفهم نحو علاقات العمل في المؤسسة الصناعيّة الخاصّة؟
 - هل هذه المواقف مرتبطة أيضا بالعوامل السوسيواقتصاديّة وظروف العمل التي يوجد فيها العمّال؟ أم أنّ هناك تعايشا بين هذه العناصر داخل نفس الجسم العمّالي؟
 - هل الموقف من علاقات العمل يكتسي صفة الشُموليّة لدى عمّال كلتا المؤسّستين الصناعيّتين الخاصّتين؟ أم أنّ الخصوصيّة الاقتصاديّة التّنظيميّة لكلّ مؤسّسة خاصّة تضيّ تباينا في الاتّجاهات لدى العمّال؟
- فرضيّات الدّراسة:

ومن أجل الإجابة على التّساؤلات السّابقة انطلق الباحث من الفرضيّات التالية:

- تؤدّي خصائص العمّال إلى تكوين موقف سلبيّ اتّجاه علاقات العمل في المؤسسة الصناعيّة الخاصّة.
- تساهم الظروف السوسيو اقتصاديّة الموقّرة من طرف المؤسّسة الخاصّة في بلورة الموقف السّلبيّ للعمّال نحو علاقات العمل السّائدة.
- كلّما كان العمّال راضين عن ظروف العمل في المؤسسة الصناعيّة الخاصّة كلّما كان تقييمهم لعلاقات العمل إيجابيّاً.

■ منهج الدّراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على منهج المسح الشّامل.

■ أدوات جمع البيانات:

استعمل الباحث في جمع بيانات بحثه على أداة الاستمارة.

■ مجتمع البحث وعيّنة الدّراسة:

وفيما يخصّ العيّنة ومجتمع البحث فقد أجرى الباحث دراسته في مؤسّستي ارجيلور وعطية اليكترونيك بن حمادي ببرج بوغريج، وتمّ الاعتماد على المسح الشّامل لعيّنة ضمت 79 مبحوثا.

■ أهم نتائج الدّراسة:

- التمس الباحث أيضا الرّغبة القويّة لدى العمّال لأجل الحصول على المعلومات التي تخصّ المؤسسة والعمّال. إلا أنّ واقع المؤسسة الصناعيّة الخاصّة لا يفتح المجال لبناء قنوات اتّصال بين البنى الاجتماعيّة المنتجة وبين الإدارة وهو ما ولّد جهلا متبادلا بمشاركة كلّ أطراف العمليّة الإنتاجيّة.

- كما أنّ العمّال مستأؤون من الألعقلانيّة التي تميّز عملهم، حيث يطلب منهم تحقيق أقصى مردود في إطار وضع يتميّز بسوء ظروف العمل، لهذا نجدهم يعبرون على عدم رضاهم للتطبيق الحرفيّ للتعليمات والتّنفيد الصّارم للمهام وذلك لأنّهم لا يشعرون بأنّ العمل يعكس هويّتهم ويستجيب لحاجاتهم ومطالبهم. من هنا يطرحون مسألة الحرّيّة في العمل، وينزعون منهم الشّعور بالمسؤوليّة والحرّيّة التي هي أساس كلّ تجديد وإبداع.

- ينتهي الباحث بالقول: إنّ دراستنا لهاتين المؤسّستين الصّناعيّتين مكّنتنا من استجلاء عناصر تحليليّة ساعدتنا على تفهّم موقف العمّال من علاقات العمل، ذلك أنّ نقديّتهم لكلّ القضايا التي تخصّ العمل الصّناعيّ تعبر في الواقع عن مدى غياب العنصر الإنسانيّ في استراتيجيّة المؤسّسة الخاصّة، كأساس لإنتاج الخيرات الماديّة فشعورهم كعنصر ملحق في عمليّة الإنتاج ومنزوع الحرّيّة والتّفكير أدّى بهم لأن يكونوا بعيدين عن أهداف المؤسّسة.

■ مناقشة الدّراسة:

تعتبر هذه الدّراسة من الدّراسات التي ترتبط ارتباطا مباشرا مع موضوع دراستنا بتقاطعها مع مفهوم علاقات العمل والذي يعتبر محور ظاهرتنا المدروسة، والتي تمثّلت في رسالة الباحث أنور مقراني للماجستير والذي حاول من خلالها التّعرف على موقف العمّال من علاقات العمل في المؤسّسة الصّناعيّة الجزائريّة بالاستناد إلى ظروف العمل واستراتيجيّة التّسيير، ونجدها تمثّل أبعاد ومؤشّرات لدراستنا سواء بشكل صريح أو ضمني ممّا جعل من رسالة الباحث أنور مقراني تمنحنا صورة معمّقة عن حيثيات ظاهرة علاقات العمل والأطر المرجعيّة المتحكّمة فيها، خاصّة أنماط التّسيير السّائدة على مستوى المؤسّسات ذات الطّابع الصّناعي، خاصّة وأنّ الباحث استعمل في دراسته الميدانيّة-محاوالات الإجابة على تساؤلاته- الاستمارة العمليّة لجمع البيانات والتي نشترك فيها معه، وكذا منهج المسح الاجتماعيّ بأسلوب الحصر الشّامل لكلّ مجتمع البحث وهو ما تمّ اعتمادنا عليه في دراستنا هذه، ولعلّ ما انتهت إليه نتائج دراسة الباحث أنور مقراني ساهم في إعطائنا نظرة واسعة عن واقع المؤسّسات الجزائريّة وما يفضي إليه غياب العنصر الإنسانيّ في استراتيجيّة المؤسّسة والألعقلانيّة في التّسيير، وكذا غياب المعلومة التي تتيح لهم الفرصة في المشاركة في تسيير المؤسّسة، كلُّ هذا أسّس إلى تحريض خيالنا السوسيوولوجيّ والعمل به ضمن التّحليل في دراستنا هذه.

خلاصة الفصل:

لقد كان الإطار المنهجي في الفصل الأول لدراستنا هذه، بمثابة حجر الأساس والخارطة التي ستمكّننا من مواصلة بحثنا هذا في جانبه النَّظريِّ والإمبيريِّ خاصّة بعدما تمكّنا من تحديد إشكاليّته وضبط فرضيّاته والتّدقيق في كلّ المفاهيم والأبعاد المشكّلة لها، والتّوصّل إلى أهمّ الدّراسات السّابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا والظّاهرة المدروسة فيه والتي كانت بمثابة الموجه له ونقطة انطلاقه، فضلا عن تحديد وعرض المقاربة السوسولوجيّة المختارة بجهازها المفاهيمي الذي ستعطي لدراستنا هذه طابعها السوسولوجي، ونكون بهذا قد مهّدنا للوصول إلى نتائج علميّة ودقيقة.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

مدخل نظري حول التسيير الاستراتيجي والأبعاد المشكلة له

➤ المبحث الأول: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي.

➤ المبحث الثاني: شروط التسيير الاستراتيجي وأهميته وتحدياته.

➤ المبحث الثالث: التسيير بالمؤسسة الجزائرية: قراءة في المراحل

التنظيمية.

➤ المبحث الرابع: واقع المجال السوسيوتنظيمي من خلال المنظمة

المتعلمة.

➤ المبحث الخامس: قراءة سوسولوجية لمفهوم تسيير الكفاءات

تمهيد:

شكّل مفهوم التسيير الاستراتيجي محورا هاما للدراسة والتقصّي في العديد من العلوم والاختصاصات على غرار علم الاجتماع التنظيم والعمل الذي أولت بعض النظريات السوسولوجية ضمنه، الاهتمام بالاستراتيجيات التي وجب أن يتخذها صانعو القرار على مستوى التّنظيمات لتسيير الفاعلين فيها، ولعلّ مسألة التّدبير هذه والتسيير الاستراتيجي جعلتنا نغمس ونتعمّق في الإرث النظري، متطلّعين من خلاله إلى الوقوف على أهمّ المحطّات المفسّرة له وترتيبها في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى مباحث ومطالب نستعرض من خلالها: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي ومدارسه، شروط التسيير الاستراتيجي وأهميته وتحدياته، ثم نرجع إلى قراءة في المراحل التّنظيمية للتسيير بالمؤسسة الجزائرية، كما تضمن هذا الفصل تفصيل في الأبعاد التي تمخّضت عن تفكيك مفهوم التسيير الاستراتيجي والتي تُعنى باستراتيجية المنظمة المتعلّمة واستراتيجية تسيير الكفاءات.

المبحث الأول: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي ومدارسه.

المطلب الأول: نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي.

1- ما قبل الاستراتيجية:

تعترف الكثير من الدراسات في الوقت الراهن بأن الأعمال التي قام بها العلماء في بداية القرن الماضي للثبوت بالمنظّمات، أعطت لهذه الأخيرة نوعا من الاستقرار مقارنة بالظروف التي كانت تعيشها من قبل، ذلك أن تركيز هؤلاء العلماء تمحور على دور الإدارة والأنماط التسييرية السائدة فيها؛ والذي أدى إلى ظهور عهد جديد لتسيير المنظّمات وعاملها، ولعلّ أهمّ هذه الأعمال تلك التي قام بها ماكس فيبر Max Weber ضمن البيروقراطية المثالية، وشيستر بارنارد Chester Bernard الذي ركز على أدوار المسيرين داخل المنظّمات، فريدريك تايلور Frederick Taylor الذي وضع أسس الإدارة العلمية، وهنري فايول Henri Fayol الذي وضع أسس الإدارة العامة، وإلتون مايو Elton Mayo الذي راهن على العلاقات الإنسانية كحلّ للرفع من المردودية داخل البيئة التّنظيمية، فضلا عن هيربرت سيمون Herbert Simon عبر نظريته لاتخاذ القرارات. إلا أن الضّرورة لإعادة النظرة والتحكّم في المنظّمات عبر استراتيجية واضحة، والذي فرضته العديد من الظروف في تلك الفترة والتغيّرات الحاصلة خاصة في فترة الخمسينيات، والتي كرّسها كما يقول الأستاذ عبد المليك مزهودة النموّ الهائل والمتسارع في المجال الصناعي الذي عقب نهاية الحرب العالمية الثانية في أوروبا، تجسّد في إنشاء هياكل صناعية كبيرة وكذا التوسع في نسيجها؛ ممّا دفع إلى التفكير في التخطيط كاستراتيجية

لتسيير المؤسّسات (عبدالمليك، 2003، صفحة 109)، فبالرغم من محاولات العلماء الأوائل في تفسير الظواهر داخل التّنظيمات والعمل على إيجاد حلول لها، وتوصّلهم إلى سد الكثير من ثغراتها، إلا أنّ حتمية ظهور تلك الهياكل الصناعيّة العملاقة وتوسّعها أسّسَ إلى ضرورة اللّجوء إلى استراتيجيّة محكمة لمحاكاة تلك التغيّرات التي طرأت.

2- الاستراتيجية Strategy:

إنّ التردّد على الإرث النّظري لضبط الاستراتيجية كمفهوم، نلتبس منه ذلك الإجماع على أنّها كلمة تمّ استعارتها من فنّ إدارة الحرب والطريقة التي ينتهجها القادة من خلال جيوشهم لتحقيق الأهداف السياسيّة، أمّا عن نشأتها فكلمة استراتيجية "نشأت من الكلمة اليونانية Stratego، المشتقة من كلمتين هما Stratus، والتي تشير إلى الجيش، وago، والتي تعني القيادة" (David F. R., 2011, p. 53) إلى أن انتقلت إلى مجال التّخطيط والتّسيير وأصبحت ضرورة ملحّة بل حتميّة لكل القادة والمسيرين الذين يتطلّعون إلى الرّفيع من حظوظ منظماتهم في التّنافس والتموقع في ظلّ بيئة متغيّرة، وتطوير أدائها من خلال فاعلين مسيرين تسييرا استراتيجيّاً تهدف من خلالهم إلى الالتحاق بمصاف المنظّمات الحديثة.

3- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

قبل الحديث عن التّخطيط الاستراتيجيّ يجدر بنا أن نشير إلى أنّ الفكر الاستراتيجيّ برمّته يُنسب إلى مدرسة هارفرد، هذه الأخيرة التي كانت تدعو في سياستها التسييريّة إلى عمليّة التّخطيط طويلة المدى لبلوغ أهداف المنظّمات، مغيّبة في ذلك أثر التغيّرات التي قد تقع أثناء تلك المدّة، ومتجاهلة دور القادة وأهميّتهم كفاعلين في إنجاح الاستراتيجيةّ إلا أن ظهر التّخطيط الاستراتيجيّ الذي لا يختلف كما يرى مينتزيبرغ Mintezberg كثيرا عن الفكر الاستراتيجيّ لمدرسة هارفرد، والتي قدمت التّصورَ الإجرائيّ الذي انطلقت منه مدرسة التّخطيط الاستراتيجيّ، هذه الأخيرة التي أضافت للاستراتيجيةّ وجوب تحديد الأهداف والتدقيق في مختلف المراحل العمليّة (عبدالمليك، 2003، صفحة 112)، إلا أنّ فشل التّخطيط الاستراتيجيّ بسبب تعامل المسيرين مع اللّايقين والاستهزاء بالمستقبل والنّظرة البعيدة للقادة التي يقابلها شح المعلومات، والاهتمام بمحتوى العمل أكثر من التّخطيط، أدّى إلى تقلّص مصداقيّة التّخطيط الاستراتيجيّ وظهور التّسيير الاستراتيجيّ مع Ansoff الذي دعا إلى التّخطيط والتّنفيد انطلاقاً من تنظيم العمل والاعتماد على الموارد التي تمتلكها المنظمة ماديّة كانت أو بشريّة، وتوطيد العلاقات بين الفاعلين داخل المنظمة. (عبدالمليك، 2006، صفحة 87) وهذا تنتقل الاستراتيجية بعدما كانت في الفكر الاستراتيجيّ قرارات ارتجالية وفي

التخطيط الاستراتيجي تركيزاً على محتوى العمل دون التخطيط له، لتصبح مجموعة من القيم التي توجه السلوك التنظيمي من خلال القرارات الرشيدة في تسيير المنظمة والفاعلين فيها ضمن ما غدا يسمى بالتسيير الاستراتيجي.

4- التسيير الاستراتيجي Strategic Management :

بعد فشل التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى أهدافه التي لطالما ربط بلوغها بالبيئة الخارجية للمنظمة، متغاضياً بذلك عن البيئة الداخلية وأهميتها في إنجاح الأمر والتي أدى إهمالها في الأخير إلى فشله، لتظهر بعد ذلك مرحلة التسيير الاستراتيجي على يد أنسوف Ansoff التي أفضت كما أشار الأستاذان ميسم صغير ومحمد بشير إلى إعادة النظر في العملية التسييرية برمتها، فبعدما كانت الاستراتيجية يخطط لها انطلاقاً من معطيات البيئة الخارجية وما تفرضه، أصبح لزاماً الالتفات أيضاً إلى المحيط الداخلي للمنظمة وهيكلها التنظيمي بما تفرضه العلاقات، خاصة بعدما تعدد على التخطيط الاستراتيجي مجازاة التغيرات السريعة الخارجية (ميسم و محمد بشير، 2012، صفحة 65) وبهذا التفت التسيير الاستراتيجي إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة بغية ربط كل وحداته التشغيلية مع بعضها البعض من خلال الفاعلين فيها، دون أن يهمل تأثير البيئة الخارجية في محاولة منه على سد الثغرات التي خلفها التخطيط الاستراتيجي، والتي حالت دون بلوغه الأهداف التي وُضع لأجلها، خاصة وأن الاستراتيجية اليابانية في تلك الفترة برهنت عبر استراتيجيتها التسييرية على أهمية المورد البشري في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الجماعية بعد تمكينه من ذلك.

المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي

إنَّ الحديث عن تصنيفات مدارس الفكر الاستراتيجي يُرجعنا إلى مجموعة الباحثين المهتمين بالاستراتيجية في العملية التسييرية، والذين اعتمدوا في تصنيفهم لها على اتجاهاتها وفلسفتها في ذلك، فمنهم مثلاً من قسّمها إلى مدرسة نيوكلاسيكية وأخرى اجتماعية بيئية وآخرون منهم قسّموها إلى مدارس كلاسيكية ومدارس تطورية، ونجد أيضاً من قسّمها إلى مدارس علمية وأخرى نظامية، ولعل من أشهر التصنيفات وأكثرها شمولية نجد تصنيف مينتزبرغ Mitzenberg في كتابه "سفاري في بلاد الاستراتيجية" Strategy Safari، مقسّمها النهج الاستراتيجي إلى عشر مدارس ولكل مدرسة نظرة معينة انطلاقاً من تخصصها ويشير مينتزبرغ إلى أنَّ هذه المدارس الاستراتيجية تنقسم بدورها إلى فئتين هما المدارس المعيارية والمدارس الوصفية، بعدما كانت من قبل على حد تعبيره في يد عشرة عميان ينظرون إلى الاستراتيجية التي شَبَّهها بالفيل من زاوية ضيقة، ولم يكن لأحد منهم القدرة على رؤية هذا الوحش الضخم بأكمله، وإنما اكتفى كل واحد منهم بالاعتماد على الجزء الذي اقتنع به

دون الكُل. (Mintzberg, Bruce, & Joseph, 1998, pp. 3-6) ويبقى تصنيف المدارس إلى معيارية ووصفية حسب ما قدمها مينتزبرغ من أهم التصنيفات التي يتضح من خلالها أهمية الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات تسييرية على مستوى المنظمات، خاصة المدارس الوصفية التي أكدت على المعرفة والتعلم وتمكين الفاعلين كخيار أساسي لبناء استراتيجيات تسييرية.

1- المدارس المعيارية:

تركز المدرسة المعيارية في فلسفتها على ضرورة تكيف الظروف الداخلية للمنظمة مع بيئتها الخارجية، وذلك عن طريق عمليات التصميم والتخطيط والتقييم تدريجياً، ويقع ذلك على عاتق قائد المنظمة الذي يُحمّل مهمة تطوير الاستراتيجية بطريقة مرنة، وأن يحرص على أن تكون عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم عمليات منفصلة إلا أنها مكملة لبعضها البعض، كما ينظر للبيئة الخارجية في المدارس المعيارية كما يرى Volberda & Tom على أنها ثابتة إلى حد ما، وبهذا فإن المنظمة مجبرة على انتهاج استراتيجية سواء للاستجابة بما يتماشى مع هذا الثبات أو لتكييف الهيكل التنظيمي للمنظمة بمراعاة البيئة الخارجية لها، ذلك أن فرص وتهديدات المنظمة من وجهة نظر هذه المدرسة على علاقة بالبيئة المحيطة بها (Volberda & Tom, 2001, p. 4)، فبالرغم من نظرة هذه المدرسة إلى الثبات النسبي للمحيط الخارجي لأي منظمة، إلا أنها لا تنف حصول بعض التغيرات فيه التي قد تطرأ من حين إلى آخر، مما يستلزم على المنظمة عند صياغتها لاستراتيجياتها الأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات بما يتماشى معها.

1.1 المدرسة التصميمية:

تنظر مدرسة التصميم إلى الاستراتيجية بطريقة تصورية، توازن من خلالها تلك القدرات الداخلية للمنظمة والإكراهات الخارجية للبيئة، التي تسمح لها بتقييم نقاط القوة والضعف، والقائد الأول في أي منظمة هو المخطط الاستراتيجي الرئيسي الذي يقع على مسؤوليته تطوير الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها، بعد أن يتم صياغتها بشكل كامل وصریح، والتأكد من أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتبع هذه الاستراتيجية (Vidya, 2017, p. 32). أي إن المسير دون غيره مُطالب باتخاذ قرار صياغة استراتيجية انطلاقاً من تقديراته لظروف المنظمة الداخلية والخارجية دون إشراك بقية الفاعلين، والوقوف على تنفيذها للحول دون انحراف تنفيذها عن ذلك، ويرى مينتزبرغ Mintzberg مع الكثير من المهتمين بقضايا التصميم الاستراتيجي أن هذه المدرسة تتجاهل عملية التعلم وتقوم بحرق للمراحل التدريجية لصياغة استراتيجية، فضلاً عن عدم مراعاة ثقافة المنظمة

في تصميم الهيكل التّنظيمي، والاعتماد على القائد للعب كل الأدوار في دراسة البيئة واكتشاف نقاط القوة والضعف فيها. (Mintzberg, Bruce, & Joseph, 1998, pp. 33-36). لذلك تعتبر المدرسة التّصميمية التي تندرج ضمن المدرسة المعيارية للتسيير الاستراتيجي من الاتجاهات التي لا تعتمد في فلسفتها لتصميم استراتيجيتها على العنصر البشري، بل تعتمد على القائد فقط الذي يكتفي بدوره على نظرة شاملة عند التّصميم.

2.1 المدرسة التّخطيطية :

قد يحسب لهذه المدرسة -بالرغم من أنها تشبه إلى حد كبير المدرسة التّصميمية- اعتمادها على عملية تخطيط استباقية وتحديد للأهداف في عملية بنائها لاستراتيجياتها، وذلك بوضع عدة بدائل تكون من خلالها قادرة على مواجهة البيئة الخارجية والتغيرات التي تفرضها عليها، فضلا عن أنّها تعتمد على دراسة السّوق والمنافسين فيه لتحديد نقاط قوتها وضعفها ومحاولة تجاوز هذه الأخيرة عن طريق التّخطيط، ولعل الاختلاف بين المدرستين كما يشير الحاج مداح عرايبي في اعتماد مدرسة التّخطيط على تجزئة الاستراتيجية إلى عدة مخططات عملية متسلسلة والوقوف على تتبعها بصرامة، أين تقع مسؤولية تتبّع العملية على القائد في المنظّمة، ومسؤولية تنفيذ الخطط على رجال التّخطيط، إلا أنّ نظرتها الطويلة في استشراف المستقبل في بيئة متغيرة و البحث عن الرّيح كهدف رئيسي جعلها عرضة للعديد من الانتقادات، (الحاج، 2009، صفحة 135) ذلك أن عملية التّخطيط والمتابعة في تنفيذ الاستراتيجية ضمن هذه المدرسة بقيت حكرا على مجموعة داخل البيئة التنظيمية دون الأخرى، فضلا عن تركيز هذه المدرسة على العائدات المادية وإهمالها العنصر البشري.

3.1 مدرسة التموضع:

تبني مدرسة التموضع استراتيجياتها على النّحو الذي يجعلها قادرة على المنافسة والتّفاوض، ولعل كلمة تموضع هنا تعني الكيفية التي تضع فيها المنظّمة منتجاتها في أذهان زبائنهم، وكل قراراتها واستراتيجياتها تبدأ من دراسة السّوق وتحديد المنتجات الموجودة فيه وكذا عدد المنظّمات المنافسة لها، وكل هذا عن طريق استراتيجية تسييرية قادرة على التّحكّم في ظروف المنافسة على غرار استراتيجية القوى الخمسة التي أشار إليها إدريس أوهلال في كتابه مدارس الفكر الاستراتيجي والتي تتحكّم في ظروف المنافسة، ابتداء من القوة التفاوضية للموردين والعملاء والمنافسة داخل المنظّمة فضلا عن المنافسين الجدد والمنتجات البديلة. (ادريس، 2018، الصفحات 42-43) وتمثل الاستراتيجية قرارات حول كيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الغرض الرئيسيّ رغم تحديات العقبات المحتملة مثل قوّة المنافسة والتحديات البيئية والعوامل ذات الصّلة، كما تأخذ

الاستراتيجية في اعتبارها قضايا معقدة مثل الجودة والسعر، وكثيرًا ما يكون من الصعب فهم التنازلات بينهما لأنهما غالبًا ما يكونان غير واضحين مسبقًا. (Awonusi, 2022, p. 35)

ويبقى أن مدرسة التّموّض على غرار المدارس الأخرى التي تندرج تحت ما يسمّى بالمدارس المعيارية للتسيير الاستراتيجي تركّز على كيفية مواجهة البيئة الخارجية للمنظمة بأقل تركيز على الموارد الداخلية التي ستساهم في إنجاح هذه الاستراتيجية على عكس استراتيجيات المدرسة الوصفية التي نلخصها فيما يلي:

2- المدارس الوصفية:

على عكس المدارس المعيارية، ترفض المدارس الوصفية عن طريق مدارسها (الثقافية والمعرفية ومدرسة القيادة والتعلم وكذا البيئية ومدرسة السلطة) طريقة التّصور والتّخمين والتّحليل عند صياغة استراتيجية تسييرية، ذلك أن رؤاها على غرار مينتزبرغ Mintzberg يرون أنه من المستحيل أن تتوصّل منظمة ما عن طريق استراتيجياتها إلى تقييم جادّ ودقيق للتهديدات والفرص التي قد تفرضها البيئة الخارجية، كما أنه من غير الممكن في ظلّ وجود بيئة متغيرة وسريعة الوصول إلى تحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، ولعل نجاح المنظمة واستراتيجياتها من وجهة نظر المدارس الوصفية يكمن في مدى رأس المال الفكري الذي تحوزه عن طريق جميع العاملين فيها، ومدى استعدادهم للعمل الجماعي الذي يقوده المسير الاستراتيجي بقراراته الديمقراطية والرشيده التي تستند على الظروف الآنية بغية تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي نجاحها.

1.2 المدرسة الثقافية:

ترى المدرسة الثقافية أن رأس المال البشري يعدّ أهمّ مورد في المنظمة، وأنّ تكوين استراتيجية ما مرهونة بالبُعد العلائقي داخل المنظمة ومدى التفاعل الاجتماعي والمعتقدات والتّمثلات المشتركة بين الفاعلين داخلها، ولعل إيمان المدرسة الثقافية بأهمية تمكين الفاعلين والتسيير بالمشاركة يكمن في مدى اقتناعها بأن الاستراتيجيات النّاجحة تنطلق من الارتقاء بالقيم الجماعية والتّفاهم التّنظيمي المشترك و الاتّصال الشّبكي صعودا ونزولا والذي يشترك فيه كل أعضاء المنظمة (Vidya, 2017, p. 5)، فالاستراتيجيات النّاجحة تبنى انطلاقا من علاقات العمل الإيجابية التي تسود أيّ منظمة، ذلك أنّ ثقافة التّمكين في تسيير المنظمة التي قد يعتمدها أيّ مسير عن طريق الفاعلين فيها؛ تتيح له بدائل أكثر عند اتّخاذه للقرارات التي تبنى عليها استراتيجية المنظمة ممّا لو اعتمد على الفردانية والقرارات الأوتوقراطية في ذلك.

2.2 المدرسة المعرفية:

ويضيف Vidya أن المدرسة المعرفية أيضا ضمن المدارس الوصفية للتسيير الإستراتيجي تُولي اهتماما كبيرا بتصوُّر الأفراد وسلوكاتهم داخل المنظمة وخارجها، والتي يقع على عاتق القادة مسؤوليَّة إدراكها وتسييرها، فالمنظَّمات يمكن أن تتطوَّر وتنجح من خلال فهم الفاعلين داخلها وكذا الموردون الذين يتعاملون معهم بل حتى الزبائن (Vidya, 2017, p. 34)، ولعل المعرفة في هذه المدرسة لا تقتصر فقط على الرُّؤساء المعرفي الذي يحمله الفاعلون التَّنظيميون داخل المنظمة والذي يكون سببا في نجاحها، بل كذلك على المعرفة التي يحملها القادة والتي تؤهلهم إلى فهم مرؤوسهم داخل المنظمة والزبائن والعملاء ليتسنى لهم وضع سيناريوهات واستراتيجيات تسييرية محكمة .

3.2 مدرسة القيادة:

تعتمد هذه المدرسة على نباهة القائد في صياغته للاستراتيجية، والتي تمكِّنه من وضع الاستراتيجية المناسبة للوصول للأهداف، بعد كسب ثقة مرؤوسيه وضبط سلوكياتهم بالطريقة التي تجعله قادرا على الاعتماد عليهم في تنفيذ هذه الاستراتيجية، كما أن القائد الجيد من وجهة نظر مدرسة القيادة كما يشير Philip، هو ذلك الشخص الذي يصوغ استراتيجيته صياغة جزئية وواعية أو تعديل هذه الاستراتيجية إذا تطلَّب الأمر استنادا إلى تقديراته وقدراته المعرفية. (Philip, 2003, p. 18) وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية في مدرسة القيادة لا تعتمد على التصميم ولا على التَّموضع ولا على التَّخطيط بقدر ما تعتمد على نباهة وبصيرة قائد المنظمة.

4.2 مدرسة التَّعلم:

ويضيف Philip أن مدرسة التَّعلم ضمن المدارس الوصفية للتسيير الاستراتيجي، تُراهن هي الأخرى على أن المنظمة التي تعوِّل على التَّعلم بدلاً من الرِّيح، وتعرِّف نفسها على أنَّها مجموعة من الفاعلين القادرين على التَّعلم بمرور الزَّمن ضمن ما يسمَّى بالمنظمة المتعلِّمة، تكون قادرة على خلق عمليَّاتها وتحقيق أهدافها، خاصَّة إذا كان القائد فيها واعٍ بأنَّ دوره كقائد هو إدارة عمليَّة التَّعلم الاستراتيجي، وأنَّ صياغة استراتيجية ما لا تقتصر على القمَّة الهرميَّة لوحدها، بل بتضافر جهود كل الفاعلين في المنظمة (Philip, 2003, pp. 19-20)، فالمنظَّمات التي تتبع التَّسيير الاستراتيجي والتي لا تنتهج مركزيَّة السُّلطة واتخاذ القرار؛ نجدها تهتم بعمليَّة تعلُّم الفاعلين فيها داخل المؤسسة كقيمة مضافة وورقة رابحة يستعملها المسيرون في إعادة صياغة استراتيجيات أخرى تتماشى مع البيئة عند تغيرها.

5.2 المدرسة البيئية:

ترى المدرسة البيئية أنّ المحيط الخارجي للمنظمة هو المتغير الرئيسي والحاسم لها، بخلاف معظم المدارس التي سبقتها والتي كانت ترى في البيئة الخارجية متغيراً ككل المتغيرات، كما تعتبر هذه المدرسة أنّ اختيار الاستراتيجيات والأنماط التسييرية ما هو إلا ردّة فعل على المحيط الخارجي الذي يدفعها إلى ذلك، وأيّ استهانة بهذا الأخير سيؤدّي بالمنظمة إلى التصفية والزوال (الحاج، 2009، صفحة 140). ولعلّ هذا الاهتمام الكبير بالمحيط الخارجي مرده تكنولوجيا المعلومات وما فرضته من إجباريّة تطوير رأس المال المعرفي للأفراد داخل المنظمة إذا أرادت الاستمرار، مع التّحديث المتواصل لهذه المعارف كاستراتيجيّة وقيمة مضافة تستطيع من خلالها المنظمة مواكبة التغيّرات انطلاقاً من خبرات الأفراد المتاحة (Vidya, 2017, p. 35)، فبالرغم من تركيز هذه المدرسة على البيئة الخارجيّة كمتغير رئيسي لبناء الاستراتيجيات، إلا أنها لم تنف دور الفاعلين داخل المنظمة بمختلف الرّساميل التي يحملونها لمواجهة المحيط الخارجي.

6.2 مدرسة السّلطة:

لكي يكون الشخص استراتيجياً ضمن هذه المدرسة يجب أن يمتلك السّلطة وأن يكون قادراً على ضبط قوانين اللعبة المكّرسة داخل التّنظيم أو خارجه، أي في علاقته مع أعضاء المنظمة أو مع المحيط الخارجي لها، ولعلّ أليسون Allison (1971) وبيرو Perrow (1970) هما من جلبا مفهوم السّلطة إلى أدب الإدارة الاستراتيجية (Volberda & Tom, 2001, p. 6) بحيث يكون مالك هذه السّلطة هو من له الحقّ في اتّخاذ القرار، وصاحب السّلطة هنا ليس بالضرورة قائد المنظمة، فقد يكون طرفاً آخر، ومن وجهة نظر سوسولوجيّة خاصّة عند الرجوع إلى التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي فإنّ من يملك السّلطة هو من يملك الموارد التي من خلالها يستطيع أن يطبق سلطته على الآخرين مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: أبعاد التسيير الاستراتيجي وأهميته وتحدياته

المطلب الأول: أبعاد التسيير الاستراتيجي

يرى تيتار Théitart بأن الاستراتيجية في التسيير تتحقق عندما يكون هناك تناسق و تناغم بين القدرات الداخليّة للمنظمة ومحيطها الخارجي. هذه القدرات تتجلى من وجهة نظره عندما يتحقّق التوازن بين ثلاثة أبعاد، والمتمثّلة في البعد الاقتصاديّ والبعد السياسيّ والبعد البيروقراطيّ التنظيمي، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاختيار من كل تركيبة من هذه الأبعاد مما يتناسب مع

بيئة المنظمة . (Fakher, Safwat, & Mohammad, 2013, p. 875)، وهذا فإن الانتقال من نمط التسيير بمفهومه العام إلى نمط التسيير الاستراتيجي، يشترط العمل على تضافر القوى أو الأبعاد الثلاثة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- البعد الاقتصادي:

إن الانغماس في موضوع التسيير الاستراتيجي عبر مدارسه، يحيلنا إلى استخلاص وفهم أن التسيير الاستراتيجي لمنظمة ما يسعى في الأخير إلى بلوغ أهدافها المسطرة، رغم تقديرات واختلاف وجهات نظر مسيري هذه المنظمات في الكيفية التي بها تصاغ هذه الاستراتيجية، إلا أن شرط اكتشاف مكان قوة هذه المنظمة وضعفها أمر غير متنازل عنه، يعتمد عليه المسيرون في صياغتهم للاستراتيجية بعد الأخذ بعين الاعتبار البعد السياسي والبيروقراطي والاقتصادي لإنجاحها، ولعل هذا الأخير يعد من أهم الأبعاد التي تُبنى عليه استراتيجية التسيير لأي مسير داخل التنظيم، وهنا يشير الأستاذ عبد المليك مزهودة أن عملية تحديد المهمة المنوطة بالمنظمة ونشاطها الاستراتيجي والأهداف التي تصبو إليها، كلها مراحل تساهم في عملية إنجاح التسيير الاستراتيجي في بعده الاقتصادي، فضلا عن تحليل البيئة الخارجية وتقييم الموارد المادية والبشرية التي تمكّنها من مواجهة إكراهات هذا المحيط المتغير ومن إعداد استراتيجية مناسبة وتقييمها ووضعها قيد التنفيذ. (عبدالمليك، 2006، صفحة 89) ويبقى البعد الاقتصادي من أهم أبعاد العملية التسييرية الاستراتيجية كونه الهدف الأول الذي من أجله تم إنشاء أي منظمة خاصة تلك المنظمات الربحية التي تسعى إلى الرّفع من رأسمالها.

2- البعد السياسي:

تكمّن عقلانية أيّ تنظيم في احتوائه لهيكل تنظيمي باختلاف أنماطه وأشكاله، إلا أن الثابت في هذا الهيكل هو وجود أقسام ووحدات تشغيلية على شكل هرم يقود أعلاه المسير صاحب السلطة أو على الأقل هذا ما تناوله معظم الأدبيات التي تخوض في موضوعات التنظيمات، إلا أن واقعها ينبئ على وجود أطراف أخرى لها أهداف خاصة تسعى إلى بلوغ السلطة، وفي خضم ذلك قد يتعدّر على المسير صياغة استراتيجية للمنظمة وإيجاد من ينقذها، مما يعني كما يرى الأستاذ عبد القادر خربيش أنه عند اتخاذ أي قرار يخص استراتيجية المنظمة، لا بد أن يكون المسير على وعي بأن هناك أطرافا فاعلين داخل المنظمة وخارجها، لهم مصالح وأهداف يسعون للوصول إليها عن طريق التحالفات التي قد تكون ظاهرة أو غير معلنة، وقبل أن يضع استراتيجية تخص المنظمة يجب أن يكون استراتيجيا في الوصول إلى هؤلاء الأطراف ومعرفة استراتيجياتهم وكيفية التعامل معهم. (عبدالقادر خ.، 2016، صفحة 39) أي أن وعي القائد وتمكّنه من رصد الأطراف الفاعلة داخل

التنظيم واستراتيجياتهم التي يتخذونها لتحقيق أهدافهم، من شأنها أن تساعد في صياغة استراتيجية يتبناها بالشكل المطلوب للوصول بها إلى الأهداف المسطرة.

3- البعد البيروقراطي:

البعد البيروقراطي أو التنظيمي أو الاجتماعي، كلها مفاهيم تدل ضمن الإرث النظري على ثالث بُعد والذي يساهم في نجاح التسيير الاستراتيجي إذا أخذ بعين الاعتبار، كونه يعكس نوع التنظيم الذي تتبناه المنظمة سواء كان تنظيمًا ديمقراطيًا أو أوتوقراطيًا أو ديكتاتورياً، وكل هذه الأنواع مسؤولة عن إظهار الفاعلين لسلوكياتهم كرد فعل على النمطية التسييرية المعتمدة في ذلك، كعملية اتخاذ القرارات الفردية أو الجماعية وإجراءات الرقابة الضمنية كانت أو لصيقة، وبالرغم من أننا نجد تضارباً في الآراء حول النمط التسييري المثالي لتسيير المنظمة، والذي يضمن إظهار الفاعلين داخل المنظمة لسلوكيات إيجابية، ومن وجهة نظر استراتيجية يميل العديد من الباحثين إلى تنظيم العمل وإشراك الفاعلين فيه مما يضمن علاقات عمل إيجابية؛ وبالتالي نجاح الاستراتيجية في بعدها البيروقراطي وذلك يكون كما أشار الأستاذ عبد المليك مزهودة بعد اختيار "درجة المركزية، وتحديد حجم الوحدات التشغيلية ونوعية تقييم العمل واختيار وسائل التنسيق، فضلاً على إعداد نظام المعلومات واختيار نمط الحفظ وتحديد المراحل واختيار الأفق الزمنية، زيادة على شرح محتوى الخطط وإعداد مراحل عملية اتخاذ القرار وتحديد مستوى مشاركة الأفراد في القرارات والانتهاج إلى إعداد نظام لتقييم المكافأة وضبط الحرية المتروكة للأفراد وتحديد كثافة التأطير ومتابعة أنشطتها". (عبدالمليك، 2006، صفحة 89) وبهذا يتضح لنا أن البعد البيروقراطي للتسيير الاستراتيجي لا يميل بثقله لطرف دون الآخر، أو بمعنى آخر يستطيع المسير إنجاح استراتيجية يتبناها بالموازنة بين عملية صياغة الاستراتيجية ومتطلبات منقذها بالشكل الذي يضمن مناخاً تنظيمياً قادراً على بلوغ الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي

يرى مينتبرغ Mintzberg أن الاعتماد على الاستراتيجية في العملية التسييرية لأي منظمة، يمكنها من تحديد مسارها الذي من خلاله تضمن هذه الأخيرة عدم انحراف الغايات المحددة في رسالتها عن الأهداف التي سطرته، علاوة على ذلك تعتبر الاستراتيجية الخارطة التي تمكن جميع الفاعلين داخل المنظمة رؤساء كانوا أو مرؤوسين من تجنب الفوضى بعد توحيد إجراءات العمل، وبالتالي تجاوز الارتباك عند القيام بالعمل (Awonusi, 2022, pp. 35-36)، فالرؤية الواضحة للمسير ومرؤوسيه تتم عن طريق استراتيجية محكمة وواضحة للجميع، والتي من شأنها سد الثغرات التي قد

تترتب عن انعدام وجود استراتيجية، فضلا عن الاستثمار في الوقت والجهد الثمين لأي منظمة في إنجاز العمل وبالتالي تقليل التكاليف وزيادة الأرباح بعد تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة، هذه الأخيرة التي وإن وضعت في صورة المؤسسة ضمن استراتيجية واضحة تزيد من دافعيتهم للعمل الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف، ثم إن واقع المنافسة الخارجية للمنظمة وما يفرضه من إيجاد صيغ تسييرية تضمن بقاءها في بيئة تبحث عن التموّج والتصدر في الأسواق المحلية والدولية وتجربها على صياغة استراتيجية تضمن نجاحها في ذلك، فالاستراتيجية كما يشير جيلوس عندما يتم صياغتها بشكل جيد وتكون مدروسة بطريقة فعالة قابلة للتنفيذ، تعطي للمنظمة تلك الميزة التنافسية مع بيئتها الخارجية وتعزز رضا العملاء والموردين لها، ومن المرجح أن يكون أداؤها قويا تستطيع من خلاله زيادة إيراداتها وأرباحها. (Julius, 2014, p. 123)

كما تكمن أهمية التسيير الاستراتيجي في: (طاهر وائل، 2009، الصفحات 51-52)

- "إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أوقابيتها.
- تسمح بالتوزيع الفاعل للوقت والموارد للفرص الموجودة، ويعطي هذا أساساً مناسباً لتوضيح المسؤوليات الفردية والجماعية، وتكامل الأدوار، ويعطي درجة من الانضباط الرسمية إلى إدارة منظمة الأعمال.
- تنقية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية".

فقد تسود الفوضى داخل أي تنظيم لا يعتمد على استراتيجية واضحة لتسيير شؤونه الداخليّة والخارجيّة، فالاستراتيجية بالنسبة لأي مسير تعتبر بمثابة خارطة تحول دون الانحراف عن الأهداف التي سطرها، وبدونها يبقى الأمر ارتجالاً وتجريباً بما ينفي خصائص المنظمة الحديثة.

المطلب الثالث: تحديات التسيير الاستراتيجي

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي الكثير من التحديات التي تجبرها على إيجاد طرق وآليات للتصدي لها، ولعلّ انتهاج استراتيجية محكّمة في عملية التسيير كفيلة بمسايرة هذه الرهانات الآنية وتلك المتوقّعة ظهورها مستقبلاً، هذه الأخيرة التي يسببها التغير المستمر الذي يشهده العالم، وظهور

التكنولوجيا الحديثة بما في ذلك ثورة المعلومات التي أجبرت القائمين على المنظّمات -إذا ما أرادوا نجاحها- الأخذ بعين الاعتبار وضمن أولوياتهم استراتيجية عمل وقرارات قادرة على مواكبة وتحدي هذه التغيرات لضمان بقائها على قيد الحياة ضمن سوق العمل العالمي، ولعلّ تحقيق ذلك يتطلب قيادة رشيدة وملمّة بكل مجريات البيئة الخارجيّة لكسب أصحاب المصالح من موردين وعملاء وزبائن، فضلا عن التسيير الفعّال والاستراتيجي للموارد الداخلية للمنظمة عامة، والمورد البشريّ خاصّة الذي يقع عليه رهان تنفيذ وتحقيق الغايات المحدّدة في الخطة الاستراتيجية للمنظمة، بداية من تحديد الأهداف وقراءة البيئة الخارجيّة ووضع بدائل استراتيجية واختيار إحداها لوضعها قيد التنفيذ ومراقبتها، إلا أنّ هذه السيرورة كما يقول عبد الملّيك مزهودة يجب إخضاعها "لنوع من المعيارية في التعامل مع الأبعاد الأساسية من محيط، موارد، تنظيم وأهداف" (عبدالملّيك، 2007، صفحة 40)، كما أصبحت علاقة المنظمة بالمحيط تتطلب الكثير من الحذر لما تفرضه التغيرات المتسارعة والمستمرة، وكذا هيكل التّظيم ونوعية الاتصالات بداخله حيث أصبحت هي الأخرى تفرض نوعا من المرونة التّظيمية لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية، فضلا عن وجوب توفير كلّ الموارد الماديّة اللازمة وكذا الموارد البشريّة وتمكينه من العمل في أحسن ظروفه لبلوغ الأهداف التي سطّرتها المنظمة والمنتظرة من أصحاب المصالح الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بها.

1- العلاقة مؤسسة/محيط:

فعلى مستوى البيئة الخارجيّة للمنظمة، أصبح يتعين على هذه الأخيرة الأخذ بعين الاعتبار التّأثير الخارجي عند صياغتها لاستراتيجياتها المستقبلية، وذلك من خلال الاطلاع الدائم على التغيرات التي تفرضها العولمة والتي تكون بمثابة المعطيات التي تؤهل المنظمة لوضع وتنفيذ خطتها، فقد يكون للبيئة الخارجيّة تأثير سلبيّ على المنظمة، كما تعتبر فرصة تستفيد منها المنظمة لتطوير نفسها (طاهر وائل، 2009، صفحة 66) والفارق بين التّأثير السلبيّ والإيجابيّ للمنظمة تلك المنافسة التي تصنعها صياغة الاستراتيجيات، فبدون وضع استراتيجية واضحة لركوب موجة المنافسة يتعذر على المنظمة اللّحاق بمنافسها وهذا ما يؤثّر عليها سلبا ويلقيها خارج اللّعبة، أما اليقظة والوعي بالظروف السّائدة على مستوى السّوق وصياغة استراتيجية لمواجهة من شأنه أن يبقها ضمن التّنافس ويبعدها عن المخاطر التي قد تترتب عن ذلك، بل أكثر من ذلك تستطيع من خلال تسييرها الاستراتيجيّ بناء تحالفات مع منظّمات أخرى يبقها دائما في مصافّ المنظّمات المتصدّرة، خاصة إذا أخذت بعين الاعتبار واحترمت القوانين المحليّة والدوليّة التي تنظّمها، وثقافة المجتمع التي هي طرف فاعل فيه، ويؤثّر فيها عوامل وتحديات تشارك في رسم الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

2- التَّنْظِيم الشَّبَكِيّ والأَفْقِيّ:

يرى Fabian Feldberg أن هيكل المنظمة غالبا ما تعكسه طبيعة علاقات العمل التي تضبطها القواعد والإجراءات الرّسمية، كما يظهر أيضا في عمليّة اتخاذ القرارات الأوتوقراطيّة أو الديمقراطيّة، وكذا درجة التخصّص في الوظائف وكميّة الرّقابة المفروضة عليها، وهذا كله يعتبر تحديًا للمنظّمات لمواجهة البيئة الخارجيّة خاصّة بعد تمكينها للفاعلين داخل المؤسّسة في صياغة الاستراتيجية، ذلك أنّ نجاح هذه الأخيرة مرهون بدرجة مشاركة العمّال في سياسة الشّركة (Fabian, 2014, pp. 3-4)، ويتطلب تحقيق ذلك قيادة ملتزمة تقود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال قرارات رشيدة تساهم في تنفيذ الاستراتيجية وإنجاحها، وكل هذا بعد مراعاة ثقافة المنظمة وقيم الأفراد فيها، وتوفير الموارد الماديّة اللازمة لبلوغ الأهداف المحدّدة في الخطة الاستراتيجية (Friday, 2007, p. 99). أما عن طبيعة علاقات العمل وما يضمن مناخها الإيجابيّ خاصّة في علاقة المرؤوسين ببعضهم البعض، تضمّنها تلك المرونة الاتّصالية التي تتركّس على التّعلم ومشاركة المعرفة عبر تشجيع العمّال والسّماح لهم بالتنقّل الشخصي بين الوحدات التشغيليّة وتمكينهم من المشاركة في تسيير المنظمة الذين هم طرف فاعل فيها، فضلا عن إشراكهم في اتخاذ القرارات والتحقّظ على بعضها طالما يقع على عاتقهم مسؤوليّة تنفيذها، أما عن التَّنْظِيم الشَّبَكِيّ فلقد أضحى جليًا عدم اعتبار المنظمة كنسق مغلق ووضع قطيعة بينها وبين محيطها الخارجيّ، هذا الأخير الذي يتطلّب معلومات غزيرة خاصّة عن الزبائن ومتطلباتهم والموردين والعملاء قصد مجاراتها وكسب ثقتهم، فإذا كانت المنظّمات كما يشير (Jean-Pierre, Michel, & Jacques, 2019) في السّابق رهينة الظواهر الاجتماعية والثّقافية، فالיום أصبحت المنظمة الحديثة تواجه تحديّات من نوع آخر، فتعدد التّقنيات وزيادة المنافسة ووجوب الأخذ بعين الاعتبار اضطراب البيئة الخارجيّة غير المتوقّع؛ ألزم قادة المنظّمات على تبنيّ استراتيجية حذرة لتخطّي هذه التحديّات (Jean-Pierre, Michel, & Jacques, 2019, p. 3)، ولعلّ الحذر هنا لا يتطلّب بالضرّورة العمل على المنافسة لتصدّر الصورة بقدر ما يتطلّب الشّراكة والتّعاون بين المنظّمات في ظلّ العولمة ومجتمع المعرفة وإمكانيّة انتشار المعلومة عبر ما يسمى بالتَّنْظِيم الشَّبَكِيّ.

3- المقاربة المبنية على الموارد:

إنّ اكتساب موارد تكون حكرا على منظمة دون غيرها، يعدّ أكبر تحديّات التسيير الاستراتيجيّ الذي يمكن المؤسّسة من الاحتفاظ بموقعها وتعزيز الأفضليّة التنافسيّة لها، وهنا الحديث عن الموارد ليس من جانبها الكميّ فقط، بل حتى نوعيّة الموارد الماديّة والبشريّة التي تحوزها المنظمة، فقد تشترك المنظّمات وتتشابه في الموارد التي تحوزها إلا أنّ ما يصنع الفارق هو توظيف هذه الموارد

واستغلالها بالشكل الصحيح، وكذا قدرة المنظمة على تسيير الرأس مال المعرفي للفاعلين ومهاراتهم في تحقيق الأفضلية التنافسية (عبدالمليك، 2007، صفحة 129)، والذي يصنع الفارق هنا هو المورد البشري الذي يتحكم في الموارد المادية، فال مورد البشري إن تمت قيادته بالشكل المطلوب وفقا لقدراته ومهاراته وخبراته تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق تطلعاتها، خاصة إن وضعت الشخص المناسب في مكانه المناسب وفقا للاستراتيجية التسييرية التي تتبناها.

4- الأهداف:

إذا كانت تحديات المنظمة التي تعتمد في تسييرها للعمال على النمط العملي هو بلوغ الأهداف التي سطرتها والتي تتمثل في الربح وفائض القيمة، فلقد أضحى التسيير الاستراتيجي فضلا عن تطلعه لرفع كفاية العمال داخل المنظمة والعمل على الدفع بهم لتطوير أدائهم يهدف إلى المنافسة والتوقع في سوق العمل المحلي والعالمي، ويخبط لكسب ثقة أصحاب المصالح خاصة الزبائن أكثر من تفكيره في الجانب الربحي للمنظمة (عبدالمليك، 2007، الصفحات 43-44)، فالتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم والتطور في كل المجالات الذي نتج عنها، أجبر القائمين على منظمات الأعمال بإعادة النظر والتفكير المحكم فيما يخص استراتيجياتهم، فلم يعد التفكير في الأرباح هو الهدف الوحيد للمنظمة، بل ظهرت تحديات أخرى تتمثل في المنافسة الشديدة التي تفرض قيادة رشيدة ونظرة بعيدة المدى لضمان مكانها في السوق (جمال ق.، 2016، الصفحات 62-63)، وبهذا فإن التركيز على عائد الربح ضمن الاستراتيجية الموضوعة لتسيير المؤسسة دون الالتفاتة لمن سوف يقوم على تنفيذها ودون الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي للمنظمة، يعتبر مضيعة للجهد والوقت وبالتالي مضيعة أيضا للتكاليف وللخسائر التي تتكبدها المنظمة.

المبحث الثالث: التسيير بالمؤسسة الجزائرية: قراءة في المراحل التنظيمية

المطلب الأول: مرحلة ما قبل 1980.

1- مرحلة التسيير الكولونيالي للمؤسسة الجزائرية:

لقد قام المستعمر الفرنسي إبان احتلاله للجزائر بكل ما في وسعه للتحكم في كل الإدارات الجزائرية، خاصة تلك التي في علاقة مباشرة مع المواطنين الجزائريين، كاستراتيجية بعيدة المدى تهدف من خلالها إلى السيطرة على الشعب و مراقبة كل تحركاتهم وأسرارهم، وبقي الجزائريون على هذه الحالة إلى غاية 1919 السنة التي سُمح لهم فيها بانتخاب من يمثلهم تحت شروط وضغوطات القوانين التي سوف تخدم مجددا الإدارة الفرنسية (ناصر، 2011، الصفحات 185-186)، كما قام

المستعمر الفرنسيّ باستحداث إدارات بيروقراطيةٍ أخرى تقوم بتتبع ومراقبة مختلف المؤسسات على غرار مديريّة الشُّغل والعمل والتي تعنى "بالعمل والشغالين وذلك إثر تنفيذ القوانين الفرنسية الصادرة في تنظيم الأعمال والأشغال وحقوق العمالة والصانعين في المعامل والشغالين في المخازن التجاري .." (فريد، 2019، صفحة 120). فلقد استعملت الإدارة الفرنسيّة كل أساليب الحصار والقمع في حق المواطنين الجزائريّين الذين لم يكن يُسَمَح لهم بالمشاركة في تسيير أمورهم بقوة القانون الذي كان يُسَنُّ خدمة لمصالحهم، فضلا عن أنهم هُمِّشوا من العمل في الإدارات التي كانت تسيطر عليها العمالة الفرنسيّة، وبقي الحال على وضعه المزري إلى أن استقلت الجزائر.

2- مرحلة التسيير الذاتي 1963-1967:

واجهت الدولة الجزائرية مباشرة بعد استقلالها تحديات كبيرة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي، فضلا عن تحطيم المستعمر للألة وتدميره للمؤسسات قبل خروجه عانت الجزائر من انتشار الفقر والامية والبطالة، وما كان انتاجها للتسيير الذاتي إلا ارتجالا لم يكن مخطّطا له ولم تكن له استراتيجية واضحة، بل كانت حتمية فُرضت على متخذي القرار آنذاك والذين وجدوا أن هذا النمط من التسيير يبقى الخيار الوحيد طالما هناك عجز في الإطارات التي كانت قادرة على تسيير المؤسسات (سليمة و كلثوم، 2022، صفحة 771). ويقول الأستاذ سويدي أن هذا النمط من التسيير "نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي يمثل محتواه الأيديولوجي السبيل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للإفضاء إلى الاشتراكية والتي تتوافق بين مصالح العمال الذين لم يرتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية واهتمامهم المعنوي والمادي بثمره إنتاجهم وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة وبإخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية الإقليمية". (محمد ا، 1990، صفحة 121) وبذلك فإن سرعة اتخاذ قرار تسيير المؤسسات تسييرا ذاتيا جاء لسد أو مواجهة متطلّبات واحتياجات الشعب الجزائري، وليأخذ هذا القرار طابعا رسميا أصدرت الدولة في 22 مارس 1963 قانونا لهيكله هذا المشروع، والذي قام من الناحية التنظيمية على أربعة هيئات: الجمعية العامة ومجلس العمّال ولجنة التسيير والمدير الذي كانت له سلطة أقوى من تلك التي يتمتع بها مجلس العمّال، (أمال، 2016، الصفحات 90-91) والتي انتهت كما يقول الأستاذ بوفلجة غياث "...إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات، وأدى الأمر في الكثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات، بل وتأخير حتى في الرواتب الشهرية للعمال وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، وهو ما أعاق

التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي". (غياث، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، 2010، صفحة 7) لينتهي الأمر إلى ظهور ظاهرة المطلبيّة عند فئة العمّال التي نتجت عن خروج التسيير الدّاتي عن هدفه الأوّل، والتي دفعت العمّال إلى الاحتجاج والمطالبة بتحسين أوضاعهم داخل بيئة العمل والرّفّع من أجورهم وبحقّهم من الأرباح التي تجنيها المؤسّسة، وهذا ما يعكس في الأخير فشل مشروع التسيير الدّاتي على الصعيدين الاجتماعي والثّقافي لما خلفه من سلوكات وقيم لدى العمّال. (فريد، 2019، صفحة 122) ولعلّ الطّابع الاجتماعي الذي غلب على هذه المرحلة والثّقافة التّنظيمية التي يحملها كل من المسيرّ والمرؤوسين على مستوى المؤسّسات الجزائريّة، والسلوكات وردود الأفعال التي نتجت عن ذلك فضلا عن غياب استراتيجيّة واضحة، حالت دون نجاح التسيير الدّاتي في مشروعه.

3- مرحلة المؤسّسة الحكومية 1968-1971:

من الطّبيعي أن ينتهي مشروع التسيير الدّاتي الذي اعتمده الدّولة الجزائريّة عقب استقلالها من المستعمر الفرنسيّ بالعديد من التّنقضات والظّواهر السلبية داخل المؤسّسات سواء من الناحية التسييريّة أو التّنفيذيّة للعمل، ذلك أنّ معظم القرارات التي اتّخذت في ذلك الوقت، كانت قرارات ارتجاليّة أو غير مدروسة بالطريقة التي ترقى لتسيير مؤسّسات كانت قد دُمّرت من طرف المستعمر الفرنسيّ قبل خروجه، تاركا إيّاها لمجتمع لم يألّف تسيير المؤسّسات إلا الذين كانوا في احتكاك مع المدرسة الإداريّة الكولونياليّة، والذين عجزوا لقلّتهم عن إنجاح المشروع، وبهذا انتقلت الحكومة الجزائريّة إلى مرحلة أخرى وأخذت على عاتقها مسؤوليّة تسيير المؤسّسات الوطنيّة خاصّة كما يقول الأستاذ بوفلجة غياث "... بعد قرارات التأميم التي شرعت فيها الدّولة، و التي تعتبر هذه البداية الحقيقية لخلق مؤسّسات وطنية، وقد تدعم ذلك بحركة بناء الوحدات الإنتاجية الضخمة، اعتمادا على مداخيل البترول، مما أدى إلى إيجاد قاعدة صناعية معتبرة..." ومن هنا يضيف الأستاذ بوفلجة غياث بدأت الحكومة الجزائرية في الاعتماد على استراتيجيات تسييريّة بعيدا عن الارتجال، تسعى من خلالها إلى تعظيم الثروة وخلق رأسمال قويّ من خلال توجيهها للتّصنيع وإلى مشاريع تنمويّة على كلّ الأصعدة، (غياث، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، 2010، الصفحات 7-8) ولعلّ هذه المرحلة كانت المحفّز إلى مضيّ الدّولة الجزائريّة إلى تأميم شركاتها وإعادة الثّقة في إجراءاتها للمشاركة في تسيير المؤسّسات عبر ما يسمى بالتسيير الاشتراكيّ.

4- مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980:

إنّ المشاكل التي خلّفها التسيير الذاتي، دفعت بمتخذي القرار إلى البحث عن سبل جديدة لتدارك الأمر، وانتقلت من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي الذي يقتضي تأميم الشركات وتحويلها إلى مؤسسات وطنية عموميّة تسيطر عليها الدولة وتقع تحت وصايتها كخطوة لاسترجاع سيادتها الاقتصادية، فضلا عن إعادة النظر في تنظيم العلاقات بين القادة والمرؤوسين من خلال تحسين ظروفهم في العمل وإشراكهم في تسيير المؤسسات من خلال الابتعاد عن المركزيّة، وتوزيع المسؤولية وإحلال الديمقراطية. (أمال، 2016، الصفحات 94-95) فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات كما يقول الأستاذان "اسماعيل قيرة وعلي غربي" "الذي يعتبر إطار للتشاور ونضج المشاكل وتحويلها لخدمة الأهداف الوطنية للتنمية، يعمل من أجل الإسهام في تعبئة العمال من جميع الفئات لتحسين الإنتاج والتسيير ومحاربة التبذير والرشوة والاختلاس" ويضيف الأستاذان أنّه وبالرغم من كل الإيجابيات التي أتت بها التسيير الاشتراكي إلا أنّها لم تؤهّل هذا الأخير للخلو من العيوب التي ظهرت جرّاء عدم مرافقة العمّال لإنجاح هذا المشروع، فضلا عن نشوب صراعات بين ممثلي العمّال والمسؤولين؛ وما نتج عن ذلك من ظهور التوتّرات التي سببتها ظروف العمل والنمطية الحديثة في عمليّة التسيير، (اسماعيل وعلي، 2017، الصفحات 162-163) هذه النمطية التي لم تؤخذ بعين الاعتبار كما يقول "الأستاذ ناصر قاسيمي" "... واقع العمال من ناحية التكوين والمستوى التعليمي ومستوى وعي العمال السياسي والتسييري الذي كانوا يتمتعون به، وهي الأدوات التي كانوا يفتقدونها لمواجهة الإطارات والنقابة وغيرها" كلّها عوامل زادت من تكريس مركزيّة السّلطة والانفراد بالتسيير لجهة معيّنة، الشّيء الذي يتناقض مع المبادئ التي جاء بها مشروع التسيير الاشتراكي، وظهر في الأخير أنّ قرارات مشاركة العمّال في تسيير المؤسسات لم تكن عقلانيّة، بل ارتجاليّة أيديولوجي مستوحاة من وجهات نظر الجماعة التیکنوقراطيّة بما تمليه عليهم توجّهاتهم. (قاسيمي، 2017، صفحة 208) وبهذا فإن جعل الأيديولوجيّة السياسيّة في المقدّمة وتأخير القيم العقلانيّة التي كان من شأنها أن ترتقي بالوضع الاقتصادي في الجزائر بعد التسيير الحسن للمؤسسات العموميّة؛ والذي كان يهدف لزيادة الإنتاج وخلق الثروة، زاد من حجم الأزمة التي تمظهرت في الظواهر السليبيّة داخل المؤسسة والتي كرّستها غلبة المصالح الشخصيّة على المصلحة العامّة، فضلا عن تهميش العمّال ومنعهم من المشاركة في عمليّة التسيير ولو بإبداء الرّأي، وأصبحوا مجرد منقّذين للقرارات التي تتخذ من أعلى الهرم والتي لم يشاركوا فيها. (حنان، 2017، صفحة 111) وبالرغم من أنّ المبادئ التي أتت بها التسيير الاشتراكي في بداياته، هدفت إلى خدمة طموحات الشعب الجزائريّ عامّة والمؤسسة الجزائريّة خاصّة،

إلا أنّ تحقيقها حال دون ذلك، وهذا راجع إلى حادثة خروج المستعمر آنذاك ونقص الكفاءات المؤطّرة والمسيرة لليد العاملة التي كان يراد منها المشاركة في تسيير المؤسسات، فضلا عن امتداد القيم الثقافية التسييرية التي كان يحملها من كلفوا بالعملية التسييرية التي اتّصفت بالمركزيّة في التسيير والموروثية من المدرسة الكولونيالية، لينتهي هذا المشروع كما يقول الأستاذ "غياث بوفلجة" في كتابه القيم الثقافية وفعالية التنظيمات بعدة سلبيات، بداية من المركزيّة في اتّخاذ القرارات التي انفرد بها من هم في أعلى هرم السّلطة من مسيرين وتكنوقراطيين، والبطء في تنفيذها جرّاء كثرة الاجتماعات التي غالبا ما تنتهي بالعجز في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة والعمّال، وذلك لضعف الكفاءات وتدني مستواهم التعليمي، فضلا عن الاستغلال النقابي للعمّال من أجل المصالح الخاصّة، والتّهاون والكسل في أداء العمل من طرف العمّال في ظلّ غياب سيطرة السّلطة واستفحال ثقافة البايك التي أصبح العمال يعتقدون من خلالها أن المؤسسة من ملكيتهم الخاصّة. (غياث، 2015، الصفحات 69-71) لتبقى نفس الممارسات والمشاكل التي عهدتها المؤسسة الجزائريّة في المراحل السّابقة متفشّية في أوساط العمّال بمختلف مراتبهم فضلا عن استمرار القيم السّلبية التي حالت دون نجاح هذه المرحلة وكرست لبداية مرحلة جديدة لتسيير المؤسسات بعد إعادة هيكلتها.

المطلب الثاني: مرحلة ما بعد 1981

1- مرحلة إعادة الهيكلة 1981-1988:

لقد أدّى تفاقم المشاكل التي أصبحت تعاني منها المؤسسات جرّاء كبر حجمها إلى صعوبة تسييرها من طرف القائمين عليها، بالإضافة إلى كثرة اليد العاملة التي استحالت قيادتها والإشراف عليها ودفع مستحقّاتها، ولتجاوز هذه الأزمة عمدت الدّولة الجزائريّة إلى إعادة هيكلة مؤسساتها بتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة قابلة للتسيير العقلانيّ والمحكم وذلك بهدف "تحسين شروط تسيير الاقتصاد، وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية في التسيير وتدعيم فعاليات المؤسسة الوطنية، بالتحكم الأفضل في الإنتاج، عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات والموارد المالية، بالإضافة إلى توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني". (حنان، 2017، صفحة 112) وبما أنّ المؤسسات أصبحت صغيرة الحجم وأصبح الاتّصال فيها ممكنا بدأ المسيرين في التّفكير في انتهاج نمطيّة وأسلوب جديدين للتسيير من خلال عدم الانفراد بعملية اتّخاذ القرارات وإعطاء هامش من الحرّيّة للعاملين داخل المنظّمة، وتشجيع روح المبادرة والإبداع لديهم والسّماح لهم بالتعبير عن آرائهم والمشاركة في عملية اتّخاذ القرارات، التي أصبحت تؤخذ من داخل المؤسسة بعدما كانت حكرًا على الجهات

الوصية الخارجية، وبالرغم من كل الجهود التي قامت بها الدولة للارتقاء بالمؤسسة الجزائرية. (أمال، 2016، صفحة 100) إلا أن مشروع إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية باء بالفشل لنفس الاعتبارات التي سادت المراحل التي سبقتها، ولم تشفع لها التحسينات التي قامت بها الدولة الجزائرية خاصة تلك التي عنت بتقليص حجم المؤسسات لتفادي تعاضم المركزية، تاركة مصيرها للثقافة التي يحملها العامل الجزائري التي زادت من حدة الأزمة وكرّست إلى علاقات عمل وممارسات سلبية على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة الجزائرية، تمظهرت في احتكار المعلومة وعملية اتخاذ القرارات وحتى التنافس من أجل السلطة، ولتدارك الأوضاع التي كانت سائدة عمدت الدولة إلى التوسيع من هامش الحرية لتسيير المؤسسات تسييرا مستقلا عنها تطلعا لواقع أفضل.

2- استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية 1988:

لقد دفع عجز كل الخطط المنتهجة من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، والتي كان ينتظر منها الارتقاء بالاقتصاد الوطني، إلى إعادة النظر في الاستراتيجيات المعتمدة في ذلك، خاصة تلك التي كانت تُعنى بها الدولة الحاضنة والتي تتمثل في ضخّ الأموال المستمر للمؤسسات والانهاء بمسح ديونها دون فائدة مرجوة لتترك المؤسسة تواجه مصيرها، وإعطاء المسيرين حرية أكثر واستقلالية في كيفية تسييرهم للمؤسسة والعاملين فيها دون أيّ تدخل خارجي. (غياث، 2010، صفحة 11) " فلطالما كانت الجماعة التكنوقراطية في نظر الإطارات المسيرة للمؤسسات العمومية الجزائرية سببا لتردي هذه الأخيرة لاحتكارها لعملية صنع القرارات التي تخصّ المؤسسات التي لا يسيرونها أصلا؛ ممّا تسبّب في إحساس المسيرين الفعليين بالاغتراب عن العمل، ليأتي قرار استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية الذي وكما أشار الأستاذ ناصر قاسمي كان ينتظره مسيرو المؤسسات الوطنية، والذين كانوا يرون في الانسحاب السياسي من التدخل في الاستراتيجية التسييرية الداخلية للمؤسسة قرارا حاسما يؤهلهم لقيادة المنظمة والعاملين فيها قيادة عقلانية بعيدة عن الأيديولوجيات التي كانت السبب في فشل المشاريع السابقة، " فالاستقلالية منحت المؤسسات بعض من جوانب التحرك والتي منها وضع سياسات التوظيف والقيام بدور الرقابة المباشرة والتنفيذ المباشر لعمليات الإنتاج". (قاسمي، 2017، صفحة 208) ولعلّ الفضل يعود للمرحلة السابقة التي اعتمدها الدولة الجزائرية في إعادة هيكلة المؤسسات، والتي مهّدت لاستقلالية هذه الأخيرة ولؤلوجها إلى السوق معتمدة على نفسها فيما يخص التنظيم والتسيير والمسؤوليات، ضمن قوانين واضحة تفصل في مسؤولية الدولة اتجاه المؤسسات وتلك التي تقع على عاتق الإدارة. (لمياء و فاطمة، 2016، صفحة 223) هذه الأخيرة التي لم تستطع إطاراتها الانسلاخ من ثقافتهم

السَّابِقة في عمليَّة التَّسيير والتي بقت رواسيها ممتدَّة حتى عند إعطائهم حقَّ تسيير مؤسَّساتهم والعاملين فيها، الذين لم تمكِّنهم من المشاركة في التَّسيير وبالتالي بلوغ الأهداف المسطَّرة نتيجة السُّلطة والقرارات المركزيَّة التي كرَّست لمشاكل أخرى كغموض الصَّلاحيات حتى بالنِّسبة للمسيِّرين. (عامر، 2022، صفحة 369) كما يضيف الأستاذ "بن عيسى محمد المهدي" أنَّ صناديق المساهمة التي كان من الواجب أن تسهر على تدعيم ومراقبة المؤسَّسات العموميَّة، والتي كلَّفت بها الدَّولة المنسحبة بعض الهيئات الماليَّة أصبحت بمثابة المعيق لنجاح هذا المشروع المتمثِّل في استقلاليَّة المؤسَّسات التي كانت تهدف للتَّدبير العقلاني والمبادرة، خاصَّة عندما تمَّ إعادة إنتاج نفس الممارسات السَّابِقة والتي تمثَّلت في التَّحالف المقنن للسياسيِّ مع التكنوقراطيِّ كونهم من وضعوا القوانين الخادمة للمؤسَّسة المستقلَّة (محمد المهدي، 1996، صفحة 1996)، لتبقى كل المحاولات ومجهودات الدَّولة الجزائرية للارتقاء بمؤسَّساتها رهين الممارسات التَّنظيمية السلبية التي ميَّزت كل المراحل التَّسييرية منذ الاستقلال إلى غاية مرحلة استقلاليَّة المؤسَّسة العموميَّة الجزائرية.

المبحث الرابع: واقع المجال السوسيو-تنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: رؤية سوسيو-تنظيمية لمفهوم المنظمة المتعلمة

1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

التَّعلم التَّنظيمي هو مفهوم أفرزته التَّغيرات المتسارعة في المجتمع الحديث، ويبقى كريس أرجيس Chris Argyis ودونالدشون Donald Schon هما أول من استعملا هذا المفهوم الذي يعتبرانه شرطا غير قابل للتنازل لكلِّ منظمَّة تتطَّع للبقاء في ظلِّ هذه التَّغيرات، ولعلَّ عمليَّة التَّعلم بالنسبة لكريس أرجيس Chris Argyis ودونالدشون Donald Schon تنحصر ضمن ما تتعلَّمه الجماعات السُّوسيومهنيَّة من الأخطاء والتعُتُّرات داخل المنظمَّة (الحبيب، التنظيم في النظرية السوسيوولوجية، 2009، الصفحات 75-76) إلى أن ظهر مفهوم "المنظمَّة المتعلِّمة" في كتاب "المنظمة المؤهلة" "The Qualified Organization" سنة 1977 لصاحبه ريبود تطوان Reboud Tétouan والذي من خلاله ينادي بإعادة النَّظر في الكيفية التي يسير بها الفاعلون داخل المنظمَّات. (صالح، 2022، صفحة 213) ولعل مفهوم المنظمَّة المتعلِّمة شاع وظهر بقوة في كتاب بيتر سينغ Peter Senge "التعلم الذكي، فن وممارسة المنظمة المتعلمة" الذي صدر سنة 1990 (Marco, 2020, p. 35)، والذي دفع بالعديد من العلماء والباحثين للبدء في فحص هذا المفهوم في الميدان، والانتهاج إلى تصميم نماذج للاقتراب من شأنها تحويل المنظمَّات التقليديَّة إلى منظمَّات متعلِّمة بما يتطلَّبه العصر الحديث، وذلك يتم كما يقول الأستاذ "ناصر قاسيمي" بالتَّحول من سلطة الهياكل

العمودية إلى تبني النظام الأفقي الذي يزيد من تمكين الفاعلين، والذي يعزز التعاون وروح الإبداع لمرونته والابتعاد عن البيروقراطية المثالية "ماكس فيبر Max Weber"، هذا الأخير الذي كان عرضة لانتقادات من الكثير من العلماء على غرار عالم الاجتماع Clegg الذي يرى أن المنظمات في عصر ما بعد الحداثة يجب أن تبتعد عن التخصص وأن تعتمد على المهارات والخبرات. (قاسيمي، 2017، صفحة 247) وبذلك أصبح من الضروري الانتقال بالمنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، ومن الجمود في القوانين والإجراءات إلى تمكين الموارد البشرية وقيادتها في المنظمة لإحداث التغيير. (فتحي، 2015، صفحة 270) ذلك أن عمل الإدارة كما يرى دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor هو تطوير الإجراءات التنظيمية والاستراتيجيات الإدارية وتوجيه الفاعلين داخل المنظمات القادرين على التعلم وتحمل المسؤولية والضبط الذاتي للمساهمة في حل مشكلات التنظيم وتحقيق الأهداف التي سطرتها المنظمة. (لطي، 2007، صفحة 108) كل هذا بالنسبة لدوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor من خلال نظريته نظريته (Y)، هم فاعلون تنظيميون قادرون إذا ما أتيحت لهم الفرصة على التعلم والمساهمة في تطوير التنظيم يكون بعيدا عن العقاب والرقابة المباشرة والتهديد، وأن عجزهم عن ذلك هو من عجز التنظيم الذي فشل في تشجيعهم وتحفيزهم ودفعتهم لذلك، ولعل وليام أوتشي William Ouchi صاحب نظرية (Z) يجد أن المنظمة اليابانية أكبر دليل على نجاح المنظمات ووصولها إلى التعلم، ذلك أنها اعتمدت في تسييرها للعاملين على مبادئ من شأنها أن تدفع بالفاعلين داخل بيئة العمل إلى التعلم الجماعي والتمكين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الجماعية، في جو يسوده الثقة والموثوقية بين كل الأطراف الفاعلة داخل التنظيم، فالتنظيم كما يقول سانسوليو Sainsaulieu في مقارنته الاستراتيجية للتسيير والتدبير: هو مكان للتنشئة وفيه يتعلم الفرد ويتم تكوينه وصل مواهبه وفيه تتشكل هويته المهنية.

2- من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة أرضاً خصبة للمسيرين الذين يبحثون عن الاستثمار في الرأس المال البشري، حيث يبقى رهانا للانتقال بالمنظمة من كونها تقليدية إلى أخرى متعلمة وذلك بعد تسيير استراتيجي قادر على تخطي الهياكل التنظيمية العمودية والمهام الروتينية وأنظمة الرقابة الرسمية والمنافسة السلبية، وانتهاج نمطية تسيير داعية إلى تبني هياكل تنظيمية أفقية والسعي إلى تمكين الفاعلين ومشاركتهم المعلومات ومن ثم التعاون على إنجاز المنظمة (عبد الله، إبراهيم، والسعيد، 2021، صفحة 812) فنحن كما يقول "سينغ" Senge "في وسط تحول أساسي على مستوى العالم في فلسفة وممارسات التسيير. الهيكل التقليدي المعتمد على الموارد في الماضي يتحول بسرعة إلى

الهيكل الناشيء القائم على المعرفة". وما تفوق المنظمة اليابانية في تسييرها وبالرغم من عدم امتلاكها للموارد الطبيعية التي تؤهلها للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة، إلا لاعتمادها على خلق المعرفة والتعلم منها والرجوع إليها في عمليتها التسييرية وفي إنجاز المهام. (Senge, 1993, p. 4) ولعل حتمية التغيير المستمر وغير المتوقع الذي تفرضه البيئة الخارجية، أجبر المنظمات على التعلم المستمر ومسيرة هذا من خلال التفكير في الانتقال:

1.2 من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية :

تعتمد المؤسسات التقليدية على هياكل تنظيمية عمودية دون الأفقية في تسييرها لمواردها البشرية، الأمر الذي يعيق التعلم واكتساب المعرفة وحتى مشاركتها إن وجدت؛ وذلك بسبب الاتجاه الأحادي الذي يخلق المسافات بين الوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي، على عكس الهيكل التنظيمي ضمن المنظمات المتعلمة والمتطلعة للاستمرار في التعلم، فنجدها تعتمد على الهياكل الأفقية لتعزيز التعلم واكتساب المعرفة والتشجيع على تبادلها ذاتياً، بعدما تزيل الحدود بين كل الوحدات التشغيلية ضمن الهيكل التنظيمي، ويشير الأستاذ غيات بوفلجة أن تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات ليست بالإجراء العفوي بقدر ماهي استراتيجية تسييرية هادفة، تصبو إلى إيجاد علاقات قصدية بين مختلف الوحدات الوظيفية للوصول إلى أعلى درجات الفعالية. (غيات، مبادئ التسيير البشري، 2016، صفحة 69) فالاعتماد على المستوى الأفقي داخل أي منظمة من شأنه أن يعزز التعاون والثقة والعمل الجماعي بين كل الأطراف الفاعلة داخل التنظيم وفي جميع مستويات هيكله التنظيمي.

2.2 من مهام روتينية إلى أدوار التمكين:

تعتمد المنظمات التقليدية على القرارات الأوتوقراطية في تسيير المؤسسة وجعل مواردها البشرية ينفذون نفس المهام الروتينية دون إعطائهم فرصة للتعلم واكتساب المعرفة مما يقتل فيهم روح الإبداع والابتكار فيها، وبهذا تحصر المنظمات المتعلمة اليوم على تمكين فاعليها من المشاركة في تسيير المؤسسة التي يعملون بها بإعطائهم صلاحيات أكثر في التصرف؛ بغية الوصول بهم إلى التكامل بينهم والتعلم والاستمرار في كسب المعرفة؛ وبالتالي إيجاد حلول للعقبات التي قد تصادفهم أثناء تأديتهم للعمل المنوط بهم، وبهذا يشير الأستاذ موسى ورمضان أن مسؤولية تمكين الفاعلين داخل المنظمة تقع على عاتق المسير الأول بوصفه المسؤول والقائد الذي يؤمن بأن التمكين نمط جديد لقيادة رأس المال البشري؛ لتحقيق التفوق والنجاح ضمن منظمة متعلمة في عصر التغيير والثورة

المعلوماتية، فالإيمان بالفرد والتعامل معه على أنه قادر على صنع الفارق، وإعطائه الفرصة للتعلم والمشاركة، من شأنها أن تدفع به إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة واقتدار. (موسى و رمضان، 2021، صفحة 318) ممّا يعود على المؤسسة بالفائدة كقيمة مضافة تستطيع من خلالها بلوغ مصافّ المنظّمات الحديثة والمتعلّمة كما تعزّز من ثقة الفاعلين فيها ومن رضاهم الوظيفي.

3.2 من نظم رقابة رسميّة إلى مشاركة المعلومات:

لقد كانت فكرة بناء قاعدة معرفيّة داخل المنظّمات تستفيد منها الجهات المسؤولة في أعلى الهرم الوظيفي دون غيرها، فكرة متأصلة في بعض نظريّات التّنظيم خاصّة الكلاسيكيّة منها، وبهذا تكون المنظّمة قد فوتت على نفسها امتلاك المعرفة الكاملة التي قد تكتسبها من المستويات الوظيفيّة الأخرى عند مشاركتها، الشيء الذي قد يدفع المنظّمات إذا ما أرادت أن تكون متعلّمة إعادة النظر في عمليّتها التّسييرية، وكذا الانتقال إلى نمط آخر كذلك الذي تنتهجه المنظّمات اليابانيّة التي تعتمد على الشموليّة في امتلاك المعرفة. (Senge, 1993, p. 5) فالمنظّمات المتعلّمة تبتعد اليوم في سياستها التّسييريّة عن المركزيّة في تسيير شؤونها، وأصبحت تنتهج وعلى نطاق واسع عمليّة مشاركة المعلومات والتّشجيع على تبادل المعلومة عبر شبكة اتّصالات مفتوحة تتيح لجميع الفاعلين حقّ التّعلم والمشاركة بما يحملونه من رأس مال معرفي في تحقيق الأهداف المرجوة.

4.2 من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التّعاون:

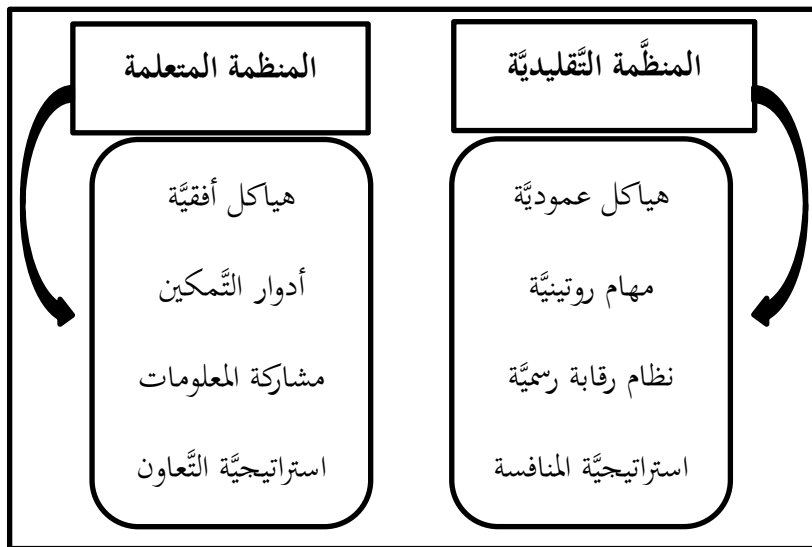
تظهر خصائص المنظّمة المتعلّمة عند انتقالها من فكرها التقليدي في التّسيير، فعندما يبادر المسيرّون بإعادة التّفكير في تمكين مرؤوسهم من التّعاون والمشاركة في عملية التّسيير، ووضع النّقّة فيهم على أنّهم قادرون على حلّ المشاكل التي تتعرّض لها المنظّمة من حين إلى آخر سواء الداخليّة منها أو تلك التي تأتي من المحيط الخارجي، بالاعتماد على الحوار وتبادل الآراء التي تنتهي بالوصول إلى الحلول، وبانتقالها هذا تتعلّم أيضا أن وضع استراتيجيات تسييريّة لا يكون بنيّة المنافسة فقط بل يرتقي إلى البحث عن شراكة خارجيّة في إطار التّعاون المتبادل، كذلك الذي يعنى بتبادل المعرفة والخبرات وإذا كان لا بد من المنافسة، وكما تشير الأستاذة محمد بلخير خليدة أن المنظّمات المتعلّمة وفي علاقتها مع المحيط الخارجي تلجأ إلى استخدام رأس المال الفكريّ والمعرفيّ لموردها البشريّ لصياغة استراتيجيّة المواجهة، كون أنّ الفاعلين داخل المنظّمة المتعلّمة دائما ما نجدهم على دراية بكل ما يدور في المنظّمة وفي البيئة الخارجيّة لها كونهم على اتّصال مباشر ببعضهم البعض

وبمنافسهم (خليدة، 2016، صفحة 176) وبهذا تكون المنظمة المتعلّمة دائماً على استعداد للتغيرات التي قد تطرأ من حين إلى آخر معتمدة في ذلك على رأس مالها البشري.

5.2 الثقافة التّنظيمية:

قد تشترك المنظمات التّقليدية والمنظّمات المتعلّمة في مصطلح الثقافة التّنظيمية، إلا أنّ الفاعلين داخل المنظّمات إذا أرادوا بلوغ مصافّ المنظّمات المتعلّمة توجبّ عليهم حمل ثقافة تنظيميّة تعكس القيم الإيجابيّة كالتمكين والمشاركة والتّعلم المستمر واكتساب المعرفة وتبادلها، خاصّة إذا رافقت هذه القيم ثقافة تسييريّة تعمل على تفويض السّلطة والمراقبة الذاتيّة وتشجع العمل بروح الجماعة، أمّا الثقافة المتصلّبة كما يشير الأستاذان عاشوري إبتسام ويونس مختار التي تتمظهر في مركزيّة القرارات والسّلطة والتي تكون حكراً على فئة معيّنة داخل التّنظيم خاصّة التي تكون في أعلى الهرم الوظيفي، وما دونهم ينقذون تلك القرارات المتخذة دون المشاركة فيها، فإنّها ستخضع المنظمة والفاعلين فيها إلى مواجهة صعوبة كبيرة في عمليّة التّسيير (إبتسام ومختار، 2019، الصفحات 101-102) وبهذا فإنّ حمل مسيري المنظمة لثقافة تنظيميّة مرنة يعترفون من خلالها لمروستهم على قدرتهم على التّعلم واكتساب المعرفة مع تمكينهم من الاستمرار في التّعلم، يجعلهم قادرين على الاعتماد عليهم في صناعة الفارق بما يحملونه من مهارة ومعرفة، ويجعلهم يبدعون وينتهجون السّبل السّهلة لتحقيق الأهداف، فضلاً عن تعزيز روح الانتماء والولاء فيهم عندما يشعرون بأنّ المنظمة تساهم في تطوير مهاراتهم.

الشكل رقم (03): يوضّح الفرق بين المنظمة التّقليديّة والمنظمة المتعلّمة.



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلّمة وخصائصها.

1- نماذج المنظمة المتعلّمة:

1.1 نموذج بيتر سينج Peter Senge

يرتبط مفهوم المنظمة المتعلّمة برائدها بيتر سينج والذي أكّد أنّ المنظمات المتعلّمة تتميز عن باقي المنظمات عبر خمسة تخصصات تعتبر كركائز أساسية التي تؤهّل المنظمة لتصبح متعلّمة وهذه التخصصات تتمثّل في التّفوق الشخصي، النّمادج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلّم الفريق، والتفكير النّظمي والتي نلخصها كالتالي:

- التّفكير النّظمي Systems Thinking :

يربط بيتر سينج Peter Senge التّفكير النّظمي بقائد المنظمة واستعداداته لجعل فريق العمل يعمل ويتعلّم ما يقوم به من خلال العمل الجماعيّ الذي تقع مسؤوليّة تحقيقه على هذا القائد، هذا الأخير الذي وجب من وجهة نظر سينج أن يتمتّع ببصيرة بعيدة المدى وقراءة موسّعة قبل اتخاذ القرارات للتّغيرات الحاصلة داخل وخارج المنظمة التي يقودها، فهو القائل "نتعلم أفضل من خبراتنا، ولكننا لا نختبر على نحو مباشر عواقب العديد من قراراتنا الأكثر أهمية" (M.Senge, The Fifth Discipline The Art and the Practice of the Learning Organization, 2004, p. 20) وبهذا يرى سينج أنّ الاستمرار في التّعلم والحذر عند اتّخاذ القرارات أمر ضروريّ للقائد داخل المنظمة المتعلّمة.

- التّفوق الشخصي Personal Mastery :

يتحقّق التّفوق الشّخصيّ عندما ينضبط الأفراد العاملون داخل المنظمة، هذا الانضباط الذي يؤهّلهم لرؤية الأمور التي تحدث أمامهم رؤية دقيقة وواضحة، فالأفراد الذين يعتمدون على التّسيير الشّخصيّ لطالما نجدهم يعتمدون على الموضوعيّة في معالجة الأمور، ويشير سينج Senge إلى أنّ المنظمة والقائمين على تسييرها ملزمون بدفع العمّال وتشجيعهم على التّعلم، هذا الأخير الذي أصبح ضروريّاً لكلّ العمّال دون استثناء من أجل الوصول إلى ما يسمّى بالمنظمة المتعلّمة التي من خلالها تتحقّق الأهداف وتضمن المنظمة تموقعها وتنافسها مع البيئة الخارجيّة. (M.Murat, Ömer, & Duygu, 2014, p. 728) ولعلّ الوصول إلى منظمة متعلّمة قادرة على تسيير الدّاخل والدّفْع بالخارج يكون من خلال الفاعلين فيها شريطة أن ينضبطوا لضمان تفوّقهم وللاستمرار في التّعلم.

- النماذج العقلية **Mental Models** :

تتجسد النماذج العقلية في مجموعة التصورات والمعلومات والمعارف التي يحملها الأفراد في عقولهم والتي من خلالها يكونون مستعدين لمشاركتها مع الآخرين، ويحاولون العمل بها وتجسيدها على أرض الواقع داخل المنظمة، بل أكثر من ذلك فقد تظهر هذه النماذج العقلية خلال فتح النقاش بين الأفراد داخل المنظمة مما يدفعهم إلى التفاعل وبالتالي التعلّم المستمر (M.Senge, 2004, p. 11)، فالمنظمة المتعلّمة بالنسبة لبيتر سينغ هي كميّة المعرفة التي يحملها الفاعلون داخل المنظمة وقدرة هذه الأخيرة على تشجيعهم لتبادلها بينهم ليستمرّ التعلّم.

- الرؤية المشتركة **Building Shared Vision** :

يدفع الاختلاف والفروقات الفردية داخل المنظمة إلى اعتماد هذه الأخيرة على تعدّد الرؤى والأفكار التي يحملها الفاعلون لإبداء آرائهم واقتراحاتهم الفردية، باعتبار أنّ الأفراد لديهم نظرة واسعة عن بيئة العمل التي يعملون فيها. (Dawood, Mammona, Fahmeeda, & Ahmed, 2015, p. 95) وبالتالي يتكوّن لديهم رؤية مشتركة انطلاقاً من الأفكار المختلفة التي يحملونها والتي يساهم في نشرها المسير، والذي يدفع بالعاملين وبكل الوسائل المتاحة إلى تبادلها قصد تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- تعلّم الفريق **Team learning** :

تؤدي عملية التعلّم داخل المنظمة إلى تطوير قدرات فريق العمل والدفع بهم إلى تحقيق النتائج المراد تحقيقها، بعدما يُشيعون بينهم الحوار البناء والتفكير المشترك، (M.Senge, 2004, p. 12) فعندما يتعلّم فريق العمل أداء مهامه يتجسّد داخل المنظمة روح التعاون والتسامح والعمل الجماعي بما تتطلبه المنظمة المتعلّمة، هذه الأخيرة التي تصبح قادرة على تحقيق هدفها التنظيمي من خلال فريق عمل متطلّع إلى الإبداع والتعلّم.

2.1 نموذج جيمس ماركوارت **J.Marquardt** :

تتطلب المنظمة المتعلّمة حسب نموذج ماركوارت تضافر جهود خمسة أنظمة غير قابلة للتنازل لأي منظمة إذا أرادت أن تكون متعلّمة، وتتمثل هذه الأنظمة في النظام الفرعي للتعلّم والنظام الفرعي للتنظيم والأفراد والتكنولوجيا والمعرفة التي تُعتبر مكّلة لبعضها البعض، والتي يؤدي فشل واحدة منها إلى فشل كلّ الأنظمة الأخرى وتتلخّص في مايلي:

- النِّظام الفرعي للتَّعلم Learning Subsystem :

يعتبر ماركوارت Marquard النِّظام الفرعي للتَّعلم من الأنظمة الرئيسيَّة، ويتَّخذ التَّعلم ثلاثة مستويات ابتداء من التَّعلم الفرديّ والذي يتمثل في كل القيم والمعارف التي يكتسبها الفرد بمفرده داخل البيئة التنظيميَّة، والتَّعلم الجماعيّ والذي يتمثل في المهارات والكفاءات التي تساهم في اكتسابها فرق العمل، أما المستوى الثَّالث فيخصُّ التَّعلم التَّنظيمي والذي يتمثل في الرُّأس مال المعرفي للمنظمة والذي يتجسّد في تطوير نفسها من خلال عمليَّة التَّعلم. (Michael J. , 2002, pp. 23-24) فالمنظمة المتعلِّمة حسب ماركوارت هي المنظمة التي ليس لها حدود للتَّعلم سواء على المستوى الفرديّ أو الجماعيّ وعلى مستوى المنظمة ككل، ذلك أن المنظمة قد تحتاج إلى التَّدخُّل والعمل عبر فاعليها بمختلف المستويات فرديَّة كانت أو جماعيَّة.

- النِّظام الفرعي للتنظيم Organization Subsystem :

يتفرَّع النِّظام الفرعي للتنظيم إلى أربعة عناصر ابتداء من "... الرؤية والتي تعني آمال وأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية أي الرؤية المستقبلية التي تتصورها المنظمة لذاتها، الثقافة وتعني عادات وقيم ومبادئ المنظمة وممارساتها بحيث يجب أن تكون قائمة على عنصر، والاستراتيجية والتي تشير إلى الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، وفي الأخير الهيكل التنظيمي الذي بواسطته يمكن تقسيم وتنظيم أنشطة المنظمة من خلال توضيحه للإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة." (حفيظة و نصرالدين، 2013، صفحة 231) فالرؤية المشتركة للفاعلين داخل المنظمة وثقافة المنظمة الإيجابية التي تتَّسم بالثِّقة والتَّعاون والعمل الجماعيّ، وتمكين العمَّال من المشاركة في تسيير المؤسَّسة، فضلا عن الاستراتيجية التي تصاغ بالطُّرق الرُّشيدة والتي تأخذ بعين الاعتبار الطُّروف الدَّاخليَّة والخارجيَّة للمنظمة، وكذا مشاركة الأفراد العاملين في صياغتها ضمن هيكل تنظيم مرن مشجَّع لتواصل العمَّال مع بعضهم البعض وتبادل معارفهم والاستمرار في التَّعلم، كلها عوامل تؤسِّس لتعلُّم المنظمة ونجاحها.

- النِّظام الفرعي للأفراد People Subsystem :

يشير ماركوارت في النِّظام الفرعي للأفراد إلى أهميَّة العنصر البشريّ داخل المنظمة فالحكم على أن المنظمة متعلِّمة من عدمه، تحدِّده كميَّة الرِّساميل التي يحملها فاعلوها ويوظِّفونها في خدمة المنظمة، ففي الأخير "تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فعال، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية

التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم... (لخضر، صبرينة، و وردة، 2019، صفحة 164) فالعلاقة هنا متبادلة بين الأفراد داخل المنظمة والمنظمة المتعلمة، فكلاً أتاحت هذه الأخيرة فرصة التعلم لأفرادها كلاً ساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهدافها ونجاحها.

- النظام الفرعي للمعرفة Knowledge Subsystem :

يجدر بالمنظمة استخدام تلك المعرفة التي تمكّنها من تحقيق أهدافها، والأمر لا يتعلّق باستخدامها فقط، بل حتى كيفية إدارتها لتسهيل اكتسابها وتعلّم العاملين داخل المنظمة منها، وقد يدفعنا النظام الفرعي للمعرفة إلى التّعامل مع سّنة مؤشرات بداية من اكتساب المعرفة عن طريق جمع المعلومات الداخليّة والخارجيّة للمنظمة، ثم إنشاء معرفة من خلال المعطيات التي جمعت، ثم تحليلها وتخزينها للوصول إليها عند الحاجة، وكذا الوقوف على نشرها بين جميع أفراد المنظمة إلى أن تنتهي بتطبيقها (Michael J. , 2002, p. 29) فبالرغم من أن العمّال قادرين على التعلّم من بعضهم البعض عن طريق تبادل المعلومة ومشاركة المعرفة، إلا أنّ المنظمة طرف فاعل في تكريس هذا التعلّم وضمان استمراريّته عن طريق تخزين معارفها ونشرها بين جميع الوحدات التشغيليّة في الهيكل التّنظيمي.

- النظام الفرعي للتكنولوجيا technology Subsystem :

يرتبط النظام الفرعي للتكنولوجيا بالنظام الفرعي للمعرفة في نموذج ماركوارت للمنظمة المتعلمة، فإذا كان النظام الفرعي للمعرفة يُعنى بتخزين ونشر المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، فالنظام الفرعي للتكنولوجيا يتكفّل بالآليات التي تعمل على إنجاح ذلك، وترى عبد المطلب مريم أنّ ضمان عملية تبادل المعلومة بين العاملين داخل المنظمة و مشاركتهم المعرفة مرهون بالنظام التكنولوجي المعتمد عليه، والذي يضمن بدوره استمرار عمليّة التعلّم من خلال الأجهزة والشبكات الاتّصالية والأنظمة المعمول بها، ولعلّ المنظمات المتعلمة اليوم هي كيانات لها القدرة على تقوية الرّوابط المهنيّة بين الفاعلين داخل التّنظيم، والمحافظة على رأسمالهم الفكريّ والمعرفيّ من خلال تكنولوجيا الاتّصال وبالتالي تطوير الدّائرة التّنظيميّة والاستمرار في تحسينها؛ (مريم، 2020، الصفحات 64-65) وبهذا تصبح المنظمة مؤهّلة لتخطّي العقبات التي تصادفها من خلال الرّجوع إلى كمّيّة المعرفة التي تمّ تخزينها في ذاكرة المنظمة عبر أنظمتها التكنولوجية قصد نشرها بين العمّال لتسهيل عملهم.

3.1 نموذج ريدينغ Redding:

يرى ريدينغ Redding أنّ المنظّمات قد تصل إلى مرحلة التعلّم عندما تكون قادرة على التنبؤ بالتغيّرات التي سوف تواجهها، من خلال استراتيجية محكمة وقيادة رشيدة وثقافة تنظيمية مشجّعة لعملية التعلّم، فضلا عن هياكلها المرنة والأنظمة التي تملكها، وبذلك تكون على استعداد أكثر من غيرها على التكيّف لما قد يواجهها، خاصّة إذا كانت هذه المنظّمات في عملية دائمة ومستمرة لإنتاج معارف جديدة ومشجّعة أيضا لمواردها البشرية على التعلّم الفردي والجماعيّ دون توقّف، (John, 1997, pp. 61-62) فلا يكفي أن تكون المنظمة متعلّمة إذا لم تستمر في عملية التعلّم كمنظمة أو كفريق عمل أو كفرد، فالمعرفة تراكمية لذلك ولمواجهة التغيّرات الحاصلة على مستوى العالم والتي تتّسم بسرعتها، وجب على المنظمة الاستمرار في التعلّم وتمكين جميع الفاعلين فيها من التعلّم والوصول إلى المعرفة المخزّنة لديها وإطلاعهم بمجريات البيئة الخارجية من أجل الاستعداد لمواجهةها. ومن أجل منظمة متعلّمة يقترح ريدينغ Redding نموذجه على النحو التالي: (سليمان ب.، 2014، صفحة 181)

- ✓ "إن أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة متعلمة عندما تتبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات نحو تحقيق الغاية.
- ✓ إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة والاستمرارية بتوليد معرفة جديدة، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- ✓ إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تحقق بها تلك الخصائص".

4.1 نموذج واتكنز ومارسيك Watkins and Marsick:

يقدم كل من واتكنز ومارسيك Watkins and Marsick (1993، 1996) نموذجا للمنظمة المتعلمة، من خلاله يرون أنّ عملية تعلّم الأفراد داخل بيئة العمل أمر ضروريّ وملازم لعملهم اليوميّ، إلا أنّه يجب توجيههم نحو رؤية مشتركة تدفعهم إلى التعلّم المستمر وتوليد المعرفة التي تساعد على أداء العمل المنوط بهم والمنتظر منهم، ولعل "واتكنز ومارسيك" في كتاب لهما حدّدا سبعة أبعاد تكمل بعضها البعض من أجل تعلّم الأفراد داخل المنظمة وبالتالي الوصول بهذه الأخيرة إلى التعلّم بداية من التعلّم المستمر، والحوار، وتعلم الفريق، والتّمكن، والأنظمة، والاتّصال، والاستراتيجية. (Cyril, 2016, p. 71) كلّ هذه الأبعاد يكرّسها توفير المنظمة لحوّ مناسب يتعلّم أفرادها

من خلاله ويشجّعهم على حمل ثقافة التّقاش والحوار البنّاء، والتّعاون فيما بينهم كفريق عمل يصبو إلى اكتساب مهارة للعمل بفاعليّة، وتمكينهم من المشاركة في العمليّة التسييريّة وفي اتّخاذ القرارات وتقييم أوضاع المنظّمة، والمساهمة في صياغة استراتيجيّاتها فضلا عن توفير الآليات والأنظمة لضمان سيولة المعلومات التي تهدف إلى تسهيل العمل والتّعلم.

الشكل رقم (04): يوضّح نماذج المنظّمة المتعلّمة

نموذج بيتر سلنغ: التّفكير النظمي، التّفوّق الشّخصي، النّمادج العقليّة، الرؤية المشتركة، تعلّم الفريق.

نموذج ميكائيل ماركوارت: النّظام الفرعي للتّعلم، النّظام الفرعيّ للتّنظيم، النّظام الفرعيّ للتّكنولوجيا.

نموذج ريدينغ: التنبؤ بالتغيّرات، استراتيجيّة محكمة، قيادة رشيدة، ثقافة تنظيميّة مشجّعة لعمليّة التّعلّم، هياكل تنظيميّة مرنة.

نموذج واتكنز ومارسيك: التعلّم المستمر والبحث عن المحادثة، التّعاون والتّعلّم الجماعي، المشاركة وتمكين الأشخاص، الارتباط بالبيئة.

المصدر: من إعداد الباحث

2- خصائص المنظّمة المتعلّمة:

بعد الدراسة الاستطلاعيّة المكتبيّة، واستعراض العديد من الأدبيّات التي خاضت في موضوع المنظّمة المتعلّمة وخصائصها، والتي تعدّدت بتعدّد وجهات نظر العلماء والباحثين والذي ظهر في عدد هذه الخصائص، إلا أنهم يُجمعون في الأخير على التعلّم المستمر ومرونة الهيكل التنظيمي والثّقافة التّنظيميّة فضلا عن الرؤية المشتركة والقيادة وفريق العمل ومشاركة المعرفة، فكلّها خصائص مكتملة لبعضها البعض من أجل الوصول إلى المنظّمة المتعلّمة، وقد يُشكّل إهمال أحدها خلافا وظيفيّاً ذلك لأهمية هذه الخصائص مجتمعة والتي نوضحها في مايلي:

1.2 التعلُّم المستمر **continuos Learning**:

في المنظمة المتعلِّمة يُتوقَّع من الفاعلين داخلها أن يبادروا في التعلُّم ويستمرروا في اكتسابهم للمعارف دون انقطاع بشكل فرديٍّ وجماعيٍّ، ومشاركة معارفهم مع بعضهم البعض لتمكين المنظمة من الوصول إلى درجة التعلُّم أو ما يسمَّى بالمنظمة المتعلِّمة، (Victoria, 1994, p. 5) فلقد كانت المنظمة التَّقليديَّة بعيدة في استراتيجيتها التسييريَّة عن تشجيع العاملين داخل المنظمة للإبداع والتعلُّم، فالتيلوريَّة مثلا والبيروقراطيَّة المثاليَّة لماكس فيبر Max Weber وبالرُّغم من اعتمادهما على الأسلوب العلميِّ في تسيير المنظمة والعاملين فيها لم يصلا إلى درجة الفاعليَّة في عمليَّة التسيير، وانتهوا في الأخير إلى الجمود خاصة بعد اعتمادهما على تخصيص وتفويت المهام والمركزيَّة في اتخاذ القرارات التي لا ترقى للوصول بالمنظمة إلى التعلُّم الذي باتت المؤسسات الحديثة تشترطه لمواكبة العصر الحاليِّ والتغيُّرات التي تحدث فيه دون انقطاع .

2.2 الهيكل التَّنظيمي **Organizational Structure**:

يُراهن العديد من العلماء على أنَّ نجاح القادة في الوصول إلى منظمة متعلِّمة يعتمد على مدى تصميمهم لهياكل تنظيميَّة مرنة من شأنها توطيد علاقات العمل داخل المنظمة وتعزِّز من الثِّقة والعمل الجماعيِّ وتحمُّل المسؤولية المشتركة، ولا يكون ذلك إلا من خلال قيادة رشيدة تنتهج في تسييرها للرأسمال البشريِّ إلى تفويض السُّلطة وتمكينهم من المشاركة في عمليَّة اتِّخاذ القرارات بعيدا عن القرارات الأوتوقراطيَّة والمركزيَّة. (Alfonso, Francisco, & Eduardo, 2018, p. 22) . فإذا كانت التَّنظيمات التَّقليديَّة حريصة على إنشاء هياكل تنظيميَّة جامدة تركز فيها على السُّلطة والقرارات في أعلى هرمها، فإنَّ المنظمات المتعلِّمة اليوم تسعى إلى تكريس كلِّ القيم الإيجابية بين أعضائها من خلال هياكل تنظيميَّة مرنة قادرة على التعديل بما تفرضه ظروف العمل والتغيُّرات الخارجيَّة الحاصلة، وذلك بالاعتماد على شبكة اتِّصالات فعَّالة قادرة على ربط كل المستويات التنظيميَّة مع بعضها البعض؛ ممَّا يُسهِّل عمليَّة التعلُّم وتبادل المعرفة والمعلومات عبر قنوات الاتِّصال خاصَّة على المستوى الأفقيِّ.

3.2 الثقافة التنظيميَّة **Organizational Culture**:

يُشترط للانتقال من منظمة تقليديَّة إلى منظمة متعلِّمة اكتساب هذه الأخيرة ثقافة تؤهِّلها وتدفع بها إلى التعلُّم، وذلك من خلال فاعلين يشتركون في العادات والقيم المتشابهة واللُّغة الموحَّدة وحتى الرموز التي يتناقلها الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة، ولعلَّ هذه السِّمات تساعد في دفع العمَّال إلى حمل ثقافة التعلُّم، وفي هذا يُعرِّف "جونستون وهوك" Johnston and Hawke ثقافة

التعلم على أنّها "وجود مجموعة من الاتجاهات والقيم والممارسات داخل المنظمة تدعم وتشجع على عملية مستمرة من التعلم لصالح المنظمة وأعضائها" (Alfonso, Francisco, & Eduardo, 2018, p. 23) ولتحقيق ذلك يجب على المنظمات اكتساب ثقافة تعلم طويلة المدى تضمن استمرار عملية التعلم للأفراد وتشجيعهم على تبادل المعرفة، وذلك من خلال شبكات اتصال رسمية وغير رسمية وهياكل تنظيمية مرنة تنتهي بالوصول إلى درجة الفاعلية والعمل بالطريقة التي تختصر الوقت والجهد وتعزز فيهم إظهار القيم الإيجابية داخل المنظمة والعمل بروح التعاون والتسامح .

4.2 الرؤية المشتركة Shared Vision:

قد تنتهي الرؤية المشتركة التي تعتمدها المنظمة المتعلمة في علاقتها مع عمالها إلى دفعهم للشعور بالمسؤولية الجماعية والمشاركة لتحقيق أهدافها، ذلك أنّ إشراك العمال وإحساسهم بالاهتمام من شأنه أن يدفعهم لبذل جهودهم للتعلم وتوجيه طاقتهم وقدراتهم لبلوغ الغايات طالما أصبحوا يشعرون بالولاء والانتماء. (Enayat, Morteza, & Kayhan, 2015, p. 119) فالتكلم عن استراتيجية يعتمد عليها المسيرون كنمطية لتسيير منظماتهم للمدى الطويل، والبحث من خلالها عن بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج، يبقى ناقصا إذا كانت هذه الرؤية أو الاستراتيجية قد صيغت من طرف واحد أو من جهة معينة دون إشراك جميع الفاعلين التنظيميين فيها، ذلك أنّ الرؤية المشتركة تتطلب تفاهم واشتراك الجميع على هدف واحد، هذا الأخير وإن أُخْتَلِفَ فيه داخل أيّ منظمة ينتهي إلى استراتيجيات مضادة للفاعلين وصراعات بما يتنافى مع المنظمة المتعلمة التي تتطلب تضافر الجهود والعمل الجماعي.

5.2 القيادة Leadership:

قد يترتب على قائد منظمة ما الحذر من تغيّرات المحيط الخارجي ومسايرتها لضمان استمرار منظمته، إلا أنّ عمله لا يتوقّف عند هذا الحدّ، ذلك أنّه مُطالب بتطوير الرأسمال المعرفي والفكري لكلّ عمال المنظمة وفي كافّة المستويات، من خلال توفير كلّ ما يدفعهم للتعلم واكتساب مهارات ومعارف؛ بغية الوصول إلى منظمة متعلمة قادرة على تخطّي الأزمات والمخاطر، (Yuraporn & Laubie, 2004, p. 165) فالقيادة والتسيير فنٌّ قبل أن يكونا قواعد وإجراءات ومراسيم تنفيذية، والمسير الذي يؤمن بقدرات الآخرين وابتعد عن النمطية الكلاسيكية في التسيير التي لا تحقّق دائما الأهداف ولا تأتي بالنتائج المنتظرة، من شأنه أن يكون حلقة وصل بين العاملين داخل المنظمة و

الوصول بهذه الأخيرة إلى مصافّ المنظّمات المتعلّمة القادرة على المنافسة والتموقع في الأسواق المحليّة والعالميّة.

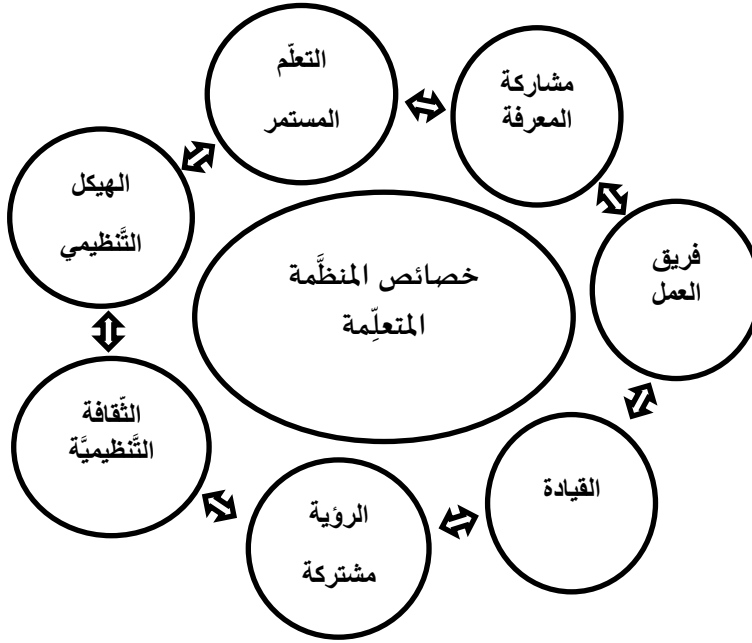
6.2 مشاركة المعرفة Sharing Knowledge:

تُعتبر مشاركة المعرفة من الخصائص الهامة والمتطلّبات الأساسيّة لبناء منظّمة متعلّمة، سواء كان ذلك بين المنظّمة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم في علاقتهم مع بعضهم البعض، فضمن انتشار المعرفة في كلّ المستويات يرجع إلى استعداد الأفراد لتبادلها من أجل الحصول على قاعدة بيانات من شأنها تسهيل مهامهم وعملهم. (Yuraporn & Laubie, 2004, p. 166) فالمنظّمة إذا ما أرادت أن تكون متعلّمة يجب عليها أن تحرص على شيوع التعلّم وانتقال المعلومة والمعرفة في كافة مستوياتها العليا والدنيا، بالاعتماد على جميع العمّال الذين يتوقون للعمل الجماعي والتّعاون إذا ما أُتيحت لهم الفرصة وإلى المشاركة في إنجاح المنظّمة وبلوغ الأهداف المسطّرة.

7.2 فريق العمل Team Work:

تلجأ الكثير من المنظّمات المتعلّمة إلى الاعتماد على فرق العمل من أجل إنجاز الأعمال المتخصّصة، وفي هذا تزايد بداهة العمّال في تنفيذ مهامهم ويستمرّون في التعلّم من بعضهم البعض بل ويطوّرون من أدائهم لتحقيق الأهداف المسطّرة، فالعمل الجماعيّ عن طريق فرق العمل من شأنه أن يعزّز التعلّم الجماعيّ والمستمر على نطاق واسع داخل بيئة العمل مهما كان حجمها. (Marius, 2022) وبهذا فإن الرّجوع إلى خصائص المنظّمة المتعلّمة وإلى كلّ ما جاء فيها والتي تمثلت في مرونة هياكلها التّنظيمية والرؤية المشتركة لكلّ أفرادها والثّقافة التّنظيمية الدّاعمة للتعلّم، فضلا عن القيادة الاستراتيجية والفعّالة ومشاركة المعرفة بين كل الأطراف الفاعلة داخل التّنظيم، يأخذنا إلى الفهم أنّها خصائص مرتبطة فيما بينها ومكمّلة لبعضها البعض، وقد يؤثّر فشل إحداها في إعاقة كلّ الخصائص الأخرى وبالتالي فشل عمليّة التعلّم داخل التّنظيم، ولعلّ فرق العمل هي الأخرى تُعتبر من أهمّ الخصائص التي تشترطها المنظّمة المتعلّمة لنجاحها، خاصّة وأنّها تشير إلى جماعة العمل التي تبني عليها ثقافة المنظّمة والرؤية المشتركة واستمرارية عمليّة التعلّم، كما تعتبر الآلية التي من خلالها تتمّ عمليّة مشاركة المعرفة داخل التّنظيمات.

الشكل رقم (05): يوضح خصائص المنظمة المتعلّمة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: التعلّم التنظيمي

1- تعريف التعلّم التنظيمي:

قد يصعب على الباحثين في بعض الأحيان اختيار مفاهيم وأبعاد تكون داعمة لدراساتهم، خاصةً عندما تتقارب من حيث فهمها وصياغتها وكتابتها، فالمنظمة المتعلّمة والتعلّم التنظيمي مثالاً مصطلحان يوهمان الباحث عند التعامل معهما لأوّل مرة على أنّهما مفهومان يحملان نفس المعنى، إلاّ أنّه عند البحث والانغماس في الإرث النظري والتعامل معه بحذر، يتّضح ذلك الاختلاف فيما يحمله المصطلحين من دلالة، فبعد التّطرق إلى المنظمة المتعلّمة يجدر بنا التّعرض إلى التعلّم التنظيمي ضمناً سعيًا منّا لرفع اللبس والارتباك، فمن وجهة نظر كرونولوجية نجد أنّ التعلّم التنظيمي سبق من حيث ظهوره مقارنة بالمنظمة المتعلّمة، ولعل كريس أرجيس Chris Argyris ودونالد شون Schon Donald كانا أوّل من استعملوا هذا المفهوم والذي يدلّ في معناه التعلّم من الأخطاء وفي هذا يقول الأستاذ لحبيب معمر في كتابه التّظيم في النظرية السوسولوجية "إنّ التّظيم بهذا المعنى هو عبارة عن كائن يتعلّم باستمرار، كما يتعلّم أي إنسان عندما يواجه مشاكل معينة. فهو يتعلّم من خلال الثغرات والأخطاء التي يقع فيها لأنه قادر في بعض الأحيان على اكتشاف تلك الأخطاء

وتصحيحها. وعندما يحدث ذلك يكون التنظيم قد تعلم... (لحبيب، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، 2009، صفحة 76)

2- أنواع التعلُّم التنظيمي:

يظهر من خلال التعريفين السابقين أنَّ التعلُّم التنظيمي نوعان، أولهما يكون فيه التعلُّم من الأخطاء داخل التنظيم، أمَّا الثاني تقوم فيه المنظمة بالبحث عن الأخطاء وتصحيحها من خلال الفاعلين فيها، وهذا ما أطلق عليه كريس أرجيريس Chris Argyris "التعلم ذو الحلقة الواحدة والتعلم ذو الحلقتين" نوضحهما في الآتي:

1.2 التعلُّم ذو الحلقة الواحدة Single-loop learning:

يعمد القائمون على شؤون المنظمات في هذا النوع من التعلُّم على الاعتماد على نفس الطرق المعهودة في حلِّ المشاكل أو الأخطاء التي تقع فيها المنظمة دون التفكير والإبداع في ذلك "فالتعلم عن طريق حلقة بسيطة يعني تغيير سلوك الأفراد وتدريب شؤون التنظيم على أحسن وجه بالنظر إلى طبيعة الأهداف والفرضيات التي توجه نشاط التنظيم والتي تعتبر كمعطيات لا يمكن المساس بها" (لحبيب، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، 2009، صفحة 77)، وبالرغم من أنَّ هذه الطريقة تمكِّن المنظمة من تجاوز عقباتها، إلا أنَّ العديد من العلماء على غرار كريس أرجيريس يرون باستحالة المنظمة على النجاة عند ظهور تعقيدات أو خبرات لم تمر المنظمة عليها من قبل.

2.2 التعلُّم ذو الحلقة المزدوجة Double-loop learning:

إذا كان التعلُّم التنظيمي ذو الحلقة الواحدة يتمثل في تصحيح الخطأ شريطة عدم المساس بالقيم التنظيمية، فالتعلُّم ذو الحلقتين يحتوي على ردِّتي فعل، الأولى تتمثل في اكتشاف الخطأ والثانية في تطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة واجتيازه. (Dirk & Thilo, 2018, p. 3) ولا يكون ذلك إلا بتغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة بما يخدمها وكذا السياسات المعمول بها والاستراتيجيات إذا تطلَّب الأمر وحتى عمليات ووظائف الهيكل التنظيمي للمنظمة. (Vajiheh & Zeynab, 2016, p. 222) فالرؤيوية في أداء المهام وتنميط طرق حل المشاكل داخل المنظمة ليس حلا دائما للمنظمات التي تسعى إلى بلوغ الريادة مقارنة مع تلك المنظمات التي تسعى دائما إلى تطوير الطرق الحالية وإيجاد طرق جديدة لمواجهة الظروف الآنية والمستقبلية التي قد تقع فيها.

3- مستويات التعلُّم التنظيمي:

تنجح عملية التعلُّم التنظيمي عندما يكون هناك استعداد للفاعلين للتعلُّم واكتساب المعرفة، فضلاً عن تشجيعهم ودفعهم من طرف القادة الذين يوجهون استراتيجياتهم نحو التعلُّم قبل التسيير، هذه الأخيرة التي أصبحت تُراهن على الرأسمال الفكري والمعرفي للفاعلين داخل أي منظمة لنجاحها، ولعلَّ عمليَّة التعلُّم داخل التَّنظيم تأخذ ثلاثة أشكال أو تظهر من خلال ثلاثة مستويات، المستوى الفردي والمستوى الفرقي والمستوى التنظيمي.

1.3 المستوى الفردي:

يرى بيتر سينغ Peter Senge أن الأفراد يُشكِّلون وحدات أساسية داخل المجموعة أو التَّنظيم ككل، إلا أن الانفراد في التعلُّم أو اتخاذ الأفراد العاملين لقرار التعلُّم على شكل فرد، قد لا ينتهي بالتعلُّم التنظيمي حيث يتطلَّب هذا الأخير لضمان نجاحه التعلُّم الجماعي، الذي يضمن توحيد التَّفكير والوصول الجماعي لحلِّ المشاكل وتصحيح الأخطاء، ولعلَّ أرجريس Argyris وشون Schon يتفقان مع بيتر سينغ Peter Senge في عدم كفاية التعلُّم الفردي من أجل نجاح التعلُّم التنظيمي إلا أنَّهما يريان في التعلُّم الفردي ضرورة لأيِّ منظمة. (Michael J. , 2002, p. 38) ذلك أنَّ المنظمة المتعلِّمة تشترط لنجاحها التعلُّم بمستوياته الثلاث: الفردي والجماعي والتنظيمي، وتنكر الفردانية في التعلُّم فقط دون الانخراط في فريق عمل من أجل التَّعاون والعمل الجماعي والرؤية المشتركة.

2.3 التعلُّم الفرقي:

تتوجَّه المنظمات إلى التعلُّم الفرقي أو التعلُّم الجماعي والوقوف على فرق العمل من أجل اكتساب المهارة التي تؤهلها للتَّفكير والتعلُّم بروح الجماعة سواءً لتحقيق الأهداف القصيرة المدى أو تلك التي تستهدف المدى البعيد، فضمان الفعاليَّة في إنجاز المهام وتقنيات حلِّ المشكلات تبقى مهمَّة الفاعلين التَّنظيميين الذين تُركت لهم الحرِّيَّة في التَّفكير ومشاركة المعرفة والخبرات مع بعضهم البعض والتعوُّد على حلِّ المشاكل المعقَّدة جماعياً. (Michael J. , 2002, p. 41) فتفوق المنظمة اليابانية اليوم على كبرى الشركات العالمية، راجع إلى سياستها في تمكين الجماعة من التعلُّم واتخاذ القرار وتحملُّ المسؤولية بشكل جماعي، ومهما اجتهد الفرد وحاول إنجاز الأمر منفرداً، يبقى العمل والتعاون ضمن الفريق أجدى مما لو تُركت الأمور للاجتهادات الفردية.

3.3 التعلم التنظيمي (الجماعي):

قد يلتبس الخائض في موضوع التعلُّم الفرقيّ والتعلُّم التنظيميّ (الجماعي) وجود اقتراب مفاهيميّ بينهما، إلا أنّ هناك فرقا بينهما من ناحية الكم، ففرق العمل داخل المنظّمة قد تكون متعدّدة على حسب انتشارها في الهيكل التنظيميّ للمؤسسة وتختصُّ كلُّ واحدة منها في عمل ما، وتترتّب على كلّ فرقة التعلُّم والتعاون لإنجاز العمل الذي يقع على عاتقها، أما التعلُّم التنظيميّ أو الجماعيّ يُعنى بتعلُّم جميع الأفراد داخل المنظّمة ككتلة واحدة من أجل إنجاز العمل ومن أجل تكوين رؤية مشتركة، ويرى ميشال جيمس أنّ وجه الاختلاف بين التعلُّم الفرديّ والتعلُّم الجماعيّ يكمن في اشتراط التعلُّم الجماعيّ للرؤية المشتركة ووجود ذاكرة تنظيميّة لتخزين المعرفة ومشاركتها بل ومشاركة المعتقدات والافتراضات بين كلّ المكوّنات التنظيميّة. (Michael J. , 2002, p. 43) باعتبار أنّ الرؤية المشتركة تساهم في تعلُّم الأفراد داخل المنظّمة وتدفعهم للسعي في الاستمرار في التعلُّم وتحقيق الأهداف المرجوة والتي لا تتحقّق إلا ضمن الجماعة المتطلّعة للتعلُّم.

المبحث الرابع: قراءة سوسولوجية لمفهوم تسيير الكفاءات

المطلب الأول: أنواع الكفاءات

لم يكن مصطلح "كفاءة" قد استعمل في علم الاجتماع إلا في أواخر ثمانينات القرن العشرين، ووفقا لنجاة نحلة فقد ظهر بعدما كان يستعمل مصطلح "التأهيل"، والذي ظهر مع النظريّات الكلاسيكيّة وتحديدا عند فريديريك تايلور، الذي أراد استدراك ما خلفته الثّورة الصناعيّة من فوضى، بعد استخدامها الواسع ودون معايير لليد العاملة آنذاك، وبالرغم من الجهود التي قام بها فريديريك تايلور ضمن نظريته الإدارة العلميّة وسعيه من خلالها إلى تأهيل العمّال للعمل، إلا أنّ كميّة الانتقادات التي تعرّضت إليها نظريته جعلت من مصطلح التّأهيل يختفي تدريجيّاً لتحلّ محله "الكفاءة"، التي ركّز علماء الاجتماع من خلالها على معارف ومهارات العمّال، بدلا من التّركيز على مناصب عملهم كما فعل رواد التّأهيل (نحلة، 2016، الصفحات 106-107). هذه المعارف والمهارات تضمنها استراتيجيّات المنظّمات في تسييرها لمواردها البشريّة باعتبارها كفاءات وجب الاحتفاظ بها وتوجيهها؛ لتحقيق أهداف المنظّمة عن طريق الاختيار والتّوظيف والتّقييم ومن ثمّ التّكوين وإعادة التّقييم؛ للكشف عن المواهب والمهارات التي يجب تحفيزها وترقيتها بشكل مستمر لضمان انتمائها وولائها، ويجدر بنا الإشارة إلى أنّ الكفاءات التي تتحصّل عليها المؤسسة من خلال عمليّتها التي تقوم في ذلك، تنعكس في ثلاث أنواع هي كالآتي:

1- الكفاءات الفردية:

تختلف الكفاءات والمهارات التي يحملها الأفراد العاملين داخل البيئة التنظيمية الواحدة من شخص إلى آخر، بالرغم من احتكامهم إلى نفس النمط التسييري السائد داخلها، إلا أن مبدأ الفروقات الفردية -الذي يُعتبر مسلّمة خاصّة داخل تنظيّمات العمل- يجعل من العمّال يختلفون عن بعضهم البعض، والذي يظهر في التّفاوت في المهارات والمعارف التي يحملونها والتي نستطيع ملاحظتها أثناء قيامهم بعملهم، هذه الفوارق لا تضع العمّال في أفضليّة عن زملائهم الآخرين في العمل، باعتبار أنّنا قد نجد من يمتلك المهارة معلنة وخفية في مجال ما قد لا يمتلكها زميله فيه، كما أنّ هذا الأخير له مهارة هو الآخر لا يمتلكها عامل آخر وهكذا "ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها..." (منصوري و صويلح، 2010، صفحة 52) وهذا ما يجعل المؤسسة ضمن استراتيجياتها لتسيير الكفاءات تعتمد على التقييم للكشف عن مواطن القوة والضعف لفاعليها والعمل على اختيار نوع التكوين الذي يعزّز قوتهم ويعمل على تنمية مكامن ضعفهم، فضلا عن استنطاق معارفهم الباطنية لتبادلها مع بعضهم البعض.

2- الكفاءة الجماعية:

إنّ فشل التّأهيل الذي أشرنا إليه سابقا وعدم قدرة المدرسة الكلاسيكية للتّنظيم على إنجاحه بالرغم من محاولاتها، كان سببه الاعتماد على الكفاءة الفردية دون الجماعية في أداء المهام، خاصّة بعد تقسيمها للعمل وتفتيتها لهذه المهام وإجبار الموارد البشرية على التّخصّص الذي انتهى بإحساسهم بالرؤيتين والاعتراب، لتتفطن بعدها العديد من النظريات على غرار النظريات التي تبحث عن تشكّل هوية مهنية للفاعلين داخل المنظّمات، وذلك من خلال اعتمادها على استراتيجيات تسييرية تتطلّع من خلالها إلى الدّفع بالعمّال إلى العمل الجماعي، الذي يتحقّق بتحفيز الأفراد العاملين على دمج كفاءاتهم الفردية بغية الوصول بهم إلى الكفاءة الجماعية، ذلك وكما يشير رونو سانسوليو لأنّ الأفراد عندما ينتمون إلى نفس الجماعة ويكون لديهم نفس منطق الفعل، يشكّلون بذلك هوية جماعية (Sainsaulieu, 1977, p. 303)، والتي تكون محصلة تضافر جهودهم للعمل الذي يقومون به، والذي يترتب على المنظمة توفير الجوّ المناسب لتحقيق ذلك، فلا يكفي وجود كفاءات فردية داخل المنظمة لبلوغ غاياتها بقدر ما يجب أن "ترتكز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون

بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها" (بوكوف، 2022، صفحة 304) وعدم كفاية الكفاءات الفردية لا يعني بالضرورة عدم أهميتها داخل التنظيمات، بل بالعكس قد يعتمد على القدرات الفردية لصناعة الفارق داخل التنظيمات، إلا أنها غير كافية للعب كل الأدوار التي تتطلبها اليوم المنظمات الحديثة الداعية إلى ضرورة حصول التنظيمات على كفاءة جماعية قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة.

3- الكفاءة الاستراتيجية:

وتعنى بمدى استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي من خلال استثمارها في مواردها البشرية ذات الكفاءات الفردية والجماعية، ومدى صياغتها لاستراتيجيات تكون من خلالها قادرة على جعل هذه الكفاءات تستغل الموارد المادية كالآلات والتكنولوجية المتوفرة داخل المؤسسة أحسن استغلال، إلى درجة تتفوق فيها على المؤسسات الأخرى المنافسة لها من حيث جودة المنتجات التي تقدمها للمجتمع، وندرة اليد العاملة التي تحوزها، والتي تعمل على تطويرها وتنمية معارفها باستمرار، ولعل قدرة المؤسسة في بلوغها هذه الكفاءة مرهون بمدى تركيزها على تطوير الكفاءات الفردية "التي تمثل الدعامة الأساسية للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية وذلك لانعكاس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وبالتالي على مستوى الكلي للمؤسسة" (شوشان و يحيوي، 2015، صفحة 314)، وهذا ما يدفع بمتخذي القرار كذلك إلى الاعتماد على التقييم الفردي والتقييم الجماعي ضمن استراتيجيتها لتسيير الكفاءات، وكذا تكوينهم تكويناً فردياً وجماعياً، للظفر بذلك بالتنوع في الكفاءات الحاملة لعدة رساميل، تؤهلها إلى البقاء في مصاف المنظمات الريادية.

المطلب الثاني: أهمية تسيير الكفاءات

تظهر أهمية تسيير الكفاءات ووجودها داخل أي تنظيم، في مدى قدرة هذا الأخير على مساندة التغيرات والتطورات التي تفرضها العولمة والمنافسة الخارجية والإكراهات الداخلية له، من خلال الكفاءات التي يعول عليها في التصدي لكل ما قد يعيق استمرار هذا التنظيم ونموه، باعتبار أن ما يحمله الفاعلون التنظيميون من كفاءة وقدرات ومعرفة من شأنها أن تساعد في مواجهة الصعاب وتخفيفها، طالما اعتمد في تسييره لها على استراتيجية مكنته من ذلك، ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح أهمية تسيير الكفاءات على المستويين الفردي والتنظيمي.

1- الأهمية بالنسبة للفرد: (نحلة، 2016، الصفحات 110-113)

- تسهم الكفاءة حسب نجاة نحلة في ارتقاء العامل من منصب عمل إلى آخر، ممّا يعزّز من طموحاته ويدفعه إلى الرّفْع من أدائه.
- تنبّي الكفاءة شخصيّة الأفراد المهنيّة وتضمن له المكانة الاجتماعيّة ممّا يجعله قادرا على تحمّل مسؤوليّات أخرى داخل التّنظيم ومتقبّلا لها.
- تضمن الكفاءة للعامل اعتراف وتقدير زملائه ومسؤوليه له، الذي يعمل دائما على بذل جهده لانتراع هذا الاعتراف منهم.
- تعمل الكفاءة على دفع العامل إلى الاستمرار في البحث والكشف عن مهاراته غير المستغلّة، واستغلالها في مساره المهنيّ.

2- الأهمية بالنسبة للتّنظيم:

- كفاءة العمّال عامل لتحقيق التّنمية المستدامة لأيّ تنظيم باعتبار أنّ الكفاءات الجماعيّة وسيلة لتكثيف هذا التّنظيم مع التّغيّرات الخارجيّة.
- الكفاءات وسيلة للتّنظيم في عمليّته التّسييريّة؛ لتخطّي وبمرونة المشاكل والصّعوبات التي تعترضه جرّاء متطلّبات الرّبائن والعملاء المتغيّرة.
- وجود كفاءات داخل البيئة التّنظيميّة تعدّ بمثابة ورقة رابحة وقيمة مضافة، تجعل المسيرين قادرين على تسيير العمل وتنظيمه بطريقة جيّدة، وتسهّل عليها صياغة استراتيجيّاتها.

كما نستنتج من خلال ما تمّ تقديمه في هذا المبحث، أنّ استراتيجيّة تسيير الكفاءات خاصّة عند تقييمها وتكوينها وتحفيزها والعمل على ترقيتها وتسهيل الاتّصال لها داخل البيئة التّنظيميّة التي تتواجد فيها، من شأنه أن يرفع من الفعاليّة في أدائهم للوصول بهم إلى الكفاية المطلوبة التي يضمنها التّكوين لهم، ودفعهم إلى الاستعداد الدائم لمواكبة التّغيّرات الحاصلة في مجال عملهم، أو تلك التي تفرضها البيئة المحيطة، كما أن استراتيجيّة تسيير الكفاءات تؤسّس من خلال ترقيتها للعمّال إلى تقديرهم لذاتهم، وتعزيز الثّقة لديهم، والشّعور بالاستقرار والأمن الوظيفيّ، فضلا عن إحساسهم بالرّضا الوظيفيّ والعدالة التّنظيميّة التي تعكسها سياسة المنظّمة في توزيعها للأجور، وإحلالها للاتّصال كاستراتيجيّة تعتمد على المنظّمة لبناء علاقات جيّدة بينها وبين العمّال، وبين بعضهم البعض كزملاء عمل متضامنين ومتماسكين، عاكسين بذلك علاقات عمل متينة قادرة على بلوغ الغايات التي سطرّها .

المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات

تتفق معظم الدراسات التي تخوض في موضوع تسيير الكفاءات على أن أول ما يترتب على أي مؤسسة تعتمد في سياستها على استراتيجية تسييرية لهذه الكفاءات، أن تقوم قبل تحفيزها وتكوينها وتقييمها وترقيتها كموارد بشرية وضمان الاتصال الفعال بينها، بحسن اختيارهم وتوظيفهم، وذلك بعد توصيف الوظائف التي تعنى بالمعرفة الدقيقة للمؤهلات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، هذه الأخيرة التي تبقى في عملية مستمرة لهذا التوصيف الذي تكررته التغيرات الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة والتي تدفع بها في كل مرة إلى تقييم نفسها انطلاقاً من واقعها الملموس الذي يتيح لها فرصة الإبقاء على كفاءاتها الموجودة لتنفيذ استراتيجيتها المسطرة لكفائتها، أو اللجوء إلى عملية استقطاب موارد بشرية أخرى لتدعيم الوظائف المطلوبة الذي انتهت إليها عملية التوصيف والتقييم والتي قدّرت وجوب الاعتماد على كفاءات جديدة لبلوغ الغايات، ولعلّ خاصية المعرفة الدقيقة التي يجب أن تتّصف بها أي منظمة قبل استقطابها لكفاءات أخرى، تكون انطلاقاً من الجزم بوجود نقص في الموارد البشرية وذلك بعد تقييمها وتكوينها وتدريبها وتحفيزها للكفاءات الموجودة بداخلها، ثم اتّخاذ قرار في استخدام موارد بشرية جديدة من عدمه، وتبقى هذه العملية متواصلة طوال المسار المهني للفاعلين داخل المنظمة حتى عند كفايتهم، لتعزيز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة التي تضمن ولاءهم وانتمائهم لمؤسستهم، والتي تعتمد في عملية تسييرهم ككفاءات على استراتيجيات نصّل أهمّها انطلاقاً من:

1- التّكوين:

بعد عملية اختيار وتوظيف الموارد البشرية الذي تقوم بها المؤسسة في استراتيجيتها المعتمدة لتسيير كفاءاتها، تبدأ بتسيير مسارهم المهني كفاعلين تنظيميين، وذلك بالتعاقب المستمر على مجموعة من العمليات التي تعبّر عن المجالات الأساسية والمهمة لتسيير الكفاءات، وبالرغم من أنّ هذه العملية لا تفرض تراتبية واضحة تعتمد عليها المنظمة في تسييرها لكفاءاتها، إلا أنّ معظم الدراسات تتفق على أنّ التّكوين هو أول عملية تقوم بها المؤسسة لتسيير كفاءاتها، باعتبار أنّها قامت بتقييم عمّالها في مرحلة الاختيار والتوظيف، واستطاعت أن تقرّر نوع وكيفية التّكوين الذي يناسبهم لضمان مزاولة العمل الذي يقع على عاتقهم في أحسن الظروف وبفعالية، ذلك أنّ تدريب أو تكوين العمّال كما يشير كامل بربرينتهي إلى: (بربر، 1997، الصفحات 160-161)

- الرّفْع من الفعاليّة في الأداء لدى العمّال في أيّة مناصب يشغلونها وفي كلّ الظروف.
- الوصول بالعمّال إلى المستوى المطلوب منهم بما تملّيه مواصفات الوظيفة.

- ضمان قيام العمّال بعملهم في حالة ترقيتهم لمناصب أخرى جزاء النّقل أو التّرقية.
- تهيئة الوافدين الجدد لمزاولة عملهم والقيام به على أكمل وجه.
- تمكين العمّال من الاستعداد لمواكبة التّغيّرات والتّطورات الحاصلة في مجال عملهم.

عند قراءتنا لأهميّة التّكوين كفعل بغضّ النّظر إن كان هذا التّكوين نظرياً أو تطبيقياً أو فردياً أو جماعياً فإنّنا نجده قيمة مضافة للمؤسسة التي تسعى لرفع مهارات فاعليها العمليّة والسلوكيّة للظّفر بتعاونهم الذي ينتهي كما يشير كلود دوبار في كتابه "أزمة الهويّات" في تشكّل هويّتهم، فمن خلال سياسات المؤسسة في تسيير كفاءاتها والاعتماد على استراتيجيّات التّكوين في ذلك، تضمن هذه المؤسسة لنفسها نوعاً من الانسجام بين ما كان يفترضه العمّال من العمل الذي سوف يقع على عاتقهم وحقيقة العمل الذي ينتظرهم داخل بيئة عملهم، فالتّكوين بهذا المعنى هو التّوليفة بين ما هو مفترض والنّسق الفعلي الملموس لأيّ تنظيم، وإذا كان هذا الأخير يستدعي في بعض الأحيان نوعاً من تضافر جهود العمّال لمواجهة إكراهاته التي تظهر من حين إلى آخر، فلا بدّ من وجود نوع من التّكوين في مسارات العمّال المهنيّة لتحقيق ذلك.

2- تقييم الأداء:

عرفت عمليّة تقييم الأداء في نظريّات التّنظيم، منذ ظهور المدرسة الكلاسيكيّة في أوائل القرن العشرين، وتحديدًا عند فريديريك تايلور الذي استبدل ما كان يسمّى أنداك بالتّجربة والخطأ بالإدارة العلميّة للعمل، محاولاً من خلال ذلك إيجاد الطّرق الفعّالة لأداء العمل والرّفعة من الكفاية والإنتاجيّة، ولعلّ التّجارب التي قام بها لدراسة وضبط الحركة والزّمن التي يقوم بها العمّال داخل ورشات المصنع، كانت كفيّلة بتقييم أداء العمّال والعمل على تكوينهم وتدريبهم لانتهاج الطّرق المثلى لإنهاء العمل بأقلّ حركة و في زمن قصير، وبالرّغم من الانتقادات التي طالت التّاييلوريّة في بعض جوانبها، إلا أنّ عمليّة تقييم الأداء التي قامت بدراستها، كان لها تأثير كبير على مواصلة العديد من النّظريّات التي جاءت بعدها، في الاستمرار بالعمل على بعد تقييم الأداء في استراتيجيّات المنظّمات لتسيير كفاءاتها، ولعلّ نظرية (Z) لوليام أوشي والتي تعكس استراتيجيّة المنظّمة اليابانيّة في تسيير كفاءاتها والتي لاقت رواجاً كبيراً لما حقّقته من تفوّق على نظيراتها إلى يومنا هذا، تعتمد ضمن مبادئها على عمليّة التّقييم، وتراهن على هذا المبدأ للرّفعة من مهارات عمّالها وتسييرهم على أساسه باعتبار أنّ " عملية تقييم الأداءات من أهمّ مهام مسيري الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى من اختيار العمال وتكوينهم وتوجيههم والتعرف على خصائص مهام وقدرات وتحديد الأجور والعلاوات والتحويل والترقية وغيرها من المهام الإداريّة" (غياث، 2016، صفحة 39)،

وبهذا المعنى لا تستطيع أي منظمة تعتمد على استراتيجية في عملية تسييرها لكفاءتها، من تكوين هذه الأخيرة وترقيتها وتحفيزها مادياً أو معنوياً دون تقييم أدائها في العمل، الذي يترتب عنه جميع العمليات التسييرية الأخرى المذكورة سلفاً، فعملية التقييم تتيح للمسير معرفة جوانب قصور العمال وتحديد نوع وطريقة تكوينهم إما نظرياً أو تطبيقياً أو فردياً أو جماعياً، كما تُعتبر خارطة لعملية الترقية لوضع العامل المناسب في المنصب المناسب، فضلاً عن أن عملية التقييم تضمن العدالة التوزيعية للعلاوات المعمول بها داخل المنظمة للعمال وبالتالي الرفع من الروح المعنوية لهم وتعزيز ولائهم وانتمائهم لها، الذي ينتهي إلى توحيد جهودهم لبلوغ غاياتها.

3- الترقية والنقل:

يلتحق العامل ببيئة عمله وهو حامل لأهدافه الخاصة وطموحاته التي ينتظر تحقيقها أثناء وقته الذي يقضيه في العمل، هذا الوقت الذي يبذل كل جهده فيه بحثاً عن تقلد مناصب عمل أكبر درجة من المنصب الذي شغله أول مرة، ولعل ما يؤهله لذلك هي قدراته في العمل والتسيير الاستراتيجي للكفاءات المعمول بها داخل المنظمة، والتي تمكنه من الترقية في المنصب أو في الرتبة على حسب ما ينصه عقد العمل الذي أبرمه مع المستخدم عند التحاقه بالمؤسسة، أما نقل العمال من مكان إلى آخر فهي عملية تقوم بها المؤسسة انطلاقاً من ضرورة تفرصها ظروف العمل والتي تتطلب هذه الحركة كما سوف نوضح.

1.3 الترقية:

تظهر عملية الترقية التي تقوم بها المؤسسة ضمن استراتيجيتها لتسيير الكفاءات في نقلها للعامل من منصب عمل إلى آخر يكون أعلى مستوى من الأول، وقد تتحکم في هذه العملية عدّة معايير يتم من خلالها ترقية هذا العامل كالأقدمية أو المهارة أو معايير أخرى تختلف من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن الثابت فيها هو "تحرك العاملون إلى أعمال أفضل ونقصد بالأفضل هو الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج لمهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها... إن المعنى الشامل للترقية promotion هو في الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله" (كامل، 1994، صفحة 358)، هذا الحراك الصاعد للعامل وبغض النظر عن الزيادة في المسؤوليات التي ترافق الامتيازات التي يحظى بها، إلا أنه يشعر من خلالها على تقدير الذات والثقة في الجهة التي ينتهي إليها، والتي كانت عاملاً في شعوره بالاستقرار والأمان الوظيفي، الأمر الذي يزيد من ولائه وانتمائه الذي

يحرص من خلاله العامل على إبقائه على حماسه للتعاون مع المؤسسة، أمّا الترقية في الرتبة وهي أن يبقى العامل في نفس منصبه دون نقله من منصب عمل إلى آخر أعلى منه " وفي هذه الحالة فالأمر يتعلق فقط بالراتب، في حين تبقى المعاملات والمناصب على حالها" (حجازي و معاليم، 2013، صفحة 65)، هذا النوع من الترقية لا تقل أهمية عن الترقية في المنصب، باعتبار أن العمال يعلمون بعدم إمكانية ترقيةهم في المناصب مسبقاً، بما تفرضه طبيعة عملهم والقوانين المحددة لمسارهم في ذلك.

2.3 النّقل:

تقوم المؤسسة بعملية نقل عمّالها من وظيفة إلى أخرى أو من تخصص إلى آخر لضرورة تفرضها طبيعة أو ظروف العمل، تدفع بالقائمين على هذه المؤسسة بالاعتماد على استراتيجية تضمن سير العمل على أكمل وجه، هذا النقل لا يعبر عن ترقية هؤلاء العمال أو أحد أنواعها بقدر ما "هو تحرك العامل من عمل أو وظيفة إلى عمل أو وظيفة أخرى على نفس المستوى التنظيمي وبأجر مشابه إلى حد كبير- بدون أن يصاحب ذلك زيادة أو نقص في الواجبات والمسؤوليات... بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات في ظروف العمل او حتى في الطبيعة المخصصة للعمل ذاته" (كامل، 1994، صفحة 359)، كما تعتبر عملية نقل العمال وتداولهم على الوظائف في نفس المستوى التنظيمي مميّدا لعملية الترقية التي تقوم بها بعض المنظمات، والتي تعتمد على استراتيجية لتسيير كفاءاتها تتطلع من خلالها إلى تعلم فاعليها، واكتسابهم للمهارة بالتداول على عدة وظائف في نفس المستوى، هذه الاستراتيجية التي أكدت العديد من الدراسات فاعليتها في الرفع من الروح المعنوية للعمال، بالرغم من أنّها تبطئ في ترقيةهم إلى مناصب عليا وفي هذا يشير وليام أوشي أنّ العمال الذين يترددون على عدة وظائف في نفس المستوى الأفقي لا يفقدون حماسهم وفاعليتهم في العمل، مثلهم مثل العمال الذين استفادوا من الترقية، على عكس العمال الذين يشغلون وظيفة واحدة فسرعان ما يفقدون التزامهم بالعمل الذي يقع على عاتقهم جرّاء هذا السكون (أوشي، 1985، صفحة 159)، فقد تختلف عملية ترقية العمال عن نقلهم داخل المؤسسة الواحدة، إلا أنّها تنتهي في الأخير إلى نفس النتائج وإلى رضا العمال مقارنة بالذين لا يستفيدون لا من الترقية ولا من النقل، الأمر الذي يفقدهم حماسهم داخل البيئة التي ينتمون إليها.

4- الأجور:

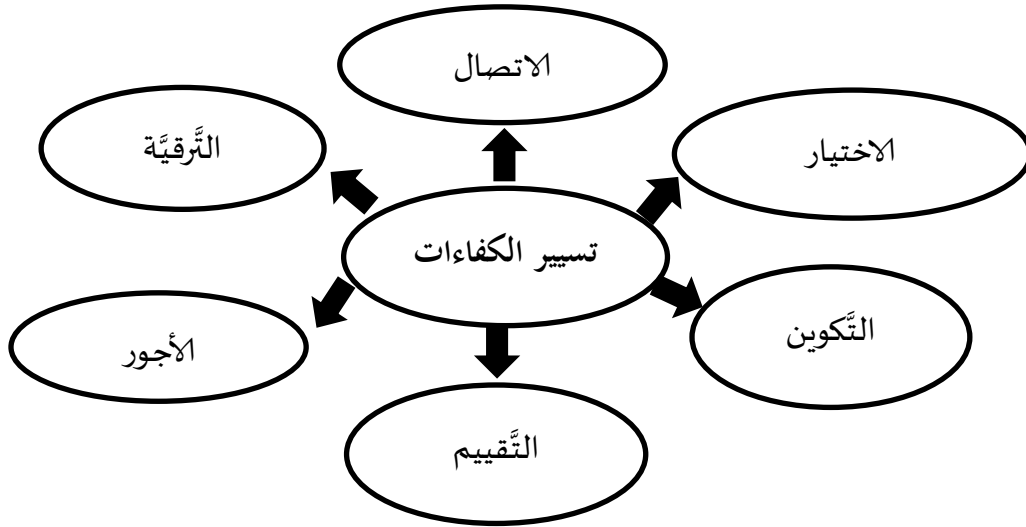
من وجهة نظر سوسيولوجية وباتفاق معظم نظريات التنظيم التي خاضت في موضوع الدافعية عند العمال، تبين أنه للحوافز المعنوية تأثير كبير مقارنة مع الحوافز المادية في إشباع حاجات العمال والدفع بهم إلى بذل جهودهم في العمل لتحقيق الأهداف التي سطرتها المنظمة،

فبالرغم من أنّ التاييلورية حاولت جاهدا تحفيز العمّال على العمل ورفع كفايتهم فيه عن طريق التّحفيز الماديّ باعتبار أنّه الحلّ الوحيد لذلك، إلا أنّها لم تنجح في كسب رضا العمّال وانتهت إلى الجمود بنظرها إلى العامل كرجل اقتصاديّ وغيض النّظر عن اجتماعيّته داخل التّنظيم، هذا من جهة ومن جهة أخرى قد يصبح الحافز الماديّ وحتى نظام الأجور داخل أيّ مؤسسة سببا في انخفاض الرّوح المعنويّة لدى العمّال خاصّة إذا لم يجدوا تلك العدالة في توزيعها، فقد أشار كارل ماركس أنّ فائض القيمة الذي تعتمده المنظّمات والذي يشعر من خلاله العمّال بأنّ جهدهم في العمل يقدم لغيرهم من شأنه أن ينتهي إلى الصّراع، الأمر الذي يدفع بأرباب العمل في التّدقيق في نظام الأجور والذي يساعد على تحقيق العدالة بين العاملين وفي تحقيق رضائهم عن النظام، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يتوافر نظام دقيق لتحليل الوظائف... ولا يكفي بذلك فحسب وإنما يتم مقارنة الوظائف ببعضها لبيان مدى صعوبة أداء وظيفة عن أخرى وبالتالي زيادة أجرها" (عبد الفتاح، 2013، صفحة 74). فالأمر لم يبقى رهين مقارنة العمّال لأجورهم مع أرباح مؤسّستهم فقط، بل حتى مع بعضهم البعض كزملاء، خاصّة وأنّ الوظائف لا تتشابه من حيث صعوبتها، الأمر الذي يتطلّب نوعا من العدالة في توزيع هذه الأجور.

5- الاتّصال الدّاخلي:

قد تتطلّب استراتيجيّة تسيير الكفاءات التي تقوم بها أيّ مؤسسة ضمن تسييرها الاستراتيجيّ للعمّال، اختيارهم وتوظيفهم وتكوينهم وتقييمهم وترقيتهم؛ لكسب رضاهم والوصول بهم إلى الفعاليّة المطلوبة؛ للمحافظة على موقعها في السّوق في ظلّ المنافسة القويّة التي تواجهها، ولضمان ذلك أصبح من الضّروريّ كذلك على متخذي القرار داخل البيئة التّنظيميّة، الاهتمام بالاتّصال الدّاخليّ كاستراتيجيّة من استراتيجيّاتها لتسيير كفاءاتها، سواء تعلّق الأمر بالاتّصال العموديّ الصّاعد والنّازل أو الاتّصال الأفقيّ الذي يسهّل من مهامّ العمّال في نفس المستوى داخل الهيكل التّنظيميّ، باعتبار أنّ مرونة هذا الأخير وإحلاله للاتّصال من شأنه توطيد العلاقات بين كلّ الفاعلين داخل التّنظيم الواحد مهما كان مركزه، التي تظهر في "...تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، والرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى تماسك أفراد الجماعات وعدم إحساسهم بالاغتراب..." (السوفي و الهاشي، 2016، صفحة 348) فكلّ هذه القيم التي تعكس علاقات العمل الإيجابيّة بين العمّال في علاقتهم ببعضهم البعض أو تلك التي تربطهم مع مؤسّستهم، يكرّسها الاتّصال الدّاخليّ الجيّد الذي تقرّه المؤسسة ضمن استراتيجيّتها التّسييريّة.

الشكل رقم (06): يوضح مجالات تسيير الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الرابع: أهم التنظيرات السوسولوجية حول تسيير الكفاءات

لم تعد قدرة المؤسسة على المنافسة والتّموّج في السّوق مرهونة بمدى قدرتها على اقتناء التّكنولوجيا الحديثة لمجابهة ومسايرة التّحديات التي فرضتها العولمة، هذه الأخيرة التي دفعت بالمنظّمات في العصر الحديث الذي تميّزه التّغيرات السّريعة والمفاجئة، إلى إعادة النّظر في استراتيجياتها التّسييرية القائمة على التّركيز على الوسائل الماديّة لتحقيق أهدافها، والرّجوع إلى مواردها البشريّة وتنميتها بالطّريقة التي تستطيع من خلالها مواكبة هذه التّغيّرات، فقد استطاعت العديد من المنظّمات اثبات تفوّقها على نظيراتها بالرّغم من امتلاكها نفس التّكنولوجيا والموارد الماديّة، إلا أنّ تفضّل هذه المنظّمات الرياديّة لقيمة كفاءاتها البشريّة مكّنها من صناعة الفارق لحرصها على تطوير هذه الكفاءات وتعبئتها للعمل في مختلف الطّروف، معتمدة في ذلك على "الانتقال من تسيير الحافطة التكنولوجية إلى تسيير حافطة الكفاءات وفق ثلاث مقاربات:

1- المقاربة التسييرية:

تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية والمترابطة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال، يشمل المعرفة (Le savoir) و المعرفة العملية (Le savoir faire) وحسن التصرف (Savoir être)" (بن موسى، 2017، الصفحات 5-6) هذه المقاربة تقوم على افتراض مفاده حسب كمال منصور وسميح صويلح، أنّ الكفاءات

التي تملكها المنظّمة جاهزة لمواجهة كلّ ظروف العمل والتّغيرات المفروضة من البيئة الخارجيّة، أو بمعنى آخر تصبح هذه الكفاءات من خلال الرّساميل التي تحملها، أقوى مورد تعتمد عليه المؤسّسة لبلوغ غاياتها الداخليّة والخارجيّة، بعد توفيرها له للمناخ التّنظيميّ وبيئة عمل يكون من خلالها قادرا على خوض غمار قواعد اللّعبة المعمول بها في ساحة العمل وبفعاليّة، وتحفيزه على الاستمرار في بذل جهده لذلك (منصوري و صويلح، 2010، الصفحات 56- 57)، فحمل الموارد البشريّة كالفاعلين التّنظيميين لمعرفة العلميّة والعمليّة وتوظيفها داخل البيئة التّنظيميّة التي ينتمون إليها مرّدُه قدرة هذه البيئة من خلال نمط التّسيير الذي يعتمده مسيروها في دفعهم إلى ذلك من خلال استراتيجيّات مصاغة بالشّكل الذي يدفع بالعمّال إلى التّعلم وكسب المعرفة لضمان اتّخاذهم لنفس منطق الفعل في مواجهة الإكراهات التي تفرضها التّغيّرات بثقة ورغبة.

2- المقاربة العمليّة:

لا تعتمد المقاربة العمليّة على الكفاءات الفرديّة بقدر ما توصي بتضافر جهود كلّ العمّال داخل بيئة العمل من خلال المعارف والمهارات التي يحوزونها لمواجهة التّحدّيات التي تعترض المنظّمة، فالأمر يتعلّق بإمكانيّة المؤسّسة من التّوفيق بين الكفاءات الجماعيّة ومنظومة العمل والتّكنولوجيا التي تعتمدها هذه المؤسّسة وقدرة هذه الأخيرة من ضمان التّفاعل بين هذه المكوّنات الثّلاث، هذا لا يقصي أهميّة الكفاءات الفرديّة داخل أيّ مؤسّسة في قدرتها على صناعة الفارق باعتبارها موارد نادرة قد لا تحظى بها مؤسّسات أخرى، إلا أنّه ومن وجهة نظر عمليّة لا تستطيع المؤسّسة مواكبة التّغيّرات الداخليّة التي تفرضها طبيعة العمل والمنافسة الخارجيّة إلا من خلال كفاءاتها الجماعيّة "فالقدرة حسب المقاربة العلمية ليست فرديّة بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطلقة من طرف المؤسّسة بهدف تحسين الفعالية" (طوابية، 2021، صفحة 357)، هذه الفعاليّة التي يضمنها تكوين وتدريب العمّال على التّعاون والعمل الجماعيّ باعتبارهم فاعلين حاملين لرساميل تنتظر من المؤسّسة وضع استراتيجيّة محكمة لجمعها بغرض دمج كلّ طاقتها البشريّة والماديّة واستغلالها لضمان بقائها.

3- المقاربة الاستراتيجية:

قد يشترك متّخذي القرار على مستوى المنظّمات في مدى تعبّثهم للموارد الماديّة والكفاءات البشريّة واستخدامهم للتّكنولوجيا المتطوّرة في فلسفتهم لتسيير وتديير أمور مؤسّساتهم، إلا أنّهم في الأخير لا ينتهون إلى نفس النّتائج المرجوّة، فقد تتفوّق بعضها على البعض الآخر انطلاقا من نوعيّة

الموارد البشرية التي تملكها، فوفقاً للمقاربة الاستراتيجية " تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق أهداف استراتيجية، والكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة" (بن موسى، 2017، الصفحات 5-6)، فإذا رجعنا مثلاً إلى المنظمة اليابانية ومقارنتها بالمنظمة الأمريكية في ثمانينات القرن الماضي نجد أن المنظمة الأمريكية بالرغم من امتلاكها لكفاءات بشرية وتكنولوجيات حديثة ومتطورة إلا أنها لم تتفوق على المنظمات اليابانية التي ذاع صيتها في كل أنحاء العالم لتفوقها الملحوظ، هذا التفوق الذي أسست له خصائص اليد العاملة اليابانية التي كانت مركز اهتمام أصحاب القرار لتأكدهم من أهميتها لبلوغ أهداف المنظمة والاستمرار في التنافس مع البيئة الخارجية من خلالها، بعد تنمية مواهبها ومهاراتها وزرع الثقة فيها لمواجهة العمل وتحمل مسؤوليته جماعياً، كاستراتيجية تسييرية استطاعت من خلالها البقاء في القمة والاستمرار في التفوق رغم ندرة الموارد المادية عندها.

الجدول رقم (01): يوضح مقاربات تسيير الكفاءات

مقاربات تسيير الكفاءات		
المقاربة الاستراتيجية	المقاربة العملية	المقاربة التسييرية
تعتمد على الكفاءات النادرة التي يصعب على المنافسين الحصول عليها بهدف تفوقها وبقائها في الصدارة.	تعتمد على الكفاءات الجماعية لمواجهة التغيرات المتسارعة والحاصلة في المحيط الخارجي لها	تعتمد على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة لمواجهة الظروف المتغيرة.

المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل:

إنَّ محاولة الإحاطة بمفهوم التسيير الاستراتيجي في هذا الفصل، مكَّنتنا من إلقاء نظرة شاملة ودقيقة حول نشأة الفكر الاستراتيجي للعملية التسييرية وما تعاقبت عليه المدارس منذ بداياتها إلى يومنا هذا، حيث كان لهذا الباراديغم الدور الكبير في تطوُّر التسيير الاستراتيجي الذي نهضت مدارسه وتطوَّرت على أنقاض المدارس التي سبقتها، فالتَّطرق إلى هذا المسار مكَّنتنا من الفهم أنَّ الالتفاتة للمورد البشريِّ داخل التَّنظيمات والاهتمام به، كان نتيجة فشل بعض المدارس التي كانت تعتمد ضمن استراتيجيتها على التَّصميم والتَّخطيط والتَّموضع فقط لبلوغ أهدافها، مهمله بذلك دور الفاعلين التَّنظيميين والذي نادى مدارس أخرى للتسيير الاستراتيجي بعد ظهورها إلى الرُّجوع لهم والاستثمار فيهم، عن طريق تحفيزهم ودفعهم للتَّعلم واكتساب المعرفة التي تضمنها القيادة الرُّشيدة لهم واستراتيجياتها في ذلك. هذه الإحاطة الشَّاملة بمفهوم التسيير الاستراتيجي خاصَّة بعدما تطرَّقنا في المبحث الثَّاني إلى شروطه وأهميته وتحدياته الرَّاهنة، مكَّنتنا من الانتقال إلى استعراض المراحل التسييرية والتنظيمية التي مرَّت بها المؤسسة الجزائرية كخلفية نظرية ساعدتنا في فهم واقعها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ومن ثم التَّفصيل في الأبعاد التي اندرجت تحت مفهوم التسيير الاستراتيجي التي تعنى باستراتيجية المنظمة المتعلِّمة واستراتيجية تسيير الكفاءات والتي مكَّنتنا من الفهم الواسع لما تتطلَّبه المؤسسة الحديثة من استراتيجيات تسييرية لتمتين علاقات العمل، هذه الأخيرة التي سنقوم بمعالجتها في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث:

مدخل نظري حول علاقات العمل في التناولات

السوسيولوجية

- المبحث الأول: قراءة مفهومية حول علاقات العمل.
- المبحث الثاني: أهم مظاهر علاقات العمل.
- المبحث الثالث: علاقات العمل في الفكر السوسيولوجي.
- المبحث الرابع: قراءة سوسيولوجية لمفهوم العمل الجماعي.

تمهيد:

لقد لقي موضوع علاقات العمل ومنذ ظهوره المتزامن مع الثورة الصناعية، اهتمام العديد من الباحثين والدارسين وفي شتى الحقول المعرفية على غرار الحقل السوسولوجي، الذي تطرق من خلال نظرياته خاصة التنظيمية والسوسولوجية منها إلى المحاولة المستمرة لفك رموز الإطار المرجعي المتحكم في الجانب العلائقي للعمل داخل التنظيمات، كون أن العلاقات التي تنتجها التفاعلات اليومية للفاعلين داخل البيئة التنظيمية، تعد من أهم المتغيرات التي تنتج عنها عدة ظواهر تنظيمية كانت ولا تزال تستدعي عملية البحث والتقصي لمواكبة التغيرات الحاصلة داخل المجتمع، ولعلنا ومن خلال الدراسة الاستطلاعية المكتبية التي قمنا بها، استطعنا التماس أهمية موضوع علاقات العمل خاصة ضمن حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل، والذي ساعدنا بعد اختيارنا لهذه الظاهرة كموضوع للدراسة في تخصيص هذا الفصل لها، والذي من خلاله نكون قادرين على تقديم أهم ما جاء في الأدب النظري حول علاقات العمل والأبعاد المختارة في ذلك، فضلا عن النظريات المفسرة له في الفكر التنظيمي والسوسولوجي.

المبحث الأول: قراءة مفهومية حول علاقات العمل

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم علاقات العمل

لم يكن مصطلح علاقات العمل واردا قبل الثورة الصناعية، فكان النظام قبل هذه الأخيرة نظاما حرفياً والفاعلون فيه كما يقول "الأستاذ لطفي طلعت إبراهيم" تربطهم علاقات اجتماعية بعيدة عن أي صراع وتوتر، ذلك أن الأمر محسوم بين المعلم والصبي والصانع "...ولم تكن تفصل بين الأعضاء الثلاثة الذين يكونون الطائفة أية عوائق، بمعنى أن الصانع كان يمضي الزمن يصبح من المعلمين والصبي تحت التمرين يصبح صانعا متى أتم تدريبه، وبذلك لم توجد بين هؤلاء الأعضاء بذور الشقاق والبغضاء والحقد والاضطرابات...". (طلعت، 2007، صفحة 101). ولعل ظهور واستخدام مصطلح علاقات العمل أو العلاقات الصناعية أو علاقات الإنتاج أو غيرها من المصطلحات التي تدل على علاقات العمل وإن حصرنا الزاوية على الأدب السوسولوجي، كان متزامنا مع ظهور الثورة الصناعية وما أفرزته من ظواهر داخل بيئة العمل خاصة تلك التي تخص العمال في علاقتهم مع رب العمل، هذا الأخير الذي كان في إبرامه لعقود العمل حراً في إنهاءها وقت ما يشاء باعتباره مالكا لوسائل الإنتاج وبالتالي مالكا للسلطة. أما أثناء الاستخدام فيقول "الأستاذ إحسان محمد الحسن" أنه ما كان شائعا في أواخر القرنين الثامن عشر وبداية التاسع عشر بين أرباب العمل والعمال هو طلب وعرض للعمل مقابل أجر زهيد بين طرفين تربطهما علاقة عمل غير متكافئة شعارها من يملك وسائل الإنتاج

ومن لا يملكها. (احسان، 2005، صفحة 87) ينتهي إلى ما يسميه كارل ماركس Karl Marx بفائض القيمة التي تعزّز مكانة أرباب العمل وتزيد من ثرائهم وتبقي العمّال في طبقتهم الكادحة. إلى أن ظهرت نظريّات التّنظيم التي أتت لتعالج موضوع "علاقات العمل" داخل التّنظيم ابتداء من المدرسة الكلاسيكيّة وصولاً إلى النظريّات الحديثة بوجهات نظر مختلفة حول الكيفية التي تكون بها هذه العلاقات وإمكانيّة التحكّم فيها وضبطها، فمن وجهة نظر "ماكس فيبر" Max Weber صاحب البيروقراطية المثاليّة فإنّ علاقات العمل تعتمد على السُلطة التي "تستند إلى فكرة أن أنماط القواعد الشكلية هي "قانونية" وأن الأشخاص الذين يحصلون على السلطة بموجبها لديهم الحق في إصدار الأوامر". (Weber, 1968, p. 301) ، فالأمر هنا يتعلّق بالعلاقات ضمن التّنظيم الرّسمي ولا مكان للعلاقات غير الرّسميّة، التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانيّة فيما بعد على غرار "إلتون مايو" Elton Mayo الذي كان يرى في أنسنة علاقات العمل ضرورة لنجاح التّنظيم ورضا الفاعلين فيه، وفي النهاية يرى "ميشال كروزي" Michel Crozier أنّ "سلوك وتصرفات الأفراد والمجموعات داخل منظمة لا يمكن تفسيرها إلا بالرجوع إلى العلاقات السلطوية الموجودة بينهم". (Crozier M. , 1964, p. 107) فالعلاقات داخل بيئة العمل بالنسبة له ما هي إلا لعبة بين طرفين: التّنظيم والفاعلين، ومن يملك موارد السُلطة هو الفاعل الاستراتيجيّ ضمن هذه العلاقات.

المطلب الثاني: أشكال علاقات العمل الاجتماعية

قد تختلف الهياكل التّنظيميّة من منظّمة إلى أخرى باختلاف النّشاط الذي تقوم به، إلا أنّ الثّابت فيها هو تشكّلها من أقسام متعدّدة ومستويات تفرضها طبيعة العمل من حيث تقسيمه أو التّخصّص فيه، ولعلّ هذا الاختلاف هو ما يكرّس لتعدّد أشكال علاقات العمل الاجتماعيّة بين مختلف المراكز الوظيفيّة للعاملين سواء كانوا في نفس المستوى الوظيفي، كالعلاقة التي تجمع العاملين بعضهم ببعض أو في مستويات مختلفة كتلك التي تربط الرّئيس بمرؤوسيه، فبالرغم من أنّ جميع العمّال يتفاعلون وعلى اتّصال شبه دائم مع بعضهم البعض داخل البيئة التّنظيميّة الواحدة إلا أنّ العلاقات بينهم تأخذ أشكالاً مختلفة، ونجد في ذلك شبه إجماع على أربع تقسيمات في العديد من نظريّات التّنظيم وعند العديد من الباحثين وهي أنّ علاقات العمل تظهر في شكلها الرّسمي وغير الرّسمي والعمودي والأفقي، ويرى إحسان محمد الحسن أنّ العلاقات التي تتكوّن داخل المنظّمة بين الجماعات السّوسيو مهنية لا تختلف عن تلك التي يفرضها المجتمع خارجها، إلا أنّ ما يميّز العلاقات داخل التّنظيم هو كمية التّفاعل في شكله الأفقي والعمودي صعوداً ونزولاً، والاتّصال الرّسمي وغير الرّسمي الذي يوظّفه العاملون فيما بينهم. (احسان، 2005، صفحة 89) والتي نفضّلها كالآتي:

1- العلاقات الاجتماعية العمودية:

تتمظهر العلاقات الاجتماعية العمودية داخل المنظمة عندما يكون هناك اتصال بين فاعلين ليسوا من نفس المستوى داخل المنظمة وبهذا فإن هذا الشكل من العلاقات كما يشير أنور مقراني يأخذ نوع "الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز أو مراتب اجتماعية وظيفية مختلفة، أي أن يكون طرفين عماليين أحدهما ذو مرتبة مهنية أعلى والآخر سفلي، بحيث يأخذ شكل الاتصال الصاعد أو النازل، في حين أن السلطة وممارستها يكون بشكل تنازلي حسب تبعية متلقي التعليمات للمصلحة أو القسم الخاص به مصدر التعليمات والأوامر" (أنور، 2011، صفحة 184) وبالرغم من عملية التأثير والتأثر التي تتميز بها العلاقات الاجتماعية العمودية إلا أن طابع الرسمية تعتبر ميزة أخرى لهذا النوع من علاقات العمل، دون أن ننفي إمكانية ظهور الاتصالات غير الرسمية كون أن الفاعلين داخل التنظيم كائنات اجتماعية تتطور العلاقات بينهم لتتجاوز التعليمات والقوانين المنظمة للتنظيم.

2- العلاقات الاجتماعية الأفقية:

إن العلاقات الاجتماعية الأفقية تتطلب هي الأخرى وجود اتصال وتفاعل بين العاملين داخل المنظمة، إلا أنها تختلف عن العلاقات الاجتماعية العمودية في المستوى الذي يتم فيه هذا التفاعل، فالعلاقات الأفقية هي علاقات تكون بين العاملين في نفس المستوى الوظيفي وتظهر كما يشير عصمان بوبكر "... جراء التفاعل بين العاملين الذين يشغلون مراكز وظيفية متساوية وعلى نفس القدر من المسؤولية أي من نفس الفئة المهنية، وتتضمن هذه العلاقات، علاقات رسمية وغير رسمية" (عصمان، 2015، صفحة 65) فوجود العاملين لثمانية ساعات في اليوم ولعدة أيام في الأسبوع في بيئة تنظيمية واحدة يتفاعلون فيها بشكل يومي بما يفرضه المستوى الواحد، من شأنه أن يكرس لعلاقات اجتماعية قد تكون رسمية جرأ القوانين والإجراءات والقواعد المعمول بها داخل المنظمة كما قد تكون غير رسمية وتكون بمثابة قيمة مضافة للتنظيم.

3- العلاقات الاجتماعية الرسمية:

وهي العلاقات التي تضبطها القوانين والإجراءات واللوائح المعمول بها داخل المنظمة؛ والتي تهدف من خلالها إلى ضمان سير العمل واستمراره بما يحقق أهدافها وذلك يكون بعد تحديدها للحقوق والواجبات وتقسيمها للوظائف والتخصصات ضمن هيكل تنظيمي وشبكة اتصالات مرنة (احسان، 2005، صفحة 90) فالعلاقات الاجتماعية الرسمية تأخذ طابعها الرسمي من مجموعة القوانين المحددة لحقوق وواجبات العمل والقواعد التي تضبطه والإجراءات التي تُعنى بكيفية القيام

به، وذلك بعد التّوضيح للعاملين العمل المنوط بهم وتوفير شبكة اتّصالات تساعدهم للقيام بالعمل الذي يقع على عاتقهم ومن ثم بلوغ الأهداف.

4- العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:

إنّ الحديث عن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية داخل المنظمة هو بمثابة التحدّث عن العلاقات الإنسانية في ضوء نظرية "إلتون مايو" Elton Mayo هذا الأخير الذي برهن بعد عدة تجارب عن قيمة هذا النوع من العلاقات الذي يتشكّل بطريقة أو بأخرى داخل البيئة التنظيمية والذي يعادل في قيمته، العلاقات الرسمية أو يكون أقوى منها في بعض الأحيان، كونه حافزا للعاملين للعمل والدافع الذي يحول بينهم وبين إحساسهم بالاعتراب، فالمنظمات الحديثة اليوم وخاصة التي تسعى إلى بلوغ درجة التّعلم تسعى إلى التّغيير في ثقافتها التنظيمية وإعطاء الحرية للفاعلين داخلها للتفاعل ضمن شبكات اتصالية وهياكل تنظيمية مرنة متخطية بذلك اعتمادها فقط على الرسمية للقيام بالعمل التي كثيرا ما تنتهي إلى الجمود، فضلا وكما أشار "الأستاذ خضير كاظم حمود" أنّ العلاقات غير الرسمية التي تظهر داخل التّنظيم تتشكّل طبيعياً بمجرد التّقاء مجموعة من العاملين داخل المنظمة وهذا ما دفع القائمين على المنظمات في يومنا هذا إلى دراسة هذه الجماعات غير الرسمية واستخدامها لبلوغ أهداف هذه الأخيرة. (خليل و خضير، 2007، صفحة 173) وبهذا فإن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية عادة ما تنتهي إلى سلوكات المواطنة التنظيمية، تعكس روح التّعاون والتّسامح بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتظهر في ظروف غير رسمية أكثر من الرسمية، طالما تُعبر عن قيم إيجابية خارج الدّور الرسمي المنوط بهم.

المبحث الثاني: أهم مظاهر علاقات العمل

المطلب الأول: ظاهرة الصّراع ومستوياتها

1- مفهوم الصّراع:

من وجهة نظر سوسولوجية نجد أنّ الصّراع ظاهرة اجتماعية تحدث عند وجود تفاعلات ضمن العلاقات الفردية أو الجماعية للأفراد، ولعلّ كارل ماركس Karl Marx كان أول من طوّر هذه النظرية التي كان يرى من خلالها أنّ الصّراع هو الحلّ لافتكاك تلك السّلطة التي تنفرد بها الأقلية البرجوازية المالكة لوسائل الإنتاج والذين يسعون من خلالها إلى زيادة ثروتهم بفائض القيمة، وإبقاء الطبقة البروليتارية في ضعفهم وفقدهم، فالصّراع بالنسبة لماركس Marx هو السّبيل الذي ينتهي في نهاية المطاف إلى تغيير الظروف السّائدة في المجتمع بعد وعي العمّال وانتقالهم من طبقة عمّالية تعاني

إلى حركة عماليّة تطالب ثم إلى نقابة عماليّة تثور وتكبح تغول الرأسماليّة. وبالرغم من ظهور نظريّة الصّراع المحدثّة التي تأثرت بالماركسيّة ولم تؤيدها في انفراد التّنظيم بظاهرة الصّراع وأخرجته إلى المجتمع بأشكال مختلفة، تبقى وفق أويسال (Uysal, 2004) ثلاث اتّجاهات نظريّة رئيسيّة تهيمن على موضوع الصّراع في التّنظيمات بداية من الاتجاه التّقليديّ والذي أصحابه يرون في الصّراع على أنّه ظاهرة سلبية وقد يعادل في سلبّيته التّفكك والعنف داخل المجتمع، أمّا رواد الاتّجاه الثّاني والتمثّل في النّهج السّلوكي، فيجدون أنّ الصّراع ظاهرة صحيّة بين الأفراد والجماعات داخل التّنظيمات وقد تكون إيجابيّة إذا ما تمّ إدارتها بالشّكل الذي يعود بالفائدة على المنظّمة، ويبقى الاتّجاه التّفاعليّ والذي يرى أنّ الصّراع لا بد منه داخل أيّ منظّمة، ويشدّد على إخماده للحول دون تفاقمه. (Bahattin, 2019, pp. 10-11) فبالرغم من اختلاف وجهات النّظر بين الاتّجاهات الثّلاث التّقليديّ والسّلوكيّ والتّفاعليّ لظاهرة الصّراع داخل التّنظيم إلا أنّهم وعلى عكس البناييّة الوظيفيّة يتفقون على حدوثه أينما وجدت العلاقات داخل التّنظيم فوفقاً لروloff (1987)، "يحدث الصّراع التّنظيمي عندما يشترك الأعضاء في النشاطات التي تتعارض مع تلك التي يقوم بها زملاؤهم ضمن شبكتهم، أو أعضاء في تجمعات أخرى، أو أفراد غير مرتبطين يستخدمون خدمات أو منتجات المنظّمة". (Roloff, 1987, p. 496) فالصّراع هنا متلازم مع التّعاون كما يصف إدواردز (Edwards, 1986)، فبينما تتشارك وتتعاون جماعات العمل على إنجاز العمل المنوط بهم لبلوغ الأهداف المسطّرة من خلاله، يظهر ذلك التّباين في الأهداف الخاصّة بهم مما يؤدي إلى ظهور التّزاع، ولا يقتصر هذا الأخير على العلاقات العموديّة ضمن الهيكل التّنظيمي للمنظّمة بل قد تظهر صراعات في نفس المستوى التّنظيمي، بل قد يمتد ذلك حتى مع المنظّمة في علاقتها مع زبائنها ومورديها. (J.Watson, 1995, p. 283) باعتبار أنّ كل الأطراف الفاعلة داخل المنظّمة أو خارجها سواء كانوا عمّالاً أو مسيرين أو زبائن أو حتى موردين لهم تطلّعات وأهداف تستلزم في بعض الأحيان دخولهم في صراع لتحقيقها والوصول إليها.

2- مستويات الصّراع:

إنّ التّسليم بأنّ ظاهرة الصّراع داخل المجتمعات عامّة وفي المنظّمات خاصّة، هي ظاهرة اجتماعيّة تسبّبها تلك العلاقات التي تنشأ من خلال التّفاعلات التي تفرضها البيئة الواحدة والتي يتواجد فيها الأفراد، تتركنا نحديد مستوياته بالطريقة التي أجمع عليها العلماء واعتمدها في تقسيمهم لهذه الظاهرة، ولعل الصّراع التّنظيمي يأخذ في النّهاية مستويات ثلاث تتجلى في المستوى الفرديّ والجماعيّ والتنظيميّ.

1.2 الصِّراع على المستوى الفردي:

من وجهة نظر سوسيو-تنظيمية، قد يخطئ أيّ تنظيم عندما يغفل عن تحقيق أهداف الأفراد العاملين داخل المنظمة معتقداً أنّ أهدافهم من أهدافها، ذلك أنّ العديد من الدِّراسات والنَّظريات التنظيمية أثبتت أنّ الفاعل التنظيمي لا يقبل أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف التَّنظيم فقط، أي أنّ له هو الآخر أهداف يتوقَّع تحقيقها، وفي ظلِّ هذا ترى مليكة عرعور أنّ هذا النوع من الصِّراع يظهر لدى الفرد العامل عندما تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة التي يعمل بها، أو عندما لا تحقِّق هذه الأخيرة أهدافه التي يصبو إليها، الأمر الذي ينتج عنه قلق لدى الفرد يدفعه إلى السَّعي لتحقيقها ذاتياً، وعند فشله في ذلك يدخل في صراع داخليّ كثيراً ما ينتهي إلى قيم سلبية يُظهرها الفرد داخل التَّنظيم ناقماً لوضعه. (مليكة، 2014، صفحة 135) وقد يأخذ هذا الصِّراع شكلاً آخرًا يتجاوز عن كونه صراعاً داخلياً بسببه عدم وصول الفرد إلى تحقيق أهدافه، وينتقل إلى صراع بين فردين داخل البيئة التنظيمية سواء في نفس المستوى التنظيمي أو في وضعيات تنظيمية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي المشكِّل للمنظمة لتعارض في المصالح سواء كانت تنظيمية أو شخصية، كأن يكون الاختلاف كما يشير "بوفلجة غيات" بين العامل المنقذ ومشرفه جراء انعدام العدالة التنظيمية أو لأسباب شخصية غير تنظيمية تنتهي بعدم الرضا وبالتالي ظهور الصِّراع واللِّزاع بين الطرفين، (غيات، 2016، الصفحات 49-50) فالصِّراع وارد طالما هناك احتكاك دائم بين الأشخاص داخل البيئة التنظيمية الواحدة.

2.2 الصِّراع على مستوى الجماعات:

هذا النوع من الصِّراع يشبه النوع الأول في السبب إلا أنه يختلف عنه في العدد، فالفاعلين فيه هم مجموعات متخاصمة لأسباب تنظيمية كما قد تكون غير تنظيمية، وتنتهي دائماً بظهور ثقافات تحتية متصارعة داخل التنظيم، ولعل هذا النوع من الصراعات كما يرى بوحفص عبد الكريم كثيراً ما تظهر في أعلى المستوى الهرمي للمنظمة للدِّفاع عن مواردهم أو الهجوم لكسب أخرى، أين تظهر الكثير من القيم السلبية كالغيبة والنميمة والكذب وتسعى كل جماعة في التقليل من قيمة الجماعة الأخرى المتنازعة معها وتُظهر نفسها على أنها الأقوى والأجدر لقيادة المنظمة وامتلاك السُّلطة، الشيء الذي يستدعي وجود استراتيجيات تسييرية للحدِّ من هذه الصِّراعات أو للتخفيف من حدتها. (عبدالكريم وميلاد، 2022، صفحة 401) وكثيراً ما ينتهي هذا النوع من الصِّراع خاصة بين الجماعات المتخاصمة في أعلى الهرم إلى ظهور كتل في شكل مجموعات تعمل على فرض سلطتها وخدمة أهدافها على حساب المجموعات الأخرى، وكذا المنظمة التي تفقد من خلال هذا الصِّراع قيمة التَّنسيق والعمل الجماعي والتَّعاون لأداء العمل.

3.2 الصِّراع على المستوى التنظيمي:

إذا كانت الصِّراعات على المستوى الجماعي تظهر في المستويات العليا للتنظيم، فإنَّ الصِّراع على المستوى التنظيمي يخص كل المنظمة باختلاف مستوياتها العمودية والأفقية كما أنَّ الصِّراع قد يقع أيضا " نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، مما يؤدي إلى عدم رضا الفئات الأخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضاها بمختلف الوسائل والصور المتاحة" (غيث، 2016، صفحة 50) هذه الأشكال من الصِّراعات العمالية التي تظهر على المستوى التنظيمي والتي قد تتسبب في شلل كلي للتنظيم، خاصة ونحن نتكلم على صراع بين قسم وآخر أو بين إدارات ومشرفين أو بين مشرفين وعمَّال منقذين أو حتى بين إدارات وعمَّال منقذين ومثل هذه الصِّراعات قد تنتهي إلى تدهور الأوضاع داخل التنظيم وزيادة التوترات بين الجهات المتصارعة، وانخفاض الروح المعنوية التي تنقص من أداء العاملين ومن فعالية المنظمة التي يعملون بها، ولعلَّ مثل هذه الصِّراعات تشجّع على ظهور ظواهر أخرى تزيد من تأزم الأوضاع داخل بيئة العمل بين العاملين والتي نذكر أهمها:

■ الإضراب:

يلجأ العديد من العمَّال داخل المنظمات إلى الدخول في إضراب كحلٍ نهائيٍّ للمطالبة بحقوقهم أو تحسين أوضاع عملهم في علاقتهم مع مسيرتهم أو الجهات الوصية على المنظمة ككل، فعندما تظهر الصِّراعات وتتأزم العلاقات داخل المنظمة خاصة تلك التي تربط الرؤساء بمرؤوسهم، تستعمل هذه الأخيرة الحقَّ المطلي عن طريق الإضراب كتعبير عن رفضهم للأوضاع السائدة وللضغط على متخذي القرار لتحقيق مطالبهم التي إذا لم تتحقق كلها أو بعضها تستمر الصِّراعات وتكثُر الإضرابات وتتصدع العلاقات الاجتماعية، فضلا عن تدهور الجانب الاقتصادي للمنظمة بسبب الانقطاع المتكرر عن العمل، وقد لا تشمل الجهات المتصارعة كل الأطراف الفاعلة داخل المنظمة، إلا أنَّ وقوف الجهات غير المتضررة مع المضربين، وارد ويشير حسين عبد اللطيف حمدان أنَّ روح التضامن قد تدفع بالعمَّال إلى الوقوف مع زملائهم المضربين والاعتراف بمطالبهم حتى وإن كان هؤلاء العمال على علاقة غير مباشرة مع زملائهم الذين اختاروا حلَّ الإضراب. (حمدان، 2009، صفحة 571) ويبقى الإضراب الحلَّ الأخير بالنسبة للكثير من العمَّال ونقاباتهم عندما تنفد كل السبل بغية وصولهم لانتزاع حقهم من أرباب العمل، ويبقى الصِّراع قائما إلى أن تتفق جميع الأطراف على حلٍ يرضي الجميع.

■ ظاهرة التغيُّب:

لا نكاد نجد تعريفا موحداً لظاهرة الغياب عند العديد من الباحثين والمنشغلين بهذه الظاهرة، خاصة ظاهرة التغييب داخل المنظمات، فإذا كان عدم الحضور غير المبرر للعامل إلى عمله هو غياب

عند البعض، فحضوره جسدياً فقط عند آخرين غياب أيضاً، كما نجد مجموعة أخرى من الباحثين يرون في انشغال العامل في مهام أخرى غير مهامه داخل المنظمة هو غياب له بالرغم من حضوره، ومن وسط العديد من التعاريف نجد أحمد بدوي يعرف التغيب في معجم العلوم الاجتماعية بأنه "الانقطاع عن العمل أو عدم حضور العمال إلى العمل في الأيام المقرر قيامهم بالعمل فيها، وذلك بصفة اختيارية أو اجبارية..." (بدوي، 1982، صفحة 03) فالتغيب الإجباري قد يكون لأسباب قهرية خارجة عن إرادة الأفراد كالمرض أو الإجازات أو بمعنى آخر كل الغيابات مدفوعة الأجر، أمّا التغيب الاختياري والتأخر عن العمل أو حتى الخروج قبل انتهاء الدوام مادام لم يستهلك كل الوقت المنوط به في العمل، تبقى ظاهرة يسببها نقص انضباط العمال كثقافة يحملونها ويحفزها في ذلك عدم وجود قوانين رادعة لمثل هذه الممارسات في أغلب الأحيان، أو بسبب كما يرى محمد بومخلوف "... عدم تكيف العامل مع الشروط الموضوعية للعمل لأسباب تتعلق بالعوامل الداخلية للتنظيم نفسه المتمثلة في علاقات العمل وبيئة التنظيم التي قد يشعر العامل في ظلها بعدم الإشباع الاجتماعي والنفسي مما يجعله لا يتردد في اتخاذ قرار التغيب بسهولة..." (محمد ب.، 2001، صفحة 151) وعدم الإشباع الاجتماعي والنفسي عادة ما يكون تحصيل حاصل للصراعات الفردية والجماعية وخاصة التنظيمية بين العاملين. وعندما تتأزم هذه الصراعات يصبح من الصعب التحكم فيها من طرف مسيري المنظمات، ويعبر كل فرد داخل المنظمة عن سخطه من المناخ التنظيمي السائد، وفي عملية الهروب إلى الأمام يجد العديد من العمال في غيابهم حلاً للابتعاد عن الضغوط والتوترات وتعبيراً عن عدم رضاهم عن ظروف العمل.

■ ظاهرة دوران العمل:

يستخدم مصطلح دوران العمل لوصف الحركة التي يقوم بها العمال داخل المنظمة أو عندما ينفصلون عنها، أما تلك التي يقوم بها العمال داخل المنظمة فتكون نتيجة ترقيةهم على المستوى العمودي في الهيكل التنظيمي أو انتقالهم من قسم إلى آخر على المستوى الأفقي أي في نفس المستوى الوظيفي، ومثل هذا الشكل كثيراً ما يحصل داخل المنظمات بسبب التقادم أو لضرورة تنظيمية كتلك التي تعتمد عليها المنظمات اليابانية في استراتيجيتها التسييرية والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية من خلال يد عاملة متعلمة ومؤهلة لشغل الكثير من المناصب في المنظمة الواحدة، أمّا دوران العمل الخارجي حسب قاموس أكسفورد الإنجليزي Oxford Dictionary هو "معدل مغادرة الموظفين للعمل واستبدالهم بموظفين جدد". (Judy, 2002, p. 1547) وذلك يكون بشكل طوعي أو إجباري، أو بمعنى آخر قد يحدث دوران العمل بشكل طوعي عندما يختار العامل أن يترك بيئة العمل

التي كان يعمل فيها بمحض إرادته، كأن ينتقل إلى مؤسسة أخرى من أجل تحقيق طموحاته أو بسبب الصِّراعات والتوترات الداخليَّة والإحساس بالضُّغوطات وعدم الاستقرار داخل البيئة التنظيميَّة الذي كثيرا ما ينتهي بتفكير العامل في مغادرة مكان عمله، وقد ينعكس هذا سلبا على المنظمة خاصة إذا كان العامل فاعلا رئيسيا وكفاء فيكلفها هذا هدرا في المال والوقت بحثا عمَّن يشغل مكانه، أما دوران العمل الإيجابي فيكون العامل فيه مجبرا على ترك المؤسسة التي يعمل فيها لأسباب اقتصاديَّة تتعرَّض لها المنظمة وتجبر على تسريح بعض العمَّال بغية تخفيض التكاليف أو أن يكون لأسباب تأديبيَّة ناتجة عن الأخطاء المتكرِّرة للعامل أو الصِّراعات والتوترات التي تنتهي إلى الفصل. ولعل دوران العمل الطَّوعي الذي تسببه الصِّراعات يبقى أخطر من دوران العمل الإيجابي، كون هذا الأخير متحكَّم فيه من طرف المنظمة وفي اتخاذها لهذا القرار، أما الخروج غير المتوقَّع للعامل فنجد "أرمسترونج Armstrong (2012)" يؤكِّد على أنَّها ظاهرة مضطربة وفي غاية الخطورة أن يقرِّر العامل مغادرة العمل بقرار منه دون تسريحه، وترك المنظمة التي قد تواجه عواقب سلبية خاصة إذا كان هذا العامل يشغل مركزا حسَّاسا ويصعب تعويضه. (Alla & RAJÂA, 2019, p. 23) ويبقى أنَّ الصِّراع داخل بيئة العمل وبالرغم من الدراسات التي تبحث في استراتيجيات تسييره و الحدِّ منه إلا أنَّه كثيرا ما ينتهي إلى إضرابات عماليَّة وظاهرة التغيبية فضلا عن دوران العمل الذي يبقى من الظواهر التي تؤرِّق قادة منظمات الأعمال والمسيرين فيها، خاصَّة وأنَّ مثل هذه الظواهر كما يرى سفير ناجي "تنطلق من إرادة الأفراد الفاعلين فيها والتي تتطلب إعادة النظر في المناخ التنظيمي الذي يدفع لمثل هذه الممارسات السلبية الجماعية، (ناجي، 1989، صفحة 154) وهذا ما يُظهر لنا أن الصِّراع قد يحدث داخل المنظمة إلا أنَّه يتعيَّن على هذه الأخيرة عدم ترك الأمور لتتفاقم خاصة في طول فترة الإضرابات والتغيُّب المستمر ودوران العمل الاختياري، وأن تجد سبلا وطرقا جادَّة من خلال ثقافة تنظيميَّة ومناخ تنظيمي إيجابي يعمل على توطيد العلاقات بين الفاعلين في جميع مستويات التَّنظيم.

المطلب الثاني: التعاون كظاهرة اجتماعية

إنَّ التَّنظيم وإن كان لابد أن تظهر فيه بعض الصِّراعات التي تسببها التفاعلات التي تفرضها علاقات العمل داخل بيئة العمل الواحدة، إلا أنَّ الأصل من التَّواجد فيه هو التَّعاون والتَّضامن والتَّماسك من أجل تحقيق الأهداف، فطبيعة البشر التعاون منذ أن وُجدوا في هذه الحياة التي كانت صعبة بالنسبة لهم، وتوحيد جهودهم والعمل بروح الجماعة تطلعا للنجاة ولكي يتمكنوا من الاستمرار فيها، فأصبح التَّعاون قيمة غير متنازل عنها، بل عرفا يتجلَّى إلى يومنا هذا في كل المجتمعات وفي جميع مستوياتها ومؤسساتها على غرار التَّنظيمات البيروقراطيَّة، حيث كان شيلستر بيرنارد Chester Bernard

كما يشير ناصر قاسيمي " ... أول من حاول التنظير في هذا الميدان حيث اعتبر المنظمات بناءات تعاونية وعرف المنظمة بأنها نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف معين" (قاسيمي، 2017، صفحة 150). وبهذا فإن الصِّراع داخل التَّنظيم يعتبر ظاهرة عابرة لمفهوم أو ظاهرة أكبر منه وهي التَّعاون، ذلك أنَّ هذا الأخير يبقى الهدف الذي يصبوا إليه أيّ تنظيم والذي يَشترط بدوره وجود فاعلين أو أكثر يفهمون ويثقون في بعضهم البعض ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وكذا تحقيق الأهداف المسطَّرة من المنظمة، عاكسين من خلال ذلك علاقات العمل الاجتماعية والإنسانية داخل بيئة العمل، وإن كانت النظريَّات التنظيمية الكلاسيكية تنفرد بنظرها إلى مفهوم التَّعاون وتدفع إليه بقواعد وإجراءات من خلال تقسيمها للعمل، فالنَّظريَّات الحديثة جاءت لتبحث في روح التَّعاون الذي يظهره الأفراد من تلقاء أنفسهم بعيدا عن أيّ ضغط، لأنَّ الفاعلين التَّنظيميين قد يظهرون روح التَّعاون حتى خارج الدَّور الرِّسمي المنوط بهم كقيمة مضافة لأيّ تنظيم يتطلَّع إلى البقاء والاستمرار وبلوغ الأهداف، ويؤكد جيرار بن سوسان **Gérard Besussan** وجورج لابيكا **Georges Labica** في معجم الماركسية النقدي مقارنة بين المجتمع الشيوعي الذي كان يَحثُّ على توحيد الجهود لبلوغ التَّعاون والمجتمع الرأسمالي الذي يرى في تقسيم العمل وتفكيته سبيلا لبلوغ التَّعاون، أن هذا الأخير سوف ينتهي إلى مظاهر سلبية داخل بيئة العمل كونه غير نابع من إرادات الأفراد العاملين ودوافعهم (جيرار و جورج، 2003، صفحة 444)، فالمنظَّمات اليوم تسعى جاهدا إلى تغيير ثقافتها التي كانت مبنية على السُّلطة وعدم المشاركة والمركزية في اتِّخاذ القرار، وتوجَّهت إلى ثقافة التَّعلم التنظيمي والمنظمة المتعلِّمة التي من خلالها يتجسَّد التَّعاون في كل الممارسات التَّنظيمية، ابتداء من تفويض السُّلطة ومشاركة العاملين في اتِّخاذ القرارات والسَّمح لهم بالمبادرة لتسيير المنظمة التي يشتغلون فيها وذلك عن طريق استراتيجية الانتقال بالتَّعاون أو تعميمه على مستوى كل الهيكل التَّنظيمي، بعدما كان يُنظر لهذه القيمة على أنَّها تخص العمَّال المنفذين فقط ويرى "شيستر بيرنارد" **Chester Bernard** "مثل هذا التعاون منتشر في كل مكان ولا مفر منه في أيامنا هذه، حتى أنه لا يتناقض عادة إلا مع الفردانية..." (Chester, 1968, p. 4) فقد تنفي الطَّبعية الاجتماعية للأفراد وعلى عكس الفردانية، قدرتهم على حلِّ المشاكل والتَّصرُّف واتخاذ القرارات بشكل منفرد، ذلك أنَّ الإنسان في طبيعته يميل إلى العلاقات الإنسانية وإلى التَّعاون لقضاء حوائجه التي تؤهِّله للاستمرار والبقاء، ذلك أنَّ قيمة التَّعاون داخل المنظمات تكريس لقيم إيجابية أخرى كالتَّضامن والتَّماسك والعمل بروح الجماعة والتي أصبحت ضرورية للإشباع الاجتماعي والنفسي للجماعات التنظيمية داخل أيّ بيئة عمل.

المبحث الثالث: علاقات العمل في الفكر السوسولوجي

المطلب الأول: علاقات العمل من منظور المدرسة الكلاسيكية 1900-1930

لقد تسبب التسيير الديكتاتوري والعشوائي في بدايات ظهور الثورة الصناعيّة خلال القرن 19، إلى ظهور ظواهر سلبية داخل المنظّمات الصناعيّة والتي تمظهرت في تذبذب علاقات العمل وتأزمها بين البرجوازيّة المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة البروليتاريّة التي كانت تعاني جرّاء الاستغلال وسوء التسيير وغياب العدالة التنظيميّة والتي أصبحت فيما بعد تشكّل تهديدا للرأسماليّة التي انتشرت في تلك الآونة وبالتالي تهديدا لمصالح الطبقة البرجوازيّة التي كانت تسعى وراء تعظيم ثروتها من خلال فائض القيمة، ولعلّ ظهور نظريّات التّنظيم ضمن المدرسة الكلاسيكيّة، خاصة البيروقراطيّة المثاليّة لماكس فيبر Max Weber و المدرسة العلميّة لفريدريك تايلور Frederick Taylor ومبادئ الإدارة العلميّة لهنري فايول Henry Fayol جاءت للقضاء على الارتجاليّة في عمليّة تسيير المنظّمات والعاملين فيها والابتعاد عن التّجربة والخطأ بالاعتماد على الأساليب العلميّة وفرض كما يشير الأستاذ عبد الكريم بوحفص "... نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العمال وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة..." (عبدالكريم ب.، تطور الفكر التنظيبي الرواد والنظريات، 2017، صفحة 44) على النحو التالي:

1- البيروقراطيّة المثاليّة لماكس فيبر Max Weber:

يعد كل من كتاب "الأخلاق البروتستانية وروح الرأسمالية" وكتاب "العالم والسياسي" وخاصة كتاب "الاقتصاد والمجتمع" لماكس فيبر من المراجع التي اكتسبت أهميّة كبيرة خاصّة للعلماء والباحثين المهتمّين بعلم اجتماع المنظّمات والذين وجدوا فيها ضالّتهم التي كان يسعون من خلالها إلى تفسير الظواهر الاجتماعيّة داخل التّنظيم، ولعلّ كتاب "الاقتصاد والمجتمع" من أبرز الكتب التي أراد ماكس فيبر Max Weber من خلاله تحليل دور القائد والوصول إلى تمثّلات العاملين داخل البيئة التنظيميّة عن السّلطة. (عبدالكريم ق.، 2020، صفحة 16). هذه الأخيرة التي كانت محورا لاهتماماته ومن المفاهيم الأساسيّة للبيروقراطيّة المثاليّة والتي قسّمها إلى ثلاثة أنواع هي: السّلطة التقليديّة والكارزميّة والسّلطة القانونيّة المستمدّة من قوّة القانون وشرعيّته التي تضبط علاقات العمل، وفي مقال له يرى فيبر بأن البيروقراطيّة تتطوّر كلما تجرّدت من العلاقات الإنسانيّة وقضت على كل الممارسات الشخصيّة واللاعقلانيّة داخل التّنظيمات خاصّة تلك التي تتمثّل في العواطف والأحاسيس (Weber, 1978, p. 214). Bureaucracy. In Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology, ولا

يكون ذلك إلا من خلال خصائص البيروقراطيّة المثاليّة لماكس فيبر وهي كالآتي:

1.1 تقسيم العمل:

ويرى ماكس فيبر Max Weber أنّ عمليّة تقسيم العمل والتّخصّص فيه أمر ضروريّ لكلّ العَمّال داخل المنظّمة، وبهذا وجب تحديد السُّلطة والمسؤوليّات داخل البيئة التنظيميّة بشكل دقيق يضمن وضوح كل الواجبات التي تقع على عاتق العَمّال لضمان توزيع واضح للوظائف.

2.1 التسلسل الهرميّ:

وفيه يركّز ماكس فيبر Max Weber على التسلسل الهرميّ وفق سلطات إشرافيّة عالية التّركيز، تترتّب فيها المكاتب بطريقة غير قابلة لإعادة التّرتيب. (Visitchaichan، 2004، صفحة 132) وكل هذا بغية القضاء على العشوائيّة التي فرضتها الثّورة الصناعيّة آنذاك والتّخفيف من حدّة المشاكل التي نتجت عنها، فضلا عن ترشيد أساليب التّسيير وعقلنة أداء العاملين وفق طرق علميّة وقواعد ولوائح مكتوبة.

لقد وجد بيتر بلاو Peter Blau أنّ ماكس فيبر Max Weber يعتمد في البيروقراطيّة المثاليّة على اللّوائح والقواعد داخل بيئة العمل، والتي يجب أن تكون مكتوبة وواضحة وصريحة بالنسبة للعاملين فيها للالتزام بها. (Peter, 1952, p. 6) حيث تعمل هذه الأخيرة في خدمة المنظّمة من جانبيين مهمّين، حيث تعمل أولا على الحيلولة دون انحراف العاملين عن الإجراءات المعمول بها داخل المنظّمة وبلوغ الأهداف التي سطرّتها، وتعمل ثانيا على تعقّب الخلل عند وقوعه وحلّه ثم تجاوزه.

3.1 التعيين على أساس المؤهّلات:

يتمّ تعيين الأفراد في المنظّمة البيروقراطيّة بما يتلاءم مع طبيعة الوظائف المعلن عنها داخل المنظّمة، والتي لا يشغلها إلا ذوي الخبرة والمهارات الفنيّة والمؤهّلات العلميّة.

4.1 الأمن الوظيفيّ والتّقاعد:

تسعى التّنظيمات البيروقراطيّة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفيّ للعاملين، وهذا من خلال تنميط إجراءات التّرقية وزيادة الأجور بعد الدّفع بهم إلى إتقان العمل وإخلاصهم في تأديته ومراقبتهم في ذلك بهدف الرّفع من كفاءتهم، فضلا عن ضمان حقوقهم بعد تقاعدهم عن العمل. (خليل و خضير، 2007، الصفحات 35-36) ولعلّ التّعيين على أساس المؤهّلات والكفاءة المهنيّة وكذا الأمن الوظيفيّ الذي تضمنه المنظّمات البيروقراطيّة يقضي على المحسوبيّة والعلاقات الشخصيّة، ويعزّز العدالة التنظيميّة.

إنَّ خصائص البيروقراطية المثاليَّة لماكس فيبر Max Weber وبالرُّغم من الانتقادات المتعدِّدة واللاذعة التي تعرَّضت لها، ومن الكثير من العلماء على غرار ميرتون Merton وسليزنيك Selznick وميشال كروزى Michel Crozier الذين وصفوها بالجمود وعدم المرونة، لتمسُّكها بحرفيَّة الإجراءات التي تنتهي إلى تأزُّم علاقات العمل، إلا أنَّها في النَّهاية كانت السَّبَّاقة للرسميَّة في العمل واستعمال الأسلوب العلميِّ لتسيير المنظَّمت والموارد البشريَّة فيها، عن طريق تقسيم العمل والتَّخصُّص فيه ضمن هياكل تنظيميَّة متسلسلة السُّلطة والصلاحيَّات وواضحة الوظائف فضلا عن اعتمادها على القواعد والإجراءات المكتوبة لتتبع أثر العمل، وكذا اعتمادها على المؤهَّلات والمهارات والخبرات الفنيَّة والأمن الوظيفيِّ للعامل داخل المنظَّمة إلى أن يتقاعد.

2- الإدارة العلميَّة لفريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor :

لقد استطاع فريدريك تايلور Frederick Taylor في بدايات القرن العشرين نشر أولى أعماله والتي أصبحت تعرف فيما بعد بنظريَّة الإدارة العلميَّة والتي من خلالها أراد ترشيد المنظَّمت باعتبارها أنساقا تسعى إلى بلوغ أهداف محدَّدة والتي من خلالها راهن على أن الطُّرق العلميَّة لتسيير المنشآت قادرة على صناعة الفارق والوصول إلى هذه الأهداف بأسرع وأفضل الطُّرق الممكنة لإنجاز العمل، ذلك أن تايلور Taylor كان يعتبر المنظَّمة نسقا مغلقا ويكفي لإنجاحها دراسة المشاكل الداخليَّة وحلِّها بعد ذلك، والتَّحكُّم في حركة العمَّال المنقذين والزَّمن الذي يستهلكونه للقيام بالأعمال واكتشاف الطُّريقة المثلى لذلك بغية الوصول إلى الكفاية الإنتاجيَّة. (لطفي، 2007، صفحة 96) وبهذا فإنَّ تايلور Taylor كان قد افترض أنَّ المشكل الذي كانت تعاني منه المنظَّمت في ذلك الوقت، والذي يكمن في عدم قدرتها على الرِّفع من الكفاية الإنتاجيَّة راجع إلى العمليَّة التسييريَّة والإشراف العشوائيِّ، الذي كان يجهل الطُّريقة المثلى ومقدار الوقت الحقيقي الذي يتطلَّبه العمَّال للقيام بعملهم، وبعد القيام بعدة تجارب داخل المصنع والتي أشرف عليها بنفسه وعن طريق الملاحظة المباشرة، وضع مبادئ الإدارة العلميَّة التي كان يرى فيها حلا لمشاكل المنظَّمة ابتداء من:

1.2 التَّقسيم الأفقيِّ للعمل:

ويتمُّ في هذا المستوى الأفقيِّ من الهيكل التنظيميِّ المشكِّل للمنظَّمة تجزئة المهام، التي سيقوم بها العمَّال وتقطيعها على حسب التَّخصُّصات، بعد دراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل بالطُّريقة التي تضمن الرِّفع من الإنتاج، وهذه الطُّريقة يسمِّيها فريدريك تايلور Frederick Taylor بالطُّريقة الوحيدة والمثلى لأداء العمل.

2.2 التّقسيم العموديّ للعمل:

يهدف التّقسيم العموديّ للعمل إلى وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب، ومن خلاله يتمّ الفصل بين من يصمّم العمل وبين من سوف ينقّده. (عبدالقادر د.، 2019، صفحة 13) وعموماً يهدف مبدأ تقسيم العمل بالنّسبة لتaylor إلى تنميط العمل وتوحيده بالطريقة التي تضمن السّرعة في التّنفيذ وإتقان العمل وذلك من خلال عمّال يفكّرون وآخرون ينقّدون فلا مجال ضمن مبدأ تقسيم العمل لازدواجيّة المهام.

3.2 مبدأ الأجر على أساس الأداء:

يسعى هذا المبدأ إلى الدّفع بالأفراد العاملين إلى الرّفعة من كفاءتهم الإنتاجيّة عن طريق تحفيزهم مادياً، وذلك بإقامة نظام أجور قابل للزيادة إذا ما تجاوز العامل عدد القطع المتّفق على إنتاجها يومياً، ولعل فريدريك تايلور Frederick Taylor من خلال مبدئه هذا كان يرى في الحافز الماديّ دافعاً لبذل الجهد وتعظيم الرّبح.

4.2 مبدأ مراقبة العمل:

يعتمد مبدأ مراقبة العمل على انتشار مجموعة من المشرفين في كل أنحاء المنظّمة بغية الوقوف على تحركات العمّال المنقّذين داخلها، وضمان تقيدهم بالتّعليمات الخاصّة بالعمل المنوط بهم، للحول دون انحرافهم عن العمل الذي كُفّفوا به. (Plan, 2008, p. 12)

لقد كان ظهور المدرسة العلميّة للإدارة التي قادها فريدريك تايلور Frederick Taylor بمثابة نموذج تسييريّ وتنظيميّ جديد يهدف إلى الرّفعة من الكفاية الإنتاجيّة للمنظّمات عن طريق القيادة الرّشيدة والعقلانيّة للموارد البشريّة، ولعلّ هذه النظريّة وبالرّغم من الانتقادات التي تعرّضت إليها خاصّة تلك التي وجّهتها إليها مدرسة العلاقات الإنسانيّة فيما بعد لإهمالها للجانب الإنسانيّ داخل المنظّمات والتّحفيز المعنويّ له، إلا أنّها كانت بمثابة ثورة علميّة في وقت ظهورها لاعتمادها على الأساليب العلميّة للعمل والتي استطاعت من خلالها تنظيم العمل وترتيبه والتّحكم في الحركة والزّمن الثمينين لأيّ منظّمة والقضاء على التسيير العشوائيّ الذي كان سائداً في تلك الفترة.

3- مبادئ الإدارة العامة لهنري فايول Henry Fayol:

لقد قام هنري فايول Henry Fayol من خلال كتابه "الإدارة العموميّة والصناعيّة" بوضع نموذج متكامل للإدارة العامّة، كتلك التي قام بها فريدريك تايلور Frederick Taylor عند وضعه لمبادئ الإدارة العلميّة، إلا أن تايلور Taylor ركّز على الميكانيزمات التي من خلالها يتمّ ضبط وتنظيم

المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي والتي تخصُّ العمال المنقذين، على عكس هنري فايول Henry Fayol الذي اهتم بالمستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي الذي يُعنى بعملية التسيير في داخله. (جمال ب.، 2010، صفحة 529) وفي نفس الكتاب نجد هنري فايول Henry Fayol وفي صفحات عديدة يناقش أفكار تايلور Taylor ويعارضه في الكثير من النقاط التي أتى بها، خاصة تلك التي تُعنى بوحدة القيادة التي انتهكتها التaylorية والتي كان يجب من وجهة نظر هنري فايول Henry Fayol أن تبقى في المستويات الأعلى للمنظمة على أن تتعدّد داخل الهيكل التنظيمي، فضلا عن أن فايول Fayol عارض كذلك فكرة الرقابة الدقيقة للعمال عند تنفيذهم لعملهم باعتقاده أن ترك الحرية لهم في اختيار أسلوب العمل والأدوات التي يستعملونها في ذلك يحفزهم على إنجاز العمل (Plan, 2008, p. 21)، وبعد الدراسات الاستطلاعية الميدانية التي قام بها هنري فايول Henry Fayol وتحليله لكافة النشاطات داخل المنظمة قام بحصرها وتصنيفها إلى ستّ نشاطات رئيسية:

- "النشاطات الفنية: كالإنتاج أو التصنيع.
- النشاطات التجارية: كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المالية: كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
- النشاطات المحاسبية: لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
- نشاطات الوقاية والضمان: مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
- النشاطات الإدارية: وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق" (خليل و خضير، 2007، صفحة 52).

ولحكومة المنظمات، طوّر هنري فايول Henry Fayol أربعة عشر مبدأ قابلة للتطبيق داخل كلّ الإدارات الفرنسية التي كانت منظماتها لا تتفق على منهج واحد للتسيير وهي كالاتي:

- ✓ " تقسيم العمل: أو التخصص فيه ومن خلاله يتقن العامل العمل الذي يقوم به بشكل روتيني، وحتى المسير يتحكم في الأمور التسييرية التي تقع على عاتقه بصفة يومية وهذا يزيد دقتهم في انجاز عملهم وكفاءتهم.
- ✓ السلطة والمسؤولية: من خلال السلطة المسير تفرض الطاعة المرؤوسين، وهنا يصبح المسير مسؤولا على جميع قراراته
- ✓ الانضباط: وهو ما يفرض على العمال المرؤوسين من طرف مسيرهم من الالتزامات والاجراءات المعمول بها داخل المنظمة

- ✓ وحدة الأمر: وفيها يتلقى العمال المنفذون الأوامر من قائد أو مدير واحد فقط
- ✓ وحدة التوجيه: يشبهه فايول Fayol هذا المبدأ بجسم الإنسان الذي لا يحمل رأسين وبهذا كذلك العمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تكون لها نفس الأهداف يجب أن يقودها رئيس واحد.
- ✓ تخصيص مصلحة الفرد لصالح الغاية العامة: لا يجب أن يقدم فرد أو مجموعة من الأفراد مصالحهم الشخصية عن المصلحة العامة للتنظيم.
- ✓ تعويض العاملين: يتم تعويض العمال ومكافأتهم داخل المنظمة لقاء خدماتهم بشكل عادل.
- ✓ المركزية: يجب العثور على درجة المركزية التي تناسب المنظمة، لأن المركزية واللامركزية ليست ثابتة وهي ليست مسألة ايجابية أو سلبية بل مسألة التوصل إلى النسبة المثلى التي سوف تعتمد عليها المنظمة.
- ✓ التسلسل الهرمي: وهو سلسلة من المشرفين الذين يترتبون ضمن الهيكل التنظيمي ويصلون المستويات العليا بالسفلى.
- ✓ الترتيب: يجب أن يكون هناك مكان لكل شخص داخل المنظمة ومكان لكل شيء حتى يسود النظام.
- ✓ الإنصاف: الإنصاف والمساواة قيمتان لا يبد منهما في تعامل الرئيس مع مرؤوسيه.
- ✓ الاستقرار: لكل موظف جديد الحق في إعطائه الوقت اللازم والفرصة للتأقلم مع المناخ الجديد ولتعود على العمل المطلوب منه.
- ✓ المبادرة: زيادة حماس الموظفين وتحفيزهم على التفكير والاقتراح بحرية بالطريقة التي لا تمس بالمبادئ الأخرى.
- ✓ روح الفريق: تشجيع العمال والدفع بهم إلى الاتحاد والعمل بروح الجماعة كمصدر قوة للمنظمة ككل. (Fayol, 1949, pp. 20-42)

لقد كان كل من "ماكس فيبر" Max Weber و "فريدريك تايلور" Frederick Taylor و"هنري فايول Henry Fayol من الأوائل السبّاقين الذين وضعوا مناهج وطرق ومبادئ علمية لتسيير المنظّمات والعاملين فيها ضمن البيروقراطية المثاليّة والمدرسة العلميّة ومبادئ الإدارة العامّة، التي كانت آنذاك بمثابة الثّورة العلميّة في علوم التّدبير والتّسيير، ولعلّ ما قدّموه خدمة للتّنظيمات لا يقتصر على ذلك الوقت فقط، بل أن صدى مجهوداتهم بقيت إلى يومنا هذا بالتّعديلات والتّحسينات التي قامت بها المدارس التي جاءت بعدها والتي قامت على أنقاض وانتقادات تلك الثّغرات أو الهفوات التي أهملتها المدرسة الكلاسيكيّة، والتي أصبحت فيما بعد نقطة بداية للكثير من العلماء الذين سعوا

إلى البحث في الظواهر التَّنظيميَّة التي تحكمها علاقات العمل والتي تظهر بحكم التَّغيُّرات المستمرة والمتسارعة التي يفرضها الرِّمَن والتَّفاعل الدَّائم بين الجماعات السُّوسيومهنيَّة داخل البيئة التَّنظيميَّة.

المطلب الثاني: علاقات العمل من منظور مدرسة العلاقات الإنسانيَّة

1- التون مايو:

إن كميَّة الانتقادات التي تعرَّضت لها المدرسة الكلاسيكيَّة، وخصوصاً تلك التي طالت التايلوريَّة التي كانت ترى في الرِّسمية والظروف الفيزيقيَّة والحافز المادِّي دافعا لرفع العمَّال للإنتاج ولزيادة كفاءتهم، مبتعدة بذلك عن البعد العلائقيَّ الإنسانيَّ، الذي كرَّس إلى ظهور اتجاهات أخرى جديدة ترى في التَّنظيم غير الرِّسميَّ و أنسنة التَّنظيمات والالتفات إلى العلاقات الإنسانيَّة حلًّا للتناقضات التي خلَّفتها النظريَّات التي سبقتها، والتي ظهرت في المنظَّمات في أواخر العشرينات من القرن الماضي، ولعل التون مايو Elton Mayo كان أحد رواد هذه الاتِّجاهات من خلال مدرسة العلاقات الإنسانيَّة التي جاءت لتدعيم الكائن الاجتماعيَّ داخل التَّنظيمات من خلال التَّجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن، والتي كان ينوي من خلالها الكشف عن مدى صدق التَّنتاج التي توصل إليها فريدريك تايلور Frederick Taylor ثمَّ البرهنة على تأثير العوامل النَّفسيَّة والاجتماعيَّة على الرِّضا الوظيفيَّ للعمَّال الذي يؤدي بدوره إلى رفع الإنتاج، ويرى سكوت Scott ودايفيس Davis أن التون مايو Elton Mayo ومساعديه انطلقوا في تجاربهم للبحث عن العوامل الفرديَّة التي تؤثر في العمل على شاكلة ما انطلقت منها الإدارة العلميَّة لتايلور Taylor، إلا أنَّ مايو Mayo ركَّز على الجانب الفيزيولوجيَّ للعمَّال كالتَّعب والإجهاد للوصول إلى فترات الرِّاحة المثلى التي يجب أن يقضيها العمَّال للعودة ورفع درجات الإنتاج. (Scott & F.Davis, 2016, p. 65) وفي ذلك استعان التون مايو Elton Mayo بمجموعة من العاملات داخل المصنع وبدأ في تجاربه انطلاقاً من تغيير الظروف الفيزيقيَّة للعمل، كتغيير نسبة التَّهوية والإضاءة داخل الورشة التي يعملون بها، إلا أنَّ مستوى الإنتاج عندهم لم ينخفض بالرغم من عدم استقرار ظروف العمل الفيزيقيَّة، إلا أنَّهم لاحظوا أثناء فترات راحتهم التي زادت تلك التَّفاعلات الايجابية بين العاملات وإحساسهنَّ بالاهتمام كون أنَّهنَّ أُخترن للتَّجربة، ويشير خليل محمد حسن الشماع أنه " اتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدته الظروف المادية للعمل وعند البحث الأعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظاماً اجتماعياً". (خليل و خضير، 2007، صفحة 65) وقد توصل التون مايو Elton Mayo ومساعديه إلى أنَّ اختزال حل مشاكل المنظَّمات في شقِّها المادِّي قد يزيد من تأزُّم الأوضاع داخلها، وأنَّ اعتبار التَّنظيمات أنساقاً

اجتماعية تتخللها نظم غير رسمية سائدة بين جماعات العمل قد تنتهي بإظهار هذه الأخيرة للانتماء والولاء للمنظمة وبهذا سلم التون مايو Elton Mayo بأن:

■ " كمية العمل الذي يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية وإنما بقدرته الاجتماعية.

■ تلعب المكافأة غير الاقتصادية دورا هاما في تحديد حافزية العامل وسيماته.

■ ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية الكفاية الانتاجية.

■ لا يستجيب العمال للإدارة ومعاييرها ومكافئها كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات.

(عبد الهادي، 1998، الصفحات 102-103).

فالغلو في الرسمية وفي التخصيص الدقيق للعمل والاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العمال للعمل والرّفْع من إنتاجيتهم، قد ينتهي إلى الجمود وإلى استراتيجيات سلبية يقوم بها الفاعلون داخل البيئة التنظيمية لا تعكس الأهداف التي تتطلع إليها هذه الأخيرة، والتي يجدر بها إعادة النظر لتطلعات جماعات العمل والعلاقات التي تنشأ بينهم خاصة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي أكدت أهميتها في خلق مناخ تنظيمي تعاوني قادر على الدفع بالعاملين إلى العمل بروح الجماعة وبلوغ الأهداف التي سطرها المنظمة لإحساسهم بالولاء والانتماء إليها.

2- نظرية (X - Y) دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor

في كتاب له والمعنون "الجانب الانساني للمؤسسة" قام ماك غريغور McGregor بانتقاد نظريات الإدارة الكلاسيكية، خاصة عندما تأكد من أن الإطارات المسيرة الذين يتخرجون من مراكز تكوينية موحدة التكوين وعند التحاقهم بالمنظمات التي سوف يقودونها، يرتجلون في العملية التسييرية، ومن خلال هذا قدم دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor نظريته X - Y هذه الأخيرة التي تعبر عن النظرة التشاؤمية للإدارة اتجاه العمال من خلال الرسمية والصرامة في تسييرهم، أما نظرية Y فتعنى بنظرة تفاؤلية في علاقة المسير مع مجموعة الفاعلين الذين يرأسهم وفي هذا الفصل:

1.2 نظرية (X) لدوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor :

- طبيعة البشر تميل إلى تجنب العمل وبهذا يتجنبوه متى أتيحت لهم الفرصة.
- وبهذا يحتاج الأفراد العاملون إلى المراقبة اللصيقة والتوجيه الدائم لإرغامهم على العمل.
- يتجنب الأفراد المسؤولية داخل المنظمة لضعف طموحاتهم (Cutcher Gershenfeld J. , 2006, p. 84).

وهذه الافتراضات تتكوّن عند المسير عندما لا يثق في مرؤوسيه ويعتقد أنّ الأفراد داخل البيئة التنظيمية كسالى ويكرهون العمل وتحمل المسؤولية فيه ولدفعهم لذلك، يعتمد في تسييره لهم على المراقبة والعقاب والتوجيه ظناً منه أنّها إجراءات ردعية تكفي لدفعهم لأداء العمل.

2.2 نظرية (Y) لدوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor

- إنّ بذل الجهد الفكريّ والجسديّ من طبيعة الإنسان، فهم بذلك لا يكرهون العمل بل يتوقون له كاللعب والراحة.
- الاعتماد على العقاب والتوجيه ليست بالطريقة المناسبة للدفع بالأفراد العاملين للعمل.
- قد يلتزم الأفراد بالعمل وتحقيق الأهداف عندما يجدون احترامهم ويحققون ذاتهم.
- في الظروف العادية للعمل لا يتهرب الأفراد من تحمل المسؤولية ، (Cutcher Gershenfeld J. , 2006, p. 101).

وبهذا فإنّ عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها لا يرجع بالضرورة للعمال، ذلك أنّ العمال في ظلّ العلاقات الإنسانية وثقة مسيرهم قادرين على العمل دون توجيه وعقاب وبرقابة ذاتية، كما يتوقون لتحمل المسؤولية وتفويض السلطة بحثاً بذلك عن الترقية، ويبقى فشل العمال لبلوغ أهداف المنظمة راجع لعجز هذه الأخيرة في تحفيزهم وتشجيعهم ودفعهم إلى ذلك.

المطلب الثالث: علاقات العمل من منظور نظرية (Z) عند وليام أوشي

إنّ سعي وليام أوشي لتطوير المنظمات الغربية عامة والأمريكية، خاصة تركه يكثف أبحاثه التي كانت موجهة لتحليل وتفسير الفلسفة اليابانية في إدارة المنظمات، لتطوير نظريته Z معتمداً في ذلك على نقاط القوة في كلا المنظمّتين الأمريكية واليابانية، وكامتداد لأعمال دوغلاس ماك غريغور الذي رأى أنه " من المحتمل أن نبدأ يوماً ما برسم المخططات التنظيمية كمجموعة من المجموعات المرتبطة بدلاً من هيكل هرمي للعلاقات الفردية التابعة" (McGregor, 1960, p. 237)، ركّز وليام أوشي على علاقات العمل داخل البيئة التنظيمية والاستراتيجيات التسييرية للموارد البشرية، ولعلّه في النهاية راهن على الثقة والحميمية في مكان العمل كشرطين أساسيين يصعب بدونهما الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

• قراءة في مبادئ نظرية (Z):

بعد أن راهن وليام أوثي على الثقة والحميمية داخل البيئة التنظيمية، كقيمتين أساسيتين لرفع كفاءة المنظمات والعاملين فيها واللذان استمدهما من علاقات العمل التي تميز المنظمات اليابانية، قدم لنا مجموعة من المبادئ وهي كالآتي:

- صنع القرار الجماعي:

تؤكد نظرية Z على إشراك الموظفين في صنع القرار لزيادة الالتزام والتفاني، وتشير الأبحاث إلى أنه عندما تتاح للموظفين فرصة المشاركة في القرارات، فإنهم يظهرون شعورًا أكبر بالانتماء لمنظمتهم الذي يظهر في احترامهم لهذه القرارات عند تنفيذها، لاعتبار أنهم كانوا طرفًا في صنعها (Islam, 2020) (إسلام وكالوموثو، 2020). فالفلسفة اليابانية في التسيير تركز بشكل كبير على عملية صنع القرار ومستوى مشاركة الموظفين فيها، اقتناعًا منها بأن شعور العمال بالتقدير والعمل كجزء من فريق يمكن أن يدفع بهم إلى المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

- التقييم والترقية البطيئة:

قد تحدث الترقيات كل عشر سنوات في منظمة يابانية، وغالبًا لا يوجد معارضة كبيرة لذلك؛ وهذا راجع إلى السرعة التدريجية للمراجعة والترقية والتي تؤدي إلى تشكيل رؤية وخطط قوية وطويلة الأجل للمنظمة، مع تركيز الأفراد على المهام الموكلة إليهم.

- المسؤولية الجماعية:

في المنظمة اليابانية، يُعتبر الجميع مسؤولاً لأن القرارات غالبًا ما تُتخذ بشكل جماعي، حيث يقول شعار ياباني: "للتوفيق، يجب على كل عامل أن ينجح." (Daft, 2004, pp. 119-120). وبالعودة إلى وجهة نظر دوجلاس ماكجريجور في هذا الشأن، فهو يرى أن الموظفين يتجنبون المسؤولية ليس بسبب الخوف من تحمّلها ولكن تهربًا من عواقب الفشل فيها، إلا أن الاستراتيجية اليابانية في التسيير تشجع على تحمّل عمالها للمسؤولية جماعيًا ذلك أنه من النادر جدًا فصل الموظف فقط بسبب استعداده لتحمل المسؤولية، إلا إذا كانت الأخطاء متكررة وجسيمة .

- رقابة ضمنية وغير رسمية مع إجراءات صريحة ورسمية:

يمكن أن يؤدي الرصد الدقيق والإشراف الصارم إلى تقليل دافع الموظفين وتقييد حريتهم، ومع ذلك يمكن للإشراف أيضًا أن يكون عاملاً داعماً وحافزاً، كما هو موضح في نظرية Z، عندما يكون لدى

المشرفين ثقة في قدرة رؤوسهم على اتخاذ أحكام سليمة في عملهم، بما يتماشى مع أهداف المنظمة. (أوشي، 1985، صفحة 111)، وهذا يعزّز الدرس الأوّل من نظرية Z، والذي يؤكّد على أهميّة تنمية الثقة بين الموظّفين، بغضّ النظر عن مناصبهم داخل التسلسل الهرميّ التّنظيميّ، كوسيلة لتحفيز مشاركتهم الفعّالة في تنفيذ استراتيجيّة المنظمة.

- مسار مهني معتدل التخصص:

يتعرّز الولاء للشركة أيضًا من خلال المسارات الوظيفيّة الواسعة التي تحدّد الحياة في المنظّمات اليابانيّة الكبيرة، حيث يشتمل التّوظيف مدى الحياة الذي يعدّ مبدأ من مبادئ التّسيير في المنظّمات اليابانيّة على التّناوب المهنيّ المستمر؛ مما يضمن حصول الموظّفين على خبرة واسعة في جميع الجوانب الرئيسيّة لعمليّات الشركة بحلول الوقت الذي يصلون فيه إلى التّرقية (George P. S., 1983)، أي أنّ انتقال العمّال ضمن نظرية Z من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى داخل الهرم الوظيفيّ، يمكنهم من استكشاف الأدوار المختلفة، ممّا يسهّل اكتساب الخبرة والمهارات التي تعزّز العمل الجماعيّ والتّعاون.

- التوظيف مدى الحياة:

ينبع الالتزام والإخلاص اليابانيّ للعمل المتجنّز في مبدأ التّوظيف مدى الحياة، من الاعتقاد بأنّ مهنتهم وطريقتهم في أداء العمل تشكّلان حياتهم بأكملها. وهذا يعزّز شعورهم بالانتماء والولاء، ويؤدي في النهاية إلى حبّ حقيقيّ لعملهم (أوشي، 1985، صفحة 124)، فالمنظمة اليابانيّة تضع العامل في الصّورة بمجرد التحاقه بها أنّه ينتمي إليها وتشعره بالاستقرار والأمن الوظيفيّ طالما تعتمد في تعاقدتها معه على توظيفه مدى الحياة.

- اهتمام شامل، بما في ذلك الأسرة:

تعتمد المنظّمات التي تتبنّى في استراتيجيّاتها التسييريّة على مبادئ نظرية (Z)، على إشباع حاجات عمّالها حتى خارج مكان العمل، وذلك باهتمامها بأمور عائلاتهم، ممّا يعزّز فهم الثقة والشّعور بالأمان ويدفع بهم إلى الحرص على تحقيق غاياتها (Daft, 2004, p. 119)، هذه الاستراتيجية المعتمدة تجعل العامل يركّز أكثر في عمله ولا يشتغل بالأمور الخارجيّة المرتبطة بمسؤوليّاته العائليّة، مما ينعكس في أدائه لعمله على أكمل وجه.

تعكس مبادئ نظرية (Z) لوليام أوشي تسييرا استراتيجياً مصمماً لتوطيد علاقات العمل داخل أية منظمة، وذلك من خلال تمكينها للعاملين من اكتساب خبرات ومهارات ودفعها لهم للمشاركة في تسيير المنظمة وتحمل المسؤولية الجماعية أثناء ذلك، فضلاً عن تكريس العدالة الإجرائية أثناء عملية الترقية بين جميع العمّال دون استثناء لكسب ولائهم لها، ناهيك على ابتعادها عن الفلسفة الكلاسيكية لتسيير الموارد البشرية من خلال الإشراف المرن، وعدم الاعتماد على التخصص الدقيق لأداء العمل الذي يسمح لهم بالانتقال الأفقي بين الوظائف بغية تنمية الرأسمال المعرفي لهم، والحظي بمنظمة متعلمة قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة.

المطلب الرابع: علاقات العمل من منظور نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي

إن المتطّلع على كتاب ميشيل كروزيه المعنون بـ"الظاهرة البيروقراطية" الذي أفصح عنه سنة 1963، يفهم أنّ ما جاء فيه كان بمثابة ردّة فعل على البيروقراطية المثالية والتي هي من إبداع فيبر، حيث كانت نموذجاً لحلّ عدّة مشاكل تنظيمية أفرزتها الثورة الصناعية آنذاك، إلا أنّ حدّة الرّسمية فيها والتي لم تعد تواكب التطوّرات السريعة ولا تمثّل المنظمات المتعلّمة التي أصبح يشترطها العصر الحديث، جعل كروزي يرى أنّ البيروقراطية المثالية لفيبر تدعو لجمود العلاقات داخل البيئة التنظيمية وتحّد من حرية الفاعلين فيها، وبالتالي ظهور ردود أفعال سلبية وتوتّرات دائمة بين الجهات العليا والسفلى للهيكّل المشكّل للتّنظيم، كحلقة مفرّغة -كما وصفها كروزي- تستمر باستمرار تعسّف الإدارة في علاقتها مع العمّال وتنتهي إلى نفس النتائج. وفي كتاب آخر له والمعنون بـ"التحليل الاستراتيجي"، أعطى كروزي تصوّراً آخر لعلاقات العمل والسّلطة بين الفاعل والتّنظيم انطلاقاً من مسلّمات التحليل الاستراتيجي وجهازه المفاهيمي والتي هي كالآتي:

1- المسلّمات الأساسية للنّظرية:

بعد الدّراسات الميدانية التي قام بها ميشال كروزيه انتهى بأن:

- الأفراد داخل التّنظيم يرفضون اعتبارهم مجرد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة فقط، ذلك أنهم يتطلّعون أيضاً لتحقيق أهدافهم الشخصية. (Plan, 2008, p. 84).
- الأفراد داخل التّنظيم يتمتّعون بحريّة نسبية، يستخدمونها لتوسيع نفوذهم وسلطتهم.
- الأفراد داخل التّنظيم فاعلون عقلائيون إلا أنّ هذه العقلانية ليست مطلقة، بل محدودة بالموارد المتاحة لهم. (Aim, 2006, p. 73).

فأهداف المنظمة لا تتحقق إلا بعد مراعاة الأهداف الشخصية للفاعلين داخل البيئة التنظيمية والتي يتطلعون لتحقيقها تزامنا مع أهداف التنظيم، وعند عدم وصول الفاعلين إليها فإنهم يستخدمون ورقة هامش الحرية التي يمتلكونها للمناورة بحثا عن تحقيقها، ولعلّ تعدد استراتيجيات الفاعلين داخل المنظمة تجعل من علاقات العمل "لعبة" على حسب تعبير ميشال كروزي بين كل الأطراف المشكّلة للهيكل التنظيمي للمنظمة.

2- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي:

1.2 السلطة:

يقول ميشال كروزي " لا يمكن تفسير سلوك ومواقف الأفراد والجماعات داخل المنظمة دون الرجوع إلى علاقة السلطة الموجودة بينهم" (Crozier M. , 1964, p. 107)، فالسلطة تفرض دائما تحكّم طرف في طرف آخر، ولا تحددها رتبة الفاعل داخل المنظمة بل الموارد المكتسبة هي من تحدد ذلك والتي تتمثل في:

- الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الفاعل.
- العلاقة الجيدة مع البيئة الخارجية للمنظمة.
- التحكّم في قنوات الاتصال داخل المنظمة.
- الاطلاع على جميع القوانين والقواعد الرسمية للمنظمة للعمل داخل المنظمة (Heiland, 2022, p. 78).

كما يرى ميشال كروزي "إن هيكل السلطة الموازي هذا، الذي يكمل الخطة الرسمية ويعديلها بل ويلغيها، هو في الواقع المخطط الحقيقي للمنظمة (Crozier & Friedberg, 1980, p. 44). فعندما يكون للفاعل داخل البيئة التنظيمية خبرة ومهارة لإنجاز العمل وعلاقة جيدة مع البيئة الخارجية بما ينفع البيئة الداخلية، وتحكّم جيد في شبكة الاتصالات ونقل المعلومات، فضلا عن اطلاعه على كل القوانين والقواعد المنظمة لعلاقات العمل التي يستطيع توظيفها كموارد للدفاع عن مصالحه أو في الهجوم لكسب مصالح أخرى، فإنه سيتمكن من كسب موقع خاص داخل التسلسل الهرمي التنظيمي.

2.3 منطقة اللايقين:

إنّ منطقة اللايقين تشير إلى الثغرات الناتجة عن تطبيق القواعد الرسمية والشكلية، والتي تترك مجالا للمناورة للفاعلين فيها. (Heiland, 2022, p. 78) فقد تكون هناك ضوابط رسمية تهدف إلى

تقييد سلوكيات الفاعلين، إلا أن هناك دائما من يستطيع تجاوزها، باعتبار أن الثغرات ستكون داخل المنظمة بطريقة أو بأخرى وستكون بالنسبة للفاعلين كمنطقة ارتياب يستغلونها لبناء استراتيجياتهم، ودرجة تحرُّكهم فيها هي من تحدّد درجة السُلطة التي يمتلكونها.

3.2 نسق الفعل الملموس:

يقول كروزي أن نسق الفعل الملموس هو "مجموعة بشرية منظمة تستخدم آليات لعب مستقرة نسبياً لتنسيق أفعال المشاركين فيها، كما أنها تحافظ على هيكلها. أي استقرار ألعابها والعلاقات فيما بينها، عن طريق آليات التنظيم وتشكل هذه بدورها محتوى ألعاب أخرى" (Crozier & Friedberg, 1980, p. 153) فقد يعتمد التَّنظيم في علاقته مع العمّال على قوانين وإجراءات لضبط هذه العلاقات وطريقة العمل داخل البيئة التنظيمية، إلا أن هذا ينتهي في الأخير كما يرى كروزي إلى حقيقة أخرى هي أن العلاقات تنعكس في الطريقة التي ينظّم فيها الفاعلون أنفسهم لمواجهة الإشكالات الآتية التسييرية والإنتاجية التي قد تواجههم.

المبحث الرابع: قراءة سوسولوجية لمفهوم العمل الجماعي.

المطلب الأول: خصائص العمل الجماعي:

إنّ الرُّجوع إلى الأدبيّات التي تتحدّث عن العمل الجماعيّ وخصائصه نجدها تتفق تارة على مجموعة من الخصائص وتختلف تارة أخرى في سردها لها، باعتبار أنّ التعاريف التي تخصّ العمل الجماعيّ كثيرة ومتنوّعة تُفضي إلى تعدّد خصائصه بالرُّجوع إلى هذه التعاريف، الأمر الذي جعلنا نقف على أهمّ خصائص العمل الجماعيّ والتي نذكرها كالآتي:

1- الرغبة في العمل الجماعي:

إنّ التّفريق بين العمل الفرقيّ والعمل الجماعيّ يجزّنا إلى التّدقيق في المفهومين إجرائياً، فكلُّ عمل جماعيّ هو عمل فرقيّ لكن ليس كلُّ عملٍ فرقيّ يعتبر عملاً جماعياً، ذلك أنّ العمل الفرقيّ قد تفرضه طبيعة عمل المنظمة وسياساتها بل حتى قوانينها، وقد لا نجد فريق العمل متعاوناً على العمل بروح الجماعة، فكثيراً ما تغلب الفردانية على الأفراد داخل المنظمة، والتي تدفعهم إلى التّهرب من الانخراط في المجموعة لأداء العمل بالرُّغم من القوانين التي تقيدهم، فالأفراد لا تقيدهم المراسيم لأنهم كثيراً ما يجدون ثغرات ينسحبون منها، وتصبح درجة تفاعلهم ضمن المجموعة أثناء القيام بالعمل شبه منعدمة، إلا أنّ العمل الجماعيّ يتطلّب خاصية الرغبة كقيمة لعمل الفاعلين التّنظيميين

ضمن الجماعة والتعاون معها لبلوغ الأهداف المسطرة، "إذ يجب أن يحدث العمل الجماعي برغبة الأطراف المشتركة فيه وإحساس كل طرف بالحاجة له والفائدة منه". (الحاج صالح التكروري، 2017-2018، صفحة 42)

3- تقاسم العمل:

ولكي يتجسد العمل الجماعي بين الأفراد يجب تقسيم العمل بينهم بالكيفية التي لا يشعر فيها أحد الأطراف الفاعلة داخل المجموعة بثقل العمل عليه مقارنة مع أقرانه، أو أن طرفاً من هذه الأخيرة له سلطة صنع القرار واتخاذها، كما تشترط خاصية تقاسم العمل لتجسيد العمل الجماعي توفّر المعلومة التي تفضي إلى تسهيل أداء العمل إلى جميع العمّال، ولا تكون حكراً على مجموعة دون الأخرى.

4- الهدف المشترك:

قد يأتي العمّال إلى مكان العمل وهم يحملون أهدافاً مختلفة، إلا أن العمل الجماعي المنتظر منهم يدفعهم إلى الاشتراك على الأقل في الهدف العام الذي ينتهي إلى تحقيق أهداف المنظمة جماعياً.

5- تقاسم مسؤولية المشاركة وصنع القرار:

يقوم كل فرد داخل النسق التنظيمي بالقيام بالعمل الذي يقع على عاتقه، لأنّ مخرجات عامل ما تكون بمثابة مدخلات لعامل آخر، فضلاً عن وجوب انخراطهم في صناعة القرار. (آيت طالب، 2022، صفحة 120) إذ يُعتبر تجسيد هذه الخصائص في بيئة العمل الواحدة مفتاحاً للوصول إلى فريق عمل متعاون يشترك في هدف واحد، طالما هناك إحساس بالمساواة والعدالة التوزيعية والإجرائية التي تقوم على تقاسم العمل والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار، فضلاً عن سيولة المعلومة الاتصالية التي تخصّ العمل، والتي تفضي إلى الاتحاد بين العمّال ومواجهة العمل وظروفه جماعياً.

6- الثقة المتبادلة بين الطرفين:

بالرغم من الوقت الذي تستغرقه الثقة التي تبني بين الأطراف الفاعلة داخل التنظيم، إلا أن حدوثها ولو تدريجياً بمرور الوقت يفضي إلى استعداد كل طرف منهم إلى القيام بالعمل جماعياً.

7- الشعور بالانتماء:

عندما يشعر كل فرد داخل التنظيم أنه ينتمي إلى مجموعة ما وتصبح هذه الأخيرة وكأنها فرد واحد، يتعزّز الشعور بالانتماء بينهم ويتحقّق العمل الجماعي الذي يرفع من أدائهم (الحاج صالح

التكروري، 2017- 2018، الصفحات 42- 43)، فساعات العمل التي يقضيها العمّال مع بعضهم البعض داخل البيئة التّنظيمية الواحدة، قادرة على تكوين شبكة علائقيّة سواء في علاقتهم مع بعضهم البعض أو في علاقتهم مع المؤسّسة التي يعملون بها ولو بعد حين، هذه العلاقة كثيرا ما تنتهي إلى إحساسهم بالثّقة فيما بينهم، الأمر الذي يدفعهم للعمل كجماعة وتحمل المسؤولية الجماعيّة إزاء هذا العمل الذي يقومون به وبالتالي الشّعور بالانتماء.

كما نجد خصائص أخرى وضعها علماء الاجتماع على غرار إميل دوركهايم يعتمد عليها العمل الجماعيّ بشكل عام، نذكر منها: (دهيي، 2016- 215، الصفحات 96- 97)

✓ القابليّة للإيحاء: تنتهي عمليّة التّفاعل التي تنتج عن التّقاء مجموعة من الأفراد داخل مكان واحد، بتبادل ممارسات وسلوكات بين بعضهم البعض، مشكّلين بذلك ثقافة موحّدة وجديدة أثناء تجمّعهم.

✓ العقل الجمعيّ: هو عبارة عن نسق من الأفعال يمثّل إليها الفرد عندما يلتحق ببيئة غير بيئته، بعد أن يحتكّ بها ويجدها تختلف في أنماط التّفكير والسلوكات التي تميّزها عن البيئة الأمّ التي أتى منها، وبهذا تصبح أفكار الجماعة الجديدة هي الإطار المرجعيّ لهذا لفرد الذي يرجع إليه ويتّيمّن به في تصرّفاته.

✓ الوجود المستقل: بالنّسبة لدوركايم، لا يعكس مجتمع أو مجموعة ما عدد الأفراد الذين ينتمون إليها، بقدر ما يعرفها كيانها وخصائصها ووجودها المستقلّ الذي تختلف به عن مجموعة أخرى.

✓ شخصيّة الجماعة: قد يكون لكلّ فرد منطلقاته وشخصيّته ونمط تفكيره الذي يميّزه عن فرد آخر، إلا أنّ وجود هؤلاء الأفراد ضمن مجموعة واحدة، تذيب الفوارق التي كانت تميّزهم، وتصبح لهم شخصيّة هذه الجماعة التي تعتمد على نفس منطلق الفعل في تصرّفاتها بامتثالها إلى نفس القواعد الضابطة لها.

✓ التّنشئة الاجتماعيّة: وهي قدرة الجماعة في تحويل الأفراد من كائنات عضويّة لهم ميولات وأنماط تفكير خاصّة بهم، إلى كائنات اجتماعيّة منخرطة ضمن الجماعة وتتوافق معها في خصائصها.

✓ الاستمراريّة والديمومة: مقارنة بين الفرد والجماعة، هذه الأخيرة تبقى مستمرّة حتى وإن حدث صراع بينها كمجموعة أفراد أو بينها وبين مجموعات أخرى، إلا أن الفرد يزول نتيجة تلك الصّراعات

القائمة. وبهذا تكتسي المجموعة صفة الاستمرارية لقوة تماسك أفرادها خاصة عند الظروف الصعبة.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد العمل الجماعي

1- أهمية العمل الجماعي:

لقد اعتمد الأفراد على بعضهم البعض منذ العصور القديمة ليضمنوا بقاءهم على قيد الحياة فاقسموا الأدوار وواجهوا صعوبة العيش جماعياً، لتنتقل هذه القيمة عبر العصور إلى يومنا هذا مؤكدة أنه لا مفر من تضافر الجهود والعمل الجماعي لتخطي الصعوبات والوصول إلى الغايات، ولعل هذه الأهمية تظهر على عدة مستويات نذكرها فيما يلي:

1.1 تفويض المهام:

عندما يكثر العمل بين العمال داخل التنظيم الواحد يلجأ المسيرين إلى إعادة ترتيبه وتقسيمه بين العمال المراد منهم العمل جماعياً لتخطيه، وذلك عبر تفويضها للمهام إلى العمال الذين يحملون المعرفة والمهارة اللازمتين لتخفيف وطأة العمل عن زملائهم، في عملية لتقاسم المسؤوليات يتطلعون من خلالها إلى إنهاء المهام بنجاح.

2.1 دافع للإبداع:

من منطلق أن العمل الجماعي أجدى وأدق لبلوغ الأهداف مما لو ترك للارتجاليات الفردية، تظهر أهميته وفقاً لأيت طالب نورة في استنطاق الإبداع الذي ينتج عن تشارك عدة أفكار تصدر من الأفراد داخل فريق العمل الواحد، يطرحونها ويشكلون من خلالها حلولاً إبداعية لعدة مشاكل قد تصادفهم أثناء عملهم، أو تبقى بمثابة حلول مستقبلية يعمل بها في الوقت الذي يحتاج هذا الفريق لها (أيت طالب، 2022، صفحة 120).

3.1 تبادل الآراء المتنوعة:

يلجأ متخذي القرار داخل التنظيمات والذين يؤمنون بوجود فروقات فردية بين رؤوسهم، وأفكار مختلفة يحملونها جرأً الخبرة الواسعة التي اكتسبوها طوال وجودهم داخل المنظمة، إلى دفعهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم بخصوص العمل، باعتبار أن هؤلاء الرؤوسين حاملين للمعرفة التي تخص العمل الذي يقومون به (Dawood, Mammona, Fahmeeda, & Ahmed, 2015, p. 95) ذلك أن عملية اتخاذ القرارات في الأمور التنظيمية تتطلب اختيار أحسن بديل من بين عدة بدائل تُطرح لأداء

عمل ما، هذه البدائل تتطلّب عملاً جماعياً يظهر من خلال تقديم عدّة آراء من مجموعة عمّال من ذوي الخبرة، ليتسنى لمُتخذي القرار اتّخاذ انطلاقة من تلك الآراء المتنوّعة.

4.1 تقديم تنازلات:

يُسهّم العمل الجماعيّ في ترسيخ قيم لدى الأفراد العاملين تعكس الرُّوح المواطنيّة التَّنظيميّة لهم في علاقتهم مع زملائهم أو مرؤوسهم داخل بيئة العمل، وتتجسّد هذه القيم في حمل العامل للرُّوح الرياضيّة التي تظهر في تقديم تنازلات وعدم تصلُّبه لرأيه، والأخذ بعين الاعتبار الآراء الأخرى التي قد تكون أقرب لاتّخاذ القرارات المناسبة في العمل، إنّ هذا البعد كما يشير يوسف عبد عطية بحر ومحمد ناصر راشد أبو سمعان في مقالهما "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" يجعل الفرد داخل بيئة العمل يتجاوز مواطن الخلاف بينه وبين زملائه في العمل ويظهر تسامحه معهم دون تذمُّر وبكلِّ روح رياضيّة (عبد عطية بحر وراشد أبو سمعان، 2017، صفحة 18).

5.1 الجمع بين المهارات:

يفضي العمل الجماعيّ إلى الدَّمج التَّلقائيّ للمهارات التي يحملها الأفراد الفاعلون داخل أيّ منظمّة باعتبارهم مجموعة عمل " قد يتشاركوا في بعض المعارف والمهارات نفسها ومع ذلك وفي كثير من الأحيان فإن الأعضاء يأتون من خلفيات تعليمية مختلفة والتي تكشف نقاط القوة في أحد أعضاء المجموعة قد تنقص البعض الآخر وبذلك يتكاملون" (آيت طالب، 2022، صفحة 121).

6.1 بناء علاقات:

تفترض عمليّة بناء علاقات اجتماعيّة، وجود نوع من التَّفَاعُل بين الأفراد سواء داخل المجتمع ككلّ أو داخل تنظيمات العمل باعتبارها جزء من هذا المجتمع، وما يضمن وجود علاقات عمل طيّبة بين العمّال داخل هذه التَّنظيمات، هو ذلك "التفاعل بين العاملين الذين يشغلون مراكز وظيفية متساوية وعلى نفس القدر من المسؤولية أي من نفس الفئة المهنية" (عصمان، 2015، صفحة 65) التي تنخرط في العمل الجماعيّ لأداء مهامها ممّا يعزّز فيها الولاء والانتماء للمجموعة والذي ينتهي ببناء شبكة علاقات طيّبة بينهم.

2- فوائد العمل الجماعي:

بعدما تعرّضنا إلى أهميّة العمل الجماعي وانعكاساته على العمّال داخل المنظمّة الواحدة، نعرج إلى ذكر فوائده والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (معتوق وبن زيان، 2020، الصفحات 144-145)

- يُسهم العمل الجماعيُّ في ابتعاد الأفراد العاملين عن الفردانية وانخراطهم ضمن مجموعات أو فرق عمل، ممَّا يقلِّل من التَّوتُّرات بينهم في مكان العمل، بعد توحيد جهودهم لأداء المهام التي تقع على عاتقهم كمجموعة واحدة لبلوغ الغايات المسطَّرة.
- يضمن العمل الجماعيُّ الاستمرار في التَّعلُّم واكتساب المعرفة والمهارة للعمَّال عن طريق تبادل المعارف والخبرات بينهم، التي تنتهي بتطوير أنفسهم في أدائهم للعمل، الأمر الذي يعزِّز من الرِّضا الوظيفيِّ عندهم كمجموعة من الفاعلين يواجهون ظروف عملهم بفعالية والتي كرَّس لها عملهم ضمن الجماعة.
- تستطيع المنظَّمات التي تعتمد على العمل الجماعيِّ وعلى حدِّ الأفراد العاملين عليه، توفير الوقت والجهد الثَّمينين والاستثمار فيهما للتَّركيز أكثر على جودة منتوجاتها وعدم إرهاق العمَّال في مجابهة العمل فرادا الذي ينتهي بتدني أدائهم.
- كما يساعد العمل الجماعيُّ في وصول المنظَّمات إلى مصافِّ المنظَّمات المتعلِّمة، التي تركز في ثقافتها التَّسييريَّة على الدَّفْع بالعمَّال إلى التَّعلُّم ومشاركة المعلومة والمعرفة عن طريق تسهيل التَّفَاعل بينهم الذي يؤسِّس له عملهم ضمن الجماعة.

وفي الأخير نخلص ومن خلال ما جاء في أهميَّة وفوائد العمل الجماعيِّ أنَّ هذه القيمة التي تعكس التَّكامل والتَّعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين داخل البيئة التَّنظيميَّة الواحدة مرَّدها الثَّقافة التَّنظيميَّة التي يحملها المسيرين ويوظِّفونها في استراتيجيَّات محكمة للدَّفْع بمرؤوسهم إلى توحيد جهودهم والعمل جماعياً؛ لكسب رضاهم وولائهم لها الذي ينتهي بالوصول بهم إلى الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: المحدِّدات السوسيوتنظيميَّة للعمل الجماعي

تُعتبر وكما يرى الباحث "أحمد مداس" كلاً من درجة وضوح مهام فرق العمل، وتلائم معاييرها وتماسكها وحجمها مع قيم المجتمع التي تتواجد فيه، من أهمِّ المحدِّدات للعمل الجماعي، إلا أنَّه كما يضيف الباحث إن أردنا جمع هذه المحدِّدات ومناقشتها بشكل عام، فإننا نجد أنَّ العمل الجماعيِّ يتحدَّد من خلال التَّفَاعل الاجتماعيِّ للأفراد داخل البيئة التَّنظيميَّة، وكذا طبيعة العلاقات الاجتماعيَّة المنسوجة بينهم والتي نصِّلها فيما يلي:

1- التَّفَاعل الاجتماعي:

لقد تناول العديد من علماء الاجتماع ومن خلال عدَّة نظريَّات مفسِّرة لسلوك الجماعة، عمليَّة التَّفَاعل والاعتماد المتبادل بين أفراد الجماعات، موضِّحين من خلال هذه النَّظريَّات والتي على رأسها نظريَّة التَّفَاعل، أنَّ الجماعة هي مجموعة من الأفراد التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ضمن

نسق معيّن يعكس نوعاً من العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم (مداس، 2020، الصفحات 86-87)، هذه التفاعلات التي قد تعكس علاقات عمل يسودها التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد العاملين داخل البيئة التنظيمية، سواء بين الزملاء في العمل أو بين هؤلاء العمّال ومسؤوليهم، كما قد تأخذ منحى آخر وعلاقات عمل سوسيوتنظيمية يسودها الصراع والتوتر، وبحديثنا عن العمل الجماعي ومحدّداته، فإنّ التنظيم يتوقّع وجود عملية تفاعلية بين الأفراد العاملين مهما كان موقعهم داخل الهيكل التنظيمي، يعكس ذلك التعاون والألفة والانسجام بين كل الأطراف الفاعلة فيه من خلال التجاذب الاجتماعي الذي ينشأ بينهم، أو على الأقل يجب أن يكون بينهم لتحقيق التفاعل الإيجابي في علاقاتهم مع بعضهم البعض، طالما يلتحق الأفراد ببيئة عملهم وهم يتطلّعون لانخراطهم في مجموعات تضمن لهم الاحترام والتقدير، ذلك أنّه وكما يشير "بيتر بلاو" "أن الناس يدخلون في تبادل اجتماعي لأنهم يحصلون على مكافآت، وسمي عملية إدراك هذه المكافآت بالتجاذب الاجتماعي، وإذا خلت العلاقات من هذا التجاذب الاجتماعي فلن يكون هناك تبادل، ومن خلال العلاقات مع الآخرين يستنتج الفرد حاجات الأخر ثم يقدم له ذاته ... وهكذا يتحقق التوافق في الدور ... أما فئات المكافآت فتتمثل في النقود والقبول الاجتماعي والتقدير والاحترام والاذعان." (قاسيمي، 2017، صفحة 167)، وهذا ما يضمن بقاء ذلك التفاعل الإيجابي بين الأفراد ولجوئهم إلى العمل الجماعي، الذي يفترض وجود نوع من الثقة داخل بيئة العمل وليس الدّفْع بالعمّال إلى بذل قصار جهودهم في العمل لضمان الفعالية الإنتاجية، بل تنسيق هذه الجهود التي تتحقّق عن طريق التفاعل الإيجابي بين العمّال ومسؤوليهم، على أنّ مسألة الإنتاجية كما يشير وليام أوشي تتعلّق بالتنظيم الاجتماعي الذي يعمل على تعزيز الدافعية لدى الفاعلين التنظيميين؛ لتحقيق العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي والمستمر (أوشي، 1985، صفحة 16)، يظهر في مدى قبول العمّال للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، وليس فقط في إظهارهم للتعاون في أداء العمل، بل في المشاركة في تسيير هذه المنظمة بعد اتّخاذهم للقرارات بشأنها وتحمل مسؤولية ذلك جماعياً، عاكسين بذلك علاقات تفاعلية تسهّل من عملهم جماعياً.

2- العلاقات الاجتماعية:

تأخذ العلاقات الاجتماعية للعمل داخل أيّ تنظيم شكلين رئيسيين، علاقات اجتماعية عمودية والتي تظهر في مدى تفاعل الجهاز العلوي للهيكل التنظيمي المشكّل للتنظيم مع الجهاز السفلي له، و النوع الثاني المراد التّركيز عليه في هذه النّقطة بوصفه المحدّد لأداء العمل الجماعي للعمّال، والذي يُعنى بتلك العلاقات التي تنشأ بين العمّال على المستوى الأفقي للهيكل التنظيمي، والتي تعكس العلاقات القائمة بينهم بوصفهم فاعلين يحملون نفس الخصائص بفروقات فردية تختلف من شخص إلى آخر

داخل البيئة التَّنظيمية الواحدة، هذه الفروقات التي ومن وجهة نظر سوسولوجية، ليست السَّبب في الحكم على ارتفاع أو تدني الأداء الوظيفي للعمال، بقدر ما يكون السَّبب في طبيعة العلاقات الاجتماعية التي يشكلونها بينهم، فعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا كما يشير الباحث "أحمد مداس" استطاعوا ومن خلال العديد من الدراسات التي قاموا بها فيما يخص الجماعات والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم، أن يبيّنوا لنا أنّ الفروقات الفردية بين الأفراد ليست العامل الأساسي الذي يتحكّم في مسألة انتماءاتهم وتشكّلهم في مجموعات، بقدر ما يتحكّم في ذلك قوّة العلاقات الاجتماعية التي تكون بينهم، ومدى تماسكهم داخلها (مداس، 2020، الصفحات 88-89)، هذا التماسك الذي يحدّده الاعتراف المتبادل بين جميع أفراد المجموعة داخل بيئة العمل، إذا أردنا أن نتكلّم على التَّنظيم بوصفه جزء من المجتمع الكلي، والذي يعمل الفرد بداخله على انتزاع هذا الاعتراف من الجماعة التي ينتمي إليها بعد تمكّنه من إيصالهم لما كانوا يتوقّعون منه، هذه العلاقات التي تعدّ بمثابة " ... الأطر المرجعية التي تعرف أعضاء الجماعة، وتفسر كيف يقوم الفاعل على المستوى الفردي أو ضمن الجماعة بوظائفه ودوره، وما هي الصورة التي يقدمه فيها زملائه في العمل" (Sainsaulieu, 1988, p. 14)، لينتموا في الأخير إلى علاقات عمل تدفع بهم إلى التَّعاون والعمل الجماعيّ وإلى مجابهة ظروف العمل جماعياً، طالما تُنسج بينهم شبكة علائقية تحدّد انتهاجهم نفس الفعل، لتبقى العلاقات الاجتماعية أحد أهمّ محددات العمل الجماعيّ داخل التَّنظيم.

كما ذكرت الباحثة "عبير الحاج صالح التكروري" مجموعة من محددات العمل الجماعيّ منها: (الحاج صالح التكروري، 2017-2018، صفحة 47)

- ضرورة لجوء العمال إلى التَّعاون لتحقيق الأهداف المسطرة.
- متابعة أعضاء الجماعة وتوجيههم للعمل كفريق واحد.
- إيجاد التَّكامل بين أعضاء الجماعة الواحدة عبر التَّنسيق بين مهامهم لتجنّب تعارضها.
- إحلال التَّواصل بين العمال؛ لتبادل الخبرات والمعارف والاستفادة من بعضهم البعض.
- الوصول بالعمال إلى التَّعاون؛ لتحقيق الغايات وليس المنافسة للوصول إلى ذلك.

فالتفاعل الإيجابي بين الأفراد، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بينهم، ومدى استراتيجيّة المنظمة في تحقيق التَّعاون بين فاعليها، وتوجيههم للعمل كفريق واحد بعد ضمان تكاملهم كمجموعة واحدة، وإحلال التَّواصل بينهم وإبعادهم عن المنافسة السلبية، من شأنه أن ينتهي بالعمال إلى إظهارهم للتَّعاون والعمل الجماعيّ كمجموعة واحدة داخل البيئة التي تجمعهم.

المطلب الرابع: معوّقات ومشاكل العمل الجماعي.

بالرغم من فوائد وأهميّة العمل الجماعيّ بالنسبة للفرد والمنظمة معا، إلا أنّ هناك ما يعيق تجسيد العمل الجماعيّ داخل البيئة التّنظيميّة، والتي تتسبّب فيها عدّة عوامل كما تشير الباحثة عبير الحاج صالح التكروري، والتي نستهلّ أهمّها من خلال ما يلي: (الحاج صالح التكروري، 2017-2018، الصفحات 43-44).

1- التّنافس بدلا من العمل الجماعي:

وهنا تتدخّل ثقافة الفرد الذي يميل إلى الفردانيّة أكثر من العمل الجماعيّ ويوظّف كلّ امكانيّاته لبلوغ أهدافه الخاصّة على حساب زملائه، بل أكثر من ذلك قد يتعمّد من يحمل هذه الثّقافة تعطيل عمل المجموعة ابتغاء الدّفاع على مصالحه التي تخدمه، أو تطلّعا لكسب مصالح أخرى تُبعد المسافات بينه وبين بقيّة زملائه.

2- التّركيز على العمل دون العلاقات:

إنّ نجاح المنظّمات مرتبط بنجاح العلاقات السّائدة فيها، فتركيز هذه المنظّمات على العمّال وعلى أدائهم للعمل لتحقيق أهدافها دون الالتفاتة إلى الجانب العلائقيّ الذي يشكّلهم، من شأنه أن يخفض من روحهم المعنويّة ويشعرهم بالاعتراب، الأمر الذي ينقص من فعاليتهم كجماعة.

3- غياب قائدٍ للجماعة:

قد يحمل الأفراد داخل المنظّمة المهارات التي تمكّنهم من العمل جماعيا وتحقيق الأهداف التي تمّ تسطيرها بفعالية، إلا أنّ عدم كفاءة قائد هذه الجماعة والذي قد يكون مشرفا أو مسؤولا مباشرا قد يتسبّب في إحباطهم وإنقاص الدّافعيّة للعمل لديهم، ممّا ينعكس سلبا على أدائهم بروح الجماعة.

4- عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب:

يؤثّر سوء اختيار العمّال ووضعهم في أماكن عمل تفوق كفاءتهم ومهاراتهم في تعطيل عمل المجموعة، كما قد يتسبّب وضع عامل آخر في مكان عمل لا يستطيع من خلاله تفجير طاقته قد ينتهي إلى إحساسه بالفراغ وعدم تحقيق الذات الذي يززع من عمله كفرد ضمن الجماعة.

5- نقص في تدريب أعضاء الجماعة:

يشترط أداء الأفراد العاملين داخل منظّمة ما لعمليهم، استفادتهم من التّكوين والتّدريب للقيام به على أكمل وجه، إلا أنّ عدم تلقّي هؤلاء العمّال لهذا التّدريب أو عدم كفاية هذا الأخير بعد

الاستفادة منه، قد يتسبب في غياب الدور لهم، ومن ثم الإحباط الذي يؤثر في العمل الجماعي طالما يعتبر هؤلاء العمّال أعضاء ضمن فريق العمل.

الشكل رقم (07): يوضّح معوّقات ومشاكل العمل الجماعي



المصدر: من إعداد الباحث

إضافة إلى هذه المعوّقات التي تحدّ من فعالية العمل الجماعي، يمكننا استخلاص عدد من المعوّقات الأخرى بناء على ما تمّ تناوله في هذا المطلب والتي تتمثّل في:

- الاعتماد على الرّسميّة الصّارمة وعدم تفويض المهام ممّا يعطلّ في مهام المجموعة نتيجة البيروقراطية الأوتوقراطية التي يعتمدها متّخذي القرار داخل المنظّمات فيما يخصّ طرق أداء العمّال لعملهم.
- دفع العمّال إلى الالتزام الحرفي لإجراءات العمل، الذي يحدّ من عملهم كمجموعة ويتسبّب بإضعاف روح الإبداع بينهم وتطوير مهاراتهم.
- غياب قنوات اتّصال فعّالة خاصّة على المستوى الأفقيّ للهيكل التّنظيمي، والتي من شأنها تسهيل التّواصل بين العمّال وتبادل المعرفة بينهم.
- التّصلب في الآراء الذي يبديه بعض أعضاء الجماعة وعدم تقديمهم لتنازلات، الأمر الذي يجعل من البدائل والمقترحات مبنية على الآراء الشخصية دون الجماعيّة، ممّا يصعب من مهام المجموعة ككل.

يبقى أننا وبغض النظر عن أن المنظمة نسق مغلق أو مفتوح، وثقافة الفرد داخل المؤسسة هي نتاج عدّة عوامل داخلية يفرضها التنظيم أو خارجية يكرسها المجتمع، إلا أنه ومن خلال ما تقدّم يمكن اعتبار بيئة العمل مكانا لتعلّم أفرادها وكسبهم للمهارة التي تؤهلهم للانخراط في العمل الجماعي، عندما تكون هناك استراتيجيات مصاغة بالشكل الذي تضمن التثنية التنظيمية لفاعليها.

المبحث الخامس: قراءة سوسولوجية لمفهوم الهوية المهنية

المطلب الأول: خصائص الهوية ووظائفها وأنواعها.

1- خصائص الهوية:

إنّ أكثر ما يجعل الأفراد أو الجماعات أو المجموعات متميّزة فيما بينها مجموعة من الخصائص والسمات التي تطبع سلوك ومظهر وتفكير كل واحد منها، بناء على تفاعلاتهم ومكتسباتهم وتنشئتهم الاجتماعية، كلّ هذه العوامل تخلق لنا ما يسمّى بالهوية، والتي تعتبر من بين أهمّ المفاهيم السوسولوجية التي أولى لها المفكّرون أجزاء مهمّة من مؤلّفاتهم، مركّزين في البحث عن حيثياته وقضاياها البارزة، ومحاولين من خلال ذلك الوصول إلى تعريف شامل لها وتسطير أهمّ خصائصها التي تعتبر بمثابة محدّدات لها، بالإضافة إلى أنّها مميّزة لها عن باقي المفاهيم السوسولوجية، لذا سنقوم فيما يلي بإيجاز أهمّ خصائصها والتي نذكر منها: (قبلي، 2020-2021، صفحة 148).

- الهوية لا تفرضها القوانين على الأفراد وليست إلزامية، بل هي قناعة شخصية يحملونها وتظهر من خلالها انتماءاتهم.
- الهوية هي امتداد لثقافة المجتمع يحملها الأفراد جيلا عن جيل، وتنعكس في قيمهم وأفعالهم الجماعية التي تميّزهم عن مجموعات أو مجتمعات أخرى.
- تكتسب هوية ما قوتها من ترابط الجماعة التي يحملونها وتكاتفهم مع بعضهم البعض؛ مما يعزّز وجودها واستمرارها.
- الهوية مرنة ومتغيّرة بتغيّر عناصرها المكوّنة لها والتي تتأثر بمرور الزمن الذي يمرّ على الأفراد والجماعات الحاملين لها.
- الهوية تأخذ صفتها انطلاقا من القيم التي يحملها الأفراد والغايات التي وصلوا إليها وحققوها، فهي بذلك الموجه لحياة الأفراد.

■ كما تأخذ الهوية صفتها كذلك انطلاقاً من تقييم الآخرين لها، فتميّز هوية مجموعة مثلاً عن هوية مجموعة أخرى، يكون انطلاقاً من تقييم كلا المجموعتين لبعضهما البعض، أو وجود طرف ثالث يعرّفهما انطلاقاً من تمايزهما.

2- وظائف الهوية:

إنّ طبيعة الإنسان الاجتماعية كثيراً ما تجبره على إظهار تفاعله مع الآخرين في البيئة التي يشغلها معهم، باعتبار أنّه دائماً في عملية تأثير وتأثر تنتهي به إلى إيجاد تلك الروابط الاجتماعية المتينة، التي تنظّم حياته مع من حوله وتضمن له مكانته الاجتماعية، ولعلّ هذه المكانة التي يحتلّها الفرد داخل الجماعة والتي تفرق هذه الأخيرة عن جماعة أخرى كذلك، يكون عن طريق اكتساب الهوية التي يعرّفها أنتوني غيدنز A.Giddens بأنها "السمات المميزة لطابع الفرد أو الجماعة بماهيتهم وبالمعاني ذات الدلالة العميقة لوجودهم" وبهذا فإنّ الأفراد مطالبين إذا ما أرادوا الانتماء إلى مجموعات أيّاً كان نوعها باكتساب هوية تكون مقبولة من طرف الجماعة المراد الانتماء إليها، هذه الهوية والتي من خلال وظائفها التي سوف نوجزها في ثلاثة نقاط، يستطيع الفرد أن يحقق ذلك.

1.2 الوظيفة المعنوية للهوية:

"تلعب الهوية دوراً معنوياً هاماً في عملية إنتاج الذات لدى الأفراد والجماعات، فتجعلهم يحافظون على معرفة دواتهم، ويعرفون الآخرين بها، فانعدام أو انقطاع معنى (الذات) يؤدي إلى حدوث أزمة هوية، ففي حالة عزل الذات عن هويتها قد يحدث مانسميه بانعزال الهوية أو اغتراب الهوية..." (شنوف، 2013-2017، صفحة 59). ولعلّ مصطلح الانعزال والاعتراب هنا، لا يتسبّب فيه الغير للأفراد بل يكون نتيجة عجز أو إجمام الأفراد عن تعريف ذاتهم للغير ممّا ينتج عنه أزمة هوية.

2.2 الوظيفة البراغماتية للهوية:

"تسعى الهوية إلى تكييف الفرد مع محيطه، فهي تراعي الواقع الذي تستسقي منه أكبر قسط من مكوناتها، مما يجعل المحيط مليء بالتناقضات، لذا ينبغي أن يكون بناء مقوماتها في تناغم مع المحيط عن طريق التفاوض معه" فعندما يحمل الفرد هوية، يكون قادراً على التفاوض مع البيئة التي يشغلها حفاظاً على مكانته طالما لا يمكنه أن يعيش بمعزل عن الآخر الذي ينتظر منه دائماً الاعتراف، ثمّ أنّ عدم تكيّف الأفراد مع هذه التناقضات، هو بمثابة تهديد لهذه المكانة. (قبلي، 2020-2021، صفحة 149).

3.2 الوظيفة القيّمة للهويّة:

ترتبط هذه الوظيفة والتي تعكس القيم التي يحملها الأفراد والجماعات والتي تعبّر عن هويّتهم بالوظيفة البراغماتية للهويّة، فإذا كانت هذه الأخيرة تعنى بقدرة الأفراد والجماعات على التفاوض مع بيئتهم الخارجيّة، فإنّ الوظيفة القيّمة للهويّة تدفع هؤلاء الأفراد والجماعات بإظهار ما لديهم من سلوكات وأفعال إيجابيّة أثناء عملية التفاوض "بحيث يعمل الفرد على الاستظهار لذات حاملة لقيم ايجابية تساعده على الاندماج في الواقع ونسج علاقات وروابط مع الغير، بحيث يرمي هذا الفرد أثناء عمليات التفاوض مع بيئته ووسطه لبناء هوية تكون مقبولة عند الآخرين وذات قيمة لدى الآخرين أو تصوير الذات" (شونوف، 2013-2017، الصفحات 59-60)، فالهويّة بهذا المعنى ومن خلال وظائفها تعطي للإنسان صفة الكائن الاجتماعيّ القادر على التكيّف والتأقلم والتفاوض مع بيئته، كما تعمل دائما على جعله يتصرّف بما ينسجم مع هذه البيئة التي قد تتعارض مع مبادئه وتطلّعاته.

3- أنواع الهويّة:

يختلف تحديد أنواع الهويّة باختلاف التوجّهات وزوايا النّظر التي ينطلق منها العديد من الباحثين في تحديدهم لها، إلا أنّنا ومن خلال ما تمّ رصده من الإرث النّظريّ الذي تمّ استطلاعنا عليه توصلنا إلى العديد من أنواع الهويّة والتي نلخص أهمّها في النّقاط التّالية:

▪ الهويّة الجماعيّة: والتي تعبّر عن وجود مجموعة من الأفراد تحمل نفس القيم والمعتقدات تتضامن فيما بينها لتحقيق أهدافها المشتركة من خلال توحيد جهودها كمجموعة. (بن قومار، 2018-2019، صفحة 39)

▪ "الهوية الفردية: هذه الهوية تعرف الشخص من شكله واسمه وصفاته وسلوكه وانتمائه المرجعي، فالهوية الشخصية تستند إلى الاستنباط الاجتماعي حيث تنشأ من تفاعل بين الأليات النفسية والعوامل الاجتماعية.

▪ الهوية الثقافية: المقصود بالهوية الثقافية تلك المبادئ الأصلية السامية والذاتية النابعة من الأفراد والشعوب وتلك ركائز الانسان التي تمثل كيانه الشخصي الروحي والمادي لإثبات الهوية، بحيث يشعر كل فرد بانتمائه الأصلي لمجتمع ما، يخصه ويميزه عن باقي المجتمعات". (قيلي، 2020-2021، الصفحات 152-153)

▪ الهويّة الاجتماعيّة: "يرى ريجار جنكز أن الهوية الاجتماعية هي تصورنا حول من نحن ومن الآخرون وكذلك تصور الآخرين حول أنفسهم وحول الآخرين والهوية هي شيء قابل للنقاش وتأتي إثر عمليات التفاعل الانساني". (هولبورن و هارلبس، 2010، صفحة 93) فعندما يؤثّر الأفراد

والمجموعات ويتأثرون ببعضهم البعض، قد يشتركون في سماتهم ومعتقداتهم وأهدافهم التي تحدّد في الأخير انتماءاتهم.

■ الهوية المهنية: هذا النوع من الهوية والذي سوف نركّز عليه جيّداً في المراحل اللاحقة لهذه الدّراسة باعتباره بعداً من أبعادها، لا يختلف كثيراً عن الهوية الاجتماعية في تعريفه، فإذا كانت الهوية الاجتماعية تعنى بالتفاعلات الحاصلة للأفراد والجماعات داخل المجتمع، فالهوية المهنية تأخذ نفس منطق الفعل داخل بيئة العمل وبين جميع الأطراف الفاعلة فيها، والتي قد تنقسم إلى عدّة نماذج لها كمحصلة لعدّة عوامل تنتهي بها إلى ذلك.

المطلب الثّاني: مراحل تنشئة الهوية المهنية وأصنافها

1- مراحل تنشئة الهوية:

يلتحق الأفراد ببيئة عملهم وهم حاملون لثقافة وتمثّلات تختلف من شخص إلى آخر، تجعلهم يأخذون انطباعات استباقية عمّا سوف يواجهونه، إلا أنّهم عند مزاولتهم لعملهم تتشكّل لديهم هويّات مهنيّة وانتماءات تفرضها التفاعلات الحاصلة بينهم كأفراد فاعلين داخل التّنظيم الواحد، طوال الوقت الذي يقضونه مع بعضهم البعض، هذه الهويّات تفترض في عمليّة تشكّلها انتقال هؤلاء الأفراد عبر عدّة مراحل في عمليّة لتنشئتهم المهنية والتي نذكرها فيما يلي: (يعقوب، 2018، صفحة 146)

1.1 مرحلة الحذر والتّطلّع:

في هذه المرحلة التي تسبق انخراط العامل ضمن مجموعة ما تعترف به ويظهر انتماءه لها تساعد في مواجهة العمل الذي يقع على عاتقه، يبني هذا العامل عدّة افتراضات بشأن ما يترتّب عليه من مهام وأدوار داخل البيئة التّنظيميّة التي التحق بها.

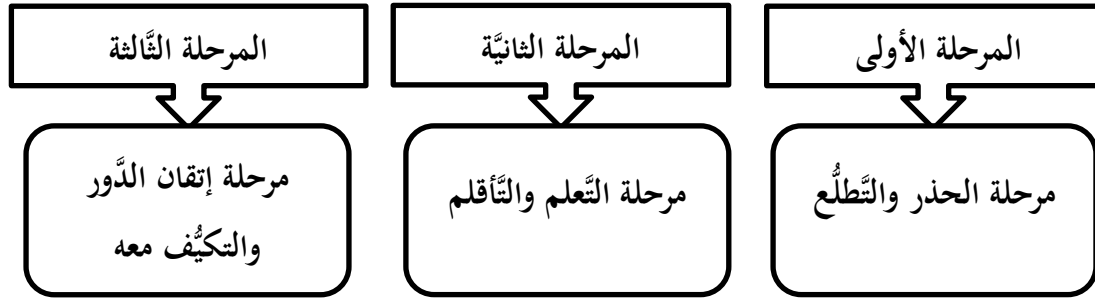
2.1 مرحلة التّعلم والتّأقلم:

بمرور الوقت على مزاوله العامل لعمله يبدأ من خلال الملاحظة والاحتكاك المستمر مع زملائه في العمل، بالتّعرف على العديد من الأمور التي تخصّ العمل، والأدوار المتعدّدة والمختلفة التي تقع على عاتقهم كمجموعة، وبالتالي يكون قادراً على التّموقع ضمن هذه الجماعة بعد اكتشاف معاييرها التي تنظّمهم والاحتكاك لها، الأمر الذي يمكّنه من تكوين صداقة وعلاقات عمل تقرّبه من الانضمام إلى أعضاء الجماعة وتحقيق عضويّته بينهم.

3.1 مرحلة إتقان الدور والتكيف معه:

بعد اكتشاف العامل لمختلف المهام التي تقوم بها جماعة العمل داخل البيئة التنظيمية، والتعرّف على جميع القيم والمعتقدات التي تحملها هذه الجماعة، يصبح قادرا على إتقان العمل والدور المنتظر منه ممّا يمكنه من الانضمام للجماعة والتّماهي في معتقداتها.

الشكل رقم (08): يوضّح مراحل تنشئة الهوية المهنية



المصدر: من إعداد الباحث

2- أصناف الهوية المهنية:

يمكن تصنيف الهوية المهنية إلى صنفين هما: (قبلي، 2015-2016، صفحة 110)

1.2 الهوية المهنية الضعيفة:

تضعف الهوية المهنية لدى جماعات العمل داخل أيّ تنظيم بسبب فقدان العديد من مكوّناتها، التي كانت تميّزها قبل أن تقرّر المنظمة تبني أنماط عمل جديدة وسلوكات مغايرة على التي كانت تتبنّاها من قبل، لضرورة اقتضتها ظروفها الداخلية أو الخارجية المحيطة بها ممّا يجعل انتقالها لتكوين هوية جديدة يظهر على أنّه ضعيف في بدايات تشكّلها.

2.2 الهوية المهنية القويّة:

وتكتسبها المنظمة عندما يكون هناك استمرار للهوية المهنية المكتسبة سابقا والتي تمكّنها من الإبقاء على تميّزها عن غيرها، ومواجهة كلّ العقبات التي تتعرّض لها سواء داخل بيئة العمل أو خارجها طالما لم تفقد هويتها.

ويبقى أنّ ضعف الهوية وقوتها للأسباب المذكورة سلفا أمر ليس مطلقا بل هو نسبيّ، باعتبار أنّنا قد نسلم بأنّ ثقافة العمّال وتشكّل هويّتهم تتأثّر بثقافة المنظمة وهويتها، إلا أنّ الهوية المهنية للأفراد داخل البيئة التنظيمية قد تكون أقوى من أن تتأثّر بمجرد تغيير المؤسسة لسلوكاتها أو لنمط

عملها، وبهذا فإننا لا ننفي وجود هويّة تنظيميّة ضعيفة وهويّة تنظيميّة قويّة، بقدر ما نرى أن المؤسسة طالما هي مكان للتّنشئة التنظيميّة ولتشكّل الهويّات تكون قادرة على إبقاء قويّة هويّتها في كلّ الظروف والذي نعتبره أمرا غير مطلق كذلك.

المطلب الثالث: آليات تشكّل الهويّة المهنيّة

تختلف النّظرة إلى عمليّة تشكّل الهويّات لدى الأفراد باختلاف العلماء والمدارس التي خاضت في موضوع الهويّة، وبالرّغم من تقارب وجهات نظرهم إلا أنّ الجدل يبقى قائما بينهم في مسألة تشكّل الهويّات والذي يعتقد البعض منهم أنّ الهويّات المهنيّة للأفراد تتشكّل قبل التحاقهم بالمؤسسة مباشرة عملهم، أمّا البعض الآخر يجد في أنّ المؤسسة وبيئة العمل هي من تقوم بتشكيل الهويّة المهنيّة لهم باعتبارها مكانا للتّنشئة، وفيها يتمّ صقل مواهب الأفراد التي تنتهي بإظهار هويّتهم، ولعلّ المجموعة الأولى تستند في طرحها على أنّ الهويّة بصفة عامة أمر وراثيّ يكتسبه العامل قبل دخوله إلى مكان عمله، ويتصرّف من خلالها كونها ثقافة قد حملها وجلبها معه إلى العمل، ولا يستطيع بذلك الانسلاخ منها، بل أنّ حتى هويّة العامل التي اكتسبها من مكان عمل سابق قد يحملها معه عند التحاقه بمكان عمل جديد وتكون واضحة ومنعكسة في أفعاله، أمّا الفريق الثّاني والذي يجد أنّ اكتساب الهويّة المهنيّة تبدأ في تشكّلها للعامل داخل البيئة التّنظيميّة، ذلك لأنّهم يرون أنّ التّنظيم بصفة عامّة مكان للتّنشئة الاجتماعيّة للعامل وفيه تتشكّل هويّتهم المهنيّة انطلاقا من مساراتهم في العمل و من خلال التّفاعلات اليوميّة المستمرة كذلك، وعلاقات العمل السّائدة بينهم سواء كزملاء عمل، أو تلك التي تربطهم برؤسائهم داخل التّنظيم، هذا ما يجعل آليات تشكّل الهويّة المهنيّة موضع اختلاف بين العديد من العلماء.

لقد لخصّ فليب بارنو Philippe Beroux آليات تشكّل الهويّة في ثلاثة نقاط نستعرضها من

خلال ما يلي:

1- التّكوين:

قدّم فليب بارنو مستويين لعمليّة التّكوين التي تساهم في تشكّل الهويّة المهنيّة للأفراد داخل بيئة العمل، حيث أشار في المستوى الأوّل إلى أنّ عمليّة التّكوين التي يجب على الأفراد أن يتلقّوها، تكون من خلال المدرسة كمؤسسة من مؤسّسات التّنشئة الاجتماعيّة القادرة على تكوين المتعلّمين تكويننا نظريّاً يساعدهم في اختيار المهنة التي تليق بهم مستقبلا، موضّحا أنّ هذا التّكوين النظريّ يجب أن يرافقه بالتّزامن تكوين ميدانيّ يستطيع من خلاله هؤلاء المتعلّمين معايشة أماكن العمل والتّفاعل عن كثب مع العمّال؛ لأخذ نظرة عامّة وشاملة تساهم في تشكّل هويّتهم المهنيّة و التي تساعدهم

مستقبلا على " بناء علاقة انتماء وانتساب للمؤسسة ليس كأجير بل كشريك في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة وإعطاء العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها وأن تطوره مرتبط بتطورها" (حواشي و شويمات، 2022، صفحة 621)، أمّا المستوى الثّاني للتّكوين فيقع عند الالتحاق الفعليّ للعَمّال بمكان عملهم، أين تسهم المؤسسة في الاستمرار في تشكيل هويّتهم المهنيّة "نتيجة لقاء بين الأفراد ونمط العمل تقترح فيه المؤسسات هويات افتراضية تم تعرف بالهويات الفعلية الموجودة عندها، وهذا الالتقاء يفرض وجود أنماط عمل وسياسيات توظيف وتسيير المستخدمين ومسارات مهنية تظهر إلى جانب التغيرات في الوظائف والعلاقات الخاصة بالتكوين" (بدران، 2017، صفحة 128)

2- الخبرة:

إنّ الوقت الذي يقضيه العامل داخل مكان عمل ما، كفيل بالمساهمة في تشكّل هويّته المهنيّة، والأمر هنا لا يتعلّق بأقدميّة هذا العامل بل بالخبرة التي مكّنته من "اكتشاف ذاته وقدراته ومدى تعلقه بالمهنة والمؤسسة وبناء علاقات اجتماعية وإنسانية مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين ومن خلال الزمن يتمكن العامل أيضا من اكتشاف أسرار المهنة والاحتكاك مع من له خبرات ودراية بأساليب العمل من حيث تمكنه من التحكم في التقنية تأهله إلى اكتساب مكانة يوظفها لتعزيز دوره وبناء شخصيته المهنية والاجتماعية في عالم الشغل" (بجاح، 2015، صفحة 308)، وهذا ما يفرق الخبرة عن الأقدميّة، هذه الأخيرة التي قد تعكس مجموعة من الأفراد لديهم مدّة طويلة داخل بيئة العمل، إلا أنّ ضعف العلاقات التفاعليّة بينهم وبين الأطراف الأخرى داخل التّنظيم يحول بينهم وبين بناء شخصيّتهم سواء المهنيّة أو الاجتماعيّة، الأمر الذي يؤثّر سلبا على تشكّل الهوية المهنيّة خاصّة الجماعيّة لضعف الرّوابط السّوسيومهنيّة لديهم.

3- الاعتراف بالانتماء:

" إن الكثير من الباحثين بينوا أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية المهنية بحيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها حسب R. Sainsaulieu الأفراد والمجموعات تبحث دائما على الحصول باعتراف الآخرين لها لأن القضية هي قضية وجود فأى شخص يمكن أن يدخل في صراع مع الآخرين من أجل اعتراف المجموعة به وإثبات وجوده" (عيسى، ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ غرداية، 2004-2005، صفحة 230). بل أكثر من ذلك

فإنَّ مسألة الاعتراف بالانتماء أو قبول الفرد من طرف المجموعة كانت مسألة دافعية للعمل في نظريَّات العلاقات الإنسانيَّة، فإشباع حاجة التَّقدير والاحترام للأفراد العاملين الذي أشار إليها أبراهام ماسلو ضمن هرمه للحاجات من شأنها أن تدفع بهم للعمل والرَّفْع من أدائه، إلى أن جاءت النظريَّات السوسولوجيَّة لتعالج مدى تأثير الاعتراف في تشكُّل الهوية المهنيَّة للفرد الذي "تأكد وجوده الفعلي كعامل فاعل ينتهي إلى فئة مهنية معينة" (حواشي و شويمات، 2022، صفحة 621)، ويحاول التقيُّد بمعايير هذه الجماعة لتحقيق الأهداف التي سطرَّتها المؤسَّسة كفاعل ينطلق من نفس منطلق الفعل مع الجماعة التي تعترف به وينتمي إليها.

المطلب الرابع: أهم التَّنظيريات السوسولوجيَّة لمفهوم الهوية المهنيَّة

إنَّ مفهوم الهوية من المفاهيم الأساسيَّة في علم الاجتماع، حيث تمَّت معالجته من قبل العديد من النظريَّات والمفكرين، على مستوى الماكرو وعلى مستوى الميكرو، وذلك باعتبار أنَّها المحرِّك للمجتمعات والمشكِّلة للروابط القويَّة بين أفرادها، كما أنَّها تلعب دورا هاما على مستوى المؤسَّسات والمنظَّمات في تحقيق انتماء عمَّالها والفاعلين فيها إليها، ومنه تحقيق الإنتاجيَّة الأفضل لها، ولهذا سنحاول في هذا المطلب عرض بعض أهمَّ التَّنظيريات التي عالجت مفهوم الهوية بشكل عام ومفهوم الهوية المهنيَّة بشكل خاص وكذا الرُّؤاد الذين نظَّروا لها فيما يلي:

1- رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu:

إنَّ الحديث عن الهويَّات المهنيَّة ضمن المقاربات السوسولوجيَّة يدفعنا بالضرَّورة للرُّجوع إلى المساهمة الكبيرة التي قدَّمتها لنا عالم الاجتماع رونو سانسوليو R.Sainsaulieu خاصَّة من خلال كتابه "الهويَّة في العمل"، والذي أراد من خلاله أن يوضِّح لنا أنَّ تشكُّل الهويَّات المهنيَّة داخل مؤسَّسة ما، مرهون بالثقافة التي تحملها هذه الأخيرة والتي تؤثر من خلال قيمها وقواعدها في السلوكات المعلنة التي تصدر عن الفاعلين فيها، باعتبار أنَّ بيئة العمل من وجهة نظر سانسوليو مكان للتَّنشئة الاجتماعيَّة، والتي من خلالها تتشكَّل هويَّة الأفراد، فضلا عن ذلك فهو يرى أنَّ ما يُساهم أيضا في تشكُّل هذه الهويَّة داخل المؤسَّسة، هو نمط التَّسيير وعلاقات السُّلطة التي تؤثر بشكل أو بآخر على ردود أفعال العمَّال، فضلا عن الوضعيَّة المهنيَّة التي يشغلها هؤلاء العمَّال ضمن الهيكل التَّنظيميِّ للمؤسَّسة، والتي كلُّها تعتبر عوامل تعكس ثقافتهم وتساهم في تشكُّل هويَّتهم المهنيَّة داخل المؤسَّسة، أو بمعنى آخر كما يشير "رونو سانسوليو" في كتابه "الهويَّة في العمل" أنَّ ما يعكس ثقافة المؤسَّسة، هي صورة ذلك التَّفاعل المتبادل والمستمرِّ للفاعلين داخل بيئة عملهم، وعلاقات العمل التي تعكس كذلك

مدى اندماج وتحالف هؤلاء الفاعلين فيها، ومن خلال هذين المستويين تظهر طبيعة التنظيم ونقاط ضعفه وقوته (Sainsaulieu, 1988, p. 12).

وفي دراسة أجراها على مستوى بعض المؤسسات الفرنسية، وجد سانسوليو عدّة نماذج مشكّلة للهويّة المهنيّة والتي تعبر عن ثقافات تنظيميّة يحملها هؤلاء العمّال، تساعدهم في التكيّف والاندماج داخل المؤسسة، نذكر منها الأربع نماذج الأساسيّة الآتية: (Sainsaulieu, 2019, pp. 378-382)

1.1 هويّة المنفصلين:

وتتمثّل في مجموعات العمّال الذين لا توجد لهم ارتباطات عمل جماعيّة، ولا يملكون أيّ سلطة على من حولهم أو على قوانين العمل، بل يعيشون غالبا في تبعيّة شبه مطلقة للسلطة وللهيئات المسيّرة في المنظّمة، مع محاولة منهم لإيجاد ثغرات في أوامره للتّهرّب منها واستغلالها من أجل تحقيق منافع لهم والاستفادة من مناصبهم، ولقد ضرب سانسوليو نماذج لبعض الفئات التي غالبا ما يندرجون ضمن هؤلاء كالعمّال الأجانب أو الإناث منهم وكذا الذين لا تأهيل معتبر لديهم.

2.1 هويّة المندمجين:

وهم جماعة يتّصفون غالبا في الأقدميّة في العمل، ويعيشون حالة من الرّضوخ لواقعهم، والعجز المستمرّ عن الوصول إلى السّلطة والترقيّة إلى المناصب التي يطمحون إليها، وغالبا ما يتواجدون في مختلف مستويات الهيكل التّنظيمي، ويتقيّدون بتوجيهات رؤسائهم في العمل وقوّة قائدهم، كما لا يُؤلّون أهميّة لجماعات العمل المرافقة لهم، ولقد ضرب سانسوليو مثلا لهؤلاء الجماعات بالعمّال الذّكور ذوي الأقدميّة منهم في العمل والذين لم يحظوا بترقيّة في مناصبهم.

3.1 هويّة المستبعدين:

تتمثّل هذه الفئة في العمّال الجدد الفنيّين، الذين غالبا ما يتّصفون بروابط غير مستقرّة مع زملائهم ومع جماعات العمل، وكذا تختلف مستويات التّفاعل بينهم وبين زملائهم ولا يخضعون لهم بقدر ما يخضعون لقادتهم، طمعا منهم في الوصول إلى ترقيّة لمناصبهم، إلا أنّ انفصالهم عن جماعتهم يخلق لهم شعورا بالاستبعاد عنهم ويقلّل من نسب تشكّل انتماءات حديثة بينهم.

4.1 هويّة المتضامنون:

هذه الفئة هي نقيضة للفئات السّابقة التي تمّ طرحها، حيث تتمثّل في مجموعة العمّال الذين يحظون بكفاءات ومهارات في العمل أكثر من زملائهم، ولديهم قدرات قويّة في تحقيق الاتّصال الدّاخلي والخارجي للمنظّمة، ممّا يساعدهم في تشكيل علاقات عمل متينة ويجعلهم أكثر فعاليّة وتضامنا مع

غيرهم، وكذا السعي المستمر لتكوين وصقل مهارتهم، ممّا يجعلهم أكثر حظيا بالترقية والسلطة وقوة التأثير وأكثر العمّال إيجابية للمنظمة.

ومن خلال هذا نستطيع القول بأنّ المؤسسة ليست كيانا اقتصادياً موجّها للإنتاج ورفع الرأس مال الماديّ لها فقط، بل هي مكان لتشكّل هويّات الفاعلين فيها والتي يتحدّد من خلالها كميّة المشاركة في تحقيق أهدافها التي سطرّها والتي يترتّب على المؤسسة تشجيعهم على ذلك " كون المؤسسة مجال للتنشئة الاجتماعية وتشكل الهويات الفردية والجماعية حسب المعايير التي تشكلت عليها بنية المؤسسة" (شونوف، 2013-2017، صفحة 56).

2- كلود دوبار Claude Dubar:

يُعتبر كلود دوبار أنّ الهوية المهنية لا تتحكّم فيها التنشئة الاجتماعية القبليّة فقط للأفراد، بقدر ما هي عملية تراكميّة تتغيّر بتغيّر الزمن وتستمر إلى أن يتقاعد هؤلاء الأفراد، كما يجد أنّ الهوية المهنية الجماعيّة لا يكون مُنطلقها التفاعلات الحاصلة داخل البيئة التنظيميّة فقط، بل هي محصلة هويّة الذات التي يحملها الفرد والتي تعبر عن "الأنا"، إضافة مع الهوية الجماعيّة المعبرة عن "نحن"، واللتان تشكّلان في الأخير الهوية المهنية لهم، كما يضيف كلود دوبار أنّ للتنشئة التنظيميّة دور حاسم في تشكّل الهوية المهنية للأفراد داخل التّنظيم الواحد باعتبار أنّ هذا الأخير مكان لعدّة تفاعلات بينيّة تنتهي إلى علاقات عمل وروابط اجتماعيّة تنتهي بدورها إلى حرص الأفراد بعد شعورهم بالانتماء على الانخراط ضمن الجماعة والحرص على مشروعها (شونوف، 2013-2017، الصفحات 55-56)، فالانخراط ضمن الجماعة والتفاعلات المعلنة بينهم تمنح الفرصة لهم في معرفة الدور الذي يقع على عاتقهم ضمن هذه الجماعة، والذي من خلاله يستطيع انتزاع الاعتراف منهم وهذا بعد التحاقه ببيئة العمل، أمّا بالنسبة للتنشئة الاجتماعية القبليّة فلقد أولى كلود دوبار اهتمامه الكبير بها باعتبارها الإطار المرجعيّ الأوّل لتشكّل الهوية، وهي على مرحلتين ابتدائيّة وثانويّة والتي نوضّحها في ما يلي: (حواشي وشويمات، 2022، صفحة 619).

- "التنشئة الابتدائية: تتمثل في المعارف القاعدية (اللغة عن طريق الكلام والقراءة عن طريق الكتابة) والتي تمثل العملية الأساسية لتنشئة الأولية، بحيث تعتبر هذه المرحلة إعدادية تسمح للفرد بمواجهة العالم الخارجي عنه.
- التنشئة الثانوية: والتي تعمل على اكتساب الفرد المعارف المختصة والأكثر دقة بحيث تناسب مع توجهه في حياته الاجتماعية والمهنية، إذ تعمل على تهيئة الفرد إلى الولوج إلى عالم الشغل من خلال تحديد دوره داخله."

وبهذا فإنّ كلود دوبار لم يختلف في تعريفه للهويّة المهنيّة عن سانسوليو في تعريفه لها غير أنّ دوبار كما يشير أهواري زهير، أضاف ما هو متجدّد في شخصيّة الفرد والذي وضّح من خلالها أنّ عمليّة اكتساب الهويّة تكون من خلال مرحلتين الطّفولة والمراهقة ثم ما تبقى من حياة الفرد، كما بيّن أنّ عمليّة انتقال الهويّات لا تكون من مجموعة إلى أخرى لقدرة كل مجموعة على تشكيل هويّته انطلاقاً من قوّته في ذلك (أهواري، 2016-2017، صفحة 174)، وبهذا فإنّ كلود دوبار يرى حتى ولو تشكّلت الهويّة المهنيّة داخل بيئة العمل وكان على الأفراد فيها أن ينخرطوا ضمن مجموعات تعكس هويّتهم، فذلك محصلة كل ما تمّ اكتسابهم له منذ الولادة إلى التّقاعد، على عكس رونو سان سوليو الذي يرى أنّ الهويّة المهنيّة تنتج عن علاقات العمل وعلاقات السّلطة داخل التّنظيم كمكان للتّنشئة التنظيميّة ومدى الاعتراف بالآخر الذي يجدد الانتماءات داخله.

3- التفاعليّة الرمزيّة:

تعتبر التفاعليّة الرمزيّة من أهمّ النظريّات التي عالجت موضوع الهويّة والذي تم طرحه من أهم مفكّريها، والذين على رأسهم عالم الاجتماع جورج هبريت ميد، حيث يرى روادها أنّ الفاعلين الاجتماعيين يتصرّفون ويتّخذون مواقفهم بناء على المعنى الذي يعطونه للقضايا والأشياء والأشخاص حولهم، وأنّ هذه المعاني والتصورات التي يأخذونها ما هي إلا نتاج التّفاعلات والتبادلات الاجتماعيّة التي تجمع بينهم بمختلف أشكالها، وبالتالي فإنّ هذه التّصورات ليست بالضرورة عاكسة للحقيقة كما هي، بل هي نتاج ما أخذوه من الواقع حولهم، ومن ثمّ تصبح قائدة لأفعالهم وردودهم ومواقفهم، وأنّ هذه التّفاعلات الاجتماعيّة والخبرات السّابقة التي شكّلها الإنسان -الفردية والجماعيّة منها- هي التي تساهم في تشكيل هويّتهم وبنائها، ولقد عرّف هبريت ميد الهويّة على أنّها "وحدة أو كتلة ذات علاقة ضيقة مع حالات اجتماعية أين يجد الفرد نفسه في حالة اندماج وسط هذا المجتمع الذي ينتمي إليه" (نصرو مايدي، 2017، صفحة 419)، كما اعتبر ميد بأنّ الهويّة هي كيان متغيّر باستمرار وفقاً للذات الفردية والأنا الاجتماعيّة للفرد، حيث أنّه وخلال تفاعله مع الآخرين حوله يوظّف مجموعة من الرّموز والإشارات والتي تكون بمثابة المفتاح الذي يتبادله طرفي التّفاعل، والتي تساهم بدورها في علميّة التّأثير والتّأثير بينهم، وفي تشكّل هويّتهم على أساس العنصرين السّابق ذكرهما: أوّلا الذّات الفردية: والتي تشير إلى الخبرات والرّدود الخاصّة بالفرد وفقاً لطبيعة شخصيّته وذاته العضويّة، وثانياً الأنا الاجتماعيّة: والتي تشير إلى الاستجابات والآراء التي يشكّلها الفرد بناء على تصوّرات الآخرين وآرائهم، ووفقاً لتنشئته الاجتماعيّة ومختلف العوامل البيئيّة الاجتماعيّة المحيطة به والتي عادة ما تكون الغالبة في تصوّراته.

كما أنه " عندما يكون الفرد مهدداً بصور متناقضة عن الذات يتلقاها من الآخرين عن طريق عملية التفاعل الاجتماعي، فإنه يسعى إلى إضفاء نوع من التناسق والوحدة إلى عالمه الخاص وإلى مفهوم الذات سعياً منه للحد من هذه التناقضات من خلال أفعال وصور تعيد إثبات هويته وتأكيداتها" وهذا ما يجعل من شخصيته وهويته في تغيير مستمرٍ وفقاً لتفاعلاته والتناقضات التي تفرضها (بن قومار، 2018-2019، صفحة 67)، ومن النماذج القريبة لتصوّر هيربرت ميد، نموذج ارفنج غوفمان حول التمثيل المسرحي، حيث يرى بأنّ الفاعلين الاجتماعيين ما هم إلا ممثلين على خشبة المسرح يحاولون تأدية أدوارهم والتفاعل فيما بينهم من خلال القناع الذي يحجب شخصيتهم وذواتهم الحقيقية؛ ليظهروا الشخصية أو الوجه المناسب للدور الذي يؤديه، وبالتالي فإنّ هويتهم وسلوكياتهم تتغيّر بتغيّر التفاعل والفاعل الذين يتبادل معهم ذلك الدور، وذلك من خلال المعلومات التي يحصلونها عنهم، ويحاول غالباً أن يظهر بالصورة التي يأمل من الآخرين أن يأخذوها عنه بانتقاء كلماته وملابسه وردود أفعاله... (خواجه، 2012، صفحة 226)، ولكل فرد مساحة للراحة وراء الكواليس لإظهار شخصيته الحقيقية عند زوال القيود التي كانت تؤطر تصرفاته على خشبة المسرح، عندما يكون منفرداً عنهم، حيث يصبح مستقلاً بآرائه وشخصيته الذاتية بعيداً عن أحكام وآراء الآخرين، ولتعود هويته الحقيقية وطباعه الأصلية فيه، والتي سريعا ما تعود مجدداً للاختفاء وراء قناع التمثيل حين تواجهه في بيئة تُلزم عليه قيوداً ما عليه الامتثال لها؛ للوصول إلى تحقيق أغراضه ولو كان ذلك على حساب شخصيته الأصلية.

من خلال ما سبق يمكننا الوصول إلى أنّ الهوية عند الاقتراب التفاعلي تتشكل عن طريق الذوات الشخصية والداخلية للأفراد أولاً، ومن خلال التفاعلات الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية أساساً، حيث يشكّل الفرد تصوّراته ويأخذ معانيه وآراءه حول القضايا من خلالها ومن خلال احتكاكه بالفاعل الاجتماعيين حوله، وأنّ هذا التفاعل المستمر والتغيّر الدائم للفاعل الاجتماعيين وآرائهم يؤدي إلى تشكّل هوية اجتماعية غير ثابتة عند الأفراد.

4- نظرية الهابيتوس لبيار بورديو:

يُعتبر الهابيتوس من بين أهمّ المفاهيم التي أتى بها بيار بورديو إلى الحقل السوسولوجي، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في كتابه نظرية الممارسة، ولقد تمّت ترجمته إلى العربية في مصطلحات كثيرة مثل السمت والتطبع والسجية، ويُقصد بالهابيتوس كما عرفه بيار بورديو: "أنساق من الاستعدادات المستدامة والقابلة للنقل، إنها مبنية قابلة مسبقاً للاشتغال بوصفها بنى مبنية، أي باعتبارها مبادئ

مولدة ومنظمة للممارسات وتمثلات يمكن لها موضوعياً أن تتأقلم مع هدفها، من دون افتراض رؤية واعية للغايات والتحكم الصريح في العمليات الضرورية" (دباب، 2021، صفحة 141).

إنَّ الاستعدادات المكتسبة حسب بورديو هي التي تشكّل سلوك الفرد وآراءه وأخلاقه وهيئته، وذلك من خلال عملية التّنشئة الاجتماعية له والمؤسّسات الأولى التي ينخرط فيها الطّفل بداية من الأسرة والمدرسة بشكل أساسي، وكذا الأوضاع الاجتماعية التي تصاحب نشأته في المراحل الأولى من حياته، حيث تحدّد طرق وجوده وتفكيره وسلوكه، عبر مختلف الرّموز والمعاني والتّصوّرات التي تنقل إليه وتتفاعل مع بعضها البعض، لتشكل في الأخير هويته الفردية والاجتماعية التي يتصرّف وفقها لا إرادياً جرّاء السّلطة التي تمارسها عليه، ولهذا فقد اعتبر بورديو الهوية كنتاج لعنف رمزيّ من مختلف المؤسّسات الاجتماعية وسلطاتها، حيث توهم الهوية صاحبها بكونه حرّاً في تصرّفاته ومبادئه ومستقلاً في اتّخاذها، إلا أنّ الحقيقة عكس ذلك (بن قومار، 2018-2019، الصفحات 59-60).

كما قد حدّد خاصيتين أساسيتين للهابيتوس تتمثّل الأولى فيهما في كونه يمتاز بخاصية الدّيمومة والاستمرارية، والتي تعني بقاء الهابيتوس فعّالاً مدى حياة الفرد، ويحتفظ باستعداداته وطباعه لأوقات طويلة بعد اكتسابه لها، أمّا الخاصية الثانية له فتتمثّل في خاصية قابلية النّقل والتّوريث، وتُعتبر من أهمّ الخصائص نظراً لأنّها تشير إلى مسألة خطية الهابيتوس، أي استمراره من جيل إلى آخر وتناقله بين الآباء والأبناء عبر عملية التّنشئة الاجتماعية كما وضّحنا سابقاً، كما أنّ للفرد إمكانية تناقل استعداداته المكتسبة من أسرته عند تواجده في مكان عمله مثلاً، أو في بيئة أخرى غير بيئته التي تشكّل فيها اجتماعياً (بوخريسه، 2017، صفحة 196).

من خلال ما سبق يمكننا الوصول إلى أنّ نظرية الهابيتوس عند بيير بورديو هي من أهمّ النظريات القريبة من مفهوم الهوية، وذلك كون الاستعدادات التي يكتسبها الفرد كما بيّن بورديو من خلال التّنشئة الاجتماعية هي بمثابة القائدة لتصرّفاته وسلوكه وأخلاقه ومختلف طرق التّفكير والتّصرّف، كما أنّها تعزّز انتماءه للمجتمع الذي يشاركه نفس أساليب التّنشئة الاجتماعية ويتجانس معه في سلوكاته وآرائه.

خلاصة الفصل:

إنَّ ما يمكن استخلاصه بالرُّجوع إلى ما تمَّ تقديمه في هذا الفصل والذي يعنى بعلاقات العمل خاصَّة فيما تناولته النظريَّات والدِّراسات السوسولوجيَّة، هو مدى أهميَّة هذا المفهوم الذي يعدُّ المتغيِّر الأساسيِّ والمتحكِّم الأوَّل في السير الحسن للتَّنظيمات، والتي يأخذ مسيرُها بعين الاعتبار هذا الجانب العلائقيِّ في عمليَّتهم التسييريَّة للمنظَّمة والفاعلين فيها، وبالرُّغم من الاختلاف المتداول لهذا المفهوم بين الاختصاصات، حيث نجده تارة تحت مسعى العلاقات الصناعيّة وتارة أخرى علاقات الإنتاج وفي موضع آخر علاقات العمل، إلا أنَّها في الأخير تتَّفَق على دراسة العلاقات التفاعليَّة للعمَّال داخل البيئة التنظيميَّة، كظاهرة فرضت قيمتها للخوض فيها لتعقيدها وأخذها لعدَّة أشكال داخل التَّنظيم عموديَّة كانت أو أفقيَّة، والتي قد تنتهي في مظاهرها إلى التَّعاون أو الصِّراع بين الأطراف الفاعلة داخل التَّنظيم الواحد، هذا يتوقَّف كما أكَّدته لنا أهمُّ نظريَّات التَّنظيم انطلاقاً من النظريَّات الكلاسيكيَّة إلى النظريَّات الحديثة التي تمَّ تناولها في هذا الفصل، على الثَّقافة التسييريَّة والاستراتيجيَّات المعمول بها من طرف المسيرين والتي تنعكس على علاقات العمل السائدة بين العمَّال في علاقتهم مع بعضهم البعض أو بينهم كعمَّال وبين هؤلاء المسيرين حيث بيَّنت نظريَّات التَّنظيم الكلاسيكيَّة عجزها عن كسب ولاء وانتماء الفاعلين داخل التَّنظيمات؛ بسبب مبادئها في التسيير التي انتهت إلى الجمود والروتينيَّة والصِّراع، وذلك لتركيزها على العمل أكثر من العمَّال بالرُّغم من علميَّة مبادئها، على عكس المدارس الأخرى التي جاءت بعدها خاصَّة السوسولوجيَّة منها والتي تفتنَّت إلى أهميَّة العنصر البشريِّ كفاعل داخل التَّنظيمات، والتي استطاعت أن تقدِّم اقتراب تستطيع من خلاله المنظَّمت الحديثة كسب ثقة فاعليها، من خلال استراتيجيَّات تسييريَّة قادرة على الدِّفع بفاعليها إلى إظهارهم التَّعاون معها إلى درجة التَّماهي الذي يعكس بدوره العمل الجماعيِّ وتشكُّل هويَّة مهنيَّة جماعيَّة كقيمة مضافة لأيِّ منظَّمة تتطلَّع إلى تحقيق غاياتها انطلاقاً من التَّركيز على علاقات العمل فيها.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

خصائص العينة والدراسة الاستكشافية ومجتمع الدراسة.

➤ المبحث الأول: مجالات الدراسة والدراسة الاستطلاعية

➤ المبحث الثاني: مجتمع البحث وعينة البحث ومنهج الدراسة

➤ المبحث الثالث: أدوات وتقنيات جمع البيانات وخصائص العينة

تمهيد:

للتَّحَقُّقِ الإمبريقيِّ من فرضيات البحث التي طرحتها إشكالية الدِّراسة، وللوقوف على اتِّجاهات ومواقف عيِّنة البحث التي أُخْتِيرت لذلك وفق منهج علميِّ، وجب علينا الاقتراب في دراستنا هذه من مجتمع البحث الحاضر لها والمشكِّل لحيثيَّاتها ومعالمها، بدراسة استطلاعيَّة ميدانيَّة، تؤهِّلنا للانتقال ضمن مجال زمنيِّ ومكانيِّ، لتقصيِّ حقائق الظَّاهرة المدروسة وتفسير عناصرها ميثودولوجيا وابستمولوجيا بما يفرضه البحث السُّوسيولوجيِّ، مرَّكِّزين في ذلك على جمع البيانات وتأويلها والوصول إلى نتائجها، وفق مراحل سيتمُّ تفصيلها في هذا الفصل.

المبحث الأول: مجالات الدِّراسة والدِّراسة الاستطلاعيَّة

المطلب الأول: المجال المكانيُّ للدِّراسة

وفقا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتعلِّق "بالتَّسيير الاستراتيجيِّ وأثره على علاقات العمل في المؤسَّسة الاقتصاديَّة الجزائريَّة" ولخصوصيَّة الظَّاهرة التي نسعى لتحليلها وتفسيرها، قمنا باختيار المؤسَّسة الوطنيَّة الاقتصاديَّة لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية كميدان للدِّراسة والبحث وتقصي ظاهرة "علاقات العمل" في بيئة صناعية تعتبر بمثابة أرض خصبة لكلِّ باحث يتطلَّع لدراسة الظواهر العلائقيَّة والكشف عن الأطر المرجعيَّة المؤثِّرة في ذلك.

1. التَّعريف بالمؤسَّسة الوطنيَّة الاقتصاديَّة لصناعة الأنابيب ALFAPIPE:

تعتبر المؤسَّسة الوطنيَّة الاقتصاديَّة لصناعة الأنابيب ALFAPIPE المتواجدة في ولاية غرداية وبالضَّبط في المنطقة الصِّناعية لبلديَّة بونورة التي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 15 كلم، من أولى الشَّركات التي تمَّ استحداثها من طرف الدَّولة الجزائريَّة بعد الاستقلال في ميدان صناعة الحديد والصَّلب، والتي كلِّفت بتشبيدها سنة 1974 شركة HOCH الألمانية على مساحة تقدَّر ب 23000 متر مربع، وبقوَّة بشريَّة عاملة متكوِّنة من 1000 عامل تقريبا، ولعلَّ مؤسَّسة ALFAPIPE مرَّت بعدة مراحل وتحصَّلت على عدَّة شهادات دوليَّة لتصل إلى ما هي عليه اليوم.

أ- مراحل تطوُّر مؤسَّسة ALFAPIPE:

- شملتها إعادة الهيكلة في الخامس نوفمبر من سنة 1983.
- توسيع نشاط المؤسَّسة بعد استحداث ورشة لتغليف الأنابيب بمادة الزفت سنة 1986.
- تقسيم الوحدة إلى قسمين، وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP وUPD التي تمثِّل وحدة للخدمات المختلفة سنة 1992.

- البدء في استخدام مادة "البوليثلان" في ورشة جديدة لتغليف الأنابيب سنة 1993
- العُدول عن قرار الاعتماد على وحدتين الذي صدر سنة 1992 وإعادة دمجهما لتصبح وحدة واحدة تحت ما يسمى بوحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1994.
- أصبحت المؤسسة مستقلة ماليًا وتابعة لمجمّع الأنابيب تحت اسم "مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPEGAZ" سنة 2000.
- اتخذت المؤسسة اسم ALFAPIPE بعد اندماجها مع شركة ALFATUS لأنابيب الغاز بالرغاية سنة 2007.
- العمل ضمن مجمّع ايميتال IMETAL إلى يومنا هذا 2024.
- ج- الشّهادات المتحصّل عليها من طرف مؤسسة ALFAPIPE:
 - شهادة الجودة العالميّة ISO 9001 سنة 2001.
 - شهادة جودة المنتجات البتروليّة API-Q سنة 2001.
 - شهادة المتطلّبات العامّة لكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة ISO 17025 سنة 2018.

د- نشاط مؤسسة ALFAPIPE:

تقوم المؤسسة الوطنيّة الاقتصاديّة لصناعة الأنابيب بغرداية ضمن العمل الإنتاجيّ الذي تقوم به، بصناعة الأنابيب الناقلة للغاز والبترول، كما تقوم المؤسسة بصناعة الأنابيب الناقلة للمياه وبأحجام كبيرة، وتتمّ هذه العمليّة على مستوى ثلاثة سيرورات عمليّة تقوم بها "دائرة الإنتاج" و"دائرة مراقبة النوعيّة" و"دائرة التّغليف".

1- دائرة الإنتاج:

بعد استراد المادّة الأولى والمتمثّلة في لفافة حلزونيّة من الحديد (la bobine)، تقوم دائرة الإنتاج على مستوى المصنع بفتح اللّفافة عن طريق آلة M3 ثم إرسالها للآلة M4 لتهيئتها للتّحيم، وبعد تلحيم الأنبوب يتم تقطيعه إلى أنابيب ذات 7 أو 13 مترا ثم تقوم الآلة M9 وM10 بتنظيفه وإرساله لدائرة المراقبة.

2- دائرة المراقبة:

بعد إرسال الأنبوب من دائرة الإنتاج إلى دائرة المراقبة، تقوم هذه الأخيرة بعمليّة التّفحص الدّقيق للأنبوب وفي ذلك تعتمد على عدة مراحل بداية من:

- المعاينة البصريّة للأنبوب لتفحصه داخليًا وخارجيًا للتأكد إذا ما كان قد تمّ تلحيمة بالطريقة الصّحيحة وعدم وجود أخطاء ظاهرة في ذلك.
- استعمال أدوات قياس خاصّة للكشف عن تطابق السّمك والقطر مع المواصفات التي يعمل بها لذلك.
- الانتقال إلى المعاينة بأشعة X1 لملاحظة البنية الكيميائيّة ولكشف التشوّهات التي لا يمكن للعين المجرّدة ملاحظتها، كعيب في عمليّة التلحيم غير المرئيّة أو وجود فراغات هوائيّة.
- إدخال الأنبوب إلى خزّان التّجارب المائيّة M24 وتعريضه للضّغط؛ بغية الكشف عن مدى تحمّله لنقل المادّة الموجّه إليها كالغاز أو البترول، كما تقوم الآلة M25 (chanfrinage) بفحص قوّة الأنبوب بعد شدّه من طرفيه.
- الفحص باستعمال الموجات الصوتيّة Ultra son لإعادة التّأكد من خلوّ الأنبوب من الأخطاء والعيوب.
- الفحص بأشعة X2 بواسطة آلة التخطيط الإشعاعيّ M29 بعد كشف المرحلة السّابقة عن أخطاء على مستوى الأنبوب.
- تمرير الأنبوب على جهاز الإضاءة، أين يتمّ فحصه بالكامل كعمليّة تأكّد أخيرة قبل إرساله لدائرة التّغليّف.

3- دائرة التّغليّف:

بعد الانتهاء من دائرة مراقبة وفحص الأنبوب، يتمّ إرساله إلى دائرة التّغليّف لتغليّفه خارجيًا بالمواد الهيدروكربونية ثم بالبولىثيلان ثم بالبلاستيك الأبيض لتجنيبه الحرارة، وبعد ذلك البلاستيك الأسود كعازل للرطوبة ثم طلائه إما بطلاء غازيّ أو مائيّ على حسب الغرض الموجّه له؛ ليصبح بعد ذلك جاهزا للاستهلاك.

المطلب الثاني: المجال الزماني للدراسة

على غرار أهميّة تحديد المجال المكانيّ للدراسات الأكاديميّة، يُعتبر أيضا تحديد المجال الزمانيّ لها أمرا في غاية الأهميّة، باعتباره أحد حدودها والإطار الذي يكشف عن الفترة التي استغرقها الباحث لتتعرّف على ميدان الدّراسة ومجتمع البحث الذي يمكّنه من تحديد عيّنته؛ بغية جمع المعطيات التي تخصّ الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها لبلوغ التّنتائج، وبالنسبة لنا وانطلاقا من موضوعنا

"التسيير الاستراتيجي وأثره على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" قمنا بتقسيم زمن الدراسة إلى ثلاثة مراحل والتي تمثلت في:

■ المرحلة الأولى:

بعد الدراسة الاستطلاعية المكتبية التي قمنا بها، والتي من خلالها أطلعنا على ما جاء في الإرث النظري بما يخدم موضوع الدراسة، والتي مكنتنا من تحديد المفاهيم والأبعاد والتشكيل المبدئي لهيكل البحث في جانبه النظري، واختيار المقاربة التي نودُّ الدنو بها لتحليل البحث وإعطائه الصبغة السوسولوجية، قمنا بأول مرحلة استطلاعية ميدانية للمؤسسة الوطنية الاقتصادية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية والتي امتدت من 2023/12/03 إلى غاية 2023/12/31، وذلك للتعرف على ميدان البحث والعاملين فيه من خلال الملاحظة المباشرة التي أهلتنا لرصد الكثير من السلوكات التي يقوم بها العمال داخل المنظمة أثناء أدائهم لعملهم، مسيرين كانوا أو مشرفين أو عمالاً منقذين، كما تفتننا لبعض الممارسات العلائقية التي يعكسها العمال في علاقتهم مع بعضهم البعض وفي مختلف المستويات المشكّلة لهيكل التنظيمي للمؤسسة.

■ المرحلة الثانية:

لقد سمحت لنا الملاحظات التي قمنا بها في المرحلة الاستطلاعية الميدانية الأولى، بإعداد نموذج مقابلة أولي والتزول به إلى الميدان في المرحلة الثانية التي امتدت من 2024/02/05 إلى غاية 2024/02/29 والذي كانت أسئلته موجّهة لمختلف الفئات السوسيو مهنية المسيرة والتنفيذية، بهدف جمع البيانات الخاصة بالدراسة، الذي يؤهلنا للتحكم في الظاهرة المدروسة بشكل جيد واستخلاص مؤشرات أبعادها ولاتخاذ القرار في اختيار الأداة الرئيسية المناسبة لجمع المعلومات.

■ المرحلة الثالثة:

وهي المرحلة الحاسمة والأخيرة التي تمخّضت عن المرحلتين السابقتين، والتي مكنتنا من التزول إلى الميدان لتوزيع الاستمارات كأداة لجمع البيانات، واسترجاعها من المبحوثين المتمثلين في عينة من العمال المنقذين لمؤسسة ALFAPIPE في مدة زمنية امتدت من 2014/04/14 إلى غاية 2014/05/12 ليتسنى لنا بعد ذلك البدء في تفرغ معطياتها.

المطلب الثالث: الدراسة الاستطلاعية ونتائجها

تُعتبر الدِّراسة الاستطلاعية أو كما يطلق عليها أيضا بالدِّراسة الاستكشافية، من أهمّ الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الدِّراسات الأكاديمية عامّة والسوسولوجية خاصّة، باعتبارها الأساس الذي تركز عليه الدِّراسة الميدانية، فبالنسبة لنا ومن خلال الدِّراسة الاستطلاعية تمكّنا وقبل البدء في العمل، من معرفة العوائق التي كُنّا سنواجهها وتهيئة كلّ الإمكانيّات لتجنّبها تارة ولتجاوزها تارة أخرى، كما عملنا في هذه الفترة على كسب ثقة مجتمع البحث عامّة والعينة المختارة خاصّة للتعاون معنا وإفادتنا بكلّ ما قد ينفعنا في الدِّراسة وفي مختلف الجوانب التي على علاقة معها، ولعلّ الملاحظة المباشرة التي كانت انطلاقتنا في خوض غمار الدِّراسة في جانبها الميدانيّ، هي من أهلتنا إلى رصد العديد من الوقائع التي سمحت لنا في النهاية بإعداد أسئلة موجّهة للمبحوثين ضمن نموذج المقابلة المشار إليه سابقا، والذي تمكّنا من خلاله من استخلاص مؤشّرات الأبعاد المختارة لفرضيّات الدِّراسة، واختيار الأداة الأساسية لجمع البيانات والتزول بها إلى الميدان وتوزيعها على المبحوثين

الجدول رقم (02): يوضّح دليل الملاحظة في المرحلة الأولى للدِّراسة الاستطلاعية

<ul style="list-style-type: none"> - التسلسل الهرميّ التي تفرضه طبيعة العمل ونطاق الإشراف السائد داخل بيئة العمل. - أماكن الآلات داخل مكان العمل والمسافة التي تفرضها بين العمّال. - كيفية تحرك العمّال وانتقالهم من مكان إلى آخر داخل مكان العمل. - طرق وأساليب قيام العمّال بعملهم وردود أفعالهم أثناء ذلك. - مدى مرونة اتّصال العمّال بالمشرفين. - بعض أشكال تحفيز العمّال وعلاقات العمل غير الرّسمية. - مدى تكامل وتضامن العمّال مع بعضهم البعض. - سلوكيات العمّال وعلاقتهم مع العمّال الجدد الوافدين للمؤسسة. - رصد ردود أفعال العمّال عند وقوع مشاكل عمل آنية والصّلاحيّات الممنوحة لهم للتّعامل معها. - العمل الجماعيّ والتّعاون بين العمّال أثناء أدائهم للعمل. - تحوّل العمّال للعمل في مكان آخر داخل الورشة ومن ورشة إلى أخرى. - وصول التّعليمات إلى مكان العمل وكيفية تناقلها بين العمّال. - مدى إظهار العمّال للفعل المواطناتيّ التّنظيميّ بين بعضهم البعض. 	<p>ماذا لاحظت؟</p>
--	--------------------

كيف لاحظت؟	عن طريق التزول إلى ميدان الدراسة واستعمالنا للملاحظة المباشرة كنوع من أنواع الملاحظة العلمية، التي مكنتنا بعد الوقوف في الأماكن التي حددها لنا المسؤول والأمانة من المخاطر الصناعية، من ملاحظة مكان العمل وطبيعته وظروفه، كما سمحت لنا برؤية جميع العمّال داخل كل ورشات المصنع.
متى لاحظت؟	خلال ساعات العمل اليومية ولمدة 20 يوماً، وكان ذلك أثناء النشاط الصناعي للعمّال وحتى في الفترة التي يقل فيها العمل، التي يفرضها الانتهاء من طلبية الزبون والبدء في العمل على طلبية أخرى.

المصدر: من إعداد الباحث

لقد مكنتنا الملاحظة المباشرة في المرحلة الأولى من الدراسة الاستطلاعية الميدانية، من معايشة العمّال بمختلف مستوياتهم داخل بيئة العمل وملاحظة كلّ تحركاتهم التي كشفت مبدئياً عن واقع العملية التسييرية وعلاقات العمل السائدة داخل المنظمة، الأمر الذي دفعنا إلى تسجيل هذه الحقائق وساعدنا من اكتشاف بعض الوقائع التي لم تفصح عنها الدراسة الاستطلاعية المكتبية، هذه الوقائع دفعت بنا إلى إعادة الصياغة الجزئية لإشكالية الدراسة وفرضياتها، ولإعداد نموذج مقابلة أولية بهدف التزول به إلى الميدان .

الجدول رقم (03): يوضّح دليل المقابلة في المرحلة الثانية للدراسة الاستطلاعية

المفهوم	البعد	الأسئلة
التسيير الاستراتيجي استراتيجية المنظمة المتعلمة		<ul style="list-style-type: none"> - هل يتم تحويلهم إلى ورشات أخرى للعمل أو أنكم تستقرون في نفس العمل؟ - هل تترك لكم بعض الصّلاحيات في العمل أو يجب الرجوع إلى المسؤول؟ - هل تتعلم أموراً جديدة مع مرور الوقت في المؤسسة؟ - هل يتم الاعتماد على أفكار العمّال لأداء العمل؟ - هل تعتمدون كعمّال على طريقة واحدة للقيام بعملكم؟ - هل تحصلت المؤسسة على شهادات عالمية في مجال عملها؟ - هل أنت قادر على العمل في تخصصات أخرى داخل المؤسسة؟ - هل يتم اطلاعك على أهداف العمل الذي تقوم به؟ - هل تعتقد أنّ وسائل الاتصال المعمول بها داخل المؤسسة كافية لإيصال المعلومة؟ - هل تُفرض عليكم رقابة تقيد من تحرك العمّال داخل المصنع؟

	استراتيجية تسيير الكفاءات	<ul style="list-style-type: none"> - هل تقوم المؤسسة بعملية التقييم للعمال؟ - هل طبيعة عملكم تحتاج إلى التكوين المستمر للعمال؟ - هل عملية ترقية العمال التي تعتمد عليها المؤسسة واضحة بالنسبة لك؟ - هل تتصل الإدارة بالعمال مباشرة أو هناك طرق أخرى للاتصال بكم؟ - هل تجد أن راتبك الشهري يعكس الجهد الذي تبذله في العمل؟ - هل تصلك المستجدات التي تخص العمل في الوقت المناسب؟ - كيف يتم ترمين المجهودات التي تقومون بها عند أدائكم لعملكم؟
علاقات العمل	العمل الجماعي	<ul style="list-style-type: none"> - هل تحرصون على إتمام العمل في الأجال المطلوبة؟ - هل تبادر باقتراح حلول لمشكلات تتعلق بالعمل؟ - هل تعتمدون على العمل الجماعي أو الفردي عند القيام بعملكم؟ - عندما تواجه صعوبة في أداء عملك، بمن تستعين؟ - ما هي ردة فعلك عندما يتم تحويلك إلى ورشة أخرى للتعاون مع زملائك؟ - هل ترى أنكم اكتسبتم خبرة تؤهلکم لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها؟ - كيف تتصرفون عند غياب أحد زملائكم في العمل؟ - هل يحصل وتتغير طرق العمل التي اعتدتم عليها؟ إذا كان نعم هل تتكيفون مع ذلك؟
	تشكل الهوية المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - هل تزرع عند سماعك لانتقادات تخص المؤسسة؟ - هل تعتقد أنك وقفت في اختيار عملك في مؤسسة ALFAPIPE؟ - هل حققت طموحاتك أو البعض منها بعملك بالمؤسسة؟ - ما مدى التزام العمال بالتعليمات التي تصدرها المؤسسة؟ - هل تتطوعون كعمال للقيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة؟ - كيف تتصرفون عند مرور المؤسسة بأوضاع صعبة، كقلة أو كثرة المشاريع؟ - هل تشعر عند قيامكم بالعمل أنكم تكملون بعضكم بعضا كعمال؟ - هل عرضت عليك مناصب عمل في مؤسسات أخرى؟ إذا كان الجواب "نعم" فلماذا لم تقبل؟

المصدر: من إعداد الباحث

لقد مكنتنا الملاحظة التي قمنا بها في الدراسة الاستطلاعية الميدانية في المرحلة الأولى من رصد العديد من الأفعال وردود الأفعال والوقائع التي كانت تصدر من العمال داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب بغرداية، هذه الملاحظات التي قمنا بتدوينها استطعنا من خلالها المصادقة المبدئية على الأبعاد التي اخترناها لفرضياتنا، إلا أننا لم نكن نعرف دوافعها إلا من خلال المقابلة التي خففت

من قلقنا المعرفي وأسست لبداية واضحة للعمل الميداني وترسيما للدراسة التي نحن في صدد القيام بها، خاصة بعد مواجهة العمّال وجها لوجه وطرح أسئلة عليهم لاكتشاف الأطر المرجعية التي تحرك ذلك التفاعل بينهم، وتعكس علاقات العمل السائدة في المنظمة، فضلا عن أننا ومن خلال الدراسة الاستطلاعية في مرحلتها الثانية والتي اعتمدنا فيها على نموذج المقابلة استطعنا:

- الاستمرار في التعديل وإعادة صياغة إشكالية الدراسة لظهور ملامح أخرى للموضوع قيد الدراسة في متغيره التابع والمستقل الذي يؤثر فيه.
- إجراء بعض التعديلات في الجانب النظري المهيكل للدراسة، بإضافة مباحث ومطالب أخرى، فرضتها الدراسة الاستطلاعية الميدانية والتي كشفت عنها المقابلة.
- ظهور مؤشرات جديدة تعكس واقع التسيير الاستراتيجي داخل المنظمة، وعلاقات العمل السائدة فيها من خلال إجابات المبحوثين أثناء المقابلة.
- تدوين مؤشرات أخرى قادرة على خدمة الأبعاد التي صيغت بها فرضيات الدراسة، واستعمالها لاحقا ضمن الاستمارة الموجّهة منا للمبحوثين.
- رصد ردود أفعال ومشاعر تعكسها ملامح المبحوثين وعمق تفكيرهم أثناء المقابلة، كمؤشرات تعبيرية غير لفظية، والتي تمكنا من قراءتها وفهمها وتدوينها لاستعمالها في التحليل السوسولوجي للظاهرة.
- تسهيل عملية اختيار المؤشرات وربطها ضمن الجداول المرغبة الخاصة بكلتا الفرضيتين، انطلاقا من المبحوثين الذين كشفت إجاباتهم عن أسئلة المقابلة عن العلاقة.

المبحث الثاني: مجتمع البحث ومنهج الدراسة

تهدف البحوث السوسولوجية إلى دراسة الظواهر الاجتماعية وما يؤثر فيها، وإلى تحليل وتفسير العلاقات التي تحدث بين متغيراتها، وبذلك فإن الباحث مطالب بعد تحديده للظاهرة، بإيجاد ميدان البحث الذي يعتبر وعاء لها، ومجتمع البحث لاستخلاص معانيها، وقد يدفعه كبر حجم مفردات مجتمع البحث، لاختيار عينة تمثيلية تحمل نفس خصائصه وبمنهجية علمية قصد التعميم، ولا يكون ذلك إلا من خلال منهج دراسة يوصل الباحث إلى هدفه. فتحديد مجتمع البحث وعينته ومنهج الدراسة ضرورة لكل باحث اتّخذ البحث العلمي مغامرة له.

المطلب الأول: مجتمع البحث

يشير الأستاذ سعيد سبعون أن مجتمع البحث هو "مجموعة من الوحدات الأساسية التي يجري عليها البحث" (سبعون، 2012، صفحة 133)، هكذا عرّف كريستوف غوريزو مجتمع البحث أو مجتمع الدِّراسة، وبهذا فإنَّ الباحث عندما يتعلّق اهتمامه بظاهرة ما وقبل أن ينطلق في دراستها، يجب أن يحدّد لها مجتمع الدِّراسة تحديداً دقيقاً لإجراء بحثه، والتي تكون مفرداتها حاملة لنفس خصائص الظاهرة ومشتركة فيها، ليتسنى للباحث دراستها وتفسيرها، وبهذا فإننا من خلال هذه الدِّراسة، وبحثاً عن تفسير ظاهرتها، اخترنا العمّال المنقّدين للمؤسّسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية والذين بلغ عددهم 302 عاملاً.

وقد يدفع كبر حجم مجتمع البحث، في الكثير من الأحيان بالباحثين ضمن البحوث الأكاديميّة إلى اختيار جزء من الكلّ أو عيّنة من مجتمع البحث تمثّله ويتمّ تعميم نتائجها عليه عند الانتهاء من الدِّراسة، فأسلوب البحث بالعيّنة كما يشير رشيد زرواتي يُستخدم "عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي، أي عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف..." (زرواتي، 2008، صفحة 267)، إلا أنّنا وبعد الخرجات الميدانيّة المتواصلة والتي مكّنتنا من التّعرف على مجتمع بحث دراستنا وتقديراً له ولكلّ ظروف الدِّراسة وإلى إمكانيّاتنا في ذلك، قرّرنا الاعتماد على منهج المسح الاجتماعيّ بأسلوب الحصر الشّامل الذي يقتضي منّا إقحام كلّ مفردات مجتمع البحث الذي بلغ عددهم 295 مبحوث في الدِّراسة، والذي تمثل في العمّال المنقّدين لكلّ ورشات المؤسّسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألفايبب ALFAPIPE بغرداية، خاصّة وأنّ حجم هذه الفئة السّوسيومهنيّة لا يستدعي منّا اللّجوء إلى نوع من أنواع العيّنة لإجراء هذه الدِّراسة.

المطلب الثاني: منهج الدِّراسة

إنّ خصوصيّة الميدان الذي يقترحه أيُّ باحث والذي من خلاله يتطلّع للإجابة عن تساؤلاته، وإلى اختبار فرضيّاته التي وضعت في بداية بحثه، تلزمه بالضرّورة على الاعتماد على منهج علميّ يتمّ اختياره بذكاء ودقّة لمرافقته أثناء هذا البحث؛ بغية الكشف عن حقائق الظاهرة التي اختارها للدِّراسة والوصول إلى نتائجها، باعتبار أنّ منهج الدِّراسة يعتبر الطّريق الذي يسلكه أيُّ باحث للحيلولة دون انحرافه عن أهدافه وعن مقتضيات ومتطلّبات البحوث العلميّة، التي تشترط في عمليّة تقصيّ ظواهرها الاستعانة بالمناهج العلميّة، وهو ما يؤكّده ريمون كيني ولوك فان كمبهدو أنّه " في كل بحث ينبغي أن تختار المناهج وأن تستعمل بمرونة تبعاً لأهدافه الخاصة ونموذجه التحليلي وفرضياته،

إذن لا يوجد منهج مثالي هو بحد ذاته أرقى من غيره. فكل منهج يمكن أن يؤدي ما هو متوقع منه من خدمات شرط أن يتم اختياره بذكاء، وأن يطبق دون تصلب... (كيفي و لوك فان، 1997، صفحة 271)، فعدم وجود وصفة ومنهج واحد قادر على احتواء كل البحوث العلميّة وانطلاقاً من خصوصيّة ميدان بحثنا وطبيعة الظاهرة فيه والأدوات المراد استعمالها لجمع البيانات، فقد اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعيّ التّوغل في دراسة ظاهرة التّسيير الاستراتيجيّ وأثره على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصاديةّ الجزائريّة، هذا المنهج الذي يعرفه محمد الجوهري بأنه "منهج لجمع وتحليل البيانات الاجتماعية، من خلال مقابلات أو من خلال استبيانات (استمارات بحث) مقننة وذلك بغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين يمثلون مجتمعاً معيناً..." (الجوهري و الخريجي، 2008، صفحة 126)، وبالرغم من أنّ هذا المنهج يحمل في طيّاته قابليّة وقدرة استعانة الباحث بالمقابلة لجمع البيانات، إلا أنّ كبر العيّنة المختارة والتي طُبّق عليها أسلوب الحصر الشّامل لكلّ مجتمع البحث، دفعنا إلى الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسيّة لعمليّة جمع البيانات والتي تهدف من خلالها ومن خلال منهج المسح الاجتماعيّ الذي يتبنّاها للوصول إلى نتائج دقيقة، انطلاقاً من رأي كلّ العمّال في ظاهرة علاقات العمل في ظلّ التّسيير الاستراتيجيّ، بوصفهم أعضاء داخل الجماعة الواحدة يشتركون في كلّ الخصائص داخل ورشات المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية.

المبحث الثالث: أدوات وتقنيات جمع البيانات، وخصائص العيّنة

المطلب الأول: أدوات وتقنيات جمع البيانات

إنّ استدعاء الباحث لأدوات جمع المعطيات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة في دراسته، لأمر في غاية الصّعوبة، ذلك أنّ أدوات جمع المعطيات قد تتعدّد، ويتطلّب على الباحث بالضرّورة الحذر في عمليّة اختيارها، أخذاً بعين الاعتبار خصائص البيئة التنظيميّة والعاملين فيها، فنزول الباحث إلى ميدان الدّراسة واختياره عيّنة من مجتمع البحث يعدّ إنجازاً، كما أنّ اختياره الدّقيق لأدوات جمع المعطيات بما يخدم دراسته يعدّ إنجازاً آخر، فشرط البحث الإمبريقيّ والتقنيّ الجيّد لحقائقه وصحّة نتائجه ودقّتها مرتبط بصحة ودقّة اختيارنا للأدوات التي استعملت في ذلك، ولذلك فإنّنا ومن خلال موضوع دراستنا "التسيير الاستراتيجيّ وأثره على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصاديةّ الجزائريّة" وللكشف عن نتائجه، تمّ الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسيّة لجمع المعلومات، والاستعانة بالملاحظة المباشرة والمقابلة كأدوات مساعدة في ذلك، وفيما يلي نوضّح أهميّة أدوات جمع البيانات المختارة وكيفية توظيفها في الدّراسة.

1- الملاحظة:

إنَّ الدِّراسة الاستطلاعيَّة المكتبيَّة في البحوث السوسولوجيَّة، وتردُّد الباحث في علم الاجتماع على كلِّ ما جاء فيها من الإرث النظريِّ وترتيبه وقراءته واستعماله بما يخدم الدِّراسة، لأمر ضروريٍّ وفي غاية الأهميَّة لإنجاز البحث، إلاَّ أنَّه قد يتعيَّن على الباحث الذي أخذ غمار البحث في الدِّراسات الأكاديميَّة، خاصَّة الميدانيَّة منها، التقرُّب من ميدان البحث ومقارنته بالكمِّ المعرفيِّ النظريِّ الذي استخلصه للكشف عن حقائق أخرى للظاهرة قيد الدِّراسة، وقد تكون الملاحظة كأداة لجمع البيانات والتي يعتمد عليها الباحث وباختلاف أنواعها في المرحلة الأولى من الدِّراسة الاستطلاعيَّة الميدانيَّة، كفيلة بمده بحقائق جديدة ومؤشِّرات أخرى تخصُّ الظاهرة المدروسة وتخدمها، حيث يشير رشيد زرواتي أن الملاحظة " تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب... " (زرواتي، 2008، صفحة 218)، ولعلنا ومن خلال دراستنا هذه والتي اعتمدنا فيها على الملاحظة كأداة مساعدة لجمع البيانات، استطعنا رصد الكثير من التفاعلات وردود الأفعال والسلوكات، التي تعتبر بمثابة مؤشِّرات وأبعاد لمفاهيم دراستنا المتمثِّلة في العمليَّة التسييريَّة، وعلاقات العمل الساندة بين العمَّال المنقِّدين مع بعضهم البعض وفي علاقتهم مع مشرفهم ومسيريهم والتي تكرِّسها النمطيَّة التسييريَّة داخل المؤسَّسة الوطنيَّة لصناعة الأنابيب بغرداية، مرَّكين في ذلك على نوع الرقابة المفروضة وشبكات الاتِّصال الساندة داخل البيئة التَّنظيميَّة، وكيفية تقسيم العمل، وانتشار العمَّال ضمن الهيكل التَّنظيميِّ للمؤسَّسة، وكميَّة الحرِّيَّة المتروكة للعاملين، كما ركَّزنا أيضا على كيفية أداء العمَّال المنقِّدين للعمل والأطر المرجعيَّة المحدِّدة لذلك، الأمر الذي سمح لنا بتدوين العديد من الملاحظات، التي أهلتنا فيما بعد لصياغة نموذج مقابلة كأداة مساعدة أخرى لجمع البيانات وأسئلة معدَّة للإطارات المسيرة والعمال المنقِّدين على حدِّ سواء للحصول على المزيد من تفاصيل الظاهرة التي نستطيع من خلالها المصادقة على أبعاد فرضياتنا والمؤشِّرات التي سوف نعتمدها في الاستمارة، كأداة رئيسيَّة لجمع المعلومات المراد بها قياس فرضياتنا والوصول إلى النَّتائج النَّهائيَّة للدِّراسة.

2- الإستمارة

تعرف الاستمارة على أنها " تقنية اختباري طرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد، ويقارن بها ما تم

اقتراحه في الفرضيات " (سبعون، 2012، صفحة 155)، وبذلك فإنَّ سعينا لاختبار فرضيات البحث، والوصول من خلالها إلى النَّتائج المفسِّرة للظَّاهرة قيد الدِّراسة، دفعنا إلى اختيار الاستمارة كأداة رئيسيَّة لجمع المعطيات والبيانات من أفراد العيِّنة المختارة من مجتمع البحث الحاضن للظَّاهرة، كون أنَّ الأسئلة التي تحملها الاستمارة هي بمثابة مؤشِّرات للأبعاد التي صيغت بها الفرضيَّات المراد اختبارها، والتي تمخَّضت عن مفاهيم الدِّراسة المتمثِّلة في التَّسيير الاستراتيجيِّ كمتغيِّر مستقل، وعلاقات العمل كمتغيِّر تابع والذي يمثِّل الظَّاهرة في دراستنا هذه، وتطلُّعاً منَّا إلى جمع معطيات تعكس حيثيات الظَّاهرة وعمقها للاستفادة منها في التَّحليل السُّوسولوجيِّ للنَّتائج المنتظرة من الجداول المركَّبة، اعتمدنا في الاستمارة الموجَّهة للمبحوثين على أسئلة متنوِّعة والتي تمثَّلت في أسئلة مغلقة وشبه مفتوحة ومفتوحة، وتجنبنا منَّا أن يساء فهم الأسئلة وتفسيرها من طرف المبحوثين قمنا وبعد تصحيحها من طرف الأستاذة المشرفة، بتوزيع الاستمارة على عيِّنة من مجتمع الدِّراسة خارج العيِّنة المختارة تضمُّ 15 مبحوثاً خوفاً من استعمالنا لمصطلحات أو صيغ لغويَّة غير مفهومة بالنِّسبة لهم، وفي هذا يشركل من بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني أنه "يجب تجريب الاستمارة المبدئية على مجموعة من أفراد العينة والتي لا يجب أن تسأل فيما بعد ضمن العينة ولا تتعرض لهذه الاستمارة بالحديث عنها للأخريين" (سلاطنية و الجيلاني، 2009، صفحة 89). وفي الأخير تلت كلَّ هذه المراحل، المرحلة النهائِيَّة والمتمثِّلة في توزيع الاستمارات على عيِّنة الدِّراسة في المؤسَّسة الوطنيَّة لصناعة الأنابيب ALFAPIPI بغرداية، ولقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 302 استمارة وتمَّ استرجاع 295 استمارة بسبب امتناع بعض المبحوثين من الإجابة على الأسئلة.

شملت الاستمارة التي قمنا بتوزيعها خمسة (05) محاور تحمل 54 سؤالاً قسِّمت كالآتي:

- المحور الأوَّل: البيانات الشَّخصيَّة، وبلغ عدد أسئلته 05 أسئلة.
- المحور الثَّاني: ويعبِّر عن البعد الأوَّل للمتغيِّر المستقلِّ والمتمثِّل في استراتيجيَّة المنظَّمة المتعلِّمة، وبلغ عدد أسئلته 13 سؤالاً.
- المحور الثَّالث: ويعكس البعد الثَّاني للمتغيِّر المستقلِّ والمتمثِّل في استراتيجيَّة تسيير الكفاءات، وبلغ عدد أسئلته 11 سؤالاً.
- المحور الرَّابع: ويشمل البعد الأوَّل للمتغيِّر التَّابع والمتمثِّل في العمل الجماعيِّ، وبلغ عدد أسئلته 13 سؤالاً.

- المحور الخامس: ويضمُّ البعد الثاني للمتغيّر التابع والمتمثّل في تشكُّل الهوية المهنية، وبلغ عدد أسئلته 12 سؤالاً.

المطلب الثاني: خصائص مجتمع الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض مجموعة من الجداول البسيطة التي تعنى بإظهار خصائص الباحثين الذين تمّ الاعتماد عليهم في دراستنا هذه، من أجل الفهم العميق للواقع المشكّل للظاهرة المختارة وذلك بالرجوع إلى سنّهم ومستواهم التعليمي، والسّنات التي قضوها في المؤسسة التي تعكس أقدميّتهم داخلها.

الجدول رقم 04: يوضّح توزيع عيّنة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	295	%100
المجموع	295	% 100

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي وانطلاقاً من المعطيات المبينة فيه، أنّ نسبة الذكور تمثل 100% كعيّنة لمجتمع بحث دراستنا، كما نلاحظ غياب الإناث ضمن هذه العيّنة كما هو موضّح في الجدول.

إنّ ما يمكن فهمه من خلال الجدول الذي يوضّح عيّنة دراستنا وفقاً لمتغيّر الجنس داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألبايب بغرداية، أنّ هذه الأخيرة تعتمد وبشكل كليّ على الذكور داخل ورشات العمل دون الإناث، ولعل هذا المعطى يدفعنا إلى طرح العديد من الاستفسارات التي تخصّ غياب العنصر الأنثوي داخل ورشاتها، خاصة وأنّ عينة دراستنا كانت مسحية بأسلوب الحصر الشامل وأنّ هذا الغياب لم يكن بالصدفة، إلا أنّ الرجوع إلى خصوصية المؤسسات الصناعية عامّة ومؤسسة ألبايب بغرداية خاصّة وطبيعة النشاط الذي تقوم به وما يحمله من مخاطر للأشعة فوق البنفسجية وللآلات الضخمة وعمليات التلحيم والتي تتطلب الحذر والجهد الفكري والبدني لمواجهةها، والذي يجعل من غياب المرأة داخل هذا النسق مبرراً، إلا أنّنا انتبهنا لوجود محتشم للعنصر النسوي داخل المؤسسة أثناء دراستنا الاستطلاعية الميدانية خاصّة عند انتقالنا بين الإدارة وبعض الوحدات المشكّلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي لا يفترض وجود خطر على العمّال عند تواجدهم فيه، الأمر الذي يقودنا إلى تفسير هذه الظاهرة انطلاقاً من ثقافة المجتمع المحلي الذي تتعارض أعرافه مع عمل

المرأة داخل المؤسسات الصناعيّة كامتداد لثقافة المجتمع الكليّ الجزائريّ خاصّة في بدايات ظهور المؤسسة الصناعيّة فيه والتي كان عمل المرأة على مستواها أمر غير مرغوب.

الجدول رقم 05: يوضّح توزيع عيّنة الدّراسة حسب الفئة العمريّة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمريّة
3.05%	09	[25-20]
7.12%	21	[30-25]
23.39%	69	[35-30]
20.34%	60	[40-35]
46.10%	136	أكثر من 40 سنة
100%	295	المجموع

من الجدول الاحصائيّ نلاحظ أنّ أكبر فئة تعود إلى أولئك الأفراد الذين يفوق سنّهم 40 سنة وذلك بنسبة 46.10%، تلي ذلك الفئة التي يتراوح سن أفرادها ما بين 30 إلى 35 سنة بنسبة 23.39%، ثم تليها بعد ذلك نسبة 20.34% والتي تُمثّل الأفراد الذين يتراوح سنّهم ما بين 35 و 40 سنة، أما الفئة التي تلي فتُمثّل الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 25 و 30 سنة بنسبة 7.12%، أما نسبة 3.05% وهي آخر نسبة والتي تُمثّل الأفراد الذين يتراوح سنّهم ما بين 20 إلى 25 سنة.

إنّ الملاحظ ضمن هذه المعطيات الإحصائيّة، أنّ نسبة المبحوثين الذين تفوق أعمارهم الأربعون سنة هي الفئة السائدة والتي تمثّل أغلبية العمّال داخل ورشات مؤسسة ألفايب والذين نلمس انتشارهم في ورشة الإنتاج والمراقبة والتغليف، وبالرغم من أنّ مناصبهم الرسميّة تتمثّل في كونهم عمال تنفيذيّ، إلا أنّ ما رصدناه من خلال الملاحظة أثناء الدّراسة الاستطلاعيّة الميدانيّة، كميّة الإشراف غير الرّسمي الذي يقومون به ورجوع بقيّة العمّال إليهم في أمور العمل، ومن جهة أخرى وبالرغم من ارتفاع نسبة العمّال الذين تفوق أعمارهم الأربعون سنة، إلا أنّ المدقّق في عدد العمّال الأقلّ من أربعون سنة ضمن الفئات الأربعة المتبقّيّة مجتمعة؛ يجد أنّ عددهم أكثر مقارنة بمن أعمارهم تفوق الأربعين عاما، الأمر الذي يوضّح الحضور الكبير لفئة الشّباب والتي تعتمد عليها مؤسسة ألفايب ضمن استراتيجيّتها في مواجهة طبيعة النّشاط الخطر والذي يتطلب جهدا داخل ورشاتها، والذي يتطلّب الاعتماد أكثر على هذه الفئة للقيام به.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.37%	07	ابتدائي
25.09%	74	متوسط
50.51%	149	ثانوي
22.03%	65	جامعي
100%	295	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي، أنّ نسبة 50.51% هي أكبر نسبة مقارنة مع النسب الأخرى والتي تمثل المبحوثين الذين مستواهم التعليمي ثانوي، تليها نسبة 25.09% والتي تمثل المبحوثين الذين مستواهم التعليمي متوسط، أما نسبة 22.03% هي النسبة التي تمثل المبحوثين الذين مستواهم التعليمي جامعي، وفي الأخير نجد نسبة 2.37% والتي تعكس المبحوثين الذين مستواهم التعليمي ابتدائي.

يمكننا القول انطلاقاً من النسب التي انتهى لها الجدول الإحصائي والذي يُعنى بتوضيح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، بأنّ أغلبية العمّال المنقّذين داخل ورشات عمل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألقاب بقرادية مستواهم التعليمي ثانوي، هذا المستوى الذي أهّلهم خاصّة وأنهم لم يلتحقوا بالجامعات من الالتحاق بمراكز التّكوين المهني المتخصّصة والتي كثيراً ما تعتمد عليهم المؤسسات الصناعية للقيام بنشاطاتها الإنتاجية على غرار مسيرتي مؤسسة ألقاب بقرادية الذين وضحوا لنا أنهم يعتمدون في عمليّة التّوظيف على استقطاب حاملي مثل هذه الشهادات بالدرجة الأولى خاصّة عندما يتعلّق الأمر بالعمّال المنقّذين على مستوى الورشات، كامتداد لتلك الثقافة التي كانت سائدة في بدايات التّصنيع في الدّولة الجزائرية والتي كانت تعتمد على خريجي مراكز التّكوين في سياستها للتّشغيل، وبالرّغم أن ما كرّس لذلك هو نقص الجامعات في تلك الفترة إلا أنّ هذه الثقافة بقيت مستمرة إلى يومنا هذا باعتبار أن خريجي مراكز التّكوين أعتد في تكوينهم على الجانب التطبيقي أكثر من النظري، أو على الأقل هذا ما يظنّه بعض الإطارات على مستوى مؤسسة ألقاب بقرادية، أمّا حاملي الشهادات الجامعية فقد نهبنا الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، إلى تمركزهم على مستوى إدارة المؤسسة، إلا أنّ الملفت للانتباه وجود نسبة لا يستهان بها من حاملي الشهادات الجامعية ضمن عينة دراستنا داخل ورشات المؤسسة كعمّال منقّذين، والملاحظ أنّ هذه الفئة داخل الورشات نجدها

تنتشر في المخابر المسؤولة عن جودة المنتج، كما نجدها تعمل على الآلات الجديدة التي تعمل بتكنولوجيا متطورة والتي تستلزم نوعا من الشهادات العليا للعمل عليها، ويبقى أن أغلبية العمّال داخل الورشات مستواهم التعليمي ثانوي راجع إلى التكوين الذي يحملونه والذي يخدم المؤسسة في هذه المناصب التي يشغلونها.

الجدول رقم 07: يوضّح توزيع عيّنة الدّراسة حسب الأقدميّة

النسبة المئوية	التكرار	فئات الأقدميّة
15.59%	46] 5 – 01]
27.80%	82] 10 – 06]
56.61%	167	أكثر من 10 سنوات
100 %	295	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الإحصائي الذي يوضّح توزيع عيّنة الدّراسة حسب الأقدميّة داخل مؤسسة ألفايب بغرداية، أنّ النسبة الغالبة فيه بلغت 56.61% والتي تمثّل الأفراد الذين تفوق أقدميّتهم 10 سنوات، تليها نسبة 27.80% التي تمثّل الأفراد الذين تنحصر أقدميّتهم ما بين 06 و 10 سنوات، تليها وفي الأخير نسبة 15.59% والتي تعكس الأفراد الذين تنحصر أقدميّتهم من سنة واحدة إلى 05 سنوات.

توضّح لنا هذه المعطيات الإحصائية التي تعكس توزيع عيّنة دراستنا حسب الأقدميّة في مؤسسة ألفايب بغرداية، أنّ معظم المبحوثين يمتلكون خبرة في مجال عملهم فاقت العشر سنوات، هذه الخبرة التي تعتمد عليها المؤسسة ضمن استراتيجيتها التسييرية، لضمان السير الحسن لورشات التصنيع من خلال يد عاملة مؤهلة للتعامل مع الآلات المستخدمة في إنتاج ومراقبة وتغليف المنتج الذي تختص في صناعته، وما دفعنا لاعتماد على هذه الفئات وبهذه الطريفة أي من سنة إلى خمس سنوات و من ستة سنوات إلى عشرة سنوات وأكثر من عشرة سنوات والتي تعكس أقدميّة العمّال، هي الدّراسة الاستطلاعية الميدانيّة والتي من خلالها استطعنا أن نستنتج أنّ المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألفايب بغرداية قامت بتوظيف خمسة عمّال منقّدين فقط للاشتغال داخل الورشة منذ أربعة سنوات، باعتبار أنّها مؤسسة اقتصادية ترتبط عمليّة التوظيف ضمن استراتيجياتها بكميّة المشاريع التي تتحصل عليها من زبائنها، وعدم اعتمادنا في الفئة الأولى على الأربع سنوات كحد أدنى لها، كان بسبب العمّال الخمسة التي استخدمتهم المؤسسة والذين أجبرنا على أخذهم بعين الاعتبار بعدما

اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل في دراستنا، كما استطعنا أن نستنتج أن كل المبحوثين ضمن دراستنا يعتبرون قادرين ومؤهلين للانخراط في عملية تسيير الآلات داخل الورشات باعتبار أن المعايير المطلوبة لذلك والتي تقرها مؤسسة ألفايب بغرداية، هي عدد السنوات التي قضاها العمال داخل ورشات العمل والتي تنحصر بين ثلاث سنوات وخمسة سنوات.

الفصل الخامس:

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها.

➤ المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

➤ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

➤ الاستنتاج العام للدراسة

المبحث الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى.

تمثلت فرضيتنا الأولى في أن: لاستراتيجية المنظمة المتعلمة أثر على العمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

الجدول رقم (08): يوضح أثر حرية تحرك العامل داخل الورشة في مساعدته لزملائه.

المجموع		لا أساعده		أساعده حتى بدون طلب		أساعده عند طلبه ذلك		مساعدة العامل لزملائه حرية التحرك داخل الورشة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	188	%3.19	6	%80.85	152	%15.96	30	أستطيع
%100	63	%19.05	12	%49.20	31	%31.75	20	نوعا ما
%100	44	%81.82	36	%6.82	03	%11.36	05	لا أستطيع
%100	295	%18.31	54	%63.05	186	%18.64	55	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ نسبة 63.05% من المبحوثين صرّحوا، بأنهم يقومون بمساعدة زملائهم في العمل حتى بدون طلبهم، تدعمها في ذلك نسبة 80.85% من المبحوثين الذين أجابوا أنّهم يستطيعون التحرك داخل ورشة العمل وبكل حرية، تتبعها في ذلك نسبة 18.64% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يقومون بمساعدة زملائهم في العمل عند طلبهم ذلك، تدعمها في ذلك نسبة 31.75% ممّن كانت إجاباتهم أنّهم نوعا ما يستطيعون التحرك داخل ورشة العمل وبكل حرية.

يقابلها في ذلك نسبة 18.31% من المبحوثين الذين يمثّلون الاتجاه المعاكس والذين صرّحوا بأنهم لا يساعدون زملائهم في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 81.82% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يستطيعون التحرك داخل ورشة العمل وبكل حرية.

إنّ الحرية في التحرك التي يمتاز بها العمّال داخل ورشات العمل في مؤسسة ألفايبب وحدة غرداية، التي تعكسها إجاباتهم عبر الجدول الإحصائي أعلاه، والتي تُعد خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة وما تتطلبه المؤسسات الحديثة الداعية إلى العدول عن الأساليب التقليدية في تسيير الموارد البشرية والاعتماد على استراتيجيات جديدة لتسيير العمّال، من شأنها دفع العمّال إلى التعلم والانخراط في العمل الجماعي عبر التقليل من العقلانية المفرطة والرسمية التي تحدّ من حريتهم كفاعلين تنظيميين داخل بيئة العمل، ولعلّ إعطاء هامش من الحرية للعمّال للتحرك داخل ورشة

العمل بعيدا عن الرقابة اللصيقة، تشجّع انتقال العمّال من مكان إلى آخر داخل ورشات العمل، وبالتالي اكتسابهم لقيم تنظيمية ايجابية وقد تكون خارج الدور الرسمي المنوط بهم، ففي تصريح لأحد المحوئين عن الحرية التي يتمتع بها داخل ورشات العمل قال "ما الذي يمنعني من التحرك داخل الورشة التي أعمل بها أو حتى الورشات الأخرى طالما أنهيت عملي وأسعى إلى مساعدة زملائي لإنهاء عملهم... العمل هنا لا يتوقف بمجرد إنهاء عملك، يجب تقديم يد العون " فمن خلال هذا التصريح نتوقّف أمام قيمتين، الأولى تتمثل في عدم وجود موانع لتحرك العامل داخل ورشات العمل كاستراتيجية يتبنّاها المسير في تسييره لعمّاله، كأحد مبادئ الإدارة التي نادى بها هنري فايول والتي أكّد عليها وليام أوشي ضمن أيّ استراتيجية تسييرية، والتي تشترط تمكين العمّال والدفع بهم للعمل بروح الجماعة، أما القيمة الثانية فتعكس الفعل المواطنين التنظيمي الذي يقوم به العمّال تجاه زملائهم ومؤسّستهم ويظهر هذا الفعل خاصّة عندما يسعى العامل إلى مساعدة زملائه حتى بدون طلبهم ذلك منه، وهذا ما صرّح به أغلبية العمّال ضمن الجدول الإحصائي، فإذا كان تقديم يد المساعدة لزميل ما عند طلبه لذلك كافيا ليعكس العمل الجماعيّ وعلاقات العمل السائدة داخل المؤسّسة، فمبادرة العمّال لتقديم المساعدة بدون طلب منهم ذلك لمؤسّس على إحساس العمّال داخل المؤسّسة بقيمة العمل الجماعيّ، واشتراكهم في الهدف العام الذي سطرته المؤسّسة، هذه الأخيرة التي تسعى بانتهاجها لاستراتيجية المنظمة المتعلّمة من خلال تركها حرية التحرك للفاعلين داخل بيئة العمل وفي جميع الورشات، إلى الوصول بالعمّال إلى التضامن بينهم والتعاون والاستمرار في التعلّم واكتساب المعرفة في كل مرّة يتم الاحتكاك ببعضهم البعض؛ وبالتالي إيجاد حلول لكل الصّعوبات التي قد تواجههم أثناء تأديتهم للعمل الذي يقع على عاتقهم، فضلا عن أنها تساهم في تكوين ثقافة لدى العامل يكون من خلالها مستعدا للبحث عند إنهاء عمله عن زميل آخر ليساعده حتى ولو كان هذا الزميل في تخصص آخر، ذلك أنّ انتقال العمّال من ورشة إلى أخرى -التي تکرّسها المنظمة المتعلّمة- يعني انتقالهم من تخصص إلى آخر، وإذا كان العامل قادرا على مساعدة زملائه في تخصصات أخرى، فهذا راجع إلى تعلّمه جرّاء الحرية المتروكة له في عمله والتي أسّست إلى انتشار العمل الجماعي بين العمّال وظهوره كقيمة تنظيمية ايجابية داخل المؤسّسة، التي لطالما أنصفت بها كبرى المنظّمات النّاجحة خاصّة المنظمة اليابانية، التي تعتمد بعد تجسيدها للألفة والمودّة والثقة بين عمّالها على التعاون والعمل الجماعي كمبدأ من مبادئها، تتلاشى فيها كما قال عالم الاجتماع Clegg " ... حالة التركيز والتمركز التي تحدث عنها فيبر، مركزا على أثر الثقافات على المنظمات ونظام القيم وأساليب العيش، كما تتميز المنظمات ما بعد الحداثة باللاماييز أو اللاتخصص في المهارات والخبرات المهنية فاصبح العامل

يمارس كل مراحل العملية الانتاجية" (قاسيمي، 2017، صفحة 247) بعيدا عن التخصّص في العمل وتفتيت المهام الذي ينتهي إلى تقييد حرّيات العمّال والانهاء إلى ظهور توتّرات وجمود في العمل. إلا أنّ ما يُقدّم عليه العمّال داخل مؤسّسة ألفايب بغرداية، وما يظهره من قيم مشتركة بينهم ضمن الفعل الملموس، هو علاقات متعاونة تعمل على إنهاء العمل ومواجهة ظروفه جماعياً، والعمل على تخفيف عبئه عن طريق المهارات التي اكتسبها من بعضهم البعض داخل البيئة التنظيمية الواحدة، هذه الأخيرة التي أصبحت تحاكي بثقافتها متطلّبات المؤسّسات الحديثة والتسيير الدّاعي إلى تقدير قيمة الأفراد، الذين إذا أتحت لهم الفرصة قادرون على الرّفّع من أدائهم وإظهار تعاونهم والقيام بالعمل بروح الجماعة.

نستنتج من خلال ما تقدّم، أنّ استراتيجيّة المنظّمة المتعلّمة، عبر مؤشّر ترك هامش الحرّية المتروك للعمّال والذي يسمح لهم بالتحرّك داخل ورشات مؤسّسة ألفايب دون قيود رسمية تمنعهم من ذلك، ساهم في إظهار هؤلاء العمّال قدرتهم على العمل الجماعي والمبادرة في مساعدة زملائهم في العمل بعد طلب منهم ذلك أو حتى بدون طلب مظهرين من خلال ذلك حملهم لقيم المواطنة التنظيمية التي مرّدها الاستقلالية والثّقة التي يتمتّعون بها.

الجدول رقم (09): يوضح أثر مشاهدة العامل لزملائه خلال عملهم في تعويضه لهم عند غياب أحدهم عن العمل.

المجموع	لا أبادر بتعويضه		أبادر بتعويضه		تعويض العامل	
	ت	%	ت	%	لمشاهدته الغائبين	مشاهدة العامل لزملائه وهم يعملون
	156	4.49%	07	95.51%	149	أتعلم من خلال المشاهدة
	71	28.17%	20	71.83%	51	لا أتعلم من خلال المشاهدة
	68	57.35%	39	42.65%	29	لا أشاهدهم
	295	22.37%	66	77.63%	229	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وعبر الاتجاه السائد، نجد أن نسبة 77.63% من المبحوثين صرّحوا بأنهم يبادرون بتعويض زملائهم الغائبين عن العمل، تدعمها في ذلك نسبة 95.51% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يستطيعون من موقع عملهم مشاهدة زملائهم وهم يقومون بعملهم، وأنهم يتعلمون من خلال المشاهدة.

في حين أننا نجد في الاتجاه المعاكس نسبة 22.37% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لا يبادرون بتعويض زملائهم الغائبين عن العمل، تدعمها في ذلك نسبة 57.35% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لا يستطيعون من موقع عملهم مشاهدة زملائهم وهم يقومون بعملهم.

إنَّ إمكانية مشاهدة العمّال لزملائهم الآخرين وهم يقومون بعملهم داخل ورشات العمل لمؤسسة ألفايب بغرداية، يدفعهم إلى المبادرة لتعويض زملائهم في حالة غيابهم عن العمل، ذلك أن خصائص بيئة العمل التي يعملون بها والتي اكتشفناها خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية، لا تفرض وجود حواجز حاجبة لأماكن العمل داخل الورشة الواحدة وحتى بين الورشات الأخرى، أسست إلى تعزيز قيمتي التّعلم والتّعاون كاستراتيجية تسييرية تعتمد على هياكل مفتوحة للعمل بما تتطلبه اليوم المنظّمات المتعلّمة، ذلك "أن المنظمة المتعلّمة هي المنظمة التي يتم تصميم هياكلها بالطريقة التي تمكنها من عملية التّعلم، أو بمعنى آخر أن يكون لهذه المنظمة القدرة اللازمة لعملية التّعلم وأن تتميّز هذه الفرصة للتّعلم الفعلي" (Will & Liz, 1997). وهذا ما أكّده إجابات معظم المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يتمكّنون من مشاهدة زملائهم أثناء قيامهم بعملهم، مضيفين إلى ذلك أنّهم يتعلّمون أمورا أخرى عن العمل من خلال هذه المشاهدة وأنهم يبادرون لتعويض زملائهم في حالة غيابهم، فلولا توفّر بيئة مناسبة لخصوصية العمل داخل المؤسسات الصناعية كالتّي تختص بها مؤسسة ألفايب بغرداية، وتذليل الحواجز التي تحوّل بين العامل وإمكانية تعلمه بمجرد المشاهدة، لما استطاع العمّال تعلّم ما يقوم به زملاؤهم وتحملهم لمسؤولية تعويضهم عند غيابهم، وما يؤكّد ذلك تصريح أقلية من المبحوثين بأنهم لا يبادرون بتعويض زملائهم عند غيابهم وهم أنفسهم من صرّحوا سابقا بأنهم لا يستطيعون مشاهدتهم وهم يقومون بعملهم، وبهذا فإننا لا ننكر أهمية الطّرق الأخرى لتعلّم الأفراد داخل التّنظيم كتكوينهم مثلا أو تدريبهم على القيام بالعمل، إلا أنّ كثيرا ما تعتمد المنظّمات في تكوينها للعمّال على رفع مهاراتهم في تخصّصاتهم فقط، ويغفلون عن أهمية التعلّم المستمر كما تصطلح عليه الكثير من الدراسات والذي من مظاهره التعلّم عن طريق المشاهدة ضمن المنظمة المتعلّمة كمكان للتّنشئة التّنظيمية للعمّال، والتي تعتبر طريقة فعّالة لاكتساب المعارف ومشاركتها مع بعضهم البعض وتمكينهم من التّعاون والعمل الجماعي واللّدان يفضيان إلى توطيد العلاقات بينهم، ويبقى على عاتق المنظمة ومسيريها مسؤولية توفير المكان المناسب لعاملها لإظهار قدراتهم، فالأفراد كما يقول الأستاذ مراد مولاي الحاج "يعدون موارد لا يجب إهدارها وإنما تسييرها" (العايشي، 2005، صفحة 35) وما إظهار العمال داخل المؤسسة قيد الدّراسة من سلوكيات إيجابية يعكسها التّطوع والمبادرة التي تعكس بدورها العمل الجماعي وحب هؤلاء العمّال للعمل الذي يقومون به، إلا لأنهم لا يشعرون بالاغتراب

عن الآخرين الذي قد يتسبب فيه فشل تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي قد ينتهي إلى انعدام التعلم وتصدع العلاقات الاجتماعية بين العمال، وبهذا فإن واقع العمال المبحوثين يكشف مدى تطلّعهم للرفع من مهاراتهم وخبراتهم بأقلّ تكلفة، مستعملين في ذلك تأملهم في العمل الذي يجري أمامهم والتعلم منه، وعاكسين بذلك رفع التحدي لتطوير أنفسهم وعدم الاكتفاء بتخصّص واحد تحقيقاً لذواتهم، فإذا عجز العمال أن يصلوا إلى هذا المستوى كما يقول دوغلاس ماك غريغور فذلك راجع لفشل المنظمة في دفع العاملين فيها لذلك. ويبقى أن اتخاذ مسيري مؤسسة ألفايب بغرداية قرار تصميم هيكل تنظيمي مرّن ومكان عمل مفتوح على العمال والآلات وتقريب المسافات بينهم وتميزها بتفكيرها النظمي بعيد المدى على حد تعبير بيتر سينج لمسيرها، مساعد للحظي بيد عاملة متطلّعة للتعلم وقادرة على ذلك طالما يحسّون بالتقدير والثقة لعدم تقييدهم في ممارساتهم اليومية وفي كيفية مواجهتهم للعمل الذي يقومون به، الأمر الذي أسس للعمل بروح الجماعة بعيداً عن الفردانية وإلى قبول العمال لسد الفراغ الذي قد تقع فيه المؤسسة من حين لآخر نتيجة الغيابات التي قد تطرأ، ولم تكن لهذه العلاقات أن تعلن بين العمال وهذا التعاون أن يتجسّد بينهم لو لم يكونوا قادرين على شغل دور ليس بدورهم وعمل ليس بعملهم ولم يسبق لهم أن تعلموه، فعدم وجود حوافز عازلة للرؤية داخل مكان العمل مكنت العمال من مشاهدة زملائهم ومشاهدة ما يقومون به وكيفية القيام به، والذي أسس بدوره إلى ظهور قيم المبادرة وعلاقات أقلّ ما توصف بها أنها إنسانية موجودة داخل بيئة العمل الواحدة، فحتى علاقات العمل الإنسانية ضمن نظريتها، تم الكشف عنها في المرحلة التي انخرط فيها العمال في عمل جماعي بالرغم من الإكراهات الفيزيقيّة التي مورست عليهم، إلا أن إحساسهم بالتقدير والاهتمام في مكان العمل وعدم العزلة فيما بينهم، دفعهم إلى العمل متعاونين للرفع من أدائهم بغية بلوغ الأهداف وتحقيقها بالرغم من أنّ طبيعة عمل المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنايب بغرداية تتميز بالخطورة، وتتطلب بذل الجهد العضلي والفكريّ معاً لإنجاز العمل.

من خلال ما تقدّم، يمكننا أن نستنتج أنّ السبب الذي أدّى إلى ظهور فئتين سوسيومهنيّتين متعارضتين في الرأى داخل مؤسسة ألفايب، يكمن في مدى إمكانية مشاهدتهم أغلبية العمال لزملائهم في العمل وهم يقومون بعملهم كما صرّحوا، هذه الاستراتيجية، أسست إلى تعلم هؤلاء العمال لأمر آخر جعلتهم قادرين على المبادرة في تعويض زملائهم في حالة غيابهم عن العمل، مظهرين من خلال ذلك اكتسابهم للمعرفة والمهارة التي تسهلّ من عملهم جماعياً.

الجدول رقم (10): يوضح مساهمة نقل العامل إلى ورشة أخرى في تعلمه وأثره في تقبل عملية نقله للتعاون معها.

المجموع		لا أنزعج		نوعا ما		أنزعج		تقبل العامل تعلمه عند نقله إلى ورشة أخرى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	257	%81.32	209	%13.62	35	%5.06	13	يساهم في تعلمنا أمورا جديدة في العمل
%100	38	%26.31	10	%13.16	05	%60.53	23	لم يساهم في تعلمنا أمورا جديدة في العمل
%100	295	%74.23	219	%13.56	40	%12.20	36	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 74.23% من المبحوثين صرّحوا بأنهم لا ينزعجون من عملية تحويلهم إلى ورشة أخرى للتعاون مع زملائهم، تدعمها في ذلك نسبة 81.32% من المبحوثين الذين صرّحوا بأن عملية تحويلهم إلى ورشات أخرى تساهم في تعلّمهم أمورا جديدة في العمل، تليها في ذلك نسبة 13.56% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم نوعا ما انزعجوا من عملية تحويلهم إلى ورشة أخرى للتعاون مع زملائهم، والتي تدعمها في ذلك نسبة 13.62% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ عملية تحويلهم إلى ورشات أخرى تساهم في تعلّمهم أمورا جديدة في العمل.

في حين أنّنا نجد في الاتجاه المعاكس نسبة 12.20% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم ينزعجون من عملية تحويلهم إلى ورشة أخرى للتعاون مع زملائهم، يدعمها في ذلك نسبة 60.53% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ عملية تحويلهم إلى ورشات أخرى لا تساهم في تعلّمهم أمورا جديدة في العمل.

إنّ أغلب الإجابات التي يمكن ملاحظتها من خلال المعطى الإحصائي أعلاه، تدلّ على أنّ غالبية العمّال المبحوثين في المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألقابيب بغرداية لا ينزعجون من تحويلهم إلى ورشة أخرى من أجل تقديم يد العون والتعاون مع زملائهم، وقد ترجع هذه التحويلات على مستوى المؤسسة إلى طبيعة العمل وما تفرضه سيرورته، خاصّة إذا تأكّدنا ميدانيا ومن خلال ملاحظتنا للعمل وكيفية إنجازه بأنّ مخرجات ورشة ما، هي مدخلات ورشة أخرى داخل المؤسسة قيد الدراسة فلا

يستطيع عمّال دائرة التغليف أن يبدؤوا عملهم مثلا إلا بعد انتهاء عمّال دائرة المراقبة، ولا يستطيع كذلك عمّال هذه الأخيرة مباشرة عملهم إلا بعد انتهاء عمّال دائرة الإنتاج وهكذا، وقد تبقى عملية تحويل العمّال داخل الورشات المختلفة من مهامّ المسؤول أو المشرف الذي يتطلّع إلى ربح الوقت وإنهاء العمل، إلا أنّ ردود أفعال أغلبية هؤلاء العمّال في عدم انزعاجهم عند تحويلهم من مكان عملهم إلى ورشات أخرى للتعاون مع زملائهم، يفسّر لنا طبيعة المناخ التنظيميّ السائدة داخل المؤسسة، والشبكة العلائقية الجيدة التي تُنسج داخلها سواء بين العمّال ومسيريهم أو بين بعضهم البعض كزملاء عمل بعد تقبّلهم لتحويلهم إلى ورشات أخرى بروح رياضية دون انزعاج، الأمر الذي دفعنا إلى تفسير الأطر المرجعية التي تكرّس لهذه القيم، ويبقى أنّ ما استخلصناه من هذا السؤال الذي وُجّه لنفس العمّال المبحوثين، هل تجد أن تحويلكم كعمّال من ورشة إلى أخرى ساهم في تعلّمكم أمورا جديدة في العمل؟ كافيلا اكتشاف المرجعيّات المتحكّمة في ذلك والاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألفايب بغرداية لتسيير عمّالها وفقا لمتطلّبات المنظّمة المتعلّمة خاصّة عندما تعتمد على عدم تخصّص عمّالها داخل المؤسسة في وجود إمكانيّة لانتقالهم ونقلهم من ورشة إلى أخرى وبالتالي من تخصّص إلى آخر، هذه الاستراتيجية أو الثقافة التي تحملها المؤسسة من شأنها أن تساعد على اكتساب العمّال للمهارة في العمل والخبرة المهنية التي يكرّسها تناوب العمّال على عدّة وظائف مختلفة في نفس المستوى الوظيفيّ ضمن الهيكل التنظيميّ، كتلك التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية لتسيير مواردها البشرية، وبالرجوع إلى نظرية (Z) لوليام أوشي فإننا نجد من ضمن مبادئها، عدم تخصّص العامل داخل المنظّمة اليابانية ضمن مشواره المهنيّ حيث يتمّ نقله من وظيفة إلى أخرى على المستوى الأفقيّ فقط للتعلّم ولاكتسابه المهارة والمعرفة التي تؤهّله إلى التّعاون والعمل الجماعيّ، وكما يشير جورج بيتر سينج إلى تعزيز الولاء للشركة بشكل أكبر من خلال مسارات العمل الواسعة التي تحدّد الحياة والتناوب المهنيّ المستمر للعمّال داخل المؤسسة الأمر الذي يضمن حصول الموظّفين على خبرة واسعة في جميع الجوانب الرئيسيّة لعمليّات المنظّمة، وبحلول الوقت يصلون إلى مراتب أعلى التي تضمنها كفاءاتهم (George P. S., 1983, p. 07)، هذا ما تحاول المؤسسة قيد الدّراسة الوصول إليه من خلال استراتيجياتها، خاصة وأنّ معظم العمّال فيها يجدون في عدم تخصّصهم في عمل واحد تمكينا لتعلّم أمور جديدة في العمل، وهذا ما يدفع بهم لعدم الانزعاج عند تحويلهم لورشات أخرى للتعاون مع زملائهم والانخراط في العمل الجماعيّ، وما يحقّزهم في ذلك هي المهارة المكتسبة وعدم وجود مشكلة غياب الدّور لمعظم العمّال في العمل طالما أنّهم مؤهلون للعمل كفريق عمل وفي عدة تخصصات بعيدا عن التخصّص التaylorي وتفتيت المهام الفيبيري الذي انتهى

إلى الملل والجمود في العمل وإلى الفردانية التي فصلت بين من يفكر في العمل ومن ينقذه مع عدم وجود صلاحية لهذا الأخير على التفكير والإبداع والتعاون داخل بيئة العمل، فتعلم العمال لأمر جديدة داخل مؤسسة ألفايبب الذي كرسته استراتيجية المنظمة في عدم فرضها لتخصص مواردها البشرية في وظيفة واحدة والتي تعكس نية مسيرتها بالوصول بالمنظمة إلى التعلم، انتهى إلى وجود فاعلين قادرين على العمل ولو في ورشات أخرى وتخصصات مختلفة مظهرين بذلك سعيهم ورغبتهم في العمل الجماعي وفي التعاون مع زملائهم الذي يعكس جودة علاقات العمل بينهم داخل المؤسسة.

نستنتج أن اعتماد مؤسسة ألفايبب على استراتيجية المنظمة المتعلمة من خلال تحويلها للعمال لورشات أخرى للعمل، وعدم اعتمادها على تفتيت المهام والتخصص الدائم فيها، أسس إلى العمل الجماعي بين هؤلاء العمال الذين أبدوا ارتياحهم وعدم انزعاجهم عند تحويلهم بين الورشات للتعاون مع زملائهم، هذه القيم مردها تعلم العمال كما صرح أغلبهم لأمر جديدة في العمل؛ جزاء هذه التحويلات التي انتهت بتعزيز ثقتهم في القدرة على أداء مهام أخرى وتقديم يد المساعدة.

الجدول رقم (11): يوضح أثر امتلاك العامل لصلاحية التعامل مع الأخطاء في مشاركته في تقديم الحلول.

المجموع	لم أشارك في تقديم حلول		شاركت في تقديم حلول		المشاركة في تقديم الحلول لمشكلات العمل امتلاك العامل صلاحية التعامل مع الأخطاء
	ت	%	ت	%	
	168	10.12%	17	89.88%	نمتلك صلاحية
	74	27.03%	20	72.97%	حسب خطورة الخطأ
	53	58.49%	31	41.51%	لا نمتلك صلاحية
	295	23.05%	68	76.95%	المجموع

من خلال الجدول وانطلاقاً من الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 76.95% من المبحوثين صرحوا بأنهم سبق وأن شاركوا في تقديم حلول لمشكلات داخل بيئة العمل، تدعمها في ذلك نسبة 89.88% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يمتلكون كفريق عمل صلاحية التعامل مع الأخطاء المهنية عند وقوعها دون الرجوع إلى الإدارة.

يقابلها في الاتجاه المعاكس نسبة 23.05% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لم يسبق وأن شاركوا في تقديم حلول لمشكلات داخل العمل، تدعمها في ذلك نسبة 58.49% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يمتلكون كفريق عمل صلاحية التعامل مع الأخطاء المهنية عند وقوعها دون الرجوع إلى الإدارة.

إن ما يمكننا التوصل إليه، من خلال قراءة النسب التي انتهى إليها التحليل الإحصائي أعلاه، هو وجود مجموعة كبيرة من العمّال المبحوثين الذين شاركوا في تقديم حلول لمشكلات وقعت داخل البيئة التنظيمية التي يشتغلون بها، فبالرغم من الخبرة المهنية الطويلة لمعظم العمال داخل المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب ألقابيب بغرداية التي يوضّحها الجدول رقم (07)، إلا أنه قد يحصل وتقع مشاكل غير متوقّعة، فقد صادف تواجدنا داخل ورشات العمل أثناء الدراسة الاستطلاعية الميدانية حدوث مشكل لأحد الآلات داخل ورشة العمل، مما جعل مجموعة من العمّال تبادر بطرح حلول وأفكار للحول دون الانقطاع عن العمل، وعند استفساري عن الأمر، صرّح لي المشرف عن العمّال بأنه "قد تحدث أمور من حين إلى آخر خارجة عن سيطرتنا تدفع العمال على تقديم حلول لها والعمل على تجاوزها" وهنا قد نشير ومن وجهة نظر سوسيولوجية إلى أنّ أغلبية العمّال كما أثبتته نظريات التنظيم على غرار التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي يلتحقون بمؤسّساتهم ولديهم أهدافهم الخاصة، إلا أنّ الهدف المشترك الذي يعدّ خاصية من خصائص العمل الجماعي والتعاون يدفع هؤلاء العمّال إلى توحيد جهودهم، خاصة عندما تجد هذه الدافعية استراتيجية تسييرية داعمة لها عن طريق تفويض المهام دون ترابعية سلمية تعطل ذلك، ويبقى أن هذه الممارسات إذا أردنا أن نصنّفها ضمن علاقات العمل السائدة بين هؤلاء العمّال فنجدها تعكس قيمة العمل الجماعي بينهم وإظهار تعاونهم مع بعضهم البعض وفي علاقتهم مع المؤسسة التي يعملون بها خاصة عندما أظهروا أنهم يواجهون المشاكل الأنية التي يفرضها عليهم عملهم كجماعات وليس كأفراد ويبقى كما يقول دوغلاس ما غريغور ضمن نظريته (Y) "إن بذل الجهد الفكري والجسدي من طبيعة الإنسان، فهم بذلك لا يكرهون العمل بل يتوقون له كاللعب والراحة" (Cutcher Gershenfeld J. , 2006, p. 101) ويقع على عاتق المؤسسة ومسيريها مسؤولية تحقيق ذلك، وبالرجوع إلى النمطية التسييرية التي يعتمدها المسيرين في مؤسّسة ألقابيب تجاه عمّالهم، ومن خلال ما صرّح به هؤلاء العمّال في هذا الشأن ضمن الاستمارة على امتلاكهم صلاحية التعامل مع الأخطاء المهنية من عدمها عند وقوعها، فإننا نجد أغلب المبحوثين صرّحوا بأنهم يمتلكون هذه الصلاحية دون الرجوع إلى الإدارة، هذه الأخيرة التي تعتمد ضمن نمطها التسييري على استراتيجية المنظمة المتعلّمة التي تتخذ تفويض السلطة أو المهام والابتعاد عن القرارات

الأوتوقراطية كمبدئ لها، والتي تسعى من خلالها إلى إعطاء هامش من الحرية للعمال والمزيد من الأدوار للظفر بيد عاملة متعلمة قادرة على تجاوز العقبات استثمارا في الوقت والجهد والمال، وتمكينها منها لفاعلها على الاستمرار في التعلم والمشاركة في إنجاح المنظمة وبلوغ أهدافها، ولعل الأقلية من العمال الذين صرّحوا بأنهم لا يشاركون في تقديم حلول للمشاكل داخل العمل، هم العمال الذين لا يملكون صلاحية ضمن فريق العمل للتعامل مع الأخطاء المهنية عند وقوعها دون الرجوع إلى الإدارة، وقد يرجع خوفهم من تحمّل المسؤولية وعدم إعطائهم هذه الصلاحية كما صرح بعض المبحوثين أثناء الدراسة الاستطلاعية الميدانية، لنقص خبرتهم أو للوقت الذي قضوه داخل المؤسسة والذي لا يسمح لهم بذلك خاصة وأن طبيعة العمل داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألبايب تعدّ من أصعب الوظائف التي يقوم بها الفرد لما قد تسبّب فيه من حوادث والتي تتطلب المهارة للتعامل مع ظروفها الصعبة، ويبقى تحمّل المسؤولية لأغلبية العمال لمواجهة الأخطاء المهنية وإتاحة المسيّرين لهم ذلك، راجع لإدراك هؤلاء المسيّرين "للعقلانية المحدودة" كما يقول هربرت سيمون التي تتميز بها جميع الأطراف الفاعلة بمختلف مستوياتهم داخل الهيكل التنظيمي، والتي تُلزمهم حتى بعد أخذهم للحيلة والحذر واختيار البدائل التي يعتقد أنّها تخدم العمل الذي يقومون به، على العمل الجماعي والتعاون لتجاوز الأمور الفجائية التي قد تحصل من حين لآخر "فمن المعتاد يقول هربرت سيمون، أن يقوم الفرد بمفرده بالتخطيط وتنفيذ النشاط الذي يقوم به، ولكن بمجرد ما تتطور المهمة التي يقوم بها ذلك الفرد لدرجة تستدعي تعاون عدة أفراد لإنجازها، يصبح من الضروري وجود تصور للعمليات التي تنظم العمل الجماعي، والعمليات الإدارية ما هي إلا تلك التقنيات التي تسهل القيام بالمهمة" (لحبيب، التنظيم في النظرية السوسولوجية، 2009، الصفحات 40-41) فإعطاء فرصة التصرف للعمال وصلاحية التعامل مع الأخطاء المهنية أسست إلى ظهور العمل الجماعي وإلى علاقات عمل يسودها التعاون بين كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة والتي انعكست في تعلّمهم للعمل وإتقانه، وبالتالي قدرتهم على المشاركة في تقديم حلول لمشكلات العمل وتحمّل المسؤولية الجماعية في مواجهة مشاكل العمل التي تفرضها طبيعته، ويبقى أنّ تحمّلهم لهذه المسؤولية والتي ليست بالمستحيل أن يُقدم عليها الأفراد في الظروف العادية للعمل كما وضّح دوغلاس ماك غريغور في نظريته التفاضلية (Y) والتي أكد عليها وليام أوشي ضمن نظريته (Z) للتسيير الاستراتيجي في المنظمة اليابانية والتي يعد تحمّل المسؤولية مبدأ من مبادئها ومن مبادئ التسيير العلمي والحديث للمنظمات والعاملين فيها، بل أنّها قيمة مضافة للمؤسسة قيد الدراسة عامّة وللعاملين فيها خاصة، فعندما يشعر العمال بعدم وجود ردود أفعال عكسية تضعهم في مشاكل مع إدارة المؤسسة ومسيريها عند تحمّلهم للمسؤولية

وتصرفهم بدون الرجوع إلى من هم في أعلى السُلطة، يقدمون للاعتماد على مواهبهم ومهاراتهم لأداء مهامهم وتخطي العقبات التي قد تصادفهم، ويعلنون بذلك تضامنهم معها متعاونين للمضي قدماً في تحقيق الأهداف التي سطرتها، وما تهرّبهم من تحمّلها إلا خوفاً من عواقبها أو لعدم امتلاكهم لصلاحيّة تحمّلها، وهذا تفوّت المؤسسة فرصة التعلّم والتعاون والعمل الجماعيّ وتؤسّس إلى علاقات عمل جامدة ومتحفّظة، وإلى ضياع أفكار يحملها العمّال والتي قد تعود بالفائدة على المنظّمة عامّة والعاملين خاصّة، ويبقى أنّ استعداد الأفراد العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنايب ألفايب للعمل والمشاركة في تسيير المؤسسة ودعمها عن طريق أفكارهم ومهاراتهم في التصرّف، راجع للاستراتيجية التسييرية التي يتخذها مدبّر المؤسسة في تسييرهم للعمّال قصد الوصول بهم إلى منظّمة متعلّمة قادرة على تركّز صلاحيات الفعل والعمل.

يمكننا القول من خلال ما تقدّم، أنّ مشاركة العمّال في تقديم حلول للمشاكل التي تقع داخل بيئة العمل، راجع إلى الاستقلالية التي يتمتّعون بها داخل مؤسسة ألفايب، والتي تمكّنهم من التّدخل الآني عند وقوع أخطاء مهنيّة ومواجهتها دون الرجوع إلى الإدارة، هذه الاستراتيجية التي تعتمد على المؤسسة كمنظّمة متعلّمة، ساهمت بعد تفويضها للمهام لعمّالها ووضعها لثقتها فيهم، في القدرة على تحمّلهم المسؤوليةّ جماعياً دون تردّد في تخطي العقبات التي تواجههم.

الجدول رقم (12): يوضح أثر قانون المؤسسة حول طرق عمل العمّال في عملهم كمجموعات

لإتمام العمل.

المجموع	لا نعتد		أحيانا فقط		نعم نعتد		اعتماد العمال على العمل كمجموعة معارضة القانون لإتمامه في اعتماد العمال طرقاً مختلفة في العمل
	ت	%	ت	%	ت	%	
النسبة	ت	%	ت	%	ت	%	تعارض
	42	45.24%	19	35.71%	15	19.05%	08
	53	28.30%	51	37.74%	20	33.96%	18
	200	05%	01	10%	20	85%	170
	295	14.92%	44	18.64%	55	66.44%	196

قراءة للاتجاه العام السائد داخل الجدول، نلاحظ أن نسبة 66.44% من المبحوثين صرّحوا بأنهم يعتمدون على بعضهم البعض كمجموعة من أجل إتمام العمل في الآجال المطلوبة، تدعمها في

ذلك نسبة 85% من المبحوثين الذين أجابوا بأن قوانين المؤسسة لا تُعارض اعتمادهم على طرق مختلفة لأداء العمل عند كثرة المشاريع، تليها نسبة 18.64% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم أحيانا فقط يعتمدون على بعضهم البعض كمجموعة من أجل إتمام العمل في الآجال المطلوبة، تدعمها في ذلك نسبة 37.74% من المبحوثين الذين أجابوا بأنَّ قوانين المؤسسة تعارض في بعض الأحيان اعتمادهم على طرق مختلفة لأداء العمل عند كثرة المشاريع.

في حين أننا نجد في الاتجاه المعاكس الذي يمثّل أقلّ قيمة، نسبة 14.92% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لا يعتمدون على بعضهم البعض كمجموعة من أجل إتمام العمل في الآجال المطلوبة، تدعمها في ذلك نسبة 45.24% من المبحوثين الذين أجابوا بأنَّ قوانين المؤسسة تعارض اعتمادهم على طرق مختلفة لأداء العمل عند كثرة المشاريع.

بالرُّجوع إلى المعطيات التي قدّمتها لنا قراءة نسب الجدول الإحصائيّ، فإننا نجد أن الغالبية من المبحوثين أكّدوا بأنهم يعتمدون على بعضهم البعض كمجموعة عمّال من أجل إتمام العمل في الآجال المطلوبة، وأنَّ المؤسسة من خلال قوانينها المخصّصة لأداء العمل، لا تعارض اعتمادهم كعمّال على طرق مختلفة لأداء العمل عند مرور المؤسسة بفترة تكثُر فيها المشاريع والطلب على المنتوجات التي تُنتجها، كاستراتيجية لمنظمة متعلّمة يتبنّاها مسيرو مؤسسة ألقابيب لتمكين عمّالهم من الماضي قدما والعمل بروح الجماعة لتحقيق الأهداف التي سطرّتها، ممّا يعزّز فيهم الثّقة والإحساس بالحرية التي لطالما أسّست إلى ظهور القيم الإيجابية داخل التّنظيم بعيدا عن النّظام البيروقراطي كما يقول وليام أوشي " الذي يبدو وكأنه ينص بوضوح على عدم السماح للفرد أن يصنع ما يريد، وإنما أن ينفذ ما يأمر به لأنه يتقاضى أجره مقابل ذلك وهكذا فإن النظام البيروقراطي دون غيره يقود إلى حالة من الشعور بالعزلة والبعد وما يرافق ذلك من عدم الاستقلال..." (أوشي، 1985، صفحة 115) وبالرُّغم من أنّ المؤسسة الاقتصادية لصناعة الألقابيب لديها قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة وتحوز على عدة شهادات عالمية في ذلك، والتي من بينها شهادة ISO9001 التي اكتشفنا من خلال دراستنا الاستطلاعية الميدانية، أنّها شهادة تسعى عبر معاييرها إلى تحسين جودة المنتج، واحترام الآجال المتّفق عليها بين المؤسسة والرّبون، وخاصة تنميط وتوحيد إجراءات العمل لتحاكي بذلك كبرى المؤسسات العالمية في أدائها للعمل، وشروط الرّبون لمعايير الطلب على المنتج، كل هذا قد يُظهر على أن هناك تناقضا مع إجابات المبحوثين القائلة أن قوانين المؤسسة لا تعارض اعتمادهم على طرق مختلفة لأداء العمل عند كثرة المشاريع، غير أنّ الأمر قد يتّضح عند الرُّجوع لتصريح أحد إطارات قسم إدارة الجودة الشاملة الذي صرح قائلا "نعمل على جعل العمال في الظروف العادية داخل المؤسسة

يَتَّبِعُونَ الإجراءات المعمول بها والتي توصي بها الشَّهادات المتحصَّل عليها، إلا أن في الظروف القاهرة والتي كثيرا ما نقع فيها، نعتمد على مهاراتنا الجماعية لتخطيها دون الالتزام بهذه الإجراءات" هذا يأخذنا للفهم بأنه توجد ثقافة للعمل الجماعي داخل المؤسسة خاصَّة عندما صرح هذا الإطار قائلا: "نعتمد على مهاراتنا الجماعية" بصيغة الجمع، وهو ليس منخرطا في العمل الجماعي بطريقة مباشرة داخل ورشات العمل، والذي يبقى من اختصاص العمَّال المنفذين، فضلا عن عدم وجود عمليَّة تنميط فعليَّة للإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة وتوحيدها على النهج التاليوري، بل هناك دائما هامش للمناورة تتركه المؤسسة في استراتيجيَّتها لتسيير شؤونها ومواردها، من خلال إعطائهم أثناء أدائهم للعمل تلك الحرية في الإبداع والفعل الذي يحفزهم كعمَّال في تبني طرق مختلفة لمواجهة تلك التغيُّرات التي تفرضها كثرة المشاريع على مستوى المؤسسة، هذه الاستراتيجية أو هذا التنازل الذي تقدِّمه المؤسسة لصالح عمَّالها، أسَّس إلى قدرتهم كمجموعة عمل للاعتماد على بعضهم البعض من أجل إتمام العمل في الأجال المطلوبة، وعيا منهم أنَّ صورة المؤسسة بين منافسيها وزبائنها متوقِّف على جودة المنتج و مدى احترامها لأجال تقديمه للزبَّون، وأيُّ تأخير في تقديمه هو بمثابة عقوبات ماديَّة ومعنويَّة تنتهي إلى عدَّة تداعيات غير مرغوبة تنجرُّ عن ذلك، ويبقى أن عدم تشبُّث المؤسسة بقوانينها وفرضها على عمَّالها إتباعها وعدم الخروج عنها مهما كانت الظروف التي تمر بها، بمثابة استراتيجية تسييريَّة تزيد من تعلُّم الفاعلين عند مواجهتهم لظروف العمل القاهرة بمهاراتهم وخططهم في ذلك، والذي يسهم بدوره في تعزيز المؤسسة لمكانها ضمن مصافِّ المنظَّمات المتعلِّمة الحديثة القادرة على مواجهة أيِّ ظرف داخليِّ كان أو خارجيِّ من خلال الفاعلين فيها، طالما أصبحوا متمرِّسين على العمل غير المقولب بالقوانين والتعليمات، الأمر الذي يؤسِّس بدوره إلى ظهور علاقات عمل متينة بين العمَّال أنفسهم أو في علاقاتهم مع مؤسَّستهم، تتمظهر في علاقات تعاونيَّة وتبادليَّة يعكسها ذلك الاعتماد المتبادل والعمل الجماعيِّ لمجموعة من الفاعلين يتوقون إلى بلوغ الأهداف التي سطرَّتها المؤسسة التي يعملون بها وإلى احترام المواعيد المقرَّرة لذلك، على عكس خطابات ومواقف العمَّال من الإطار المسير في المؤسسة الصناعيَّة في الجزائر في ثمانينات القرن الماضي، وكميَّة التذمر عن العمل جراء الممارسات التي كانت تقع في حقِّهم أو على الأقل كما كان هؤلاء العمَّال ينظرون إليها؛ وما أفضت إليه من ممارسات سلبية وعلاقات عمل هشَّة بين العمَّال ومسيرهم الذين كما يقول سعيد شبيخي "...عندما نتمعن في خطاب العمال أنهم يركزون على وظيفة الإطار المسير تدور حول الاهتمام بالعامل وليس بالعمل، بمعنى أنهم يفرضون على المنتج المباشر الخضوع واحترام السلم بدلا من العمل على الإبداع وتنمية قدراته الإنتاجية حتى يجند للعمل" (بشير، 2018، صفحة 52)

والاهتمام بالعامل في تمثيلات العمال هنا، ليست في الاهتمام بحاجاته ودوافعه وثقافته، بل الاهتمام بالكيفية التي يفرض المسير السُّلطة والانضباط عليه، وبهذا وبدون أن نعَمِّم التغيرات التي طرأت على المؤسسات الصناعية الجزائرية في الأنماط التسييرية المعتمدة سابقا وعلاقات العمل التي كانت سائدة فيها، فإننا نلتمس من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية ومن تصريحات أغلبية العمّال في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب ألفاييب بغرداية تغيراً في خطابات عمّالها وفي ممارسات مسيرها وعمّالها على حد سواء، طالما أصبح العمّال يشعرون بتمكينهم من اتّخاذ القرار في الكيفية التي يقومون بها عملهم الذي ينخرطون فيه دون قوانين تمنع ذلك، كاستراتيجية مهّدت إلى فئة عماليّة تعمل على بلوغ الأهداف التي سطرّتها المؤسسة من خلال الاعتماد المتبادل الدّال على علاقات عمل متعاونة وجماعيّة تعمل على احترام الآجال المقرّرة لتسليم العمل.

نستنتج من خلال ما تقدّم، أنّ اعتماد العمّال على العمل الجماعيّ من أجل إتمام العمل الذي يقع على عاتقهم في الآجال المحدّدة لذلك، مردّه عدم تنميط مؤسسة ألفاييب لطرق العمل داخلها، والسّماح للعمّال من خلال قوانينها أن يختاروا الطّرق التي يرونها مناسبة للعمل عند كثرة المشاريع، هذه الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة ساهمت في توجّه العمّال إلى توحيد جهودهم لإنهاء عملهم انطلاقاً من الخبرة التي يمتلكونها بعيداً على الرّؤيتين في العمل التي تُضعف أداؤهم.

الجدول رقم (13): يوضّح وسائل الاتّصال الأكثر فاعليّة في نقل المعلومات وأثرها في تسهيل

عمل المجموعة.

المجموع		لا تساهم في تسهيل عملي		تساهم في تسهيل عملي		مساهمة المعلومة في وسائل تسهيل العمل الاتّصال الأكثر فاعلية في نقل المعلومة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	21	57.14%	12	42.86%	09	اجتماعات
100%	78	20.51%	16	79.49%	62	عبر المشرف
100%	134	8.21%	11	91.79%	123	بريد الكتروني (Email)
100%	33	30.30%	10	69.70%	23	إعلانات
100%	29	31.03%	09	68.97%	20	مذكرات عمل
100%	295	19.66%	58	80.34%	237	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب الاتجاه العام السائد نلاحظ ما نسبته 80.34% من المبحوثين صرّحوا بأن وصول المعلومات الخاصة بالعمل تساهم في تسهيل عملهم داخل المجموعة، تدعمها في ذلك نسبة 91.79% من المبحوثين الذين أجابوا بأن البريد الإلكتروني (Email) هي وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية التي تعتمد عليها المؤسسة لإيصال المعلومة الخاصة بالعمل للعمّال.

وفي المقابل نجد الاتجاه المعاكس الذي يمثّل نسبة 19.66% من المبحوثين الذين صرّحوا بأن وصول المعلومات الخاصة بالعمل لا تساهم في تسهيل عملهم داخل المجموعة، تدعمها في ذلك نسبة 57.14% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الاجتماعات هي وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية التي تعتمد عليها المؤسسة لإيصال المعلومة الخاصة بالعمل للعمّال.

إنّ قراءتنا لهذه المؤشّرات خاصّة عند ترابطها داخل الجدول الإحصائي، يوضّح لنا أهميّة اعتماد مؤسسة ألفايب بغرداية لتكنولوجيا الاتصال في عمليّة إيصال المعلومة المتعلّقة بالعمل إلى العمّال، وأثرها خاصّة في تسهيل عملهم ضمن الجماعة، أين نجد أغلب المبحوثين يجدون بأن البريد الإلكتروني (Email) هي وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية من بين عدة وسائل كالاجتماعات و المشرف أو إعلانات والمذكّرات الجماعية، التي تعتمد عليها المؤسسة في إيصال المعلومة التي تخصّ عملهم، كما يقرّ أغلبهم بأنّ هذه المعلومة تسهّل في أدائهم للعمل داخل المجموعة، وبالرغم من تنوع وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة للتواصل مع العمّال خاصّة أنّ منها من أثبتت فعاليتها داخل التّنظيمات البيروقراطية كالاجتماعات والمشرف، إلا أنّ العمال يجدون في البريد الإلكتروني فاعليّة أكثر، الأمر الذي يدفعنا إلى طرح سؤال لماذا؟ ولعلّ ما استطعنا سماعه وملاحظته أثناء الدّراسة الاستطلاعية الميدانية كفيّل بأن يجيبنا على هذا التساؤل. "راهم بعثوا ميساج فالإيمائل" عبارة قالها أحد العمّال داخل ورشة العمل ليقوم جميع زملائه الموجودين بتفقّد هواتفهم دون أن يسألوه عن مضمونه، متطلّعين عبر ذلك للتواصل المباشر مع الإدارة والذي تمنعه عنهم طبيعة عملهم الذي يتطلّب الحذر والتّواجد الدائم داخل الورشة، فضلا عن المسافة الجغرافية الكبيرة التي تفصل بين الورشات التي يعملون بها وبين قسم إدارة مؤسسة ألفايب بغرداية، وكما يشير وليام أوشي " ... فالعمال في المصنع وفي الميدان ليس لهم علاقة مباشرة مع المديرين من صانعي القرارات، وما يرسم من سياسات يجري تبليغهم بها من خلال المشرفين. ورغم أن طرق الاتصال المباشر تساعد في تعزيز الثقة والتفاهم" (أوشي، 1985، صفحة 164) وإذا أخلّت الثقة والتفاهم بين العمّال والإدارة فمن شأنها أن تكرّس إلى علاقات عمل تتسم بالعمل الجماعي والتّعاون، كتلك التي يكرّس لها مسيّر المؤسسة قيد الدّراسة بانتهاجهم لاستراتيجية المنظمّة المتعلّمة في إيصالهم للمعلومة للعمّال، معتمدين

في ذلك على التكنولوجيا والرّسائل المباشرة لهم، فضلا عن أنّ تبليغ المعلومة عبر البريد الإلكتروني يكون أكثر ضمانا في وصولها وسرعة انتشارها مما لو أرسلت بطريقة أخرى، أين أصبح العامل يستقبل المعلومة وهو في مكانه، وكل هذا التّمكن هو بمثابة ورقة رابحة لمؤسسة ألفايب بغرداية التي تسعى إلى تجويد الجوانب العلائقية الاجتماعية بداخلها، كما أنّها قد تكون دافع للعمال للاجتهاد عند إنجازهم للعمل طالما تصلهم المعلومات الخاصّة به في وقتها ولجميع الأعضاء المنتمين إلى العمل الواحد، ممّا يمكّنهم من مواجهته بمعلومات وبيانات واضحة ودقيقة يشعرون من خلالها بأهميتهم وأهميّة الدور الذي يقع على عاتقهم داخل المؤسسة، الأمر الذي يُبعدهم عن الشّائعات والريب و الاغتراب وغموض الدور، ويجعل منهم فريق عمل متماسك يسهّل عليه أداء عمله وتحقيق أهداف المنظمة ككيّد واحدة، وهذا ما يسعى إليه مسيروا المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنايب ألفايب بغرداية والذي أكّده لنا أحد الإطارات المسيّرة في المؤسسة ضمن مقابلة أثناء الدّراسة الاستطلاعيّة الميدانيّة والذي صرّح من خلالها "أن تكنولوجيا الاتصال كانت تستعمل فقط على مستوى الإدارة العليا وبين بعض الأقسام فقط، ومن أجل تقريب المسافات وإيصال المعلومات أو التّوصيات بسرعة للعمال أصبحنا نعتمد على البريد الإلكتروني مع جميع العمال داخل المؤسسة دون استثناء ... حتى العامل إذا تعدّر عليه الاتصال بنا شخصا يرسلنا ..." نلتمس من خلال هذا التّصريح التغيّر في الذهنيات التي كانت سائدة من قبل والتي لم تقرّ باستعمال التكنولوجيا بينها وبين الوحدات التشغيليّة السّفلى لسبب أو لآخر، إلا أنّ ما يهّمنا هو وصول المؤسسة ومسيرها إلى خصائص المنظمة المتعلّمة واقتناعها بأهميّة التكنولوجيا والاتّصال الداخليّ المرن، كاستراتيجيّة تسعى من خلالها إلى إيصال المعلومة وكسب ثقة العمال بعد إشراكهم بشكل مباشر في تسيير المؤسسة التي يعملون بها باعتبارهم المورد الأساسيّ والطّرف الأوّل والفاعل داخل العمليّة الإنتاجيّة والمؤسسة ككل، هذه الأخيرة التي نجحت في دفع هؤلاء العمال للعمل الجماعيّ خاصّة بعدما صرّح أغلبيتهم بأنّ المعلومات التي تصلهم عبر البريد الإلكتروني (Email) والتي تخصّ العمل كافية لتسهّل عملهم ضمن المجموعة.

إنّ ما يمكن استنتاجه من خلال ما تقدّم، أنّ وصول المعلومات للعمال التي تخصّ العمل والتي تسهّل من عملهم داخل المجموعة، كان نتيجة تكنولوجيا الاتّصال الذي تعتمدها مؤسسة ألفايب عن طريق الإيميل (Email) الذي تقرّهُ وتشرطه على جميع عمّالها، هذه الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة كمنظمة متعلّمة ضمنت من خلالها وصول المعلومات لكلّ العمال وفي وقت واحد، الأمر الذي استحسنه العمال ووجدوا فيه تسهّلا لعملهم.

الجدول رقم (14): يوضّح أثر تشجيع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العمّال وأثره في مبادراتهم لمرافقة الجدد منهم.

المجموع		لا أبادر		نعم أبادر		مبادرة العمال لمرافقة	
%	ت	%	ت	%	ت	تشجيع زملائهم الجدد	المؤسسة تبادل المعرفة
%100	12	%16.67	02	%83.33	10	عبر صفحة المؤسسة	نعم تشجع
%100	195	%2.56	05	%97.44	190	بتشجيع من المشرف	
%100	28	%53.57	15	%46.43	13	لعدم وجود قوانين تمنع ذلك	
%100	60	%86.67	52	%13.33	8	لا تشجع	
%100	295	%25.08	74	%74.92	221	المجموع	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أنّ نسبة 74.92% من المبحوثين صرّحوا بأنّهم يبادرون لمرافقة العمّال الجدد من أجل مساعدتهم في الاندماج في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 97.44% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المؤسسة تشجّع عمليّة تبادل المعرفة بين العمّال خاصّة عن طريق المشرف.

وفي المقابل نجد الاتجاه المعاكس والذي يمثّل نسبة 25.08% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم لا يبادرون لمرافقة العمّال الجدد من أجل مساعدتهم للانندماج في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 86.67% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المؤسسة لا تشجّع عملية تبادل المعرفة بين العمّال.

تأخذنا المؤشّرات عند تقاطعها والنسب ضمن الجدول الإحصائيّ أعلاه، إلى استشعار علاقات عمل إيجابية يعكسها العمل الجماعيّ بين عمّال المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألبايب بغرداية، والذي يظهر في مبادرة أغلبيّة العمّال لمرافقة العمّال الجدد من أجل مساعدتهم للانندماج في العمل داخل المؤسسة، هذه العملية التي غالباً ما تقع من وجهة نظر تنظيميّة، على عاتق المشرف داخل أيّ منظمة عندما يتعلّق الأمر بمرافقة الوافدين الجدد، خاصّة إذا كنّا نتكلّم على ثقافة بيروقراطيّة للمرافقة الرّسمية لهذه الفئة الوافدة والتي تستلزم شخصاً معيناً ضمن الهيكل التنظيميّ للقيام بهذه المهمّة، إلا أنّ الالتزام الذاتيّ الذي يتمتّع به أغلبيّة العمّال داخل المؤسسة وميلهم للفعل التّعاونيّ التّطوعيّ، دفعهم للإحساس بمسؤوليّة مرافقة زملائهم الجدد للتّعرف على العمل وطبيعته وظروفه، والدور الذي يقع على عاتقهم ضمن النّسق التّنظيميّ، بعيداً عن القوانين أو التّعليمات التي تؤطّر

ذلك، وبعيدا عن الخوف من تحمُّل مسؤولية هذه المرافقة التي يكون الفرد دخل المنظمة مستعدا لتعلُّم تحمُّلها كما يؤكد دوغلاس ماك غريغور ، وبالرجوع إلى رأي أغلبية هؤلاء العمَّال على مدى تشجيع المؤسسة على عملية تبادل المعرفة بينهم، يتَّضح لنا الإطار المرجعي الذي يتحكَّم في بروز هذه القيم التي تعكس روح التَّعاون، خاصَّة عندما يصرِّح أغلب المبحوثين أنَّ مؤسَّسة ألقابيب بغرداية تشجِّع على عملية تبادل المعرفة، وأنَّ المشرف على مستوى الورشات هو من يدفعهم إلى ذلك ويقوم بتشجيعهم. فمثل هذه الثقافة التي يحملها المشرف، والتي من خلالها يوظف استراتيجيَّة المنظمة المتعلِّمة الداعية إلى الدَّفْع بالعمَّال إلى التَّعلُّم والاستمرار فيه بهدف كسب المعرفة وتبادلها فيما بينهم داخل ورشات العمل، أسَّست إلى إحلال نوع من التَّكامل والتَّرابط بين أغلبية الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، الذي يؤكِّده ضمن نسق الفعل الملموس، ما استطعنا استخلاصه من عبارة "زيد قهمو... رُوْح مُعَاه" أثناء الدِّراسة الاستطلاعية الميدانيَّة، وكانت هذه العبارة قد قيلت بعد حوار كان بين العامل والمشرف، هذا الأخير الذي أحال العامل إلى زميل له، وعند استفسارنا عن الأمر صرَّح لنا العامل " سألت المشرف عن أمر يخصُّ العمل الذي أقوم به فشرح لي وطلب من زميلي الأكثر مني خبرة أن يرافقي وأن يشرح لي أكثر" ولعلَّ الملفت للانتباه من خلال هذا التَّصريح، هو الدور الذي أصبح يلعبه المشرف وكمية إصرار هذا الأخير على زرع قيمة تبادل المعرفة بين العمَّال التي تكبَّس إلى العمل الجماعي داخل المؤسسة، فضلا عن تغيُّر نظرة هؤلاء العمَّال لمشرفهم مقارنة مع النظرة التي كانت سائدة في بداية ظهور التَّصنيع في الدَّولة الجزائريَّة، والتي كان دور المشرف فيها مقتصرًا فقط على نقل التَّعليمات وأوامر الإطارات المسيِّرة، التي يجب تنفيذها من طرف العمَّال بعد ضبطهم ومراقبتهم والتي كثيرا ما تنتهي بفشله في ذلك، ليصبح المشرف في تمثُّلات عمَّال المؤسسة قيد الدراسة مشجِّعا على تبادل المعرفة في أوساط العمَّال طالما يمكِّنه رؤساؤه المباشرين من ذلك فالمشرف في النهاية يعتبر الوسيط بين العمَّال ومن هم في أعلى الهرم داخل المؤسسة، هذه الأخيرة التي أسَّست بتبنيها استراتيجيَّة المنظمة المتعلِّمة وابتعادها عن لعب جميع الأدوار، إلى تمكين المشرفين وتفويضهم للصلاحيَّات وإلى استراتيجيَّة تسييريَّة تهدف إلى التَّشجيع على التَّعلُّم والاستمرار فيه، عن طريق تسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين؛ لتعزيز ثقمتهم فيها وكسب ولائهم الذي يؤسِّس بدوره إلى المبادرة والعمل الجماعي الذي تعدَّى وصفه عملا تعاونيًّا داخل مؤسَّسة ألقابيب إلى الإيثار طالما يقوم به العمَّال بمحض إرادتهم وخارج الدَّور الرِّسمي المنوط بهم، فهم يحملون قيما لا يجازون عليها ولا يعاقبون بتركها كونها قيما تنطوي تحت الفعل التطوعي، إلا أنَّ ما يكرِّسها هي علاقات العمل السَّائدة بينهم داخل التَّنظيم الواحد، والذي تمخَّض عن استراتيجيَّة داعية إلى مواجهة العمل وتحمُّل

المسؤولية جماعياً، طالما أنّها مؤسّسة تمكّن أفرادها من الاعتماد على بعضهم البعض الذي ينتهي إلى الاستمرار في التعلّم، وبالتالي اكتساب وتبادل المعرفة بينهم كعمّال وكقيمة مضافة تبعث على تفرُّغ المؤسسة لأمر آخر بعيداً عن فرض الرقابة والالتزام بالقوانين، والذي أكّدت العديد من النظريات والدراسات سلبياته وتداعياته على أداء الفاعلين للعمل عامّة وعلى العمل الجماعيّ خاصّة، ويبقى أن دور المشرف أساسياً في تكريس هذا المناخ التنظيميّ وهذه القيم الإيجابية داخل مؤسّسة ألفايب بغرداية، وبالرغم من وجود بعض الإجابات التي تدلّ على وجود شبكة اتّصال تدعم ذلك كصفحة المؤسسة، وإجابات أخرى تشير إلى عدم وجود قوانين تحوّل بين العمّال وبين تشجيعهم على تبادل المعرفة، إلا أنّ مكانة المشرف كانت بارزة في تمثّلات أغلبية العمّال عن الدور الذي يقوم به في نشر المعرفة داخل المؤسسة، فإذا كان كما يشير وليام أوشي "الهدف من الأنماط المتنوعة هو تحقيق التعاون، فإن الشكل الذي تكون عليه هذه الأنماط ينبغي أن يحمل الأفراد الموظفين على العمل معا وعلى الاشراف في المعلومات ... " (أوشي، 1985، صفحة 143) هذا ما يقودنا للرجوع إلى الدور الأساسيّ للمشرف داخل مؤسّسة ألفايب والذي تقرّه المنظّمة المتعلّمة لأهمّيّته في تشجيع العمّال على مشاركة المعرفة والعمل الجماعيّ لتوطيد علاقات العمل، لتصبح ثقافة يستغلها العمّال في المبادرة والاستعداد للتعاون دون انتظار هذه الأخيرة للقيام بهذه المهمّة، تخفيفاً لعبء وشقاء المهام التي يقوم بها المشرف كونه المسؤول الأوّل على ما يقوم به هؤلاء العمّال، وكقيمة مضافة بعد انتهاجه لاستراتيجيةّ تسييريّة كتلك التي تدعوا إليها المؤسّسات الحديثة اليوم والتي تسعى من خلالها إلى الابتعاد عن الطّرق الكلاسيكيّة في عملية التّسيير وفي نظرتها التّشاؤميّة إلى الكيفية التي يجب من خلالها توجيه الفاعلين التّنظيميين داخل المنظّمة، والوصول بهم إلى منظّمة متعلّمة قادرة على بلوغ أهدافها عن طريق فاعلين تميّزهم تلك العلاقات البعيدة عن الفردانيّة، بل علاقات يسودها الثّقة وبذل الجهد في علاقتهم مع بعضهم البعض كزملاء عمل، وفي علاقتهم مع المؤسّسة ككل.

يمكننا القول، أنّ الاستراتيجيةّ التي يعتمدها المشرف داخل مؤسّسة ألفايب والتي تظهر كما صرّح أغلبية العمّال في تشجيعه لهم على تبادل المعرفة بينهم كزملاء عمل، أثر في استنطاق القيم الإيجابية التي يحملونها والتي انعكست على مدى تطلّعهم للعمل الجماعيّ والتعاون مع المؤسّسة كمتطوّعين مرافقة زملائهم الجدد الوافدين للمؤسّسة بغرض دمّجهم في العمل، طالما مكّنتهم سياسة المؤسّسة ودفعت بهم لحمل ثقافة التعلّم وتبادل المعرفة.

الجدول رقم (15): يوضِّح أثر إصغاء المشرف لعمَّاله عند طرح أفكارهم في قيامهم بمهامهم رغم وجود الاختلافات.

المجموع		لا أقوم به عند وجود اختلافات		أقوم به رغم الاختلافات		قيام العمال بعملهم عند إصغاء المشرف إلى آراء عماله واهتمامه بها
		%	ت	%	ت	
%100	195	%8.21	16	%91.79	179	يصغي ويبدى اهتمامه
%100	50	%40	20	%60	30	يصغي ولا يبدى اهتمامه
%100	50	%78	39	%22	11	لا يصغي
%100	295	%25.42	75	%74.58	220	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد نلاحظ أنَّ نسبة 74.58% من المبحوثين صرَّحوا بأنَّهم يقومون بالعمل المطلوب منهم حتى وإن كانت هناك اختلافات في الآراء حوله، تدعمها في ذلك نسبة 91.79% من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّ المشرف يصغي إليهم ويبدى اهتمامه عند طرحهم لأفكار تخصُّ العمل.

في حين أنَّنا نجد في الجهة المقابلة والتي تمثِّل الاتجاه المعاكس، نسبة 25.42% من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّهم لا يقومون بالعمل المطلوب منهم عند وجود خلافات بينهم، تدعمها في ذلك نسبة 78% من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّ المشرف لا يصغي إليهم عند طرحهم لأفكار تخصُّ العمل.

عند قراءتنا للمؤشَّرات ضمن الجدول الإحصائيَّ خاصَّة عند تقاطعها، نلمس تلك الاستراتيجية التي يحملها المشرف داخل المؤسسة الوطنيَّة لصناعة الأنابيب ألقابيب بغرداية، والتي تعكسها تلك القيم التنظيميَّة الإيجابية في نظر أغلبيَّة العمَّال الذين يجدون من خلالها أنَّ المشرف يصغي إليهم ويبدى اهتمامه عند طرحهم للأفكار التي تخصُّ العمل، الأمر الذي يدفع بهم كعمَّال إلى القيام بالعمل المطلوب منهم حتى وإن كانت هناك اختلافات في الآراء حوله، هذه الميزة التي لا نجدها في الاتجاه المعاكس عند العمَّال الذين صرَّحوا بأنَّهم لا يقومون بالعمل المطلوب منهم عند وجود اختلافات في كيفية أدائه أو في الآراء حوله، على خلفيَّة أنَّ المشرف عليهم كعمَّال لا يصغي لهم عند طرحهم لأفكار تخصُّ العمل، هؤلاء العمال الذين صرَّح لنا بعضهم بأن عدم الأخذ بأفكارهم يعد بمثابة عدم الإصغاء لهم، وبالرغم من أن المشرف لا يستطيع الأخذ بكل البدائل والأفكار المطروحة، إلا أنه يتَّضح لنا مكانته الهامَّة داخل المؤسسة كونه أقرب مسؤول ومسير في الهيكل التنظيميَّ يستطيع العمَّال الاتِّصال

به في مكان العمل ومناقشته عن ظروف العمل وكيفية أدائه، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية الميدانية من خلال ملاحظتنا لكمية التفاعل التي يُظهرها المشرفون مع العمّال، ولولا أنّنا تعرّفنا عليهم وعلى مناصبهم في بداية عملنا لما استطعنا أن نفرّق بينهم وبين العامل المنقذ داخل ورشات العمل من كمية التفاعل الذي رصدناه بينهم، ويبقى أنّ الاستراتيجية التي يعتمدها المشرف في علاقته مع العمّال المنقذين خاصّة عندما يصغي إليهم، فضلا عن إبدائه لاهتمامه باقتراحاتهم؛ دافع إلى التزامهم بالعمل الذي يقع على عاتقهم حتى ولو اختلفوا في طريقة تأديته، مظهرين من خلال ذلك علاقات عمل يكتسيها العمل الجماعي وروح التعاون طالما يحسّون بتقديرهم واحترامهم وأنهم قادرين على المشاركة في تسيير مؤسّستهم وفي هذا يشير "دوغلاس ماك غريغور" أنّه "قد يلتزم الأفراد بالعمل وتحقيق الأهداف عندما يجدون احترامهم ويحققون ذاتهم" (Cutcher Gershenfeld J. , 2006, p. 10) فبالرغم من أنّه قد لا تأخذ المؤسّسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألقاب بغيرداية بجميع أفكار العمّال، ويقع على عاتق المشرف اختيار فكرة واحدة أو بعض الأفكار للقيام بالعمل والاستمرار فيها، إلا أنّ استعداداته وترحيبه بالاقترحات الصّادرة من مرؤوسيه داخل ورشات العمل إيمانا منه بأنّ أيّ عامل قادر على صناعة الفارق إذا أتاحت له الفرصة، كرّس إلى إشباع حاجة التّقدير التي أشار إليها كذلك أبرهام ماصلو ضمن هرمه للحاجات لديهم، والتي تدفعهم إلى تقديم تنازلات وإلى القيام بالعمل الذي يقع على عاتقهم كجماعة، وأنّ هذه الثقافة التي يحملها المشرف كاستراتيجية لكسب ثقة العمّال المنقذين وتحفيزهم على الاستمرار في تقديم أفكارهم ومقترحاتهم كبداية قد يعمل بها في عملية التّسيير، لدافع لاكتسابهم المزيد من الخبرة والاحترافية في تقدير الأمور وانتشار القيم الإيجابية وتقديم التنازلات، إيمانا منهم بأنّ أفكارهم ماهي في الأخير إلا تعزيز للعمل الجماعي رغم اختلافهم في طرحها، كونها بدائل من شأنها تسهيل ما يقومون به جماعياً عند مواجهة العمل والانخراط فيه، الأمر الذي يقودنا إلى التماس تلك التّغيّرات التي طرأت على المؤسّسة الصناعية الجزائرية والتي كانت في بداياتها مسرح لكثير من التّناقضات الحاصلة بين مختلفة الفئات السّوسيو مهنية داخلها والتي دفعت كما يقول "سعيد شيخي" إلى أن "يعترف المؤهلون بصعوبات إقناع العمال القيام بواجباتهم، وكأنّ العمال مقتنعين بأنّ الجهد الذي يقدمونه هو لفائدة غيرهم، لذا يظهر أنّ الصفة الأساسية لهذه الطبقة العاملة الجديدة هو عدم اقتناعها تماما بما تقوم به في المؤسّسة" (بشير، 2018، صفحة 51) ليصبح العمّال على مستوى المؤسّسة عبر تصريحاتهم وأفعالهم مقتنعين بما يقومون به، ولا يقتصر عملهم على أداء العمل المنوط بهم فقط داخلها، بل يشاركون حتى في طرح أفكار من شأنها تسهيل العمل وعدم انتظار جهة أخرى داخل المؤسّسة للقيام بذلك، ويبقى بذل الجهد الفكري والجسديّ لإنجاز

العمل بالنسبة للعمال ومشرفهم داخل ورشاتهم، وطريقة إنهائه وإيجاد حلول لتخطي عقباته، من مسؤوليتهم هم كفاعلين سوسيوتنظيميين داخل البيئة التنظيمية الواحدة، التي تربطهم فيها علاقة عمل تعكسها الثقة فيما بينهم وفي علاقتهم مع المؤسسة التي ينتمون إليها، والتي يبادرون في التعاون معها من خلال العمل الجماعي الداعي إلى حتمية تضافر جهود مجموعة من الفاعلين لتحقيقه؛ وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة، كما أن هذه العلاقات يمكن أن تضعف وأن تأخذ منحى آخر، لولا وجود استراتيجية تسييرية واضحة داخل المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على تفويض المهام للمشرف في قدرته على التعامل المباشر مع العمال المنقذين الذي يرأسهم، الأمر الذي كرّس إلى قبوله واستعداده للاستماع إلى عماله والاهتمام بأفكارهم المطروحة وآرائهم حول العمل الذي يقومون به، مكرّساً بذلك خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة الداعية إلى وجوب وجود مؤسسة حاملة لثقافة تؤمن بقيمة التمكين والرؤية المشتركة، الذي يفضي بدوره إلى حلّ مشاكل العمل من خلال طرح أفكار جديدة تنتهي إلى استمرار العمال في بدل الجهد جماعياً، واستمرار المنظمة في التعلم والنمو.

نستنتج ممّا تقدّم أنّ اهتمام المشرف بعماله والذي تمثّل خاصّة في إصغائه لهم عند طرح أفكارهم وآرائهم حول العمل، ساهم في تكريس قيم الالتزام بما يقع على عاتقهم من عمل كفاعلين تنظيميين قادرين على إظهار تسامحهم والانخراط في العمل الجماعي كفريق واحد، ولو اختلفت آرائهم حول كيفية القيام به، هذا الالتزام المعلن يعود لاعتماد المؤسسة على استراتيجية المنظمة المتعلمة التي تسعى لاحترام عمالها وتقديرها لهم عبر إتاحتها لهم مجال الحوار والمشاركة في التسيير.

الجدول رقم (16): يوضح عدد مرات تلقي العامل للتكوين من المؤسسة وأثرها في اكتسابه لمهارة اكتشاف الخطأ.

المجموع	لم اكتسب مهارة		اكتسبت مهارة				عدد مرات تلقي العامل للتكوين		مهارة اكتشاف الخطأ
	ت	%	لم أكتشف أي خطأ	أخطائك وأخطاء زملائك قبل وقوعها	أخطائك قبل وقوعها	ت	%	تلقى العامل للتكوين	
65	100%	15.38%	20	30.77%	22	33.85%	13	20%	مرة واحدة
68	100%	7.35%	03	4.41%	42	61.76%	18	12.24%	مرتين
131	100%	4.58%	03	2.29%	99	75.57%	23	17.56%	ثلاث مرات أو أكثر
31	100%	41.93%	10	32.26%	04	12.90%	04	12.90%	لم أتلقى تكوين
295	100%	11.53%	36	12.20%	67	56.61%	58	19.66%	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد، نلاحظ نسبة 56.61% من المبحوثين صرّحوا بأنهم اكتسبوا منذ توظيفهم في المؤسسة مهارة في العمل استطاعوا من خلالها اكتشاف أخطائهم وأخطاء زملائهم قبل وقوعها، تدعمها في ذلك نسبة 75.57% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم تلقوا تكويناً منذ التحاقهم بالمؤسسة، لثلاثة مرّات أو أكثر، تليها نسبة 19.66% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم اكتسبوا منذ توظيفهم في المؤسسة مهارة في العمل استطاعوا من خلالها اكتشاف أخطائهم قبل وقوعها، تدعمها في ذلك نسبة 20% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم تكوّنوا مرّة واحدة منذ التحاقهم بالمؤسسة.

في حين أنّنا نجد في الاتجاه المعاكس نسبة 11.53% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يكتسبوا مهارة منذ توظيفهم في المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 41.93% والتي تمثّل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يتلقوا أيّ تكوين منذ التحاقهم بالمؤسسة.

يتّضح لنا عند انتهائنا من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أنّ أغلبية العمّال ومن خلال أجوبتهم، اكتسبوا مهارة في العمل منذ توظيفهم بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب بغرداية، وهذه المهارة مكّنتهم من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها سواء تلك التي يتسبّبون فيها هم كعمّال أو تلك التي تصدر من زملائهم، هؤلاء العمّال الذين معظمهم استفادوا من عملية التّكوين لثلاث مرّات أو أكثر، على عكس العمّال الذين لم يكتسبوا أيّ مهارة، فإنّ معظمهم صرّحوا بأنهم لم يتلقوا أيّ تكوين منذ

التحاقهم بالمؤسسة، فاستراتيجية المنظمة المتعلّمة التي تتّخذها المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألقابب بقرىاية من خلال تكوين عمالها والاستمرار فيه، تمكّنوا من خلالها الرّفح من أدايمهم وتعزير معارفهم بالشكل الذي جعلهم يؤدّون عملهم بحذر وكفاءة؛ أسس إلى يد عاملة فاعلة مركّزة تركيزا جماعيا في اكتشاف الهفوات التي قد يقعون فيها أثناء أدايمهم لعملمهم داخل المؤسسة، وبالرغم من أنّ هناك طرقا عديدة للتعلم داخل بيئة العمل إلا أنّها قد تكون غير كافية للوصول بهم إلى تلك المهارة التي تؤهلهم إلى مواجهة كل الظروف الصعبة والتغيّرات غير المتوقّعة داخل بيئة العمل، فقد سبق وأن صرّح أغلبية عمّال مؤسسة ألقابب بأنهم يتعلّمون القيام بالعمل وأمورا أخرى فيه بمجرد مشاهدة زملائهم وهم يقومون به وهذا ما يوضّحه الجدول رقم (09)، إلا أنّ تفتن مسيرى المؤسسة قيد الديراسة بأنّ خصوصية العمل وطبيعته، ومهارة اكتشاف الأخطاء وتجاوزها، لا تكون إلا بعد وضع استراتيجية تسييرية من شأنها أن تدفع بالمنظمة و العاملين فيها إلى الاستمرار في التعلم والقضاء على مكامن ضعفهم عند أدايمهم للعمل، عن طريق تكوينهم بصفة رسمية تكوينا مستمرا يطور من خبراتهم ومهاراتهم خدمة للمؤسسة، وفي هذا يقول لحبيب معمرى "إن التنظيم بهذا المعنى هو عبارة عن كائن يتعلم باستمرار، كما يتعلم أي إنسان عندما يواجه مشاكل معينة. فهو يتعلم من خلال الثغرات والأخطاء التي يقع فيها لأنه قادر في بعض الأحيان على اكتشاف تلك الأخطاء وتصحيحها. وعندما يحدث ذلك يكون التنظيم قد تعلم...". (لحبيب، التنظيم في النظرية السوسولوجية، 2009، صفحة 76) فضلا على تعلمه فإنّه يؤسس إلى قيم أخرى تعتبر كقيمة مضافة لأيّ تنظيم كالعمل الجماعي وروح التعاون خاصة إذا وجدنا أنّ العمّال في المؤسسة قيد الديراسة لا يكتفون بتوظيف مهارتهم في اكتشاف أخطائهم فقط، بل يحرصون على اكتشاف أخطاء زملائهم التي قد يقعون فيها وتنبههم بها، والتي تعتبر من وجهة نظر سوسولوجية دليلا على إيجابية الجانب العلائقي بين العمّال داخل المؤسسة، والذي يظهر في حب هؤلاء العمّال للعمل الجماعي الذي ينتهي بهم إلى تعزيز العلاقات الإنسانية وبالتالي علاقات العمل، وبلوغ الأهداف المسطرة متعاونين ككتلة واحدة، وكمؤشّر لجودة علاقات العمل السائدة بينهم داخل مؤسسة ألقابب، هذه الأخيرة التي تتعرّض لعدّة تغيّرات تجربها على تكوين وإعادة تكوين عمّالها لتعزيز ثقتهم فيها وفي قدرتهم على أداء العمل في كل الظروف، والتي نلتمسها في تصريحات العديد من العمّال أثناء مقابلتهم في الديراسة الميدانية الاستطلاعية، والذين أشاروا إلى أنّ عملية تكوينهم تكون -على سبيل المثال لا الحصر- عندما تغيّر المؤسسة الآلات القديمة والتكنولوجيا المستعملة فيها بالآلات أخرى أكثر حداثة وبتكنولوجيا متطورة، أو عندما تفرض الشهادات العالمية المتحصّل عليها من طرف المؤسسة تغيير إجراءات ما في العمل...، هذه التصريحات معبرة على

وجود مواجهة جماعية لأداء العمل وثقافة عمال على مستوى مؤسسة ألبايب مختلفة مقارنة مع ثقافة العامل التي كانت سابقا في بدايات ظاهرة التصنيع في الجزائر، فمن عامل رافض للتكنولوجيا ومحطم للآلة إلى عامل يتكون ليتحكم فيها، ومن عامل يكره التغيير ومتشبث في الطرق التقليدية في العمل إلى عامل يتكيف مع التغييرات ويسايرها، وهذا النوع من التكيف تكريسه استراتيجية التكوين التي تقرها المؤسسة تجاه عمالها كشرط تتطلبه المؤسسة الحديثة التي أجبرت كل القائمين عليها بانتهاج استراتيجيات تسييرية جديدة، ولعل استمرار تكوين مؤسسة ألبايب لعمالها، عاكسة بذلك تطلعا لبلوغ المنظمات المتعلمة من خلال الفاعلين فيها، لدليل على امتلاك إطاراتها ثقافة تسييرية محكمة أسست من خلالها إلى ظهور عمال مهرة يعملون على التعاون في تجاوز العقبات والإكراهات التي تفرضها طبيعة العمل الذي يقومون به جماعيا، معلنين من وراء ذلك قدرتهم على اكتشاف الأخطاء التي يقعون فيها وتصحيحها قبل وقوعها، وحتى تلك التي يقع فيها زملائهم أثناء العمل، ومظهرين بذلك طبيعة مع التنافس السلبي فيما بينهم داخل بيئة العمل واللجوء إلى التعاون الدال على مدى الثقة التي يحملونها والرابط المهني الذي من خلاله يتوقع كل عامل أن يجد تلك المساعدة من زميله طالما يحمل هو تلك القيمة، في عملية لتبادل اجتماعي يهدف إلى بلوغ الأهداف التي يشتركون فيها هم كعمال مع المنظمة.

نخلص من خلال ما تقدم، إلى أن مهارة اكتشاف العمال لأخطائهم والأخطاء التي قد يقعون فيها هم وزملائهم قبل وقوعها، والذي يظهر مدى تعاونهم وإحلال العمل الجماعي بينهم، كرسنه استراتيجية المنظمة المتعلمة التي تعتمد على مؤسسة ألبايب في تنمية قدرات مواردها البشرية عبر التكوين، هذا الأخير الذي صرح أغلبية العمال من الاستفادة منه لثلاث مرات أو أكثر منذ التحاقهم بالمؤسسة، الأمر الذي عزز فيهم العمل بحذر والحرص على مواجهته وتحمل مسؤوليته جماعيا.

الجدول رقم (17): يوضح مساهمة الشهادات (ISO) وأثرها في تكيف العمال مع الأساليب الجديدة للعمل.

المجموع		لا أتكيّف		أتكيّف بصعوبة		أتكيّف بسهولة		تكيّف العمّال مع الأساليب مساهمة الجديدة الشّهادات (ايزو/ ISO)
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	16	%37.5	06	%25	07	%37.5	06	تطوير إجراءات العمل
%100	57	%17.54	10	%10.53	06	%71.93	41	توحيد إجراءات العمل
%100	175	%29.41	05	%17.71	31	%79.43	139	تطوير وتوحيد إجراءات العمل
%100	47	%46.81	22	%21.28	10	%31.91	15	لا فائدة من هذه الشّهادات
%100	295	%14.58	43	%17.29	51	%68.14	201	المجموع

من خلال الاتجاه السائد للجدول أعلاه، نجد نسبة 68.14% من المبحوثين صرّحوا بأنهم يتكيّفون وبسهولة مع الأساليب الجديدة الخاصّة بأداء العمل التي تطرأ من حين إلى آخر، تدعمها في ذلك نسبة 79.43% من المبحوثين الذين يجدون أنّ المؤسّسة ومن خلال الشّهادات المتحصّلة عليها (ايزو/ ISO) تعمل على تطوير وتوحيد إجراءات العمل، تليها في ذلك نسبة 17.29% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يتكيّفون بصعوبة مع الأساليب الجديدة الخاصّة بأداء العمل التي تطرأ من حين إلى آخر، تدعمها في ذلك نسبة 25% من المبحوثين الذين يجدون أنّ المؤسّسة ومن خلال الشّهادات المتحصّلة عليها (ايزو/ ISO) تعمل على تطوير إجراءات العمل.

يقابلها في ذلك المبحوثين الذين يمثّلون الاتجاه المعاكس بنسبة 14.58% والذين صرّحوا بأنهم لا يتكيّفون مع الأساليب الجديدة الخاصّة بأداء العمل التي تطرأ من حين إلى آخر، تدعمها في ذلك نسبة 46.81% من المبحوثين الذين لا يجدون فائدة من شهادات المؤسّسة المتحصّلة عليها (ايزو/ ISO).

إنَّ التَّدقيق في القراءة الإحصائيَّة للجدول أعلاه، يُظهر لنا ومن خلال أغلبية الإجابات التي صرَّح بها العمَّال بأنَّ مسيرِ المؤسسة الوطنيَّة لصناعة الأنابيب ألقابب بغرداية ومن خلال الاستراتيجية التي يعتمدونها في تسييرهم للمؤسسة والعاملين فيها يحرصون على مسايرة التطُّور الحاصل في البلدان المتقدِّمة، من خلال سعيهم إلى دفع العمَّال إلى الرِّفع من أدائهم في العمل، للوصول إلى رضا الرِّبائن التي تتعامل معها والتي تشترط احترام المقاييس العالميَّة لإدارة الجودة إيزو/ISO في التَّعاملات التجاريَّة، هذه الاستراتيجية تعكس مدى تطُّع مسيرِ مؤسسة ألقابب إلى الوصول بها إلى مصاف المنظَّمات المتعلِّمة، خاصَّة عندما يكون أغلبية العمَّال متَّفقين على أنَّ لجوء مؤسَّستهم إلى مثل هذه الشَّهادات، ما هو إلا لتطوير وتوحيد إجراءات العمل، ويبقى ابتعاد رأيهم عن عدم فائدة هذه الشَّهادات، دليل على تطُّعهم للتَّعلم وعلى قدرتهم لمواكبة التَّغيُّرات، خاصَّة عندما صرَّح أغلبيتهم بتكيُّفهم وبسهولة مع الأساليب الجديدة الخاصَّة بالعمل التي تطرأ من حين إلى آخر، معلنين بذلك تأزهم وتعاونهم مع المؤسسة ومع بعضهم البعض كعمَّال في كل الطُّروف بالرُّغم من أنَّ تنميط إجراءات العمل وتوحيدها كانت عرضة للكثير من الانتقادات كتلك التي تعرَّض إليها "فريدريك تايلور" ضمن نظريَّة الإدارة العلميَّة الدَّاعية إلى تنميط العمل الذي انتهى إلى إحساس العمَّال بالملل والجمود، إلا أنَّ الأمر مختلف داخل مؤسسة ألقابب عندما يصرِّح مجموعة من مسيرِ قسم إدارة الجودة "بأنَّ العمال لديهم الحق في أداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة وأنَّ هؤلاء العمال قادرون على التحفظ على بعض الإجراءات التي لا يرونها مناسبة عند أدائهم للعمل، ونحن كمسيري هذا القسم نعمل على رفع التحفظات للجهات الوصية التي تعمل بدورها على تغييرها بما يناسب خصوصية العمل هنا" وهذا ما أكَّده إجابات أغلبية العمَّال في الجدول (12) عندما صرَّحوا بأنَّ قوانين المؤسسة لا تعارض اعتمادهم على طرق مختلفة لأداء العمل عند كثرة المشاريع، ليتَّضح لنا أنَّ المناخ التَّنظيميَّ داخل مؤسسة ألقابب بعيد عن تبيُّه للمبادئ التَّأيلورية في التَّسيير، وأنَّه من خلال استراتيجيَّته للمنظَّمة المتعلِّمة يعمل على توحيد الإجراءات وتطويرها، وتعلُّم الأفراد فيها بالطريقة التي تعتمد عليها المنظَّمات الحديثة في عمليَّتها التَّسييريَّة، مع ترك هامش من الحرِّيَّة للعمَّال عند الضَّرورة لإتمام عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، الأمر الذي جعلهم يجدون فائدة من شهادات إدارة الجودة إيزو/ISO التي تنصُّ على توحيد الإجراءات وتطويرها وإلى تكيُّفهم مع هذه الأساليب الجديدة الخاصَّة بأداء العمل التي قد يواجهونها من حين إلى آخر، عاكسين من وراء ذلك علاقات عمل وطيدة يُظهرها العمَّال في علاقتهم مع بعضهم البعض وفي علاقتهم مع المؤسسة التي يعملون فيها، طالما يتَّفقون على المضيِّ قدما جماعيًّا رغم التَّغيُّرات المفروضة، وعلى تقبُّل سياسات المؤسسة ورؤيتها

في تسييرها لهم، وعندما يكون العمّال قادرين على التكيّف بهذا الشّكل يمكنهم التّعاون والعمل جماعياً ورفع التّحدّي لمواجهة ظروف العمل، وأنّ هذا العمل الجماعيّ يؤسّس بدوره إلى تعزيز التّكيّف في كلّ الطّروف لارتباطهما ببعضهم البعض، ويبقى انتهاج سياسة التعلّم التي تبادر بها مؤسّسة ألفايب عن طريق استراتيجياتها لاقتنائها لشهادات إدارة الجودة حتى بعد تحيينها، قيمة مضافة للمؤسّسة عامّة ببلوغها مصاف المنظّمات المتعلّمة، وللعّمّال خاصّة بعد تكريسها لتعلّمهم طرقاً متعدّدة لأداء العمل وتعويدهم عليها، مفرزة من خلال ذلك فاعلين قادرين على التكيّف والعمل جماعياً رغم التّغيرات المستمرة في أساليب أداء العمل، وتبقى تصريحات باقي العمّال والذين يمثّلون الأقلّيّة في عدم وجود فائدة من هذه الشّهادات، لدليل على مقاومتهم للتّغيير في حدّ ذاته، هذا التّغيير الذي لا زالت تبحث الكثير من الدّراسات عن حلول له وعن الآليات التي تحول بين العامل وبين عدم تقبّله للتّغيير الذي تفرضه المؤسّسة على المستوى الداخليّ أو ذلك الذي يفرضه المحيط الخارجيّ عليها، ويبقى تصريح أحد العمّال "علاّه ما يخلّوناش نخدمو كيما نعرفو وخالص" لدليل على اختلاف الثقافات التي يحملها العمّال داخل مؤسّسة ألفايب، وبغضّ النّظر عن إيجابياتها أو سلبياتها، فإنّنا نجد أغلبية العمّال يرون في استراتيجية إدارة الجودة توحيدا وتطويرا لإجراءات العمل، وأنّهم كعمّال يتكيفون وبسهولة مع الأساليب الجديدة لأدائهم العمل الذي يقع على عاتقهم.

نستنتج من خلال ما تقدّم أنّ وعي العمّال بتأثير المقاييس العالميّة للعمل، التي أتت كما صرّحوا لتوحيد وتطوير إجراءاته بما تنصّ عليه شهادة (ايزو/ISO) المعتمدة ضمن استراتيجية المنظّمة المتعلّمة التي تنتهجها مؤسّسة ألفايب، ساهم في تشكّل فئة سوسيو مهنيّة قادرة على التّكيّف وبكلّ سهولة مع الأساليب الجديدة لأداء العمل التي تفرضها مثل هذه الشّهادات من حين إلى آخر، هذه القيمة تعكس مدى تعاون هؤلاء العمّال لمسيرة هذه التّغيّرات جماعياً، طالما تهدف استراتيجية المؤسّسة إلى الرّفح من مهاراتهم وبلوغ الغايات.

الجدول رقم (18): يوضح تمكُّن العامل من الانتقال بين التخصصات وأثره في اكتسابه للمعرفة ومشاركتها.

المجموع	لم أكتسب معرفة		نعم اكتسبت معرفة				اكتساب العامل سماح للمعرفة ومشاركته لها انتقال العامل إلى تخصص آخر	
			لا أشاركها مع زملائي		أشاركها مع زملائي			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	229	%6.11	14	%7.86	18	%86.03	97	نعم تسمح
%100	66	%28.79	19	%42.42	28	%28.79	19	لا تسمح
%100	295	%11.19	33	%15.59	46	%73.22	216	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول وحسب الاتجاه العام السائد أنّ نسبة 73.22% من المبحوثين صرّحوا بأنهم اكتسبوا معرفة في تخصصات مختلفة داخل مكان العمل، وأنهم يشاركون هذه المعرفة مع زملائهم، تدعمهم في ذلك نسبة 86.03% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ قوانين المؤسسة تسمح بانتقال العمّال من تخصص إلى آخر في نفس المستوى، تليها في ذلك نسبة 15.59% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم اكتسبوا معرفة في تخصصات مختلفة داخل مكان العمل، وأنهم لا يشاركون هذه المعرفة مع زملائهم، تدعمهم في ذلك نسبة 42.42% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ قوانين المؤسسة لا تسمح بانتقال العمّال من تخصص إلى آخر في نفس المستوى.

أين نجد في الجهة المقابلة نسبة 11.19% التي تمثّل المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لم يكتسبوا معرفة في تخصصات مختلفة داخل مكان العمل، تدعمهم في ذلك نسبة 28.79% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ قوانين المؤسسة لا تسمح بانتقال العمّال من تخصص إلى آخر في نفس المستوى.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أعلاه، يمكننا القول أنّ سماح قوانين المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب أليافايب بانتقال العمّال من تخصص عمل إلى آخر في نفس المستوى، يؤدي إلى اكتسابهم للمعرفة في تخصصات مختلفة داخل مكان العمل كالإنتاج أو المراقبة أو التغليف أو غيرها من التخصصات، وهم بذلك يكتسبون معرفة ويشاركونها مع زملائهم، على عكس العمّال الذين صرّحوا بأنهم لم يكتسبوا معرفة في تخصصات مختلفة داخل مكان العمل، فنجد أنّ معظمهم لا تسمح لهم قوانين المؤسسة بالانتقال من تخصص إلى آخر في نفس المستوى، وبهذا فإنّه يتّضح لنا أنّ

قيمة اكتساب المعرفة للعمال داخل المؤسسة قيد الدراسة لا تقف عند اكتسابهم لها فقط، بل يبادرون في تقاسمها بينهم كزملاء عمل مُظهريين بذلك علاقات عمل وفعل مواطناتيّ تنظيمي بعيد عن الفردانية، ومؤسس للتعاون والعمل الجماعي من خلال مشاركتهم بعضهم البعض ما يحملونه من معارف، ويبقى أنّ هذه القيمة لا تفرضها قوانين المؤسسة ولا يُلزم العامل على القيام بها إلا إذا ارتبطت القيمة بشخصه، انطلاقاً من الثقافة التي يحملها في ذلك والتي تعكس ثقافة المؤسسة التي يعمل فيها، هذه الأخيرة التي تعتمد على استراتيجية عدم تخصص العمال في تسييرها لهم، من خلال تمكين قوانينها المرنة من انتقال هؤلاء العمال من تخصص إلى آخر عند طلبهم ذلك أو عندما تقرّر هي حسب ظروف العمل كما استخلصناه من الدراسة الاستطلاعية الميدانية، والتي وضّحت لنا كذلك أنّ بعض العمال الذين صرّحوا بأنّ قوانين المؤسسة لا تسمح لهم بالانتقال من تخصص إلى آخر، ليس راجعاً لجهلهم للقوانين المعمول بها في المؤسسة في هذا الخصوص، بل كما قال لنا أحد الباحثين "كأين ماشينات لأزملهم جماعة قدام باش يمشوهم" أي أنّه توجد آلات تستلزم عمالاً ذوي أقدمة للعمل عليها، وما يصطلح عليه بكلمة "قدم" باللهجة المحلية خاصّة على مستوى المؤسسات عندما يُنعت بها العامل، تشير إلى ذلك العامل الذي لديه خبرة ومعرفة كبيرة في التعامل مع الآلة ذات الخصوصية المنفردة، كتلك التي تشكّل خطراً على صحّة العمال وأرواحهم لتواجدها في وسط الأشعة فوق البنفسجية داخل ورشة المراقبة في مؤسسة ألفايب، ممّا يتعدّر عليهم وبما يفرضه عليهم تخصصهم الانتقال من تخصص إلى آخر. ويبقى باقي العمال والذين يمثّلون الأغلبية قادرين على اكتساب المهارة والخبرة والمعرفة طول مساهمهم المهنيّ بانتقالهم من تخصص إلى آخر، هذا التمكين يعكس استراتيجية المؤسسة في تطلّعها للتعلّم من خلال الفاعلين، كتلك الاستراتيجية التي توصف بها المنظّمات الحديثة على غرار المنظّمة اليابانية من النوع (Z) فهذه المنظّمات يقول وليام أوشي في تسييرها لمسارات موظّفيها "توضح وجود نوع من التقلب على العديد من الوظائف لاطلاع الموظف على كافة جوانب العمل وهو من الأمور التي يميز بها النوع الياباني من المؤسسات، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير أنواع من المهارات المحددة التي تختص بها الشركة دون غيرها" (أوشي، 1985، صفحة 99) ولعلّ اعتماد مسيري مؤسسة ألفايب على استراتيجية عدم تخصص عمالها، لم يتوقّف عند تطوير مهاراتهم في العمل فقط بل دفعت بهم كفاعلين تنظيميين إلى اكتساب المعرفة وإظهارهم من خلالها للعمل الجماعي، الذي تمظهر في مشاركتهم هذه المعرفة مع زملائهم في العمل كخاصية من خصائص المنظّمة المتعلّمة، وكنباء تعاوني على حد تعريفها لشيسترينارد يقوم على تظافر جهود شخصين أو عدة أشخاص لبلوغ أهدافها، ويبقى حتى ولو كان تظافر الجهود والعمل الجماعي والتعاون من طبيعة

البشر، إلا أنَّ هناك دائما ما يحول بين العامل وبين إظهاره لتعاونه سواء مع زملائه أو مع المنظمة التي ينتمي إليها، وما تفتنُّ مؤسَّسة أَلْفَايِب من خلال استراتيجيَّتها إلى تمكين العمَّال من الانتقال إلى تخصُّصات أخرى والتعلُّم منها، إلا لأَنَّها تعلم بأنَّها "مطالبة اليوم أكثر من وقت مضى تحت ضغوط قوى السوق، لاختيار وإعداد استراتيجيات تعتمد على تبني الفاعلين الاجتماعيين داخلها لمواقف وسلوكات مغايرة لما كان سائدا في السابق..." (العايشي، 2005، صفحة 19)، فبالرُّغم من أنَّنا نتكلَّم على قيم يحملونها زملاء عمل على المستوى الأفقيِّ للمؤسَّسة الوطنيَّة لصناعة الأنايبب أَلْفَايِب بغرداية، والتي تمثَّلت في إظهارهم لمدى اكتسابهم للمعرفة ومشاركتها مع أقرانهم، إلا أنَّ الثَّابت فيها وبما استخلصناه من تصريحات أغلبية المبحوثين، أنَّ استراتيجيَّة المنظمة المتعلِّمة التي تتبنَّها المؤسَّسة قيد الدراسة، تبقى المرجعيَّة الأساسيَّة لتلك القيم والمشكِّلة لشبكة علائقيَّة يسودها المشاركة والعمل الجماعيِّ.

لذلك يمكننا أن نستنتج أنَّ مرونة القوانين داخل مؤسَّسة أَلْفَايِب تؤثِّر على العمل الجماعيِّ بين العمَّال، حيث أنَّ اكتسابهم للمعرفة وتبادلها مع زملائهم داخل ورشات العمل، كان لاستراتيجيَّة المنظمة المتعلِّمة التي تقرُّها المؤسَّسة كمنط لتسيير فاعليها أثرٌ في تعزيزها، من خلال تمكينهم من الانتقال للعمل بين التخصُّصات في نفس المستوى سواء في ورشة الإنتاج أو المراقبة أو التَّغليف.

الجدول رقم (19): يوضح أثر تواجد مرونة تواصل بين الزملاء في توجه العامل عند مواجهته لصعوبة في العمل.

المجموع		لا أتصل بأحد		المشرف		الزميل		توجه العامل عند تعرضه	
								تواجد مرونة في تواصل العمال	لصعوبة في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	240	%2.08	05	%7.5	18	%90.42	217	أجد مرونة	
%100	55	%34.55	19	%38.18	21	%27.27	15	لا أجد مرونة	
%100	295	%8.14	24	%13.22	39	%78.64	232	المجموع	

انطلاقا من القراءة الإحصائيَّة للجدول أعلاه، ومن خلال الاتِّجاه السَّائد نلاحظ أن نسبة 78.64% من المبحوثين صرَّحوا بأنَّ الزمَّيل هو أوَّل شخص يتَّصلون به عندما تواجههم صعوبة في العمل تتطلَّب المساعدة، تدعمها في ذلك نسبة 90.42% من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّهم يجدون

مرونة في التّواصل الشّخصي مع زملائهم في ورشات العمل، تليها نسبة 13.22% من المبحوثين صرّحوا بأنّ المشرف هو أوّل شخص يتّصلون به عندما تواجههم صعوبة في العمل تتطلّب المساعدة، تدعمها في ذلك نسبة 38.18% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم لا يجدون مرونة في التّواصل الشّخصي مع زملائهم في ورشات العمل.

يقابلها في ذلك المبحوثين الذين يمثّلون الاتجاه المعاكس بنسبة 8.14% والذين صرّحوا بأنّهم لا يتّصلون بأحد عندما تواجههم صعوبة في العمل تتطلّب المساعدة، تدعمها في ذلك نسبة 34.55% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم لا يجدون مرونة في التّواصل الشّخصي مع زملائهم في ورشات العمل.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول يتّضح لنا أنّه كلّما كانت هناك مرونة في التّواصل الشّخصي بين الزملاء داخل ورشات العمل، كلما اختار العامل زميله العامل وتوجّه إليه عند مواجهته لصعوبة في العمل، وكلّما غابت المرونة في التّواصل الشّخصي بين زملاء العمل داخل الورشة، أدّت إلى عزوف العامل وعدم توجّهه إلى أيّ أحد عند مواجهته لصعوبة في العمل الذي يقوم به، وهنا يتّضح لنا أهميّة الحرّية التي تتركها المؤسّسة الوطنيّة لصناعة الأنايبب ألفايبب لعمّالها ومدى فاعلية استراتيجية المنظّمة المتعلّمة التي تسلكها بعد تذليلها لكلّ العقبات التي تحول بين العامل وبين تواصله مع زملائه في الوصول إلى يد عاملة قادرة على عمل الجماعيّ، الذي تجسّد في الاعتماد على بعضهم البعض للقيام بالعمل في ظروفه الصّعبة، فالعمّال كما يقول دوغلاس ماك غريغور قادرين على بذل الجهد الفكريّ والبدنيّ لمواجهة العمل، فقط يتعيّن على التّنظيم توفير الجو المناسب لذلك، ولعلّ التّسيير الاستراتيجيّ الذي يعتمد على مسيرتي المؤسّسة قيد الدّراسة، يبعث بالإحساس إلى تلك الثّقة التي تضعها في عمّالها وفي تحرّكاتهم داخل ورشات العمل دون رقابة، والتي استطعنا رصدها من خلال الملاحظة أثناء الدّراسة الاستطلاعيّة، ورصد كميّة التّواصل بين العمّال داخل الورشة الواحدة وحتى بين الورشات الأخرى، وإذا كانت هذه السلوكيات غير رسميّة في المدارس الكلاسيكيّة للتّنظيم خاصّة التaylorية في ضبطها للحركة والزّمن، فهي من وجهة نظر واتكنز ومارسيك نموذجاً للمنظّمة المتعلّمة خاصّة تمكين العمّال من الاتّصال والتّواصل الذي يعتمد على مسيرتي هذه المؤسّسة؛ والذي يفضي إلى فتح النّقاشات والحوار كضرورة اجتماعيّة وسوسيوتنظيميّة يلجأ إليها هؤلاء العمّال أثناء الصّعوبات وفي الظروف العادية لمواجهة العمل جماعيّاً، بما تفرضه عليهم طبيعة عملهم داخل المنشأة الصناعيّة، وفي مقابلة أجريناها مع مشرف العمّال في دائرة الإنتاج عن الحرّية المتروكة للعمّال والتّواصل الشّخصي مع زملائهم صرّح لنا هذا الأخير " لو كان منخلوهمش هاذا الحرّية، الخدّمة ما

تَمْشِيش وما يَتَعَلَّمُوش وَيُعَيُونَا حُنَا les contremaitres" وبقى مضمون هذا التّصريح دليلاً على وعي مسيرى مؤسّسة ألفايب ضمن استراتيجيّتهم بأهميّة تمكين العمّال من التّواصل الشّخصيّ مع بعضهم البعض من أجل منظرمة متعلّمة متطلّعة للتعلّم والتّعاون والعمل الجماعيّ، وما يؤكّد ذلك أغلبية العمّال عند تصريحهم ضمن الاستمارة عن لجوئهم إلى زملائهم دون المشرف عند مواجهتهم لصعوبة في العمل. إنّنا ومن خلال هذه التّصريحات نتّوصل إلى أنّ هذه المرونة التي مكّنت العمّال من التّواصل، أسّست إلى ظهور علاقات عمل متكاملة ومتضامنة، فبالرّغم من أنّ العمل الجماعيّ تجلّى في مدى ثقة العمّال التي يحملونها ويظهرونها في علاقتهم مع بعضهم البعض، إلا أنّ هناك بُعداً آخر يعكس العمل الجماعيّ والتّعاون للعمّال ولو ضمناً أو بطريقة غير مباشرة، والذي يكمن في تخفيفهم العبء على المشرف الذي يقع على عاتقه كذلك مسؤوليّة مساعدة مرؤوسيه في تخطّي الصّعوبات التي قد تواجههم أثناء العمل، إلا أنّ المرونة المكرّسة داخل المؤسّسة دفعت بهؤلاء المرؤوسين إلى الاعتماد على بعضهم البعض في ذلك، وبالتالي التّقليل من مهام المشرف الكثيرة وجعله يركّز في أمور أخرى باعتباره الوسيط بين الإدارة والعمّال والمسؤول المباشر على العمّال وعلى توجيههم وقيادتهم لتحقيق الاهداف المسطّرة، فإذا كانت الرّقابة وتخصيص المهام وتفتيتها بالمعنى الفيبري تعتبر مبادئ لضبط العمّال ودفعهم للعمل ضمن نظريّات التّنظيم الكلاسيكية، فلقد أضحى الانتقال من هذا التقليد إلى مصاف المنظّمات المتعلّمة ضرورة من أجل كسب ولاء العمّال وتعاونهم، ولعلّ التّسيير الاستراتيجيّ الذي تعتمده المؤسّسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألفايب في كيفية إشرافهم وتسييرهم لفاعليها، أسّست إلى إحساسهم بمسؤوليّة التّعاون والعمل الجماعيّ بعيداً عن الإشراف الدّقيق، لأنّ هذا النّوع من الإشراف كما يقول دوغلاس ماك غريغور والذي أشار إليه وليام أوشي كذلك في كتابه النموذج الياباني في الادارة نظرية (Z) "... من شأنه أن ينقص من قوة الدوافع لدى العاملين ويعوق من نموهم النفسي ومن استقلالهم الشّخصي وحرّيتهم، وعلى كل حال فإن الإشراف قد يكسب صفة الدعم والمساندة حسب نظرية (Y) فقط عندما تكون لدى المشرف الثقة في مرؤوسيه بأنهم سيحسنون تقدير الأمور في تنفيذهم للعمل بطريقة تتفق مع أهداف المنظمة..." (أوشي، 1985، صفحة 111)، لذلك فإن هذه الاستراتيجية في التّسيير داخل مؤسّسة ألفايب بغرداية والتي تحمل ثقافة تمكين العمّال وإحلال مرونة التّواصل الشّخصيّ بينهم، كانت أحد محرّكات التّعاون التّنظيميّ الذي أفضى إلى العمل الجماعيّ داخل هذه المؤسّسة.

من خلال ما تقدم نستطيع أن نقول، أنّ مرونة التّواصل الشّخصيّ للعمّال مع زملائهم في ورشات العمل وتسهيل هذه العمليّة داخل البيئّة التّنظيميّة لمؤسّسة ألفايب، كان لها دور كبير في

تمكين العمّال وتوجيههم إلى الاتّصال بزملائهم والاستعانة بهم عند مواجهتهم لصعوبة في العمل تتطلّب المساعدة، كما ساهمت أيضا في إحلال العمل الجماعيّ بين هؤلاء العمّال وتخفيف الضّغط عن المشرف بعدم لجوء أغلبيّة العمّال إليه وإشغاله.

الجدول رقم (20): يوضح أثر اعتماد المشرف على النّقاشات المفتوحة في بذل أعضاء الفريق لجهد في العمل.

المجموع		لا أبذل جهد		نعم أبذل جهد		بذل أعضاء الفريق جهدا	
%	ت	%	ت	%	ت	اعتماد المشرف في العمل	على النّقاشات المفتوحة
%100	42	%21.43	09	%78.57	33	أهداف المشروع	نعم
%100	52	%19.23	10	%80.77	42	حجم العمل	يعتمد على
%100	173	%6.94	12	%93.06	161	الأجال الواجب احترامها	النّقاشات المفتوحة
%100	28	%53.57	15	%46.43	13	لا يعتمد على النّقاشات المفتوحة	
%100	295	%15.59	46	%84.41	249	المجموع	

تشير المعطيات الإحصائيّة للجدول وعبر اتّجاهها العام، بأنّ نسبة 84.41% من المبحوثين صرّحوا بأنّهم يبذلون جهدا ضمن أعضاء الفريق لبلوغ الأهداف المسطّرة، تدعمها في ذلك نسبة 93.06% من هؤلاء المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ المشرف يعتمد على النّقاشات المفتوحة مع العمّال قبل بداية أيّ مشروع وأنّه يركّز من خلالها على الأجال الواجب احترامها.

يقابلها في ذلك الاتّجاه المعاكس بنسبة 15.59% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم لا يبذلون جهدا ضمن أعضاء الفريق لبلوغ الأهداف المسطّرة، وتدعمها في ذلك نسبة 53.57% من هؤلاء المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ المشرف لا يعتمد على النّقاشات المفتوحة مع العمّال قبل بداية أيّ مشروع.

من خلال قراءتنا الإحصائيّة يتّضح لنا أنّ النّسبة الأعلى من العمّال المنقّذين داخل مؤسّسة ألفايب غرداية يصرّحون بأنّهم يبذلون جهدا ضمن أعضاء الفريق لبلوغ الأهداف المسطّرة ويجدون في نفس الوقت أنّ المشرف يركّز على الأجال الواجب احترامها عند فتحه للنّقاش معهم عن الأمور التي

تخصُّ العمل قبل بداية أيِّ مشروع، على عكس العمَّال الذين أجابوا أنَّ المشرف لا يعتمد على التِّقاشات المفتوحة قبل بداية المشروع، فقد صرَّحوا بأنَّهم لا يبذلون جهداً لبلوغ الأهداف المسطَّرة ضمن الفريق، وبهذا فإنَّ قيمة بذل الجهد للعمل جماعياً داخل المؤسسة والتي لا يفرضها أيُّ قانون، والذي حتى إن وجد فقد يجد دائما الأفراد داخل التَّنظيم ثغرات كما يقول "ميشال كروزي" في كتابه "الفاعل والنَّسق" يتملَّصون من خلالها عن الانخراط في العمل بالطريقة التي تتطلَّع إليها المؤسسة، إلا أنَّ القيمة التي يحملها أغلبية هؤلاء العمَّال، والتي تظهر التَّفاني في العمل ليس فقط من خلال أدائهم، بل من خلال بذل ذلك الجهد ضمن أعضاء المجموعة لتحقيق الأهداف التي سطرَّتها المؤسسة، تجد لها استراتيجية تسييرية كإطار مرجعيِّ لها يدفع بهم لإظهار هذه القيم من خلال مبدأ الرؤية المشتركة الذي تعتبر خاصية من خصائص المنظمات المتعلِّمة، وتكرِّسه مؤسسة ألفايب فرع غرداية عن طريق فتح الحوار والتِّقاشات بين المشرفين والعمَّال المنقذين؛ لتمكينهم من المشاركة في معرفة ما يجري على مستوى المؤسسة التي يعملون بها والقرارات المتبَّعة في ذلك كونهم منقذين لهذه القرارات، ولدفعهم بالإحساس بالمسؤولية الجماعية في بلوغ الغايات، حيث صرَّح أحد المبحوثين "كُلُّ مَا يَبْدَأ مَشْرُوعُ جَدِيدِ الْمَشْرِفِ تَاعُنَا يُحْطُنَا فَالْصُّورَةَ.... شُكُونُ عَطَانَا لُحْدَمَةَ، الْكَمِّيَّة، وَشَحَالِ عِنْدُنَا وَقْتٌ، وَنَدُو وَنُجِيبُو مُعَاهَ بِأَشِ الْكُلِّ يَفْهَمُ" نرى من خلال هذا التَّصريح أنَّ العمَّال داخل الورشات وقبل أن يباشروا في العمل يكونون على إطلال بحديثاته ويتَّضح لنا خاصية من عبارة "نَدُو وَنُجِيبُو مُعَاهَ" التي تعني نسأله ويجيبنا وتجاوز جميعاً في أمر هذا العمل، لدليل على عدم احتكار المشرف للكلمة وإعطائه فرصة للعمَّال المنقذين في مناقشة القرارات التي سوف ينفذونها، هذه الاستراتيجية التي تندرج تحت ثقافة المسيرين واستراتيجيتهم في مؤسسة ألفايب، تبعث على شعور العمَّال المنقذين بالأهمية والاحترام الذي قد ينتهي بإظهارهم للولاء من خلال تكثيف الجهود وبذل كلِّ طاقتهم؛ سعياً منهم لضمان بقاء صورة مؤسستهم إيجابية في علاقتها مع محيطها الخارجيِّ والمؤسسات المنافسة لها، وما فتَّح المشرف للتِّقاش مع العمَّال وتركيزه على الآجال الواجب احترامها ضمن استراتيجيته إلا لدفع العمَّال لبذل الجهد الجماعيِّ في العمل، تفادياً لضريبة التَّأخر التي قد تتعرَّض إليها المؤسسة جرَّاء تأخُّرها في طلب الزبون، وحفاظاً على سمعتها مع كبرى الشَّركات التي تتعامل معها على غرار سوناطراك والشَّركات الأجنبية المستثمرة في الجزائر، فضلاً عن تطلُّعها للاحتفاظ بشهادة إيزو/ISO التي تؤكِّد ضمن شروطها على ضرورة احترام المؤسسة للآجال المتَّفَق عليها مع زبائنها، كلُّها أسباب وعوامل قادرة على الدفع بالعمَّال بعد إحساسهم للانتماء إلى مؤسسة ألفايب بالتَّعاون والعمل الجماعيِّ وبذل الجهد لإنهاء العمل المترتب عليهم، كقيمة تشبه ثقافة "الثويزة" في المجتمع المحليِّ التي تعكس كمصطلح

تضافر جهود مجموعة من الأشخاص لمساعدة شخص أو مجموعة من الأشخاص الآخرين لإنهاء ما يترتب عليه من عمل، فإذا كانت ثقافة العمل الجماعي لهؤلاء العمّال الذين صرّح أغلبيتهم بأنهم يبذلون جهداً جماعياً لبلوغ أهداف المؤسسة امتداداً لثقافة المجتمع، فاستراتيجية المشرف في فتح النقاش مع العمّال هي من عزّزت ذلك، طالما الفاعلون كما يقول كروزبي داخل أيّ تنظيم قادرين على الامتناع في المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أو بأخرى، إلا أنّ اعتبارهم كفاعلين لا كأشخاص وتمكينهم من إبداء الرّأي ووضعهم في صورة المؤسسة؛ أسّس إلى ظهور علاقات عمل شموليّة إيجابيّة بين زملاء العمل يعكسها العمل الجماعي وبين هؤلاء العمّال والمؤسسة، والواقع كما يشير وليام أوشي ضمن نظريّة (Z) "أن جلسات الحوار والنقاش التي يتم فيها تبادل الأسئلة والأجوبة مع صغار الموظفين وعمال اليومية تساعد في تعزيز هذه المشاعر الجماعية... فينبغي للإدارة أن تتحدث إلى هؤلاء الموظفين عن الأساليب التي تتبعها الشركة لمواجهة الشركات المنافسة..." (أوشي، 1985، صفحة 167)، فحتّى إذا كانت نظريّة (Z) تتحدّث عن استراتيجية تسييريّة لمنظمة مغايرة عن منظماتنا ولمجتمع يختلف عن مجتمعنا وثقافة يد عاملة لها خصوصيّاتها، إلا أنّ ما أثبتته الدّراسات في أنّ اللّجوء إلى تبني استراتيجية المنظمة المتعلّمة التي تقول بأهميّة تمكين العمّال من المشاركة في التّسيير، ينتهي إلى توطيد علاقات العمل داخل أيّ منظمة وإلى التّكريس للعمل الجماعي وبذل الجهد للوصول بالمنظمة إلى أهدافها.

من خلال ما تقدّم نستنتج، أنّ ما أحدثته استراتيجية المنظمة المتعلّمة من تأثيرات على العمل الجماعي، من خلال اعتماد المشرف داخل مؤسسة ألفايب بغرداية على التّقاشات المفتوحة مع العمّال قبل بداية أيّ مشروع، أنّها دفعت بالعمّال إلى بذل جهودهم في العمل كأعضاء فريق واحد بغية بلوغ الأهداف المسطّرة، خاصّة وكما صرّح أغلبيّة هؤلاء العمّال أنّ التّركيز أثناء الحوار يكون أكثر على الآجال الواجب احترامها لإنهاء العمل، الأمر الذي كرّس إلى تحمّل هؤلاء العمّال الذين يشعرون باحترامهم وقيمهم لمسؤوليّة الحفاظ على مكانة المؤسسة.

• نتائج الفرضيّة الأولى:

انطلاقاً من ميدان البحث، وبعد الاعتماد على الإجراءات المنهجية وما جاء في الجانب النظريّ لدراسنا هذه، وتطلّعا منّا للتّحقّق من الفرضيّة الجزئية الأولى المتمثّلة في أنّ: لاستراتيجية المنظمة المتعلّمة أثر على العمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب

ALFAPIPE بغرداية، فإننا توصلنا إلى أن هذه الفرضية قد تحققت بناء على استنتاجاتها الجزئية التي انتهت إليها الجداول بعد تحليلها إحصائياً وسوسولوجياً والتي نعرضها فيما يلي:

❖ مبادرة العمّال في مؤسسة ألفايبب لمساعدة زملائهم في العمل حتى بدون طلبهم ذلك منهم؛ راجع إلى الحرية المتروكة لهم والتي من خلالها يستطيعون التّحرك داخل ورشات العمل، هذه الاستراتيجية التي لا تعتمد على الرّسميّة المفرطة في عملية التّسيير، عزّزت من إحساس هؤلاء العمّال بالاستقلاليّة والثّقة وساهمت في إبعادهم عن الاغتراب والروتينيّة في أداء العمل ممّا دفع بهم إلى إظهار الفعل المواطنيّ التنظيميّ وإلى الانخراط في العمل الجماعيّ الذي يظهر في مدى استعدادهم لمساعدة زملائهم والتّعاون معهم، وهو ما بيّنه الجدول رقم (08).

❖ استراتيجية المنظّمة المتعلّمة التي تنتهجها مؤسّسة ألفايبب من خلال هيكلها التنظيميّ المرن الذي يتيح للعمّال إمكانيّة مشاهدة بعضهم البعض والتعلّم عبر هذه المشاهدة، عند ممارستهم لعمليهم داخل ورشات المصنع دون حواجز تمنع ذلك، أسّست إلى قدرة أغلبية العمّال على تحمّل المسؤولية التي انعكست في مبادرتهم لتعويض زملائهم الغائبين عن العمل طالما أصبحوا قادرين على ذلك انطلاقاً من كميّة المعرفة والتعلّم والمهارة التي اكتسبوها في انجاز أعمال أخرى داخل المؤسّسة والتي دفعت بهم إلى إحلال التّعاون فيما بينهم وإلى العمل الجماعيّ مظهرين من خلال ذلك إيجابيّة في الجانب العلائقيّ بينهم، وهو ما أظهرته نتائج الجدول رقم (09).

❖ عدم اعتماد مؤسّسة ألفايبب على التّخصّص الدّقيق في العمل لعمّالها واعتمادها على استراتيجية تحويل هؤلاء العمّال إلى ورشات أخرى ساهم في تعلّمهم أموراً جديدة في العمل؛ أسّس إلى ظهور يد عاملة صرّحت أغليبتها بعدم انزعاجهم عندما يتمّ تحويلهم من ورشاتهم إلى ورشات أخرى للتّعاون مع زملائهم وتقديم يد المساعدة لهم؛ وإلى فاعلين قادرين على أداء عملهم الذي يقع على عاتقهم والانخراط في أعمال أخرى ضمن تخصّصات مختلفة، الأمر الذي زاد من ثقتهم جرّاء تعلّمهم واكتسابهم للمعرفة ومكّنتهم من السّعي إلى العمل الجماعيّ، كما أبرزه الجدول رقم (10).

❖ امتلاك العمّال لصلاحيّة التعامل مع الأخطاء المهنيّة كفريق عمل عند وقوعها وقدرتهم على التّصرّف دون الرجوع إلى الإدارة في ذلك، كاستراتيجية تعتمد هذه الأخيرة لتمكين الفاعلين داخل المؤسّسة من التعلّم لتجاوز العقبات ولتحمّل المسؤولية الجماعيّة في مواجهة العمل، دفعت بأغلبية العمّال فيها إلى المشاركة لتقديم حلول للمشكلات التي تقع داخل بيئة العمل، والتي لم تكن لتتجسّد كقيمة لولا اعتراف مسيّري مؤسّسة ألفايبب بقدرة فاعليها على تخطي الأزمات من

خلال اقتراحاتهم وأفكارهم التي يحملونها، ولجوء هؤلاء المسيرين إلى تفويض هذه المهام لهم والتي انتهت إلى توحيد أغلبية العمّال لجهودهم كأطراف فاعلة داخل ورشات العمل وإلى اعتمادهم على العمل الجماعي لبلوغ الغايات، كما يوضّحه الجدول رقم (11).

❖ أدت مرونة القوانين التي تقرّها مؤسّسة ألفايب في استراتيجيّتها كمنظمة متعلّمة إلى ظهور فئة سوسيو مهنيّة تعتمد على بعضها البعض كمجموعة من أجل إتمام العمل الذي يقع على عاتقهم في الأجال المطلوبة كفاعلين تنظيميين يسعون إلى بلوغ الأهداف من خلال العمل الجماعي، وإلى الحفاظ على صورة المؤسّسة في علاقتها مع محيطها الخارجي، هذه المؤسّسة التي مكّنتهم من خلال قوانينها أن يسلكوا طرقاً مختلفة لأداء العمل بعيداً عن تنميته عند كثرة المشاريع؛ مما جعلهم يُظهرون التعاون والعمل الجماعي والاعتماد المتبادل فيما بينهم لإنهاء العمل، كما يوضّحه الجدول رقم (12).

❖ اعتماد مؤسّسة ألفايب على تكنولوجيا الاتّصال لنقل المعلومات الخاصّة بالعمل للعمّال عن طريق البريد الإلكتروني (Email) والذي أثبت فاعليته عند أغلبية هؤلاء العمال، أثر بشكل إيجابي في أداء هذه الأخيرة التي تجد في المعلومات التي تصلهم والتي تخصّ العمل الذي يقومون به، تسهيلات لعمّالهم ضمن الجماعة، كون هذه الأخيرة أصبحت على اطلاع سريع وفي وقت واحد على المستجدّات التي تخصّ العمل والتي انتشرها بهذه الطريقتين يضعهم في الصّورة، ويدفعهم إلى العمل جماعياً لما يشعرون به من اهتمام ومساواة وابتعاد عن غموض الدّور، كما تبين لنا ضمن الجدول رقم (13).

❖ انتهاج مؤسّسة ألفايب بغرداية لاستراتيجيّة المنظمة المتعلّمة والتي انعكست في تشجيع المشرف لعمليّة تبادل المعرفة بين العمّال والذي اعترف له بهذا الدّور أغلبيتهم، كان له أثر كبير في دفع هؤلاء العمّال للمبادرة عند التحاق زملاء عمل جدد بالمؤسّسة؛ لمرافقتهم داخل ورشات المصنع من أجل دمجهم في العمل، هذه المبادرة التي تعكس مدى تقبّل العمّال للتعاون وتحمل المسؤولية التي ومن وجهة نظر تنظيميّة تبقى من عمل المشرف الذي يقع على عاتقه مسؤوليّة هذه المرافقة، عزّزتها ثقة هذا المشرف في مرؤوسيه ودفعه لهم إلى التعلّم واكتساب المعرفة التي انتهت بهم إلى حمل قيمة العمل الجماعي داخل المؤسّسة والذي يظهره هؤلاء العمّال الذين يعتبرون أنفسهم حاملين لهذه المعرفة وقادرين على تقاسمها مع زملائهم الجدد كامتداد للثقافة السائدة، كما يوضّحه الجدول رقم (14).

❖ الاعتماد على استراتيجية المنظمة المتعلّمة في تسيير العمّال داخل مؤسّسة ألفايب بغرداية من خلال لجوء المشرف إلى الإصغاء وابداء اهتمامه لأغلبية العمال عند طرحهم لأفكار تخصّص العمل، كرّس إلى وجود فاعلين داخل بيئة العمل قادرين على القيام بالعمل المطلوب منهم حتى إذا اختلفت آرائهم حول القيام به، مظهرين من خلال ذلك قدرتهم على العمل جماعياً والتزامهم بما يقع على عاتقهم، طالما يشعرون بالاحترام والتقدير والرضا عن الممارسات الواقعة داخل ورشات المصنع، والتي تعكس احترافية المشرف وثقافته في القدرة على فتح الحوار وإظهار الاهتمام لتمكين العمّال من المشاركة في تسيير المؤسّسة وللوصول بهم إلى تحقيق أهدافها، كما أبرزه الجدول رقم (15).

❖ الاعتماد على استراتيجية المنظمة المتعلّمة التي تنتهجها مؤسّسة ألفايب بغرداية من خلال تكوينها المستمر للعمّال الذين صرّح أغلبيتهم بحصولهم على تكوين لثلاث مرّات أو أكثر، ساهم في الرّفّع من مهاراتهم التي أهلتهم إلى إظهارهم لروح التّعاون والعمل الجماعيّ والتي لم تتجسد فقط في قدرتهم على اكتشافهم للأخطاء التي قد يقعون هم فيها قبل حدوثها، بل حتى اكتشاف أخطاء زملائهم وتداركها قبل وقوعها، عاكسين بذلك روح المسؤولية والثّقة المتبادلة بينهم وبين زملائهم وفي علاقتهم مع المؤسّسة التي تسعى للوصول بهم إلى التّعلم والاستمرار فيه، للرّفّع من مهاراتهم وبالتالي الرّفّع من الرّوح المعنويّة لديهم وكسب تعاونهم، كما تبيّن من الجدول رقم (16).

❖ اهتمام مؤسّسة ألفايب بتطوير وتوحيد إجراءات العمل بالاعتماد على شهادة (ايزو/ISO) المتحصّل عليها، والتي تعكس تبنّيها لاستراتيجية المنظمة المتعلّمة طالما تحاكي من خلالها كبرى المنظّمات المتعلّمة؛ أسّس لظهور فاعلين واعين داخل المؤسّسة ومنتقّبين لسياستها ومظهرين بذلك سعيهم للتّعلم ولتنظيم العمل عبر تعاونهم الذي يعكسه قدرتهم على التكيّف وبسهولة مع الأساليب الجديدة التي تطرحها متطلّبات العمل والتي تشرطها هذه الشّهادات، خاصّة وأنّ هذه الأخيرة تترك هامشا من الحرّيّة لهؤلاء العمّال للتّحفظ على بعض شروطها، كما أبرزه الجدول رقم (17).

❖ مرونة القوانين داخل مؤسّسة ألفايب التي تمكّن العمّال من خلالها الانتقال بين التخصّصات وفي نفس المستوى داخل ورشات العمل، عاكسة من خلال ذلك استراتيجية كمنظمة متعلّمة تعتمد على عمليّة دوران العمل الدّاخلي وتبتعد عن التخصّص وتفتيت المهام لأداء العمل؛ أفضى إلى اكتساب أغلبية العمّال للمعرفة وفي تخصّصات مختلفة، وكرّس إلى إظهارهم للعمل الجماعيّ

الذي عكسته تصريحات أغلبية هؤلاء العمّال الذين يشاركون هذه المعرفة مع زملائهم داخل المؤسسة، كما بيّنه الجدول رقم (18).

❖ إحلال التّعاون بين العمّال ولجوئهم إلى العمل الجماعيّ والاستعانة ببعضهم البعض عند مواجهتهم لصعوبات في العمل تتطلّب المساعدة، كرّست إليه استراتيجية المنظمّة المتعلّمة التي تنتهجها مؤسسة ألفايب والتي تظهر من خلال المرونة التي تقرّها في التّواصل الشّخصي للعمّال مع بعضهم البعض، هذه الاستراتيجية أسّست كذلك إلى تعاون العمّال مع المشرف من خلال رفع الضّغط عليه وعدم الرّجوع إليه بوصفه المسؤول المباشر على العمّال، والمستهدف الأول لهم في حالة مواجهتهم لصعوبات في العمل، بما تملّيه الإجراءات الرّسميّة داخل المؤسسة، كما يبرزه الجدول رقم (19).

❖ اعتماد المشرف داخل مؤسسة ألفايب وقبل بداية أيّ مشروع عمل على النّقاشات المفتوحة مع العمّال وتركيزه أثناء هذه النّقاشات على الأجال الواجب احترامها لإنهاء العمل، أدّى إلى وجود أعضاء فريق يعملون جماعياً ويبدلون جهداً في العمل لبلوغ الأهداف المسطّرة، فعدم احتكار الكلمة من المشرف وفتح الحوار مع مرؤوسيه بما تتطلّبه استراتيجية المنظمّة المتعلّمة، كرّس إلى إيجابيّة في الجانب العلائقيّ داخل المؤسسة وإلى مجموعة من العمّال ترى في الحفاظ على صورة مؤسّستهم مع زبائنهم مسؤوليّة تقع على عاتقهم وجب توحيد جهودهم لأجلها، كما تبين لنا من الجدول رقم (20).

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

تمثلت فرضيتنا الثانية في أن: لاستراتيجية تسيير الكفاءات أثر على تشكّل الهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

الجدول رقم (21): يوضح أثر اهتمام المؤسسة بتقييم العمال في تصديهم للانتقادات الموجهة لها.

المجموع		لا أبالي		نعم أتصدي لها		تصدي العمال	
						اهتمام للانتقاد الموجه للمؤسسة بتقييم عمالها	
النسبة	ت	%	ت	%	ت		
%100	15	%53.33	08	%46.67	07	الإدارة	نعم مهتمة
%100	21	%19.05	04	%80.95	17	المشرف	
%100	247	%2.43	06	%97.57	241	الإدارة والمشرف	
%100	12	%83.33	10	%16.67	02	ليست مهتمة	
%100	295	%9.49	28	%90.51	267	المجموع	

من الجدول أعلاه وحسب الاتجاه العام السائد نلاحظ أنّ نسبة 90.51% من المبحوثين صرّحوا بأنهم يتصدّون للانتقادات الموجهة لمؤسستهم، تدعمها في ذلك نسبة 97.57% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المؤسسة مهتمة بعملية تقييم العمّال عن طريق الإدارة والمشرفين.

في حين أننا نجد في الاتجاه المعاكس نسبة 9.49% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لا يبالون بالانتقادات الموجهة لمؤسستهم، تدعمها في ذلك نسبة 83.33% من المبحوثين الذين صرّحوا أنّ المؤسسة ليست مهتمة بعملية تقييم العمّال.

إنّ قراءتنا لهذا الجدول الإحصائيّ خاصّة من خلال النّسب التي ظهرت عند ترابط مؤشّراته، يظهر لنا جلياً قيمة اهتمام مؤسسة ألفايبب بغرداية بعملية تقييمها لعمّالها عن طريق إدارتها وكذا المشرف على العمّال فيها، هذه العملية التي أكّد أغلبية المبحوثين أنّهم يتمتّعون بها داخل البيئة التنظيمية التي يشتغلون بها، تركت أثرها في وقوف هؤلاء العمّال والتّصديّ للانتقادات الموجهة لمؤسستهم، وهذا فإنّ استراتيجية تسيير الكفاءات هاته ما هي إلا استراتيجية يبحّث من خلالها المسير

عن تطوير الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم الفردية والجماعية؛ لكي يتمكن من خلالهم صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فضلا عن أنها تدعو لكسب ثقة العمال وخلق رابط قوي بين كل الأطراف الفاعلة داخل التنظيم، ذلك أن عملية تقييم العمال داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألقاب بقرادية والتي تعد إجراء من إجراءات استراتيجية تسيير الكفاءات عززت من ولاء العمال لمؤسستهم وانتمائهم لها، وما يؤكد قيمة هذا الإجراء، الأقلية من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتصدون للانتقادات الموجهة لمؤسستهم، على خلفية أن هذه الأخيرة ليست مهتمة بعملية تقييمهم، ليتأكد لنا أهمية عملية تقييم العمال ومساهمتها عند تكريسها في زرع قيم تنظيمية إيجابية جماعية داخل المؤسسة، حيث صرح أحد الباحثين في هذا الصدد " ... ما نحسّوش جهدنا يضيع في SNS الإدارة نعم ماتسمحش فالغيابات والانضباط لكن دايرا مشرف يقيم العمل والجهد لي رانا نبذلو فيه فردي كان ولا جماعي وبيعتو للإدارة يجينا على شكل زيادة فالأجر، ويقرو المسيرين شكون لأزملو يتكون من التقرير لي يديرو المشرف ... " نلتمس من خلال هذا التصريح، العديد من الأبعاد التي توجي إلى وجود استراتيجية تسييرية تعتمد على تقييم العمال وتحفيزهم والنظر في تكوينهم انطلاقا من نقاط القوة والضعف التي يقررها المشرف، في عملية لتسيير الكفاءات تبعث بالفهم على وجود قلق لدى المسيرين للوصول بمرووسمهم إلى الكفاءة المطلوبة لتحقيق الغايات، كما أن الاعتراف بعدم ضياع جهد العمال في مؤسسة ألقاب بقرادية التي نعتمها هذا المبحوث ب SNS وهي تسمية هذه المؤسسة في بداية نشأتها، دليل على إحساس العمال بالانتماء إليها وليس كما يشير "فليب بارنو" مجرد الانتساب الإداري لها، خاصة عندما لا يقتصر تقييمهم في الانضباط والغيابات فقط، ويتعدى ذلك إلى تطلع المؤسسة إلى تحقيق مرووسمها لذاتهم وإحساسهم بالتقدير عبر تحفيزهم والاستمرار في تعليمهم، فالمؤسسة بهذه الثقافة تؤسس إلى تنشئة عمالها تنظيمياً بالطريقة التي تدفع بهم إلى التماهي في الدفاع عنها وعدم تقبلهم للانتقادات الموجهة إليها التي تعكس هويتهم الجماعية في ذلك، باعتبار أن المؤسسة أصبحت اليوم كما يشير رونو سانسوليو "فضاء لبناء الهويات الفردية والثقافية وخلق هوية ثقافية جماعية التي تعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقات العمل، فالفرضية الجديدة تقول بظهور هويات ثقافية جديدة للفاعلين مرجعها يعود للمؤسسة الصناعية، في وقت أين لا المكانات، ولا الفئات المهنية، ولا الطبقات الاجتماعية، ولا المراجع القديمة للانتماء الاجتماعي لم تعد تكفي لتعريف الهويات الفردية والجماعية" (حواشي وشويمات، 2022، الصفحات 619-620)، فعلاقات العمل في مؤسسة ألقاب تعدت كونها علاقات مبنية على المكانات أو الفئات أو اختلاف الطبقات، لتنتقل إلى علاقات عمل إيجابية توّطرها استراتيجية تسييرية

للكفاءات انتهت إلى تشكُّل هويَّة مهنيَّة للعمَّال المنفَّذين داخل ورشات المؤسَّسة الوطنيَّة لصناعة الأنابيب ألقاييب بغرداية، الذين أعلنوا اندماجهم وولائهم لمؤسَّستهم وعدم تقبُّلهم المساس بسمعتها، طالما مكَّنتهم هذه الأخيرة من معرفة مساهمهم المميَّي ومكامن القوَّة والخلل فيه والعمل على تطوير مهاراتهم والرَّفَع من كفاءتهم بما يخدمهم كعمَّال ويخدم المؤسَّسة بالفاعلين فيها، بالإضافة إلى أنَّ شعور العمَّال بالاهتمام، كثيرا ما ينتهي بهم إلى إشباع حاجاتهم التي تمثِّل الأهداف بالنسبة لهم، وأنَّ بلوغ هذه الأهداف ترفع من معنويَّاتهم وتكرِّس إلى تشكُّل هويَّة مهنيَّة بعيدة عن التَّنافس والانفصال.

من خلال ما سبق نستنتج، أن اعتماد مؤسَّسة ألقاييب على الإدارة والمشرف لتقييم العمَّال كاستراتيجية لتسيير الكفاءات فيها، أسَّس إلى تكوُّن هويَّة مهنيَّة لهؤلاء العمَّال يعلنون من خلالها الوقوف جماعيًّا لكلِّ من ينتقد مؤسَّستهم والتَّصديِّ لانتقاداته، فضلا عن أنَّها كرَّست إلى كسب ولاء العمَّال الذي لا ينتهي فقط بحمايتهم لها من الانتقادات بل حتى إلى إظهارهم لمناخ تنظيميِّ بعيد عن الصِّراع والتَّوتُّرات.

الجدول رقم (22): يوضح أثر اطلاع العامل على جوانب تقييمه في بذله للجهد لإتقان عمله.

المجموع	لا أقوم		في بعض الأحيان فقط		أقوم ببذل جهد		بذل العامل للجهد اطلاع العامل لإتقان عمله على جوانب تقييمه	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	259	3.09%	08	4.63%	12	92.28%	239	راض عن التقييم
	23	21.74%	05	47.83%	11	30.43%	07	لست راض عن التقييم
	13	61.54%	08	23.08%	03	15.38%	02	لست مطلع
	295	7.12%	21	8.81%	26	84.07%	248	المجموع

من خلال الجدول الإحصائيِّ وحسب الاتجاه العام السائد نلاحظ نسبة 84.07% من المبحوثين صرَّحوا بأنَّهم يقومون ببذل جهدٍ لإتقان العمل الذي يقع على عاتقهم، تدعمها في ذلك نسبة 92.28% من المبحوثين الذين أجابوا بأنَّهم مطَّلعون على الجوانب التي يتمُّ تقييمهم من خلالها وأنَّهم راضون عن عمليَّة التَّقييم هذه.

وفي مقابل هذا وانطلاقاً من الاتجاه المعاكس نلاحظ ما نسبته 7.12% من الباحثين صرّحوا بأنهم لا يبذلون جهداً لإتقان العمل الذي يقع على عاتقهم، تدعمها في ذلك نسبة 61.54% من الباحثين الذين أجابوا بأنهم ليسوا مطلّعين على الجوانب التي يتمُّ تقييمهم من خلالها.

إنَّ ما أفضت إليه قراءتنا العددية للجدول، تُظهر لنا وفي ترابط مؤشّراتها، مدى أهميّة إطلاع العامل على عمليّة التقييم التي تخصُّه كفاعل ومدى رأيه فيها، على سلوكياته داخل المؤسسة، فقد صرّح أغلبية العمّال بأنهم يقومون ببذل جهد لإتقان العمل الذي يقع على عاتقهم، كما أنّهم مطّلعون على الجوانب التي يتمُّ تقييمهم من خلالها داخل المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألبايب بغرداية، وأنهم راضون عن عمليّة تقييمهم داخلها، فبعيدا عن التّوصيات الرسميّة التي تحثُّ العمّال على بذل الجهد في العمل والتي قد يجد العمّال طرقاً لعدم التقيد بها، إلا أنّ تصرّح أغليبتهم ببذل جهد في العمل الذي يقومون به مردّه اهتمام المسيرين باطلاعهم على جوانب التقييم والذي يعدُّ خارطة لهم ولنقائصهم التي يسعون لاستدراكها ببذل الجهد، هذا التّسيير الاستراتيجي للكفاءات التي تعتمد المؤسسة قيد الدّراسة، والتي فضلا عن أنّها استراتيجية تکرّسها الاتّفاقيّة الجماعيّة بموجب القانون، أصبحت ثقافة لإدارة الموارد البشريّة التي تحرس زيادة على ذلك، على تنفيذ الشّروط والتّعليمات التي تنصُّ عليها الشّهادات العالميّة التي تسعى المؤسسة للحفاظ عليها على غرار شهادة إيزو/ISO، هذه الأخيرة التي يرجع العديد من الإطارات الفضل لها في تنظيم العمل والعمّال و في إعطائهم صورة واضحة عن المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييمهم لهؤلاء العمّال، وهذا ما أكده لنا أحد الإطارات فيما بقوله "نحن لا نتدخل في النتائج النهائيّة لتقييم العمال بقدر ما نعمل على توضيح الاجراءات التي توصي بها ايزو 9001 والتي يجب تقييم العمال من خلالها قصد الرفع من أدائهم... نطلّع على النتائج ونجد أنّها تحيط بكل ما يقوم بها العامل" يظهر من خلال هذا التّصرّح، وجود مقارنة استراتيجية للتّسيير والتّدير، وأنّ المكلف بتقييم العمّال على مستوى مؤسسة ألبايب بغرداية يُظهر تلك الشّفافيّة والعدالة الإجرائيّة بين العمّال التي أسّست إلى رضاهم؛ فضلا عن نيّته في تطوير القابليّة للعمل لديهم عن طريق كشفه لهم مواطن قوّتهم وضعفهم، الذي ينتهي بهم للمحاولة في تحسين أنفسهم والاستمرار في التعلّم باعتبار أنّ المؤسسة لم تعد مكانا لزيادة الإنتاج وجني الأرباح فقط، بقدر ما أنّها مكان للتّنشئة الاجتماعيّة للعمّال وتشكّل هويّتهم المهنيّة داخل بيئة العمل الواحدة، فإظهارهم للعمل الجماعي والتّعاون من خلال بذلهم للجهد في العمل، يشير إلى إحساسهم بالانتماء والولاء خاصّة عندما صرّح لنا بعض الباحثين "وين يبينولنا الضّعف نزيرو زواحننا" "لازم نكوونو عند حسن الظن" "رانا هنا باش نعاونو المؤسسة وتعاوننا" عبارات تدلُّ على بحث هؤلاء العمّال عن

الاعتراف من مؤسستهم هذه الأخيرة التي تساهم من تعزيز هذه القيمة باستراتيجيتها التسييرية التي تساهم في نفس الوقت في تشكُّل الهوية المهنية لهؤلاء العمَّال، فبالرُّغم من أنَّ التاييلورية عمدت على الحرص في تدريب عمَّالها على الاشتغال بالآلات وتقييم عملهم في أدائهم للعمل وتحفيزهم مادياً لبذل الجهد، إلا أنَّها لم تكسب رضاهم في العمل لاعتبارها أنَّ الأفراد داخل بيئة العمل كائنات اقتصادية، تعمل ما يُطلب منها وليس ما تعلَّمته، فانتهت إلى الجمود والرُّوتين والملل، إلا أنَّه ومن خلال ملاحظتنا لواقع مؤسَّسة ألقاب والمقابلات التي قمنا بها وإجابات أغلب المبحوثين أكَّد لنا انتهاج الميسرين لاستراتيجية تسييرية للكفاءات لا للأشخاص، استطاعت من خلالها إنتاج ثقافة تعبر عن هوية مهنية جماعية متطلِّعة لبلوغ الأهداف التي سطرَّتها المؤسَّسة كفريق عمل، وإلى نفس منطلق الفعل الذي يعبر بدوره عن وجود ذلك الرُّابط المهني داخل المؤسَّسة، الذي يعكس علاقات العمل القائمة على التبادل الاجتماعي الذي يجسده العمَّال المنفذين ومسيِّرهم بالاستراتيجية التي يتبنونها ككائنات اجتماعية، التي تُعتبر كما أشار إميل دوركايم السَّبب الرئيسي لديمومة المؤسَّسات.

من خلال ما تقدَّم، نستنتج أنَّ استراتيجية المنظمة المتعلِّمة التي تتَّخذها مؤسَّسة ألقاب كنمط لتسيير عمَّالها والمتمثلة في اطلاع هؤلاء العمَّال على الجوانب التي يتمُّ من خلالها تقييمهم، ألزمتهم كعمَّال على بذل جهدهم لإتقان العمل الذي يقع على عاتقهم، هذه القيم المعبرة عن هويتهم المهنية الجماعية للعمَّال مردُّها اهتمام المؤسَّسة بوضع كفاءتها في الصُّورة بالشكل الذي يستطيعون من خلالها تقييم أنفسهم والعمل على تدارك نقصهم، وما يعزِّز ذلك رضاهم الذي صرَّح به أغلبيتهم عن عملية تقييمهم.

الجدول رقم (23): يوضح أشكال تكوين المؤسَّسة للعمَّال وأثرها في وجود تكامل بينهم في العمل.

المجموع	لا يوجد تكامل		في بعض الأحيان		نعم يوجد تكامل		التكامل بين أشكال تكوين العمَّال
	ت	%	ت	%	ت	%	
	31	41.93%	13	32.26%	10	25.81%	فردية
	34	5.88%	02	32.35%	11	61.77%	جماعية
	199	00%	00	9.05%	18	90.95%	فردية جماعية
	31	48.39%	15	29.03%	09	22.58%	لم يتمَّ تكويني
	295	10.17%	30	16.27%	48	73.56%	المجموع

من الجدول أعلاه وحسب الاتجاه العام السائد نلاحظ نسبة 73.56% من المبحوثين الذين صرّحوا بوجود تكامل مع زملائهم في العمل عند أدائهم لعملهم، تدعمها في ذلك نسبة 90.95% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة اعتمدت في تكوينها على التكوّن الفرديّ والجماعيّ، تليها نسبة 16.27% من المبحوثين الذين صرّحوا أن هنالك في بعض الأحيان تكامل مع العمّال عند أدائهم لعملهم، تدعمها نسبة 32.35% من المبحوثين الذين صرّحوا بأن المؤسسة اعتمدت في تكوينهم على التكوّن الجماعيّ.

وفي المقابل نجد النسبة الأقلّ والتي تمثّل 10.17% وهم من المبحوثين الذين صرّحوا بعدم وجود تكامل مع زملائهم في العمل عند أدائهم لعملهم، تدعمها في ذلك نسبة 48.39% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لم تقم بتكوينهم كعمّال.

تعلن المؤشّرات عند ترابطها داخل الجدول الإحصائيّ عن تصريح أغلبية العمّال بوجود تكامل بين زملاء العمل عند أدائهم لعملهم الذي يقع على عاتقهم، وأنّ مسؤوليهم في عمليّة تكوينهم لهم يعتمدون على التكوّن الفرديّ والجماعيّ على حدٍ سواء داخل المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنايب ألقاب بقرادية، هذه الأخيرة التي تدفعنا بالحديث عن التسيير الاستراتيجيّ التي تعتمد المؤسسة لتطوير الأفراد العاملين فيها، ليس فقط لأنّها تعتمد على عمليّة التكوّن ضمن استراتيجيّتها لتسيير الكفاءات، بل لأنّها تعتمد أيضا على أساليب مختلفة في ذلك عند اتّخاذها لقرار تكوين العمّال والذي قد يكون تكويناً فرديّاً أو جماعياً، ويبقى أن انخراط العمّال واستفادتهم من التكوّن الفرديّ والجماعيّ في مسارهم المهنيّ كفيّل بأن يصل بهم إلى التّكامل، الذي يستدعي نوعاً من التّدريب والمهارة والخبرة للوصول إليه، والذي يزيد في توطيد علاقات العمل بينهم ويساهم في تشكّل الهويّة المهنيّة لهم داخل الورشة الواحدة، حيث صرّح أحد المبحوثين في هذا الشّأن "كُلُّ العمّال ليترك تشوف في هاذ الجهة تكوّننا مع بعض وكاين لي زاد تكوّن وخذو بحكم التخصّص تاغو وكاين لي كوّنوه لقاوه ناقص ... نخدموا متعاونين كيبي راجل واحد نفهمو بعضنا بعض ونكملو لخدمة في وقتها..." تصريح يدل على كميّة التّرابط والتّعاون ومساندة العمّال لبعضهم البعض والتّفاهم عند أدائهم للعمل لبلوغ الفاعليّة، ودليل أيضا على وجود الانتماء الاجتماعيّ للعمّال كمجموعة واحدة، وكذا الالتزام الاجتماعيّ بأداء العمل الذي يقع على عاتقهم داخل البناء المشكّل لهويّتهم المهنيّة، هذه الهويّة الجماعيّة كرّست لنحتنا استراتيجيّة تسيير الكفاءات التي تعتمد عليها مؤسسة ألقاب ضمن استراتيجيّتها للتسيير، معلنة من خلال ذلك تطلّعها إلى اكتساب يد عاملة مؤهّلة ومتكاملة عند مواجهة العمل المطلوب منها، فالنّاب هنا أنّ غياب التكوّن قد يكون له تأثير في عدم وجود تكامل بين العمّال خاصّة عندما يصرّح أقلّيّة

المبحوثين في مؤسسة ألفايب والذين لم يتمّ تكوينهم بذلك، وبغض النظر عن عدم وجود تكامل في رأي العمّال الذين لم يستفيدوا من التّكوين والذي قد يكون من وجهة نظر سوسيوتنظيمية أمراً منطقيّاً، نجد كذلك مجموعة من العمّال الذين استفادوا من التّكوين لكن بصفة فردية يصرّحون عن عدم وجود تكامل مع زملائهم عند أدائهم للعمل، والملفت للانتباه أكثر هو عدم وجود ضمن عيّنتنا أيّ عامل تكوّن تكويناً فرديّاً وجماعيّاً صرّح بعدم وجود تكامل مع زملائه في العمل، الأمر الذي يبعث بالفهم إلى أهميّة التّكوين الفرديّ الذي تملّيه سياسة مؤسسة ألفايب بغرداية للمتخصّصين وغير المتخصّصين من عمّالها، وفي نفس الوقت تحرص على تكوينهم مجموعات بما يخدم خصوصيّة العمل الذي تقوم به والذي يتطلّب العمل الجماعيّ، و تظافر جهود كلّ الأطراف الفاعلة داخل الورشات بعد توحيد معارفهم وتطويرها وتحسين سلوكياتهم وصقلها عن طريق التّكوين، هذا الأخير الذي له تأثير مباشر في توطيد علاقات العمل وتشكّل الهويّة المهنيّة الجماعيّة للعمّال المنقّذين داخل ورشات مؤسسة ألفايب بغرداية التي يعكسها التّكامل الذي يجدونه فيما بينهم أثناء أدائهم للعمل، خاصّة وأنّهم يحملون نفس الخصائص ويواجهون نفس ظروف العمل، وفي هذا يشير رونو سانسوليو بأن الأفراد عندما ينتمون إلى نفس الجماعة ويكون لديهم نفس منطق الفعل، يشكّلون بذلك هوية جماعية (Sainsaulieu, 1977, p. 303)، وهذا ما يعكسه نسق الفعل الملموس داخل ورشات العمل الواحدة وأفعال العمّال المنقّذين فيه الذين يجابهون العمل بطريقة متكاملة، أطرها المرجعيّة تجسّدت في تلك الثّقافة التنظيمية التي يحملها المسيررون ويترجمونها إلى استراتيجيات تسييرية للكفاءات، عن طريق التّكوين الذي ساهم في تشكّل الهويّة المهنيّة الجماعيّة، والتي تحمل نفس القيم الدّالة على وجود إيجابية في الجانب العلانقيّ للعمل بين العمّال أنفسهم وبهم وبين مؤسّستهم.

من خلال ما تقدّم نستنتج، أن استفادة العمّال من التّكوين الفرديّ والجماعيّ الذي مكّنهم منه استراتيجيّة تسيير الكفاءات التي تعتمدها مؤسسة ألفايب، كان له أثر في تشكّل الهويّة المهنيّة لهؤلاء العمّال الذي ظهر في تصريح أغلبيّتهم عن إيجادهم للتّكامل بينهم عند أدائهم لعملهم، هذا التّكامل الذي أسّست له المهارات التي اكتسبوها من عمليّة التّكوين عامّة والتّكوين الجماعيّ خاصّة الذي يفضي إلى الرّفّع من معنويّات العمّال عند أدائهم للعمل كمجموعة واحدة.

الجدول رقم (24): يوضح أسلوب تكوين العمّال وأثره في مواصلتهم للعمل في ظل التغيّرات المفروضة.

المجموع	يتراجع أدائي		أواصل عملي تحت الضّغط		أواصل عملي بدون تدمير		مواصلة العامل لعمله في ظلّ التغيّرات	أسلوب تكوين العمّال
	%	ت	%	ت	%	ت		
%100	41	%24.39	10	%48.78	20	%26.83	11	تكوين نظري
%100	22	%22.73	05	%32.82	07	%45.45	10	تكوين تطبيقي
%100	201	%1.99	04	%5.97	12	%92.04	185	تكوين نظري وتطبيقي
%100	31	%45.16	14	%41.94	13	%12.90	04	لم يتم تكويني بعد
%100	295	%11.19	33	%17.63	52	%71.19	210	المجموع

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد نلاحظ نسبة 71.19% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يواصلون عملهم بدون تدمير أثناء التغيّرات التي تفرضها قرارات مؤسّستهم المفاجئة، تدعمها في ذلك نسبة 92.04% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المؤسّسة تعتمد في تكوينهم كعمّال على التّكوين النظريّ والتطبيقيّ، تليها في ذلك نسبة 17.63% التي تعبّر عن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يواصلون عملهم تحت الضّغط أثناء التغيّرات التي تفرضها قرارات مؤسّستهم المفاجئة، تدعمها في ذلك نسبة 48.78% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المؤسّسة تعتمد في تكوينهم كعمّال على التّكوين النظريّ.

أين نجد في الاتجاه المعاكس نسبة 11.19% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ أدائهم في العمل يتراجع أثناء التغيّرات التي تفرضها قرارات مؤسّستهم المفاجئة، يدعمها في ذلك نسبة 45.16% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المؤسّسة لم تقم بتكوينهم كعمّال.

يفرض الجدول الإحصائيّ عند تقاطع مؤشّراته نوعاً من التراتبيّة الملفتة للانتباه داخل مؤسّسة ألفايب بغرداية، بحيث نجد أنّ العمّال الذين تكوّنوا تكويناً نظرياً وتطبيقياً قادرين على مواصلة عملهم بدون تدمير، أما أولئك الذين حظوا بتكوين نظريّ فقط نجدهم يواصلون عملهم تحت الضّغط، ويبقى أن العمّال الذين يتراجع أدائهم في العمل أغلبيتهم لم يستفيدوا من التّكوين، هذا الأخير الذي أكّد أهميته على الفعاليّة في الأداء للعمّال داخل ورشات عمل المؤسّسة، خاصّة وأنّ المسيرين ضمن استراتيجيّتهم لتسيير الكفاءات مكّنوا أغلبيّة العمّال من الاستفادة من التّكوين النظريّ

والتطبيقيّ على حدّ سواء، الأمر الذي جعل منهم فاعلين قادرين على مواصلة عملهم بدون تدمر أثناء التغيّرات التي تفرضها قرارات مؤسّستهم المفاجئة حسب تصريحاتهم ضمن الاستمارة، وما أكّد لنا ذلك، الآراء الاستباقية التي استخلصناها من بعض المبحوثين أثناء الدّراسة الاستطلاعية الميدانية أين صرّح لنا أحدهم " ... فلمؤسّسة تاغنّا كلّ ما يُجيبونّا آلة جديدة ولا عقلية جديدة فلخدمّة يكوّنونّا هنا ولا يرسلونّا لبلاصة أخرى خارج المؤسّسة نتعلّمو ... تكوين نظريّ ولا يخرجونّا للميدان كلّ حاجا في بلاصتها..." من خلال هذا التّصريح نستطيع أن نفهم أنّ مؤسّسة ألفايب بغرداية لا تعتمد على نمط واحد لأداء العمل ضمن نشاطاتها، وهذا ما تفرضه التغيّرات الحاصلة والتي تجبر جميع المؤسّسات مواكبتها، إلا أنّ الملفت للانتباه في هذا التّصريح هو الانتماء الذي يبيده العمّال لمؤسّستهم "المؤسّسة تاغنّا" وكمية وعي هؤلاء العمّال بأهمية التّكوين بأسلوبيه النظريّ والتطبيقيّ خاصّة من عبارة " كلّ حاجا في بلاصتها " والتي يقصد بها أنّه توجد بعض الأمور في العمل تستدعي تكوين العامل نظريّا وأمور أخرى يجب أن يكون التّكوين فيها تطبيقا، وهذا يطرح مسألة تشكّل الهوية المهنية الجماعية من خلال المسار المهنيّ للعمّال عبر تكوينهم، فإذا كان من الضّرورة تشكّل هوية مهنية للأفراد كما يرى كلود دوبار أثناء تنشئتهم الاجتماعية وقبل دخولهم للحياة العملية، وجب تكوينهم تكويننا نظريّا يرفع من رأسمالهم المعرفيّ تزامنا مع التّكوين الميدانيّ الذي يؤهّلهم مستقبلا إلى بناء علاقات عمل يسودها الانتماء والولاء، فالتّوافق الذي يربط ما بين اعتماد مسيريّ مؤسّسة ألفايب بغرداية على التّكوين النظريّ والتطبيقيّ لتكوين العمّال، ومواصلة هؤلاء العمّال لعملهم أثناء التغيّرات التي تفرضها قرارات مؤسّستهم المفاجئة وبدون تدمر، يوحى بتشكّل هوية لمجموعة من الفاعلين يربطون أهداف المؤسّسة التي يعملون بها بأهدافهم التي تعكسها ارتفاع الرّوح المعنوية عندهم رغم الطّروف، وكل هذا مردّه التّسيير الاستراتيجيّ الذي يعتمد مسيريّ المؤسّسة قيد الدّراسة، خاصّة وأنّ نحت الهويات وتشكّلها اليوم أصبح وفي خضم ما غدت تتطلّبه المؤسّسات الحديثة رهين عدة أبعاد جديدة على غرار تسيير الكفاءات، كما يشير "الدكتور محمد بومدين" في مقاله "الهوية العمالية المنتجة في المؤسّسة المعاصرة دلالات وأبعاد"، هذه الاستراتيجيةّ التي تعنى بتسيير الكفاءات والتي تؤبّس إلى تشكّل هوية مهنية والتي مردّها التّنشئة التّنظيمية التي باتت تصطبح عمّال مؤسّسة ألفايب عن طريق التّكوين، هذا الأخير الذي ساهم في تدريبهم وتعلّمهم إلى درجة أنّهم أصبحوا يشعرون أنفسهم أنهم مندمجين في العمل، وقادرين على مسaire التغيّرات حتى ولو لم تكن متوقعة والتي تفرضها المؤسّسة من حين إلى آخر، المؤسّسة التي يشير إليها رونو سانسوليو بأنّها مكان للتّنشئة التّنظيمية للعامل وفيها تشكّل هويته، وبهذا فإنّ تأقلم أغلبية العمّال داخل المؤسّسة الوطنية لصناعة الأنايب

ألفايبب بغرداية، وعدم تدمُّرهم وإظهارهم لعلاقات عمل إيجابية وهويَّة مهنيَّة جماعيَّة، يرجع كذلك لاستمرار تنشئتهم التي كرَّسها الاستمرار في التعلُّم وكسب المهارات عن طريق التَّكوين النَّظريِّ والتَّطبيقيِّ الذي يفترض وجود استراتيجيَّة تسييريَّة للكفاءات لتطبيقه وإنجاحه.

نستنتج من خلال ما تمَّ طرحه، أنَّه كلِّمًا كان اعتماد مؤسَّسة ألفايبب ضمن استراتيجيَّتها لتسيير كفاءاتها على تكوين العمَّال نظريًا وتطبيقيًا معًا، كلِّمًا استطاع هؤلاء العمَّال مواصلة عملهم دون تدمُّر أثناء التغيُّرات التي تفرضها القرارات المفاجئة التي تتَّخذها مؤسَّستهم، على عكس العمَّال الذين استفادوا من أسلوب واحد من التَّكوين فنجدهم إمَّا يعملون تحت الضَّغط أو يتراجع أدائهم في ظلِّ التغيُّرات المفاجئة، حيث ساهم التَّكوين المركَّب في تشكيل هويَّتهم المهنيَّة المعرِّبة عن مدى اندماجهم في العمل الذي يواجهونه في كلِّ الضُّروف انطلاقًا من المهارات التي اكتسبوها من عمليَّة التَّكوين.

الجدول رقم (25): يوضح أثر تلقي العمال للتقدير في إحساسهم بفخر العمل في مؤسَّسة

.ALFAPIPE

المجموع		لا يشعرني بالفخر		يشعري بالفخر		إحساس العمال بالفخر تلقي العامل للتقدير على مجهوداتهم من AIFAPIPE
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	17	47.06%	08	52.94%	09	الزملاء
100%	09	55.56%	05	44.44%	04	المشرف
100%	249	00%	00	100%	249	الزملاء والمشرف
100%	20	90%	18	10%	02	لا أتلقى تقدير
100%	295	10.51%	31	89.49%	264	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام نلاحظ أنَّ نسبة 89.49% من المبحوثين صرَّحوا بأنَّ عملهم في مؤسَّسة ALFAPIPE يشعروهم بالفخر، تدعمها في ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذي أجابوا بأنَّهم عند إنجازهم لعملهم بالشَّكل المطلوب يتلقون تقديرا لمجهوداتهم من قبل الزملاء والمشرف.

إلا أننا نجد في الاتجاه المقابل نسبة 10.51% من المبحوثين الذين لا يشعرون بالفخر بعملهم في مؤسسة ALFAPIPE، تدعمها في ذلك نسبة 90% من المبحوثين الذي أجابوا بأنهم عند إنجازهم لعملهم بالشكل المطلوب لا يتلقون تقديرا لمجهوداتهم.

بعد قراءة نسب الجدول الإحصائي وما انتهى إليه عند تقاطع مؤشراته، اتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالفخر لعملهم لصالح مؤسسة ألفايبب بغرداية، على خلفية أنهم يتلقون التقدير من مشرفهم وزملائهم في العمل عند إنجازهم لعملهم بالشكل المطلوب، وبالرغم من أن قيمة الافتخار لأغلبية العمّال قد يكون شعورا داخلياً يشعر به فقط من يحملة، إلا أن الثابت أن احساسه بالانخراط ضمن الجماعة التي تقدر ما يقوم به من عمل سواء زملاءه في العمل أو المشرف الذي يمثّل الإدارة ويعكس صورته لها، كفيل بإظهاره للانتماء للمؤسسة التي تستخدمه وتحقّره على تعزيز ولائه لها، خاصة وأننا تمكّنا من خلال الملاحظة التي قمنا بها أثناء الدراسة الاستطلاعية الميدانية رصد العديد من السلوكيات والأفعال الدالة على تشكّل هويّة مهنيّة لهؤلاء العمّال والتي تعبّر عن فخرهم للانتماء لمؤسسة ألفايبب بغرداية، وعلى سبيل المثال لا الحصر الهندام الخاصّ بالعمل والذي يحمل اسم المؤسسة بالخطّ العريض، فقد صادف وجودنا في المدخل الرئيسيّ لمؤسسة ألفايبب، نزول أغلبية العمّال من حافلات المؤسسة وهم يلبسون اللباس الخاصّ بالعمل، الأمر الذي جعلنا نعتقد أن قوانين المؤسسة هي من تلزمهم بذلك، ودفع بنا إلى طرح سؤال مباشر لمجموعة من العمّال المنقّذين عما إذا كانت سياسة المؤسسة هي من توصي بذلك، ليظهر لنا أن أمر دخول العامل بهندام العمل إلى المؤسسة يرجع إلى العامل نفسه أين صرّح أحد المبحوثين "وَالْوَقَايِنُ الْمُوَسَّسَةَ مَاتَرِيَرْنَاشْ عَلَى قَشْ الْخَدْمَةِ حَتَّى نَدْخُلُو لِّلْوَرَشَاتْ، حُنَا نَلْبَسُوهُمْ فِدَارْ وَنُدَوْرُو بِهِمْ فَلْحَوْمَةَ وَنَدْخُلُو بِهِمْ لِّلْحَانُوتْ، هَا بَاشْ نَبَانُو بِلِي نَخْدُمُو فِي الْفَايِبِب" يعلن هذا العامل من خلال تصريحه عن فخره لانتمائه لمؤسسة ألفايبب التي أعطت له مكانة اجتماعيّة، هذا الفخر الذي كرّست له استراتيجية تسيير الكفاءات عن طريق تحفيز العمّال، بإظهارها التقدير الذي يحملة المشرف كمسؤول مباشر لهؤلاء العمّال والذي ينم عن اعترافه لهم بمجهوداتهم المبذولة عند أدائهم للعمل، هذا الاعتراف الذي لم تكن لتتشكّل هويّتهم المهنيّة بدونه، فهو الدافع لهم كعمّال للشعور بالانتماء إلى مجموعة أو كيان ما، وإشباع حاجة الأفراد العاملين داخل أيّ تنظيم كما يشير أبرهام ماسلو ضمن هرمه للحاجات والتي يصل من خلالها إلى تحقيق الذات، والملفت للانتباه أن من أدلوا بهذه التصريحات ليسوا إطارات أو إطارات سامية مكنتهم مناصبهم التي يشغلونها داخل مؤسسة ألفايبب من الإحساس بالافتخار باعتبار أنهم أصحاب السُلطة والأماكن الرّفيعة داخل التّنظيم، بل كانت التصريحات من فئة سوسيو مهنيّة تتذيل التراتبيّة السلميّة

في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إلا أن التسيير الاستراتيجي للكفاءات والنظر إلى هؤلاء العمال المنقذين على أنهم شركاء عمل تقدّر ما يقومون به، وليسوا عمّالاً أجراء فقط، أسس إلى تشكّل هويّة عمل لديهم مهّدت إلى علاقات عمل يسودها الولاء بمجرد الاعتراف لهم بمجهوداتهم، فهذا الاعتراف المزدوج من زملاء العمل ومن المشرف كفيل بتوطيد علاقات العمل والروابط الاجتماعية التي تتشكّل من خلال القيم التي يحملها الأفراد وانتماءاتهم والمعايير التي يحتكمون إليها، والتي تمثّل كما يشير سان سوليو " ... المرجعية التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل على المستوى الفردي أو ضمن الجماعة وظائفه ودوره، وما هي الصورة التي يقدمه فيها زملاؤه في العمل " (Sainsaulieu, L'identité au travail, 1988, p. 14)، فالمسألة هنا هي مسألة وجود والبحث عن الاعتراف بالذات وبالآخر، فالاعتراف بالذات قد عبّر عنه أغلبية العمّال بفخرهم للانتماء إلى مؤسسة ألابيب، أمّا الاعتراف بالآخر فقد أثبت مسيرو هذه المؤسسة ولو عن طريق مشرفهم الذي يمثّلها بانتهاجهم لاستراتيجية تشجيعيّة لكفاءاتهم؛ أسست إلى تشكّل هويّتهم الجماعيّة وإلى ظهور علاقات إنسانيّة؛ من شأنها أن تسهّل على كلّ الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة بلوغ الأهداف.

من خلال ما تقدّم من التحليل يمكن القول، أنّ التّقدير الذي يحظى به العمّال داخل مؤسسة ألابيب من زملائهم وخاصّة الذي يبديه المشرف اتّجاههم، أثر في تشكّل الهويّة المهنيّة الجماعيّة لديهم التي ظهرت في إبداء شعورهم بالافتخار الذي صحّح به أغلبية العمّال بالانتساب إلى مؤسسة ALFAPIPE والعمل فيها، هذا الشّعور يعكس مدى انتماء هؤلاء العمّال لمؤسستهم التي تعتمد في تسييرها لهم على استراتيجية تحفيزيّة للكفاءات من خلال المشرف الذي يمثّل إدارة المؤسسة ويعكس صورتها للعمّال.

الجدول رقم (26): يوضِّح أثر توافق جهد العمَّال مع راتبهم في تفكيرهم بمغادرة المؤسسة للعمل في أخرى.

المجموع	لا أفكر		لا أدري		نعم أفكر		التفكير في مغادرة المؤسسة توافق جهد العامل مع راتبه		
	%	ت	%	ت	%	ت			
	%100	211	%95.26	201	%2.37	05	%2.37	05	نعم يوافق
	%100	48	%39.58	19	%43.75	21	%16.67	08	إلى حد ما
	%100	36	%36.11	13	%16.67	06	%47.22	17	لا يوافق
	%100	295	%78.98	233	%10.85	32	%10.17	30	المجموع

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أنَّ نسبة 78.98% من المبحوثين صرَّحوا بأنَّهم لا يفكِّرون في مغادرة مؤسَّستهم للعمل في مؤسَّسة أخرى، تدعمها في ذلك نسبة 95.26% من المبحوثين الذين يجدون أنَّ الراتب الذي يتقاضونه يوافق الجهد الذي يبذلونه في العمل، تليها نسبة 10.85% من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّهم لا يدرون إذا ما كانوا سوف يغادرون من مؤسَّستهم للعمل في مؤسَّسة أخرى، تدعمها في ذلك نسبة 43.75% من المبحوثين الذين عبَّروا أنَّ الراتب الذي يتقاضونه يوافق إلى حد ما الجهد الذي يبذلونه في العمل .

أما الاتجاه المعاكس فنجد نسبة 10.17% من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّهم يفكرون في مغادرة مؤسَّستهم للعمل في مؤسَّسة أخرى، تدعمها نسبة 47.22% من المبحوثين الذين يجدون أنَّ راتبهم لا يوافق جهدهم المبذول في العمل.

من خلال ما انتهينا إليه من الجدول الإحصائي يمكننا القول، أنَّ الراتب الذي يتقاضونه العمَّال في مؤسَّسة ألفايب بگرداية والذي يتوافق مع جهد أغلبية العمَّال الذي يبذلونه في العمل أثر في استعدادهم للبقاء في المؤسَّسة والعمل فيها، وفي عدم تفكيرهم لمغادرتها للعمل في مؤسَّسة أخرى، وهو ما أثبتته المقارنة بين العمَّال الذين يجدون راتبهم يوافق جهدهم وبين أولئك الأقلية من العمَّال الذين لا يجدون هذا التوافق، والذين يعلنون عبر تصريحاتهم أنَّهم يفكرون في مغادرة مؤسَّستهم للعمل في مكان آخر، ويبقى تصريحهم هذا مرده إذا رجعنا إلى السُّؤال المفتوح ضمن استمارتنا إلى مقارنة أنفسهم بمؤسَّسات أخرى خاصَّة الأجنبيَّة منها، والتي تنشط على مستوى التراب الوطني وتعتمد على

أجور أعلى من تلك التي يتقاضونها على مستوى ألفايب بغرداية، والتي دفعت ببعض العمّال إلى التفكير بالعمل في مؤسسة أخرى، فالتصريحات كانت مثلا "شركات الأُمريكية تُخلّص خيْر من هنا" و "تخصّصاتنا تسحقهم شركات أجنبيّة وعندهم إمْتيازات خيْر منّا" و "مدا بيّا نحسن من المُستوى المعيشي تاعي" تصريحات لا توحى بتدني رواتبهم بقدر ما توحى إلى تطّلع هؤلاء العمّال إلى أجر أكبر، ذلك أنّنا إذا رجعنا إلى تصريحات أغلبية العمّال والتي نبي علمها تحليلنا، نجدهم لا يفكّرون في الانتقال إلى مكان آخر في العمل ويعترفون بالعدالة وكفاية الأجور التي يتقاضونها والتي يتحقّقون عن الإفصاح عنها لسبب أو لآخر، ففي تصريح لأحد المبحوثين أثناء الدّراسة الاستطلاعيّة الميدانيّة قال "... صحّ الخدْمَة صعيبة ومَراكش ضامن هنا بحكم مخاطر العمل، بصح نخلصو مليح كيما رانا على حساب خدْمَتنا..." من جديد يأخذ هذا العامل كغيره الكلمة ويتكلّم بصيغة الجماعة أمام زملائه الذي أيّدوه في ما كان يقوله، وما لفت انتباهنا عبارة "على حساب خدْمَتنا" هذه العبارة تعكس استراتيجيّة تسيير الكفاءات التي يعتمدها مسيرى مؤسسة ألفايب بغرداية، والتي من خلالها شكّلت هويّة الانتماء لهؤلاء العمّال الذين لا يفكّرون في مغادرة مؤسّستهم بحثا عن مؤسسة أخرى، هذه الاستراتيجية التي تطرح جدلية الحوافز الماديّة والحوافز المعنويّة وأيّهما قادر على الدّفع بالعمّال للرّفع من أدائهم وإظهار ولائهم للبيئة التنظيميّة التي يعملون بها، فمن وجهة نظر سوسولوجيّة لم تستطع التايولوجيّة من خلال نظرتها إلى العامل كالرجل الاقتصاديّ وتحفيزه تحفيزا مادّيّا لبلوغ غاياتها من خلاله، لتأتي بعدها جميع نظريّات التّنظيم ابتداء من مدرسة العلاقات الإنسانيّة إلى غاية النظريّات السوسولوجيّة داعية بعدم إغفال الحوافز المعنويّة وأهميّتها في كسب رضا العمّال وولائهم، وإذا أردنا الحديث عن استراتيجية مسيرى المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألفايب بغرداية وتحديدًا في مسألة الرّواتب التي تدفعها لعمّالها والتي أسّست من خلالها لعلاقات عمل شكّلت لديهم هويّة الانتماء إليها، فإن الأمر معنوي أكثر من أن يكون مادّيّا، بالرّغم من أن ما صرّح به أغلبية العمّال كان حول الرّاتب، إلا أنّ عدم إحساسهم بفائض القيمة الذي تحدّث عليه كارل ماركس في كتابه رأس المال بغض النّظر عن أن الأجر مرتفع أو منخفض أو بمعنى آخر عدم شعورهم بأنّ مؤسسة ألفايب ترفع من رأسمالها على حساب جهدهم في العمل، دون أن تعطيهم حقّهم من الأجر بما يتوافق مع العمل الذي يقومون به والأرباح التي يساهمون في جنيها للمؤسّسة، هذه الثّقافة التي تحملها المؤسّسة وتنعكس في استراتيجيّتها لتسيير كفاءاتها، أسّست إلى تشكّل هويّة مهنيّة جماعيّة تكبح من تفكير العمّال في تغيير المؤسّسة التي تعمل على إرضائهم وتعزيز ولائهم لها من خلال التّدقيق في مساهمهم المهنيّ والعمل على تعزيز الثّقفة لديهم كونهم شركاء عمل لا أجراء فقط، فعندما لا تستطيع المؤسّسة

المساهمة في تشكُّل هويَّة أفرادها المهنيَّة كما يشير رونو سانسوليو وكسب انتمائهم وولائهم، يبحثون عنها في مكان آخر أو يشكِّلون هويَّة موازية.

من خلال ما تم طرحه، نستنتج أنّ ما أحدثته استراتيجيَّة تسيير الكفاءات داخل المؤسَّسة من خلال توزيعها للأجور على عمَّالها بعدالة، حيث يجد هؤلاء العمَّال توافقها مع الجهد الذي يبذلونه في العمل، أدَّى إلى تشكُّل هويَّة مهنيَّة لمجموعة من العمَّال تعكس مدى انتمائهم الجماعيِّ لمؤسَّسة ألفايب، هذه الأخيرة التي لا يفكِّرون في مغادرتها للعمل في مكان آخر، طالما لا تعتمد على فائض القيمة في علاقتهم معها ولا يشعرون بأنَّ الجهد الذي يبذلونه في عملهم يرجع بالفائدة إلى غيرهم.

الجدول رقم (27): يوضح أثر ترقية العمال وإحساسهم بالاستقرار في تعاونهم مع المؤسَّسة في

ظروفها الصعبة.

المجموع	لا أتعاون معها		نعم أتعاون معها		تعاون العمال مع المؤسَّسة		
	%	ت	%	ت	عند الصعاب	استفادة العامل من الترقية وإحساسه بالاستقرار	
%100	193	%3.63	07	%96.37	18 6	عززت إحساسك بالاستقرار	نعم تمت ترقيتي
%100	59	%16.95	10	%83.05	49	إلى حد ما	
%100	21	%52.38	11	%47.62	10	لم تعزز إحساسك بالاستقرار	
%100	22	%59.09	13	%40.91	09	لم تتم ترقيتي	
%100	295	%13.90	41	%86.10	25 4	المجموع	

من الجدول وحسب الاتِّجاه العام السَّائد نلاحظ أن نسبة 86.10% من المبحوثين صرَّحوا بأنَّهم يتعاونون مع مؤسَّستهم عند مرورها بظروف صعبة، تدعمها في ذلك نسبة 96.37% من المبحوثين الذين يقروُن أنَّهم استفادوا ضمن منصب عملهم من التَّرقية من رتبة إلى أخرى، الأمر الذي عزَّز من إحساسهم بالاستقرار.

وفي الاتِّجاه المعاكس نجد نسبة 13.90% من المبحوثين صرَّحوا بأنَّهم لا يتعاونون مع مؤسَّستهم عند مرورها بظروف صعبة، تدعمها في ذلك نسبة 59.09% من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّهم لم يترقوا من رتبة إلى أخرى.

يتبين لنا من خلال قراءتنا للجدول الإحصائي، أن نظام ترقية العمّال من رتبة إلى أخرى الذي تعتمده مؤسسة ألفايب كاستراتيجية لتسيير كفاءاتها والذي استفاد منه أغلبية العمّال كما صرّحوا، عزّز من إحساسهم بالاستقرار وأسّس إلى تعاونهم مع المؤسسة عند مرورها بظروف صعبة، على عكس الأقلية من العمّال الذين لم يستفيدوا من هذه الترقية، فقد أظهروا من خلال تصريحاتهم بأنهم لا يتعاونون مع المؤسسة عند مرورها بظروف صعبة. إنّ اعتماد مسيري مؤسسة ألفايب على هذا النوع من الترقية والذي يعتبر نوعاً من التحفيز المادي والمعنوي لهؤلاء العمّال، مكّتهم من الشعور بالرّضا والاطمئنان الذي انتهى بتشكّل هويّة مهنيّة لمجموعة من العمّال، أظهروا ولاءهم واندماجهم في عملهم واستعدادهم للحفاظ على بيئة العمل التي ينتمون إليها، بعد إعلان تعاونهم مع مؤسّستهم عند مرورها في ظروف صعبة، هذا وبالرغم من أنّ هذه الترقية التي يستفد منها العمّال هي ترقية في الدّرجة وليس في المنصب، أي أنّهم يبقون في مناصبهم كعمّال منقّدين ويتمّ ترقيةهم فقط في الرّتبة من واحد إلى أربعة كسّلم تعتمده مؤسسة ألفايب في ترقية العمّال المنقّدين، ذلك أنّ ترقيةهم في المنصب أمر غير مطروح في الاتفاقية الجماعية والقوانين التي تنصّ عليها المؤسسة إلا في حالات نادرة يرقى فيها العامل المنقّد إلى مشرف، بما تقتضيه سياسة هذه المؤسسة في ذلك بحكم تخصّص هؤلاء العمّال الذي يجبرهم على البقاء في ورشات العمل داخل المصنع، مع حق الاستفادة من الترقية في الرّتب، هذه الأخيرة التي كانت كافية لشعور العمّال بالاستقرار داخل مؤسسة ألفايب، وفي تشكيل هويّتهم بحيث يصرّح أحد العمّال المنقّدين الذين استفادوا من الترقية "أنا رتبة ثالثاً ... حنا المهم الترقية في الرتبة. حتّى الواحد يحسّ بليّ عندو قيمة هنا... وكنا عازفين بليّ رايجين نترقاو غي فرتبة ملي دخلنا بحكم التخصّصات تأعنا وقانعين وفرحانين بيها" تصريح دالّ على أن العمّال المنقّدين كانوا على علم بأمر الترقية التي تمكّنهم منها مؤسسة ألفايب والرضا عنها، فقط ينتظرون من خلالها افتكاك الاعتراف بهم كجماعة من طرف آخر يمثّل السّلطة، هذا الاعتراف الذي يشعروهم بعضويتهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، والتي حتى ولو لم تمكّنهم قوانينها من الانتقال بين المناصب، مكّتهم استراتيجيتها من الانتقال بين التخصّصات للتعاون والتعلّم واكتساب المهارة في العمل كما يوضّحه الجدول رقم (18) والذي يفضي لقدرتهم على مواجهة الظروف الصّعبة التي قد تمرّ بها المؤسسة، فضلا عن أنّ هذه الترقية تعزّز من إحساسهم بالاستقرار جرّاء الاستفادة منها، فهي زيادة في المكاسب الماليّة لهؤلاء العمّال المنقّدين، وعامل لتحسين مستواهم المعيشي، كما تعتبر أيضا مؤمّنا لهم ومعزّزا لولائهم ولتمثّلاتهم الإيجابية والجماعية للمؤسسة، هذه الأخيرة التي ساهمت عبر استراتيجيتها التسييرية في كسب ثقة العمّال المنقّدين فيها وفي أنفسهم، وفي انطلاقهم من نفس منطق الفعل عند مواجهتها لظروف صعبة

في العمل عند إبدائهم لروح التعاون والتضامن معها، كونها الدافع لتحقيق ذاتهم والمرهون كما يشير رونو سانسوليو بمسارهم المهني الذي تحفظه لهم المؤسسة التي ينتمون إليها، والذي يعد حسبه واحداً من الشروط غير القابلة للتنازل لتشكّل الهوية الفردية والجماعية لهم. وهذا فإن قيمة التعاون التي يستعدّ هؤلاء العمّال لإبدائها تجاه مؤسستهم، ما هو إلا تعبير لحمل ثقافة واحدة ولتشكّل هوية جماعية للعمل الجماعي والتضامن، كان قد كرّست له استراتيجية تسيير كفاءات واضحة المعالم تعبر عن ثقافة المؤسسة في تطّلعها إلى تجويد علاقات العمل عن طريق العدالة الإجرائية والمساواة في ترقية عمّالها، الذي صرّح أغلبيتهم أنّهم استفادوا منها، فضلاً عن أنّها مكّنتهم من الإحساس بالاستقرار داخل بيئة العمل التي أعلنوا الانتماء والولاء لها بعيداً عن التوتّرات والقيم السلبية التي قد تنتج عن فقدان الثقة والإحساس بهذا الاستقرار، واستعداداً للتعاون والوقوف معها في كل الظروف.

نستنتج من خلال ما تقدّم من الطّرح، أنّ تشكّل الهوية المهنية لدى عمّال مؤسسة ألفايب والذي ظهر في تصريحهم بالوقوف مع مؤسستهم والتعاون معها عند مرورها بالظروف الصعبة، كرّست لها استراتيجية هذه المؤسسة عبر تسييرها لكفاءاتها من خلال ترقية كفاعلين تنظيميين في الرتبة، الأمر الذي دفع بهم لإظهار ولائهم وانتمائهم لها والحرص على استمرارها، خاصّة وأنّهم أحسّوا من خلال هذه الاستراتيجية المعتمدة بالاستقرار داخل المؤسسة

الجدول رقم (28): يوضح مساهمة المؤسسة في تطوير مهارات العمال وأثرها في مساعدتهم لها

بمرافقة الجدد.

المجموع		لا أساعدها		أساعدها		مساهمة بمرافقة الجدد المؤسسة في تطوير مهارات العمال
ت	%	ت	%	ت	%	
229	100%	18	7.86%	211	92.14%	نعم تساهم في ذلك
32	100%	17	53.12%	15	46.88%	إلى حد ما
34	100%	25	73.53%	09	26.47%	لا تساهم في ذلك
295	100%	60	20.34%	235	79.66%	المجموع

من خلال النّسب الإحصائية وعبر الاتجاه العام نلاحظ أنّ نسبة 79.66% من المبحوثين صرّحوا بأنّهم يساعدون مؤسستهم في مرافقة الوافدين الجدد للعمل من أجل دمجهم في العمل،

تدعمها في ذلك نسبة 92.14% من المبحوثين الذين يجدون أنّ مؤسّستهم تساهم من خلال تحويل العمّال من ورشة إلى أخرى في تطوير مهاراتهم.

يقابلها في الاتجاه المعاكس نسبة 20.34% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم لا يساعدون مؤسّستهم في مرافقة الوافدين الجدد للعمل من أجل دمجهم في العمل، تدعمها في ذلك نسبة 73.53% من المبحوثين الذين يجدون أنّ مؤسّستهم لا تساهم من خلال تحويل العمّال من ورشة إلى أخرى في تطوير مهاراتهم.

يتّضح لنا من خلال النّسب وعند تقاطعها داخل الجدول، أنّ أغلبية العمّال الذين صرّحوا بأنّ مؤسّستهم تساهم في تطوير مهارات العمّال في العمل عندما تحوّلهم من ورشة إلى أخرى، يقومون بمرافقة الوافدين الجدد من العمّال من أجل دمجهم في العمل، كخطوة يعلنون من ورائها مساعدة المؤسّسة في ذلك، كما أنّنا نجد بعض العمّال الذين أجابوا بأنّهم لا يساعدون المؤسّسة في مرافقة هؤلاء الوافدين الجدد لدمجهم في العمل، والذي يمثّل معظمهم المبحوثين الذين لا يجدون في عمليّة تحويل العمّال من ورشة إلى أخرى والتي تقوم بها المؤسّسة تطويرا لمهارتهم. ولعلّ إظهار أغلبية العمّال لولائهم ولروح تعاونهم الجماعيّ مع بيئة العمل التي ينتمون إليها؛ راجع إلى استعدادهم لتحمل المسؤولية طالما أنّهم عمّال يتمّ تحويلهم من طرف مسيّريهم بين الورشات المختلفة داخل المصنع، هذه الاستراتيجية لتسيير الكفاءات مكنتهم من التعلّم واكتساب المعرفة في مختلف التّخصصات التي يكونون قادرين من خلالها على إظهار هويّة جماعيّة عند مرافقتهم للعمّال الجدد دون تردّد والتّعاون مع مؤسّستهم في ذلك، هذا التّعاون الذي يظهر في القيام بمهمّة المرافقة بشكل لا يتقاضى عليه العمّال المرافقين أجرا، لأنّه فعل يدخل في دور خارج المهام الرسميّة المنوطة بهم، وبهذا فهم يساعدون المشرف الممثّل للإدارة في عمليّة المرافقة هذه، محاولين دمج زملائهم الجدد من خلال تعريفهم بالعمل الذي سيقع على عاتقهم والتزاماتهم، ففي العديد من التّصريحات التي تمّ تداولها خلال المقابلة الأولى التي أجريناها أثناء الدّراسة الاستطلاعيّة الميدانيّة نجد عبارات مثل "كيما رافقونا وعلّمونا، نرافقوهم ونعلّموهم" و "لازم نفهموه خدمتو مليح باه يبدا الخدمة" و "مادام قادر نرافقو علاه مانرافقوش" تصريحات تدلّ على حمل هؤلاء العمّال لثقافة تنظيميّة تعكس العديد من القيم كالتّمسك بالمعرفة والقدرة على تبادلها والتّعاون والتطلّع إلى العمل الجماعيّ، بل حتى العمّال الذين يعترفون للمؤسّسة بأفانيب بمساهمتها في تطوير مهارات العمّال من خلال عمليّة تحويلها لهم بين الورشات، وجدنا بعضهم والذين صرّحوا بأنّهم لا يساعدون المؤسّسة في مرافقة الوافدين الجدد، على خلفية أنّهم مجبرون على الوقوف أمام الآلة التي يتخصّص فيها هم دون غيرهم من العمّال، مما يتعدّر عليهم

خاصة عمال الرافعات التي تنقل الأنابيب من ورشة إلى ورشة أخرى، والعمال المنقذون الذي يعملون على المراقبة التقنية لهذه الأنابيب بالأشعة، أما الأغلبية فقد صرّحوا بتقديمهم يد العون للمؤسسة بمرافقة زملائهم الجدد، فإذا كان تشكّل الهوية للفرد لا تكتمل كما أشار رونو سانسوليو إلا إذا اعترفت الجماعة بعضويته، ففي مؤسسة ألفايب تظهر ملامح تشكّل الهوية المهنية للعامل منذ اللحظات الأولى التي يدخل فيها إلى ورشات العمل ويقرّر زملاؤه إدماجه في هذا العمل، وضمن الجماعة التي أعلنت من خلال هذه الممارسات ولائها وانتمائها إلى مؤسسة ألفايب بغرداية، التي تنتهج استراتيجية لتسيير الكفاءات استطاعت من خلالها المساهمة في تعلّم عمالها وكسب تعاونهم وثقتهم التي اكتسبوها أصلاً أثناء تنشئتهم الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي أصّلت إلى اتخاذهم لنفس منطق الفعل كجماعة واحدة ذلك أن المؤسسة تعتبر كما يشير رونو سانسوليو "فضاء لبناء الهويات الفردية والثقافية وخلق هوية ثقافية جماعية التي تعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقات العمل (حواشي و شويمات، 2022، الصفحات 619-620)، أي أنّ المؤسسة مسؤولة عن سلوكيات الفاعلين فيها وما عجز الفاعلين في بلوغ أهدافها كما يشير دوغلاس ماك غريغور إلا لفشل هذه المؤسسة في دفعهم إلى ذلك، فلقد عانت المؤسسة الصناعية الجزائرية عند ظهورها وحتى الإطارات المسيرين فيها، عدم استجابة العمال المنقذين أُنذاك للتعاون معهم والاتّحاد لإنجاح المشروع الذي أتت من أجله المؤسسة، هذه الأخيرة التي كان يُنظر إليها كما أشار الأستاذ جمال غريد على أنّها تنتهي إلى عالم الآخرين، أي أن تمثّلات العمال لمؤسستهم كانت أن هذه الأخيرة تسلمهم جهدهم لطرف آخر، إلا أنّ التغيّرات الحاصلة خاصة على مستوى الاستراتيجيات التسييرية المعمول بها داخل مؤسسة ألفايب اليوم مهّدت لظهور عهد جديد للمؤسسة ولعلاقات العمل فيها، التي انتهت بتشكّل هوية مهنية جماعية مندمجة للعمال المنقذين ومتعاونة مع البيئة التنظيمية التي تنتهي إليها طالما أن هذه الأخيرة تسعى لكسب ولاء هؤلاء العمال من خلال تعليمهم وتطوير مهاراتهم.

نستنتج من خلال ما تقدّم، أن لاستراتيجية تسيير الكفاءات، عبر مؤشّر مساهمة مؤسسة ألفايب في تطوير عمالها من خلال تحويلهم من ورشة إلى أخرى للعمل أو للتعاون، أثر في إظهارهم للفعل المواطناتي التنظيمي الذي تجسّد في المبادرة لمساعدة مؤسستهم في مرافقة الوافدين الجدد للعمل من أجل دمجهم فيه، عاكسين بذلك هويتهم المهنية الجماعية الدّالة على فاعلين قادرين على تحمّل مسؤولية هذه المرافقة، في عملية لتبادل اجتماعي ينسجها هؤلاء العمال مع مؤسستهم، التي مكّنتهم من لعب عدّة أدوار وتعلّم الكثير من الأمور في العمل بانتهاجها عدم التّخصّص الدقيق فيه.

الجدول رقم (29): يوضح مدى صعوبة اتصال العامل بالإدارة وأثرها على التزامه بتعليمات.

المجموع		لا ألتزم بها		أحيانا ما ألتزم بها		نعم ألتزم بها		التزام العامل	
								اتصال	بتعليمات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المؤسسة	العامل الإدارة
%100	30	%36.67	11	%33.33	10	%30	09	أجد صعوبة	
%100	35	%20	07	%42.86	15	%37.14	13	أحيانا أجد صعوبة	
%100	230	%2.17	05	%1.74	04	%96.09	221	لا أجد صعوبة	
%100	295	%7.80	23	%9.83	29	%82.37	243	المجموع	

من خلال النسب الإحصائية في الجدول وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 82.37% من المبحوثين صرّحوا بأنهم يلتزمون بالتعليمات الصادرة من المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 96.09% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة لطرح انشغالهم، تليها نسبة 9.83% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم أحيانا ما يلتزمون بالتعليمات الصادرة من المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 42.86% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم أحيانا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة لطرح انشغالهم.

تقابلها في الاتجاه المعاكس نسبة 7.80% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بالتعليمات الصادرة من المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 36.67% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة لطرح انشغالهم.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول وفي المنحى الذي ظهرت فيه النسب الدالة عند تقاطع مؤشراتنا نلاحظ، أثر واحد من أهم القيم والاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسة ألبايب لتسيير كفاءاتها في تشكّل هويتهم الجماعية، هذا التشكّل يظهر من خلال تصريحات أغلبية العمّال في أنّهم يلتزمون بالتعليمات الصادرة من مؤسستهم، التي تحرص بدورها على تسهيل الاتصال بين إدارتها و العمّال المنقّذين، الذين صرّح أغلبيتهم أنّهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة لطرح انشغالهم، على عكس تصريحات بعض العمّال والذين يمثّلون رأي الأقلية فهم لا يلتزمون بالتعليمات الصادرة من المؤسسة على خلفية أنّهم يجدون صعوبة في الاتصال بالإدارة لطرح انشغالهم. هذه التصريحات تعلن عن مدى الأثر الذي تحدثه العملية الاتصالية العمودية الصاعدة داخل المؤسسة في الدّفع بالعمّال لإظهار قيم إيجابية والتزام جماعي للعمّال، بالرغم من أنّ هذا النوع من الاتصال وبوجه

الخصوص داخل المؤسسة ألقابيب يعتبر واحدا من أكبر تحديات مسيري المؤسسة، هذه التحديات التي يفرضها كبر حجم المؤسسة والمسافة الطويلة الفاصلة بين الإدارة وورشات العمل لهؤلاء العمال، والعمل المحفوف بالمخاطر الذي يجعل من تحركات العمال وترك أماكن عملهم للاتصال بالإدارة أمرا صعبا، إلا أن المؤسسة باستراتيجيتها لتسيير كفاءاتها وبحثا منها عن علاقات عمل جيدة، سهلت من عملية اتصال العمال بها بعد أخذها لإجراءات الحيطة في ذلك، ففي تصريح أدلى به أحد المبحوثين قال "ما عندنا حتى مُشكِل كِي نَبْعُو نُروحو لِلإِدَارَة بَرَك تَعْلَمُهُم بِي رَاك رَايخ عِنْدَهُم بَاه تَتَاكُد بِي لِي رَاك رَايخَلُو رَاه تَم وَلَا وَالُو وَتَعْلَم الْمُشْرِف بَاه يَدِير حَسَابُو وَلَا يُوَصِّي وَاحِد مَن الْعَمَال يَنْتَهُو حَتَّى نُوَلِّي" تصريح لم تعده المؤسسة الصناعية الجزائرية في بداية تشكّلها خاصة عند الرجوع لتمثّلات العمال عنها والتي كانت عنوانا لعدة تناقضات حاصلة داخل المصنع آنذاك، فلا العامل كان يعترف بالإطار ولا الإطار يعترف به، هذا الأخير الذي كان غير قادر على نقل انشغالاته للإدارة إلا عن طريق المشرف الذي لم يكن يراه العمال أصلا قادرا على حل مشاكلهم ونقل انشغالاتهم، الأمر الذي أدّى إلى عدم التزامهم بالعمل وإظهارهم لردود أفعال سلبية في جانبها العلانقي، ولعلّ الالتزام بالتعليمات الذي صرّح به أغلبية العمال المنقذين للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب بغرداية والذي ظهر حتى من خلال الملاحظة في عدم التآخر عن البدء في العمل عند وصولهم، والهندام الموحد الذي يحميمهم من مخاطر العمل، واحترام اللافتات التي يفرضها المصنع وطبيعة العمل فيه، وقراءة الإعلانات والتعليمات والتقيّد بها... إلخ، مردّه قدرة المؤسسة على الاستماع لعمالها وإظهارها للاهتمام بهم ولانشغالاتهم وبالتالي إشباع حاجتهم للاعتراف والتقدير بعد إحلالها للاتصال الصّاعد، فالعلاقة هنا هي علاقة تبادل اجتماعي كما أشار إليه بيتر بلاو في نظريته للتبادل الاجتماعي، كما أنّها ثقافة تحملها المؤسسة ألقابيب بغرداية ضمن استراتيجياتها لتسيير الموارد البشرية والتي تعكس كما يشير فليب بارنو "مدى قدرة المؤسسة على أن تكون مؤسسة اجتماعية "Institution social" ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليس مجرد الانتساب الإداري لها" (عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة، 2010، صفحة 246) أي كلّما كانت ثقافة المؤسسة قادرة على تحقيق الرّوابط الاجتماعية عن طريق القيم التي تحملها وتفعلها بينها وبين الفاعلين فيها، كلّما ساهمت في تشكّل الهوية المهنية الجماعية لهؤلاء الفاعلين بالطريقة التي تضمن ولاءهم وانتمائهم إليها واندماجهم في العمل الذي أتوا لأجله بغية بلوغ الغايات، وإذا كان هناك التزام يعكس هوية معظم العمال داخل مؤسسة ألقابيب بغرداية، فذلك مردّه إلى استراتيجية مسيري هذه المؤسسة من خلال عملية تسييرهم للكفاءات التي تقرّ بأهمية العملية الاتصالية الصّاعدة؛

ودورها في الدَّفْع بالعمَّال إلى التَّعاون وإلى بناء علاقات عمل متينة بين العامل والمسبِّر الذي له تأثير قويٌّ كما أشار "رونو سانسوليو" في كتابه "الهوية في العمل" على ثقافة العامل في العمل وعلى تشكُّل هويته المهنيَّة، فإحلال الاتصال الصَّاعد داخل مؤسَّسة ألفايبب هو بمثابة اعتراف للعمَّال المنفَّذين فيها بأهميَّتهم داخل التَّنظيم الذي أسَّس إلى ولأهم له من خلال التَّقْيُد بتعليماته والالتزام بها.

من خلال ما تقدَّم نستطيع القول، أنَّ التزام عمَّال مؤسَّسة ألفايبب بالتَّعليمات الصَّادرة من مؤسَّستهم والذي يعكس هويَّتهم المهنيَّة المعبَّرة عن اندماجهم الجماعيِّ في العمل، كرَّسته استراتيجيَّة تسيير الكفاءات المعتمدة داخل هذه المؤسَّسة والتي من خلالها تمكَّن العمال من الاتِّصال بإدارتها لطرح انشغالاتهم في العمل، هذا النَّوع من الاتِّصال العموديِّ الصَّاعد والذي أقرَّ أغليبيَّة العمَّال تسهيله لهم من طرف المؤسَّسة، أسَّس إلى ظهور جماعة عمل ملتزمة ومندمجة في عملها.

الجدول رقم (30): يوضِّح أثر وصول مستجذات العمل للعمَّال في استعدادهم للتَّطوع لأعمال إضافية.

المجموع		لست مستعد		نعم مستعد		استعداد العمال للتطوع وصول لأعمال إضافية المستجذات للعمال
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	205	2.93%	06	97.07%	199	تصلي في وقتها
100%	56	19.64%	11	80.36%	45	تصلي متأخرة نوعا ما
100%	34	64.71%	22	35.29%	12	لا تصلي
100%	295	13.22%	39	86.78%	256	المجموع

من الجدول أعلاه وانطلاقا من الاتِّجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 86.78% من المبحوثين صرَّحوا بأنهم مستعدون للوقوف مع المؤسَّسة والقيام بأعمال إضافية كمتطوعين، تدعمها في ذلك نسبة 97.09% من المبحوثين الذين أجابوا بأنَّ المستجذات التي تخصُّ العمل والتي تطرأ من حين إلى آخر تصلهم في وقتها.

وفي المقابل نجد نسبة 13.22% من المبحوثين الذين يمثِّلون الاتِّجاه المعاكس يصرِّحون بأنهم ليسوا مستعديين للوقوف مع المؤسَّسة والقيام بأعمال إضافية كمتطوعين، تدعمها في ذلك نسبة

64.71% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المستجذات التي تخصُّ العمل والتي تطرأ من حين إلى آخر لا تصلهم.

من خلال القراءة العددية للجدول الإحصائي، وما نتج عنه عند تقاطع مؤشراته، نلاحظ أنَّ أغلبية المبحوثين الذين صرَّحوا بأنهم مستعدون للوقوف مع المؤسسة للقيام بأعمال إضافية كمتطوعين، تصلهم المستجذات التي تخصُّ العمل والتي تطرأ من حين إلى آخر في وقتها، عكس ما صرَّح به المبحوثين الذين لا تصلهم المستجذات التي تخصُّ العمل، فهم وفق ما صرَّحوا به ليسوا مستعدين للوقوف مع المؤسسة والقيام بأعمال إضافية كمتطوعين، وما يقصد به مصطلح "متطوع" بين العمَّال وحتى بين مسيرتهم داخل مؤسسة ألفايب بغرداية، هو ليس أن يقوم العمَّال بأعمال إضافية دون مقابل لذلك، إنما يتمُّ الاستعانة بهم بعد انقضاء ساعات عملهم المقررة لدعم العمل من حين إلى آخر عندما يتطلَّب الأمر ذلك، وتُستعمل كلمة متطوع بينهم لأنهم غير مجبرين كما وضَّحه لنا المشرف أثناء المقابلة على قبولهم هذا العمل الإضافي لأنَّ قانون المؤسسة لا يجبرهم على ذلك، بحكم طبيعة العمل الصعبة والجهد الذي يبذلونه في الفترة الرسمية المقررة لهم في اليوم، ويبقى ما يحول بين العامل وقبوله الأعمال الإضافية داخل مؤسسة ألفايب هو إعلامه فقط بذلك وبمستجذات العمل لوضعه في الصورة، هذه العملية الاتصالية التي تقف على تكريسها المؤسسة من خلال استراتيجيتها لتسيير كفاءتها، والتي صرَّح أغلبية عمَّالها بوصول المستجذات التي تخصُّ العمل لهم والتي تطرأ من حين إلى آخر في وقتها، بل أكثر من ذلك فإنَّ المدقق في نسب الجدول يجد عددا معتبرا من المبحوثين الذين صرَّحوا بأنَّ المستجذات التي تخصُّ العمل والتي تطرأ من حين إلى آخر تصلهم متأخرة نوعا ما، قد صرَّحوا أيضا أنَّهم مستعدون للوقوف مع المؤسسة والقيام بأعمال إضافية كمتطوعين، ليتعدى الأمر من كونه اهتماما بوصول المعلومة في الوقت حتى يُظهروا تضامنهم معها إلى اهتمام بوصولها ولو متأخرة ليظهروا ذلك وليسعوا للمشاركة في تسيير المؤسسة عن طريق عملية اتصالية قادرة على إيصال مستجذات العمل لهم بغضِّ النظر عن وقت وصولها، لتجعلهم قادرين كجماعة عمل على إظهار استعدادهم للعمل التطوعي الذي يعكس هويتهم في الانتماء لمؤسسة ألفايب، وهذا ما أشار إليه أنتوني غيدنز "في التأكيد على أهمية الاتصال داخل أي فضاء، وبغض النظر على الأدوات والتقنيات المستخدمة في العملية الاتصالية فإنها تعمل على بناء العلاقات بين الفاعلين وتعتبر على غاية من الأهمية لأنها تقلل شعور الفرد بالتميش، وبالمقابل تقوي الشعور بالانتماء..." (العايشي، 2005، صفحة 26)، فالأمر لا يتوقَّف على الاتصال كفعل، بقدر ما يتوقَّف على ما وراء هذا الفعل وما تعكسه هذه الاستراتيجية المعتمدة في مؤسسة ألفايب على علاقات العمل، وإذا عدنا إلى قيمة

التطوع التي يحملها معظم المبحوثين، فهم يظهرونها حتى خارج الدور الرسمي الذي يقع على عاتقهم وحتى بدون انتظار مقابل لذلك، فقد صادف وجودنا أثناء الدراسة الاستطلاعية الميدانية إبلاغ العمال عن انقطاع مؤقت عن العمل لثلاثة أيام بسبب الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة عند إنهاؤها لطلبية الزبون واستعدادها للبدء في طلبية أخرى، ليقوم مجموعة من العمال بالاشتغال على تنظيف أرضية الورشات، ومجموعة أخرى بطلائها لتوضيح الممرات الآمنة للمشاة، كما استطعنا أن نلاحظ عمال التلحيم وهم يتفقدون المعدات التي يستعملونها هم وزملائهم ويقومون بصيانتها... إلخ الأمر الذي أصبح تقليدا على حسب تعبيرهم يقومون به تطوعاً في كل مرة يتوقفون عن العمل، فتشكّل هذه الهوية المهنية والجماعية لهؤلاء العمال وانطلاق أغليبيتهم من نفس منطق الفعل على حدّ تعبير سانسوليو وإظهارهم لعلاقات عمل متينة مع بعضهم البعض ومع المؤسسة، مردّه العملية الاتصالية التي تعتمد المؤسسة ليس فقط لإيصال المعلومة بل لتوطيد الروابط الاجتماعية والمهنية داخلها، كقيمة مضافة تسعى من خلالها مؤسسة ألبايب لكسب ثقة العمال المنفذين وودهم الذي ينتهي إلى بلوغ أهدافها المسطرة.

نستنتج من هذا كلّ، أنّ استعداد عمال مؤسسة ألبايب لإظهار قيمهم التطوعية التي تعدّ إحدى أهمّ القيم التي تساهم في تشكّل هويتهم المهنية داخل المؤسسة، مردّها وقوف هذه الأخيرة على وصول المستجدات في وقتها إلى العمال، والتي تتعلق بالعمل وتطراً من حين إلى آخر، هذه الاستراتيجية أسست لاستعداد هؤلاء العمال للوقوف أيضاً مع مؤسساتهم والتعاون معها كمتطوعين والقيام بأعمال إضافية عندما تحتاجهم، عاكسين بذلك ولاءهم للمؤسسة التي تحرص على اطلاعهم بما تمرّ به.

الجدول رقم (31): يوضح أثر تثمين المؤسسة لمجهودات العمال في رأيهم لما حققته لهم المؤسسة.

المجموع	لم تحقق أي شيء مقارنة بالمؤسسات الأخرى		امتيازات العمال في مؤسسة أخرى أفضل		الطموحات التي كنت تسعى لها		رأي العمال حول تثمين المؤسسة لمجهودات العمال	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	88	13.64%	12	27.27%	24	59.09%	52	امتيازات مادية
	33	6.06%	02	24.24%	08	69.70%	23	تحفيزات معنوية
	160	00%	00	05%	08	95%	152	امتيازات مادية وتحفيزات معنوية
	14	85.71%	12	14.29%	02	00%	00	لا تثمين مجهوداتنا
المجموع	295	8.81%	26	14.24%	42	76.95%	227	

قراءة للنسب الإحصائية ومن خلال الاتجاه العام السائد نجد نسبة 76.95% من المبحوثين صرّحوا بأنّ مؤسّستهم حققت لهم الطمّوحات التي كانوا يسعون لها، تدعمها في ذلك نسبة 95% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ مؤسّستهم تثمين المجهودات التي يبذلونها لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الامتيازات المادية والتحفيزات المعنوية.

أمّا في الاتجاه المعاكس نجد نسبة 8.81% من المبحوثين صرّحوا بأنّ مؤسّستهم لم تحقّق لهم أيّ شيء مقارنة بالمؤسّسات الأخرى، تدعمها في ذلك نسبة 85.71% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ مؤسّستهم لا تثمين المجهودات التي يبذلونها لتحقيق أهدافها المسطرة.

يظهر من خلال الجدول الإحصائي أنّ أغلبية العمّال المنقّذين يقرّون بأنّ المؤسسة حققت طموحاتهم التي كانوا يسعون إليها، هذه المؤسسة التي يجدونها أيضا مثمّنة لمجهوداتهم التي يبذلونها في العمل من خلال الامتيازات المادية و التحفيزات المعنوية لتحقيق أهدافها المسطرة، كما أنّنا نلاحظ وجود بعض العمّال الذين يمثّلون نسبة صغيرة من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنّ مؤسّستهم لم تحقّق لهم أيّ شيء مقارنة بالمؤسّسات الأخرى والذين نجد منهم من صرّح بأنّ مؤسّستهم لا تثمين المجهودات التي يبذلونها لتحقيق أهدافها المسطرة، هذه التصريحات الأخيرة تدفع ل طرح سؤال عن لجوء بعض العمّال للتصريح بأنّ مؤسّستهم لم تحقّق لهم أيّ شيء مقارنة بالمؤسّسات الأخرى، بالرغم من أنّ

أغلبية العمّال أقرّوا بأنّ المؤسسة حقّقت طموحاتهم التي كانوا يسعون إليها؟ ولعلّ التّوصّل إلى الإجابة عن هذا السّؤال يدفعنا إلى الرّجوع إلى بعض التّصريحات التي التمسناها من المقابلة الأولى أثناء الدّراسة الاستطلاعيّة الميدانيّة، والتي طرحت مسألة التّرقية في المناصب التي يتطلّع إليها بعض العمّال، بالرّغم من أنّ هذا النّوع من التّرقية غير مطروح في سياسة المؤسسة تجاه عمّالها المنفّذين، فضلا عن ذلك، هؤلاء العمّال يعلمون بإمكانية ترفيتهم في الرّتبة فقط منذ تعاقدهم مع المؤسسة الوطنيّة لصناعة الأنابيب ألفايب بغرداية، خاصّة وأنّ الاتفاقية الجماعيّة داخل المؤسسة توضّح ذلك، أمّا أغلبية العمّال المنفّذين، أعلنوا ولاءهم لمؤسسة ألفايب بغرداية خاصّة عندما اعترفوا لها بتحقيق طموحاتهم، هذا الاعتراف الذي أسّس له إحساس هؤلاء العمّال بالاحترام والتّقدير لجهودهم الذي كرّسته المؤسسة من خلال تحفيزها لهم مادّيًا ومعنويًا، إذ يجيب أحد العمّال الذين أظهر لنا امتنانه لمؤسسة ألفايب التي مكّنته من بلوغ أهدافه بعد طرحنا له السّؤال: لماذا ترى أنّ المؤسسة حقّقت طموحاتك التي كنت تسعى إليها؟ بـ "تخدّم في مؤسّسة مقادرنك ومختارمينك ويخلصوك مليخ، كائن ناس ما همش لأقين بلاصة كيما هادي، الأغليبيّة تاغ العمّال لي راك تشوف فيهم هنا ولا خانج هاذا الورشات، شراو ديار وكرارس (سيارات) وتزوجو وجابو ذراري على ظهر ألفايب" إنّ ترك كلّ ما أدلى به هذا المبحوث كان متعمدا لحمله العديد من معالم الأثر التي تركه مؤسسة ألفايب في تمثّلاته لها والتي تكشف عن مدى بلوغه حاجة التّقدير والاحترام التي تنتهي إلى إحساسه بالاستقرار، هذا الأخير الذي يعدّ طموح أيّ عامل داخل أيّ مؤسّسة، ثم أنّ عمق عبارة "على ظهر ألفايب"، تأخذنا بالفهم أنّ الفضل يرجع على حدّ هذا التّصريح، إلى مؤسسة ألفايب في المكانة الاجتماعيّة التي وصل إليها هؤلاء العمّال، وهذا ما يطرح مسألة التّنشئة الاجتماعيّة لهم داخل المؤسسة بكونها تنظيمًا اجتماعيًا اقتصاديًا، فإذا كان دور المؤسسة الذي أتت من أجله يكمن في الإنتاج ورفع رأس المال، فهي أيضا تعتبر مكانا للتّنشئة الاجتماعيّة للعامل التي تنتهي به إلى بلوغ طموحاته " فالتركيز على عملية التّنشئة الاجتماعيّة لدى كثير من علماء الاجتماع الفرنسيين نابع من الأدوار المتعددة التي تقوم بها المقولة الحديثة، وخصوصا ذلك الدور المتمثل في تحقيق الاندماج الاجتماعي عن طريق الشغل والمكانة الاجتماعيّة المرتبطة بالمسار المهني" (لحيب، 2009، صفحة 135)، لذلك فإنّ التّسيير الاستراتيجي الذي يعتمد عليه مسيري مؤسسة ألفايب بغرداية في تسييرهم لكفاءاتهم كرّس إلى إظهار العمّال لرضاهم في العمل، الذي تعكسه أغلب إجابات المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ المؤسسة حقّقت لهم الطموحات التي كانوا يسعون لها، كما أنّ هذه الاستراتيجية أسّست إلى تشكّل هويّة مهنيّة تعكس نظرة إيجابيّة جماعيّة للجانب العلائقيّ داخل المؤسسة.

نستنتج مما تقدّم من الطّرح، أنّ لاستراتيجية تسيير الكفاءات، عبر مؤشّرها تامين المجهودات التي يبذلها العمّال من خلال الامتيازات الماديّة والتّحفيزات المعنويّة، أثرٌ في تمثّلات هؤلاء العمّال الذين صرّحوا من خلالها بتحقيق مؤسّسة ألفايبب للطّموحات التي كانوا يسعون لها، هذه التّصريحات تدلّ على مدى شعور هؤلاء العمّال بانتمائهم للبيئة التّنظيميّة التي ساهمت من خلال استراتيجيّتها في تشكيل هويّتهم المهنيّة الجماعيّة.

الجدول رقم (32): يوضّح أثر تلقّي العامل للتّقدير على مجهوده في توفيقه لعمله في مؤسّسة

.ALFAPIPE

المجموع		لم أوفق		لا أدري		نعم ومتأكد من ذلك		شعوره بالتوفيق في العمل	
								تلقّي	بالمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تلقّي	بالمؤسسة
%100	17	%23.52	04	%29.41	05	%47.06	08	الزملاء	
%100	09	%33.33	03	%33.33	03	%33.33	03	المشرف	
%100	249	%00	00	%3.21	08	%96.79	241	الزملاء والمشرف	
%100	20	%65	13	%30	06	%05	01	لا أتلقّي تقديرا	
%100	295	%6.78	20	%7.46	22	%85.76	253	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أنّ نسبة 85.76% من المبحوثين صرّحوا بأنّهم متأكّدين من أنّهم وقّقوا في اختيارهم للعمل في مؤسّسة ALFAPIPE، تدعمها في ذلك نسبة 96.79% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم يتلقّون التّقدير لمجهوداتهم عند إنجازهم لعملهم بالشّكل المطلوب من زملائهم والمشرف، تليها في ذلك نسبة 7.46% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنّهم لا يدرون إذا ما كانوا وقّقوا في اختيارهم للعمل في مؤسّسة ALFAPIPE، تدعمها في ذلك نسبة 33.33% من المبحوثين الذين أجابوا بأنّهم يتلقّون التّقدير لمجهوداتهم عند إنجازهم لعملهم بالشّكل المطلوب من المشرف .

يقابلها في ذلك المبحوثين الذين يمثّلون الاتجاه المعاكس بنسبة 6.78% والذين صرّحوا بأنهم لم يوفّقوا في اختيارهم للعمل في مؤسّسة ALFAPIPE، تدعمها في ذلك نسبة 65% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم لا يتلقّون التّقدير لمجهوداتهم عند إنجازهم لعملهم بالشّكل المطلوب.

من خلال القراءة الإحصائيّة يمكننا أن نلاحظ، أنّ أغلبيّة المبحوثين الذين يتلقّون التّقدير من زملائهم ومشرفهم على مجهوداتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب منهم، يؤكّدون أنّهم وّفقوا في اختيارهم للعمل في مؤسّسة ألفايب، كما أنّنا لا نجد أيّ عامل يتلقّى التّقدير من زملائه ومشرفه صرّح بأنّه لم يوفّق في اختياره، عكس بعض العمّال الذين أجابوا بأنهم لا يتلقّون هذا التّقدير لا من زملائهم ولا من مشرفهم، فهم يرون أنّهم لم يوفّقوا في اختيار مؤسّسة ألفايب للعمل، هذه التّصريحات تؤكّد مدى الأثر الذي تركه الجماعة في رضا الفرد للعمل الذي يقوم به وللمكان الذي ينتهي إليه، فبالرّغم من أنّ هذا التّصريحات الأخيرة يمثّلها عدد قليل من العمّال مقارنة بالعدد الإجمالي إلا أنّنا سنقف عنده موضّحين من خلاله تشكّل هويّة الانفصال لدى هؤلاء العمّال الذين لا يجدون اعترافا لا من زملائهم ولا من مشرفهم، والذي دفعهم ليعلنوا ضمنّيّا عدم انتمائهم لمؤسّسة ألفايب أو على الأقلّ عدم حسن اختيارهم لهذه المؤسّسة للعمل فيها، الأمر الذي قد ينتهي بهم إلى الدّخول في أزمة هويّة وإلى فقدان الرّابط الاجتماعيّ القائم على التّعاملات والاعتراف الذي يتوقّعه الفرد كما يشير كلود دوبار في "كتابه أزمة الهويات"، ذلك أنّ العامل يسعى دائما إلى افتكاك هذا الاعتراف من الآخرين الذي يعدّ بمثابة تأشيرة بالنّسبة له للدخول ضمن جماعة تشكيل هويّته المهنيّة التي يتطلّع لها، وهذا ما يؤكّده أغلبيّة العمّال المنفّذين الذين انتزعوا الاعتراف من زملائهم ومشرفهم والذي أكّدوا من خلاله توفيقهم في اختيار مؤسّسة ألفايب كمكان عمل، بل أكثر من ذلك يشعرون بالفخر كونهم عمّال مؤسّسة ALFAPIPE بغرداية كما يوضّح الجدول رقم (25) جرّاء تقدير زملائهم ومشرفهم لهم، هؤلاء المشرفين إذا أردنا التّركيز عليهم خاصّة لأنهم يعكسون الاستراتيجيّة المعتمدة في تسيير الكفاءات داخل المؤسّسة كونهم الخطوط الأماميّة الممثّلين لإدارتها، هم مطالبون قبل الوقوف على العمليّة الإنتاجيّة، بكسب ثقة العمّال وتهيئة الجوّ المناسب لهم للعمل، ذلك لأنّه وكما يشير سعيد شيخي "من خلال قيادتهم تتحقّق الأهداف المرسومة أولا لأنهم النواة الأساسيّة للاشتغال الواقعي واليومي للورشة ومن ثم السير الحسن للتجهيزات..." (بشير، 2018، صفحة 50)، فالمسؤوليّة التي تقع على عاتقهم بهذا المعنى، تحتاج إلى فن في التّسيير واستراتيجيّة قادرة على كسب ولاء العمّال لتحقيقها، فعمليّة التّسيير لم تعد تقتصر فقط على توضيح القوانين وإصدار التّعليمات والنّظر إلى العامل كرجل اقتصاديّ يتمّ إرضائه بعد تحفيزه مادّيّا لأداء مهامّه، بقدر ما أصبحت تتطلّب الاعتراف به وبما يبذله

من جهد والنظر إليه كشريك عمل وليس كأجير لتعزيز انتمائه للمؤسسة وتشكيل هويته في ذلك، ولعل الاعتراف الذي يحظى به العمّال المنقّدين داخل مؤسسة ألفايبب بغرداية ساهم في جعل أغلبيتهم يؤكّدون أنّهم وفّقوا في اختيار مؤسسة ALFAPIPE للعمل، بالرغم من أنّ هذا الاعتراف والتقدير لجهودهم عند إنجازهم للعمل المطلوب لا يتطلّب من المشرف جهدا، وكل ما يتطلّب حمل ثقافة تسييرية يوظّفها ضمن استراتيجية تدفع بالعمّال إلى الإحساس بتحقيق الدّات، وإذا كان الاعتراف بالأخر يشكّل هويته المهنية كما أشار رونو سانسوليو فذلك مرّدُه كما وضّح أيضا جمال غريد "بأن العمال داخل المصنع ذاته يتحددون اجتماعيا تبعا لهذه الأنماط التقليدية وليس انطلاقا من الأنماط العصرية التي يعمل المصنع جاهدا لتلقيها لهم..." (غريد، 1997، صفحة 13)، بالرغم من أنّنا نعترف من أنّ هناك عوامل جديدة في كل مرّة تؤثر على تشكّل الهويّات داخل بيئة العمل تفرضها تلك التغيّرات المتسارعة والحاصلة داخل المجتمع وفي كل مؤسساته، وأنّ هذه الهويّات قد تتغيّر بفعل هذه التغيّرات، لكن ما أثبتته الدّراسات وما زالت تثبته إلى يومنا هذا أنّ علاقات العمل الاجتماعية تساعد على تشكّل الهوية المهنية الجماعية وعلى تحقيق الاندماج، وإذا تيمّنا بعبارة "الأنماط التقليدية" كنعت لقيمة الاعتراف بالأخر، ذلك أنّنا مازلنا نجد في واقعنا وضمن نسقه الملموس من أصحاب السّلطة من يعتبرها كذلك، وينظر إلى العامل على أنّه قادم لمكان عمله لمقايسة جهده الفكريّ والبدنيّ مقابل الأجر، هذا الأخير- العامل- يصبح حضوره كما يصفه "الأستاذ محمد بشير" في مؤلّفه علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر (الرعيّل الأول)، أداتيّا صرفا إلى مكان عمله بفعل الثقافة التي يحملها صاحب السّلطة بغضّ النظر عن الممارسات السلبية التي تنتج عن ذلك، فالاعتراف الذي يحظى به أغلبية العمّال جرّاء جهودهم في العمل كتحفيز معنويّ، أسّس إلى ظهور مجموعة من الفاعلين مقتنعين باختيار مكان عملهم ومفتخرين بانتسابهم إلى المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايبب ألفايبب بغرداية.

نستنتج من خلال ما سبق من التّحليل، أنّ تشكّل الهوية المهنية لدى عمّال مؤسسة ألفايبب، انطلاقا من مؤشّرها الذي عبّر عن توفيق هؤلاء العمّال في اختيارهم للعمل في مؤسسة ALFAPIPE، أسّس له التّقدير الذي يحظون به داخل هذه المؤسسة على مجهوداتهم المبذولة في العمل، عند إنجازهم له بالشكل المطلوب من طرف زملائهم وخاصّة من طرف المشرف الذي يعدّ الوسيط بينهم وبين أعلى هرم المؤسسة والممثّل لهذه الأخيرة في استراتيجيتها لتسيير الكفاءات.

• نتائج الفرضية الثانية:

في إطار الفرضية الجزئية الثانية والمحددة بأن: لاستراتيجية تسيير الكفاءات أثر على تشكل الهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPI بغرداية، وبغية التَّحَقُّق منها قمنا بتحليل كل مؤشراتها التي تندرج تحت أبعادها تحليلًا إحصائيًا وسوسولوجيًا معتمدين في ذلك على جميع أطر هذه الدِّراسة المنهجية والنظرية والإمبريقية، لنتهي في الأخير وبناء على كل الاستنتاجات الجزئية التي خلصت إليها جداولنا، إلى إثبات فرضينا هذه مبينين ذلك من خلال ما يلي:

❖ أثر الاهتمام بعملية تقييم العمال داخل مؤسسة ألفايب في تشكُّل الهوية المهنية الجماعية لهؤلاء العمال، الذي ظهر في إعلانهم عن الوقوف إلى جانب مؤسستهم والتصدّي لكل الانتقادات التي تطالها، معبرين من خلال ذلك عن ولائهم للبيئة التنظيمية التي ينتمون إليها، خاصة وأنَّ عملية التقييم هذه، تقوم بها الإدارة والمشرف على حدِّ سواء كاستراتيجية لتسيير الكفاءات يعتمدونها لكسب ثقة رؤوسهم وتعزيز انتمائهم لها، كما يوضِّح الجدول رقم (21).

❖ اطلاع عمال مؤسسة ألفايب على الجوانب التي يتمُّ تقييمهم من خلالها ورضاهم على عملية التقييم هذه، كان له أثر في تشكُّل هوية مهنية جماعية لمجموعة كبيرة من العمال يقومون ببذل جهد لإتقان العمل الذي يقع على عاتقهم، طالما تمكّنهم عملية التقييم من معرفة مكامن قوتهم عند أدائهم للعمل ونقائصهم فيه، الذي يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لاستدراكه؛ متطلّعين من خلال ذلك إلى الرِّفَع من مهاراتهم، وما يعزِّز من رغبتهم هذه هو استراتيجية المؤسسة في تسييرها لهذه الكفاءات وإظهارها للمساواة بينهم الذي انتهى برضاهم، كما يبرزه الجدول رقم (22).

❖ اعتماد مؤسسة ألفايب على استراتيجية لتسيير الكفاءات عن طريق تكوينها للعمال المنفذين تكوينًا فرديًا وجماعيًا للرفِّع من مهاراتهم، كرّس إلى ظهور تكامل بين هؤلاء العمال عند أدائهم لعملهم، كون أنَّ عملية التكوين خاصة تلك التي يقوم بها العمال جماعيًا والتي تقرُّها المؤسسة، زاد من ترابطهم ومن تعزيز فهمهم لبعضهم البعض أثناء تأديتهم لعملهم، الأمر الذي انعكس إيجابيًا على علاقات العمل وعلى تشكُّل هويتهم المهنية الجماعية، كما بيّنه الجدول رقم (23).

❖ الاعتماد في عملية تكوين العمال المنفذين على التكوين النظري والتطبيقي داخل مؤسسة ألفايب بغرداية، أثر في تعزيز القيم الإيجابية داخل هذه المؤسسة، والتي انعكست في تشكُّل هوية مهنية لفاعلين يحملون نفس منطق الفعل الجماعي، والذي ظهر عندهم في عدم تذمُّرهم ومواصلة عملهم

أثناء التغيرات التي تفرضها القرارات المفاجئة التي تتخذها مؤسستهم، هذه الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسييرها لكفاءاتها، ساهمت في تطوير مهارات العمّال عبر تكوينها لهم والرفع من الروح المعنوية لديهم، رغم التغيرات التي قد يواجهونها من حين إلى آخر، كما يبيّن الجدول رقم (24).

❖ تلقى العمّال المنقذين داخل مؤسسة ألفايبب بغرداية للتقدير من بعضهم البعض وخاصة من مشرفهم على مجهوداتهم المبذولة في إنجازهم للعمل بالشكل المطلوب، ساهم في نحث هوية هؤلاء العمّال الذين أبدوا شعورهم بافتخارهم بالعمل على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، كما أن هذا التقدير يعتبر بمثابة افتكالك هؤلاء العمّال للاعتراف بهم، الأمر الذي دفعهم إلى تأكدهم من أنهم وفقوا في اختيارهم للعمل في مؤسسة ALFAPIPE، معلنين من خلال ذلك انتمائهم وولائهم للمؤسسة التي تعتمد على استراتيجية محكمة في تسييرها لهم ككفاءات، كما أظهره الجدول رقم (25) و (32).

❖ يعدّ الراتب الذي يتقاضاه العمّال المنقذين لمؤسسة ألفايبب بغرداية والذي يجدونه يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه في العمل، مؤشراً على الاستراتيجية المحكمة التي تنتهجها المؤسسة في تسييرها لكفاءاتها، وفي تحفيزها لهم للبقاء في المؤسسة والعمل فيها، وعدم التفكير في مغادرتها للعمل في مؤسسة أخرى، هذه الاستراتيجية التي استطاعت من خلالها كسب ولائهم وإظهار انتمائهم للبيئة التي يعملون بها، كما أنّضح لنا أيضاً أنّ الراتب وبالرغم من أنه يندرج ضمن الحوافز المادية، إلا أن الرضا الذي يبديه هؤلاء العمّال، لإحساسهم بالعدالة التوزيعية داخل المؤسسة، وأنّ جهدهم لا يضع لحساب طرف آخر، أسس إلى تشكّل هوية مهنية جماعية لدى أغلبية العمّال داخل التنظيم الواحد، كما يتّضح لنا في الجدول رقم (26).

❖ استفادة العمّال المنقذين من الترقية في الرتبة التي تعتمد عليها مؤسسة ألفايبب بغرداية كاستراتيجية لتسيير كفاءاتها، ساهم في تعزيز ولائهم وانتمائهم لها والتعاون معها عند مرورها بظروف صعبة، خاصّة وأنّ هذه الاستراتيجية المعتمدة عززت من استقرار هؤلاء العمّال الذين أصبحوا يشعرون بعضويتهم داخل المؤسسة جرّاء الاعتراف الذي انتزعه منها والذي ظهر في وقوفها على تسيير مساهم المهني عبر الترقية؛ والذي أسس إلى شعورهم بالأمن الوظيفي وعزز من تشكّل هويتهم المهنية الجماعية داخل المؤسسة، كما كان موضّحاً في الجدول رقم (27).

❖ تشكّل الهوية المهنية للعمّال المنقذين لمؤسسة ألفايبب بغرداية والتي ظهرت في مساعدتهم الجماعية لمؤسستهم في مرافقة الوافدين الجدد للعمل من أجل دمجهم فيها، أسست لها استراتيجية تسيير الكفاءات التي تعتمد عليها هذه المؤسسة من خلال تحويل عمّالها المنقذين للعمل من ورشة إلى

أخرى، الأمر الذي ساهم في تطوير مهاراتهم وإلى اطلاعهم على عدة تخصصات ضمن مساهم المهني، مما مكّنهم من قبول مسؤوليّة المرافقة طالما أنّهم قادرين على تحمّلها، فضلاً عن أنّ هذه الاستراتيجية كوّنت لظهور ثقافة التّبادل والتّعاون بين مؤسّسة تسعى لتعلّم عمّالها، وعمّال يقفون لمرافقة زملائهم الجدد عوضاً عن المؤسّسة، كما بيّنه الجدول رقم (28).

❖ عدم وجود صعوبة أثناء اتّصال العمّال المنقّذين بإدارة مؤسّسة ألقاب بقرديّة وتسهيل هذه العمليّة لهم لطرح انشغالاتهم في العمل؛ ساهم في إظهار هؤلاء العمّال لقيمهم الإيجابيّة الذي ظهرت في مدى التزامهم كفاعلين تنظيميين بالتّعليمات التي تصدرها المؤسّسة، هذا الالتزام الذي يعكس مدى اندماج العمّال الذين تشكّلت لديهم هويّة مهنيّة جماعيّة تحترم سياسة المؤسّسة في تسييرها لهم؛ والتي كوّنت لها استراتيجية تسير الكفاءات التي تقرّ بالعمليّة الاتّصاليّة العموديّة الصّاعدة داخل المؤسّسة، كما هو موضّح في الجدول رقم (29).

❖ وصول المستجدات التي تخصّ العمل والتي تطرأ من حين إلى آخر للعمّال المنقّذين داخل ورشات مؤسّسة ألقاب بقرديّة، أثر في انطلاق هؤلاء العمّال من نفس منطق الفعل المشكّل لهويّتهم المهنيّة والذي ظهر في مدى استعدادهم للوقوف مع مؤسّستهم، والقيام بأعمال إضافيّة كمتطوّعين عندما تحتاجهم في ذلك، هذه القيم تعكس ولاء وانتماء العمّال الذي ساهم في تشكّلها استراتيجية تسير الكفاءات التي تعتمد على المؤسّسة لاستنطاق قيمهم الإيجابيّة، كما بيّنه الجدول رقم (30).

❖ تثمين مؤسّسة ألقاب بقرديّة للمجهودات التي يبذلها العمّال المنقّذين من خلال الامتيازات الماديّة والتّحفيزات المعنويّة لتحقيق أهدافها المسطرة، أثر في تشكّل هويّتهم المهنيّة التي يعكسها انتمائهم وولائهم للبيئة التّنظيميّة التي يشتغلون بها، بعدما أقرّوا أنّ مؤسّستهم حقّقت لهم الطّموحات التي كانوا يسعون إليها، هذه الطّموحات التي كوّنت لها استراتيجية تسير الكفاءات التي يعتمد عليها مسيرى المؤسّسة، من خلال تحفيزهم للعمّال مادياً ودعمهم معنوياً للرفع من معنويّاتهم وكسب رضاهم، كما ظهر في الجدول رقم (31).

• الاستنتاج العام:

بعد تعاقب دراستنا بمراحلها المنهجية والنظرية والميدانية، وانطلاقاً من النتائج الجزئية التي انتهت إليها كل من الفرضيتين الأولى والثانية اللتان تندرجان ضمن الفرضية العامة المتمثلة في أن "التسيير الاستراتيجي أثر على علاقات العمل السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية"، وبالاعتماد على المقاربات النظرية، فإننا توصلنا إلى أهم النتائج والتي نوضحها فيما يلي:

✓ استراتيجية المنظمة المتعلمة التي تعتمدها مؤسسة ألفايبب بغرداية عبر التمكين الذي تكرسه ضمن العملية التسييرية والتي تظهر من خلال هامش الحرية الممنوح للعمال في التحرك داخل ورشات العمل، وإمكانية الانتقال الدائم لهؤلاء العمال للعمل في تخصصات أخرى أو حتى الانتقال المؤقت داخل هذه الورشات للتعاون مع زملائهم، منحت العمال كما رأينا سابقاً القدرة على العمل جماعياً وعلى إظهار قيم تنظيمية إيجابية بينهم التي انعكست في قيامهم بمساعدة بعضهم البعض أثناء العمل دون طلب، فضلاً عن مبادرتهم بتعويض زملائهم الغائبين عن العمل، هذا العمل الجماعي يُعتبر أحد أهم المتغيرات المشكّلة لعلاقات العمل داخل المؤسسة والذي يتدخل في تشكّله التسيير الاستراتيجي السائد فيها.

✓ الاعتماد على استراتيجية المنظمة المتعلمة داخل ورشات العمل، دفع بالعمال إلى تقديم حلول فورية للمشكلات التي تقع داخل بيئة عملهم، هذه القيم التنظيمية، تعكس الثقة التي يحملها هؤلاء العمال في مؤسسة ألفايبب بغرداية، والتي مردّها التسيير الاستراتيجي الذي أعطى العمال صلاحية التعامل مع الأخطاء المهنية عند وقوعها دون الرجوع إلى الإدارة، الأمر الذي رفع من الاستقلالية في العمل ومن لجوء العمال المنفذين إلى العمل الجماعي، الذي يُعدُّ من أهم متغيرات علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة.

✓ منح العمال صلاحية التعامل مع الأخطاء المهنية عند وقوعها دون الرجوع إلى الإدارة، كاستراتيجية لمنظمة متعلمة تعتمد عليها مؤسسة ألفايبب من خلال تفويض المهام لعمالها ودفعهم إلى تحمّل المسؤولية الجماعية لمواجهة الظروف الصعبة، ساهم في الرفع من ثقة هؤلاء العمال تجاه مؤسستهم وإلى تحريك علاقات العمل من خلال العمل الجماعي الذي ظهر في تقديم هؤلاء العمال لحلول فورية للمشكلات التي تقع داخل بيئة عملهم، هذا التعاون الذي يُظهره العمال يُعدُّ مؤشراً للتسيير الاستراتيجي داخل المؤسسة والتي نادى به المدارس الوصفية، كما جاء في الجانب النظري لهذه

الدِّراسة والتي تدعوا إلى وجوب حمل المسيرين داخل التَّنظيم لثقافة تمكين العمَّال من التعلُّم واكتساب المعرفة وتحملُ المسؤولية من أجل كسب تعاونهم الذي يؤسِّس إلى علاقات عمل متينة.

✓ اهتمام مؤسَّسة ألفايب ضمن استراتيجيتها للمنظمة المتعلِّمة بتطوير وتوحيد إجراءات العمل لمحاكاة كبرى الشركات العالميَّة، مع إمكانية تحفُّظ العمَّال على بعض هذه الإجراءات والاعتماد على طرق أخرى يرونها مناسبة للعمل إذا تطلَّب الأمر، منح العمَّال القدرة على العمل الجماعيِّ كفريق واحد لإنهاء العمل في الآجال المطلوبة، كما أسَّس إلى رضا هؤلاء العمَّال على سياسة المؤسسة في تسييرها لهم، هذه السياسة مردُّها الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة ضمن عمليَّتها التسييريَّة والتي تتطلَّع من خلالها إلى الابتعاد بالعمَّال كما أكَّدته العديد من الأدبيَّات، عن الإحساس بالعزلة وعدم الاستقلاليَّة وإلى التأسيس إلى شبكة علائقيَّة يميَّزها التَّعاون والعمل الجماعيِّ، الذي يُعدُّ من أهمِّ المتغيِّرات التي تعكس صورة علاقات العمل داخل المؤسسة.

✓ تشجيع مؤسَّسة ألفايب على عمليَّة تبادل المعرفة بين العمَّال من خلال المشرف الذي يعتبر ممثِّلها والوسيط بينها وبين العمَّال، وقيام هذا المشرف بالاعتماد على النِّقاشات المفتوحة بينه وبين العمَّال والإصغاء وإبداء اهتمامه لهم عند طرحهم لأفكار تخصُّ العمل كاستراتيجيَّة تعكس تعلُّم المنظمة، أسَّس إلى لجوء هؤلاء العمَّال الذين أحسُّوا بتقديرهم واحترامهم ووقوف المؤسسة على تعلُّمهم ورفع مهارتهم، إلى إظهار قدرتهم على العمل جماعيًّا وبذل الجهد فيه والالتزام بالعمل الذي يقع على عاتقهم رغم اختلاف آراءهم حول القيام به، فضلا عن إبدائهم للعمل التطوعيِّ في مرافقة زملائهم الجدد من أجل دمجهم في العمل، هذا الالتزام والعمل التَّطوعيِّ مردُّه الثَّقافة التي يحملها المشرف ويوظِّفها ضمن تسييره الاستراتيجيِّ لعلاقات العمل، التي قد يسودها التَّعاون والانسجام داخل أيِّ تنظيم كما قد تنعكس في توتُّرات وصراعات قد يتسبَّب فيها النَّمط التسييري السائد والذي يقع عليه الرِّهان، كما أثبتت العديد من الدِّراسات في توطيد علاقات العمل.

✓ فيما يخصُّ التَّقييم والترقية، فإنَّه يُحسب لمؤسَّسة ألفايب بغرداية كذلك اهتمامها وسعها لتقييم عمَّالها وإطلاع هؤلاء العمَّال على الجوانب التي يتمُّ تقييمهم وترقيتهم بناء عليها، كاستراتيجيَّة يعتمد عليها المشرف وإدارة المؤسسة لتسيير كفاءاتها، محقِّقة بذلك كسب رضا عمَّالها الذي عزَّز فيهم الأنا الجمعيِّ وتشكُّل هويَّة مهنيَّة جماعيَّة بعيدة عن الفرديَّة، والذي ظهر في انتمائهم وولائهم للمؤسَّسة التي أعلنوا الوقوف معها جماعيًّا ضدَّ كلِّ من ينتقدها و بذل جهد في العمل لإتقانه

والتعاون مع المؤسسة عند مرورها بظروف صعبة، هذه القيم التي يحملها أغلبية عمال مؤسسة ألفايب بغيرداية، تعتبر أحد المؤشرات المشكّلة للجانب العلائقيّ داخلها.

✓ إنّ تشكّل الهوية المهنية الجماعية التي تظهر بين العمال المنقّدين في مؤسسة ألفايب، والتي تقوم على أساس التزامهم الجماعيّ بالتعليمات التي تُصدرها مؤسّستهم، مردّها التسيير الاستراتيجيّ الذي يقرّ بالاتّصالات العمودية الصّاعدة التي تسهّل طرح العمال لانشغالاتهم في العمل، كما أنّ هذه العملية الاتّصالية كذلك التي تتيح للأفراد داخل الورشات الاطّلاع على المستجدّات التي تخصّ العمل، كاستراتيجية لتسيير الكفاءات تقرّها المؤسسة، أسّست إلى تشكّل علاقات عمل يميّزها التّعاون والفعل التطوعيّ لأغلبية العمال، الذين صرّحوا باستعدادهم للوقوف مع مؤسّستهم عند حاجتها لهم والقيام بأعمال إضافية كمتطوّعين خارج الدّور الرّسمي الذي يقع على عاتقهم.

✓ كما أدّى السّعي إلى إيجاد تكامل بين العمال عند أدائهم لمهامهم، والوصول بهم لمواصلة عملهم دون تدمر أثناء التّغيّرات المفاجئة التي تفرضها قرارات المؤسسة، إلى لجوء هذه الأخيرة إلى الاعتماد على استراتيجية التّكوين النّظريّ والتّطبيقي بصيغة فردية وجماعية للعمال، هذه السياسة التي تعبّر عن وجود تسيير استراتيجيّ داخل مؤسسة ألفايب بغيرداية، كرّست إلى تشكّل هوية مهنية لدى أغلبية العمال الذين أعلنوا عن وجود رابط مهنيّ قويّ وقيم سوسيوتنظيمية يسودها التّكامل والاندماج، الذي يعبّر عن علاقات العمل السّائدة بينهم كعمال وبينهم وبين المؤسسة التي ينتمون إليها.

✓ أسهم التّقدير الذي يحظى به العمال داخل المؤسسة على مجهوداتهم المبذولة في العمل من طرف المشرف الممثل لاستراتيجية تسيير هذه المؤسسة لكفاءاتها، في تشكّل الهوية المهنية لهؤلاء العمال التي تجسّدت في شعورهم بالافتخار بالعمل على مستوى مؤسسة ALFAPIPE فضلا عن أنّهم يبدون توفيقهم للعمل فيها، هذه الهوية التي تعكس مدى انتماء هؤلاء العمال لمؤسّستهم التي استطاعوا - انتزاع الاعتراف منها، تعدّد أحد أهمّ المؤشرات لعلاقات العمل المتينة داخل المؤسسة.

✓ وفيما يخصّ استراتيجية توزيع الأجر الذي تعتمدها مؤسسة ألفايب ضمن تسييرها لكفاءاتها، فإنّه يحسب للمؤسسة قدرتها على كسب ثقة عمّالها، الذين أبدوا رضاهم على توافق الأجر التي يتحصّلون عليها مع جهدهم المبذول، هذه الاستراتيجية التي استطاعت المؤسسة من خلالها غلق مصادر شعور هؤلاء العمال بالاغتراب والإحساس بفائض القيمة، الذي كثيرا ما ينتهي إلى التّوترات والصّراع، وأسّست من خلال تسييرها الاستراتيجيّ إلى تشكّل هوية جماعية تبعث على ولاء العمال وانتمائهم لها، الذي تجسّد في عدم التفكير في مغادرتها للعمل في مكان آخر، لما حقّقه لهم من

طموحات كانوا يسعون لها كما أثبتتها مؤشرات الدراسة، هذه المؤشرات التي تعكس جودة علاقات العمل السائدة داخل المؤسسة.

ومنه فإننا نخلص بعد عرض هذه النتائج العامة إلى أن، للتسيير الاستراتيجي المعتمد على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألفايب ALFAPIPE بغرداية، سواء كان عبر استراتيجية المنظمة المتعلمة أو استراتيجية تسيير الكفاءات، أثر على علاقات العمل السائدة فيها سواء على العمل الجماعي أو على تشكّل الهوية المهنية داخل المؤسسة، من خلال التّحقّق الإمبريقي لجميع المؤشرات التي حملتها أبعاد المفاهيم الكبرى لهذه الدراسة، وبهذا فإننا نثبت صحّة فرضيتنا العامة والمتمثلة في أن: للتسيير الاستراتيجي أثر على علاقات العمل السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ألفايب ALFAPIPE بغرداية.



الخاتمة

الخاتمة:

في ختام دراستنا هذه وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها حول موضوع "التسيير الاستراتيجي وأثره على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة سوسيولوجية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية والتي تضمن أثر التسيير الاستراتيجي المعتمد داخل المؤسسة على علاقات العمل، التي يعكسها العمال المنفذون في علاقتهم مع بعضهم البعض كزملاء عمل داخل ورشات الإنتاج والمراقبة والتغليف، وفي علاقتهم كذلك مع المؤسسة التي يعملون بها، إذ تبين لنا أن الحياة السوسيوتنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة، وفي مجتمع بحثنا المتمثل في مؤسسة ألفايب بغرداية على وجه الخصوص، قطعت أشواطاً كبيرة وشهدت تغيرات كثيرة على مستوى التسيير والتنفيذ، مقارنة مع بدايات ظهور المؤسسة الصناعية في الدولة الجزائرية.

هذه القفزة، التي مكّنتنا من رصدها إطلاعنا على الدراسات السابقة، التي حاولت تفسير الظواهر السائدة آنذاك في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والتي قام بها الكثير من الباحثين السوسيولوجيين على غرار الرعييل الأول الذين استطاعوا أن يبينوا لنا أهداف المشروع الذي أتى من أجله التصنيع، بغض النظر عن فشله أو نجاحه، والفئات السوسيومهنية التي تم استقدامها واستخدامها في تسيير وتنفيذ هذا المشروع وما انتهى إليه من ظواهر تعكس الممارسات السوسيوتنظيمية في شكلها العلائقي، هذه الأخيرة التي تُعنى بعلاقات العمل والتي اعتمدنا عليها في أطروحتنا هذه كظاهرة للدراسة، شهدت عدة تغيرات - كما استطعنا التماسه من دراستنا الاستطلاعية المكتبية - أفرزتها أنماط التسيير التي أصبحت المنظّمات الحديثة تدعو لها؛ لمواكبة ما يجري في العالم من تطورات متسارعة تجبر متخذي القرار على انتهاج استراتيجيات تسييرية، من شأنها توطيد العلاقات داخل التّنظيمات للظفر بيد عاملة قادرة على حمل قيم تنظيمية تستطيع من خلالها مواكبة هذه التغيرات.

ولقد انطلقنا في تناول هذه الدراسة من تساؤل مركزي مفاده "هل للتسيير الاستراتيجي أثر على علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية؟" حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر بين التسيير الاستراتيجي وعلاقات العمل التي انتهت إلى تأكيد وقع هذا النمط من التسيير (التسيير الاستراتيجي) على تجسيد العمل الجماعي، وتشكيل الهوية المهنية الجماعية للعمال المنفذون داخل ورشات العمل للمؤسسة، وإن اختلفت ثقافتهم وانتماءاتهم القبلية، وبقاء بعض الرواسب السوسيومهنية عالقة في أذهان بعضهم جراء أقدميتهم في المؤسسة، كامتداد

لأنماط التسيير التي كانت سائدة من قبل، إلا أنّ دراستنا هذه، كشفت عن الوجه الجديد لعلاقات العمل التي توطّرها استراتيجية المنظمة المتعلّمة وكذا استراتيجية تسيير الكفاءات المعتمدة، كنمط تسييريّ استراتيجيّ داخل المؤسسة قيد الدّراسة.

وللفهم العميق لهذه العلاقة وهذا التأثير بين التّسيير الاستراتيجيّ وعلاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حاولنا الإلمام بالموضوع من خلال مفاهيمه وأبعاده وكل ما تحمله في طياتها لكشف خصوصية الظاهرة في جانبها العلائقي، وعند خوضنا لغمار هذا الموضوع وجدنا أنّه برمته - خاصة المتغيّرات التي أصبحت أبعادا في فرضياته- موضع اهتمام كبير وواسع لدى الكثير من العلماء والباحثين خاصة السوسيولوجين منهم لما تحمله من ترابط، هذا الأخير الذي فرضته التّغيرات المتسارعة والحاصلة على مستوى العالم والتي تشهدها المؤسّسات الحديثة على غرار المؤسسة الجزائرية.

ومن خلال نتائج هذه الدّراسة التي أجابتنا على العديد من الأسئلة، واستطعنا من خلالها فهم واقع المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ألبايب بغرداية خاصة، والتي كشفت عن تأثير التّسيير الاستراتيجي على علاقات العمل السّائدة داخل المؤسسة، وما تعكسه من عمل جماعيّ بمؤشّراته، وتشكل للهوية المهنية بمؤشّراتها، توصلنا إلى أنّه يمكن أن تشكل نقطة انطلاق للكثير من الباحثين الذين يريدون التّقرب في دراساتهم للمؤسسة من هذه الزّاوية.



قائمة المصادر والمراجع

BIBLIOGRAPHY

- ابراهيم لطفي طلعت. (2007). علم الاجتماع الصناعي . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ابن عيسى محمد المهدي. (1996). تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر- دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش U.M.B. معهد علم الاجتماع ، الجزائر : جامعة الجزائر.
- ابن منظور). د ذ س .(لسان العرب .القاهرة، مصر: دار المعارف.
- أحمد بجاح. (2015). سوسيولوجيا الممرضة -إطار نظري لتشكل الهوية المهنية للممرضة. مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 07(20)، 314-303.
- أحمد خليل خليل. (1984). المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. بيروت، لبنان: دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع.
- أحمد رضا. (1958). معجم متن اللغة (الإصدار المجلد الأول). بيروت: دار مكتبة الحياة.
- أحمد زكي بدوي. (1982). معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية انجليزي فرنسي عربي (المجلد 2). بيروت: مكتبة لبنان.
- أحمد مداس. (2020). إدارة العمل الجماعي ومهارات فريق العمل. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 14 (02)، 106- 83.
- أحمد، رضا. (1960). معجم متن اللغة (الإصدار 04). بيروت، لبنان: دار مكتبة الحياة.
- إدموندسون، إ. س. (2017). العمل الجماعي من أجل الابتكار). س. عادل (Ed.)، المملكة المتحدة: مؤسسة هندأوي.
- اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الجوهري عبدالهادي. (1998). *علم اجتماع الادارة مفاهيم وقضايا* . الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

السويدي محمد. (1990). *مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

السيد عطا الله محمد عبد الله، عبد الرفع السمدوني إبراهيم، و علي السيد جاد السعيد. (2021). *التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة. مجلة التربية* (192 الجزء 4)، 792-824.

الصغير ميسم، ولييق محمد بشير. (2012). *المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة وعصرنة نمط التسيير بالمفهوم الاستراتيجي- دراسة حالة مؤسسة شيالي للأنابيب بسيدي بلعباس. مجلة الاقتصاد الجديد*، 2(5)، 57-86.

الطيب محمد رفيق. (2006). *مدخل للتسيير* (الإصدار 2، المجلد 1). بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

العنصر العياشي. (2005). *تسيير الكفاءات الاتصال والقيادة في المؤسسة* (الإصدار دفاتر المركز رقم 12). وهران، الجزائر: المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية.

القاضي حسن عبداللطيف حمدان. (2009). *قانون العمل (دراسة مقارنة)* (الإصدار 1). بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.

أم الخير السوفي، و مقراني الهاشي. (2016). *وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (27)، 343-356.

أمال حواشي، و كريم شويمات. (مارس، 2022). *التحليل السويولوجي لبعده العمل وآليات تشكل الهوية المهنية عن العمال. مجلة العلوم الاجتماعية*، 16 (01)، 614-623.

أهوارى ز. (2016- 2017). *الهوية المهنية لإطارات الصناعة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 20، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجزائر، الجزائر.*

- اوھلال ادریس. (2018). *مارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل (الإصدار 1)*. د.ب: مجموعة الأكاديميات الدولية.
- بدوي أحمد زكي. (1982). *معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية انجليزي فرنسي عربي (المجلد 2)*. بيروت: مكتبة لبنان.
- بلخير دھيمي. (2016-215). *العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود المدرسي -دراسة ميدانية أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة- أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية. بسكرة، الجزائر.*
- بلعربي حنان. (2017). *المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني والخلل الوظيفي-دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة التجديد والتوزيع بسيدي موسى- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 02 -أبو القاسم سعد الله-*.
- بلعور سليمان. (2014). *نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة. مجلة دفاتر اقتصادية، 5(1)، 175-187.*
- بلقاسم سلاطنية، و حسان الجيلاني. (2009). *أسس البحث العلمي (الإصدار 01)*. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن أحمد لخضر، حيماني صبرينة، و قرميطي وردة. (2019). *مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي- دراسة حالة مديرية الضرائب- مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 159-179.*
- بن رزوق جمال. (2010). *الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 4(2)، 233-246.*
- بن رزوق جمال. (2010). *نظريات التنظيمات دراسة تحليلية. مجلة المعيار، 12(1)، 527-556.*
- بن سوسان جيران، و لابيكا جورج. (2003). *معجم الماركسية النقدي. (ترجمة جماعية، المترجمون) بيروت: دار الفارابي.*

- بوبكر بوخريسه. (2017). *سوسيولوجيا بيير بورديو*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوبكر عصمان. (2015). عصمان بوبكر تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية. دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والاسلامية، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- بو حفص عبدالكريم. (2017). *تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بو حفص عبدالكريم، و بو حفص ميلاد. (2022). *السلوك التنظيمي في ضوء المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية* (الإصدار 1). الجزائر: منشورات دارالخلدونية.
- بوفلجة غياث. (2010). *بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل* (الإصدار 1). وهران: دار القدس العربي.
- بوفلجة غياث. (2015). *القيم الثقافية وفعالية التنظيمات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- بوفلجة غياث. (2016). *مبادئ التسيير البشري*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
- بوفلجة غياث. (2016). *مقدمة في علم النفس التنظيمي* (الإصدار 3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بومخلوف محمد. (2001). *التنظيم الصناعي والبيئة* (الإصدار 1). الجزائر: دار الأمة.
- جمال غريد. (1997). *العامل الشائع: عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري*. مجلة إنسانيات، 01(01)، 7-23.
- جيل فيريول. (2011). *معجم مصطلحات علم الاجتماع* (الإصدار 01). (أنسام محمد الأسعد، المحرر) بيروت: دار ومكتبة الهلال.
- حنفي عبدالغفار. (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية* (الإصدار ب.ط.). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

حواشي آمال. (2016). تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري-دراسة ميدانية بمؤسسة قطنيات الجنوب الأغواط- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية ، الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله: الجزائر.

خريشش عبدالقادر. (2016). التسيير الاستراتيجي للمؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، (2)5، 49-30.

خميسي بوكوف. (2022). تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفات الدولية لإدارة الجودة ISO9001. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 07(01)، 320-301.

دراج فريد. (2019). الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

درامشية لمياء، و بلقاسمي فاطمة. (2016). المؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة تأصيلية. الحوار الثقافي، (2)5، 324-218.

دربالي عبدالقادر. (2019). نظرية المنظمات (الإصدار 1). معسكر: مخبر لابداك.

دليلة بدران. (2017). الهوية المهنية للعامل بين الاندماج واللائم الوظيفي -مقاربة سوسيوثقافية لكلود دوباروسان سوليو لمنظور أزمة الهوية. مجلة التراث، 07(04)، 135-116.

ذرذاري موسى، و عمومن رمضان. (2021). علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو الأغواط. مجلة العلوم الاجتماعية، 15(2)، 326-315.

ريمون كفي، و كمبهود لوك فان. (1997). دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. (يوسف الجباعي، المحرر) بيروت، لبنان: المكتبة العصرية للطباعة والنشر.

زرواتي رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الإصدار 3).

زرواتي ر. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (03 ed.). قسنطينة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

زهية دباب. (2021). قضايا ومفاهيم سوسولوجيا التربية في فكر بيبور بورديو. مجلة دفاتر المخبر، 152-137.

زينب شنوف. (2013-2017). تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب- دراسة ميدانية لعينة من المقاولين السباب أصحاب المؤسسات الصناعية التقليدية الحرفية بورقلة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل. بسكرة، الجزائر.

سالم يعقوب. (2018). الهوية المهنية وأخلاقيات العمل في المؤسسة الجزائرية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 07(28)، 141-160.

سعيد سبعون. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع (الإصدار 02). الجزائر: دار القصة للنشر.

سفير ناجي. (1989). محاولات في التحليل الاجتماعي: التشغيل، الصناعة والتنمية. (بوغنور الأزهر، المترجمون) ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.

سليم طوايبي. (2021). تسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك تمرست-. مجلة مجاميع المعرفة، 07(01)، 353-372.

سهام شوشان، و نعيمة يحيوي. (2015). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز- دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة. مجلة دراسات اقتصادية، 09(03)، 312-329.

شويح محمد. (2011). صفات المسير في ظل الحكم الراشد. مجلة الابحاث الاقتصادية، 6(5)، 237-248.

صديقي خوخة، و دلاسي امحمد. (2020). الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(03)، 283-294.

طلعت ابراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

عاشوري ابتسام، و يونس مختار. (2019). الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 7(33)، 98-106.

عبد الرزاق بن حبيب. (2013). *اقتصاد وتسيير المؤسسة* (الإصدار 05). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

عبد العزيز خواجه. (2012). *أساسيات في علم الاجتماع*. الجزائر: دار نزهة الألباب للنشر والتوزيع.

عبدالصمد عبدالله عبدالمطلب مريم. (2020). المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة في دولة الكويت – دراسة ميدانية-(أطروحة دكتوراه). كلية التربية، الزقازيق -مصر- : جامعة الزقازيق.

عبيد الحاج صالح التكروري. (2017- 2018). الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل. *مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، الخليل، فلسطين.*

عرعور مليكة. (2014). *سوسيولوجية علاقة العمل* (الإصدار 1). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

عروفي سليمة، وبيبيمون كلثوم. (2022). مقارنة سوسيو تنظيمية لقيم العمل في ظل تحولات الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 23(1)*، 765-780.

عزوزي عامر. (2022). رؤية سوسيو تنظيمية للثقافة التسييرية للإطارات بالمؤسسة الجزائرية، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. بحوث ودراسات، 9(2)*، 352-374.

غريب فتحي. (2015). تبني استراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 30(2)*، 270-279.

فوزي بن الجيلاني محيريق. (2020). *مدخل لاقتصاد المؤسسة*. الوادي، الجزائر: مطبعة الرمال.

قاسيمي ناصر. (2011). *الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.

قاسيمي ناصر، و قريب بلقاسم. (2023). الانضباط الوظيفي للعمال وفعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 8(2)*، 365-381.

قدوري عبدالكريم. (2020). *مقدمة في علم اجتماع المنظمات* (الإصدار 1). ابن النديم للنشر والتوزيع: وهران.

- قريبو جمال. (2016). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية CR METAL فرع البليدة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر - 2- أبو القاسم سعد الل.
- قيرة اسماعيل، و غربي علي. (2017). *في سوسيولوجية التنمية* (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- كامل بربز. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي* (الإصدار 01). بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- كريمة بن قومار. (2019-2018). الهوية الجماعية والممارسة المهنية بين الموروث الثقافي والتنظيم العلائقي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجلفة، الجزائر.
- كمال منصور، و سماح صويلح. (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. *أبحاث اقتصادية وإدارية* (07)، 48-69.
- لطفى معتوق، و إيمان بن زيان. (2020). مساهمة أنظمة العمل الجماعي المعرفية في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة-. *مجلة الاقتصاد والمناجمنت*، (01)01، 141-160.
- لعراجي إيمان، و بوغازي فريدة. (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة جالة المؤسسة المينائية بولاية بسكرة-. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10 (1)، 304-324.
- لعرج مجاهد حفيظة، و عشوى نصرالدين. (2013). قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية مديرية الشلف-. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 9 (1)، 222-242.
- مارشال ج. (2000). *موسوعة علم الاجتماع* (Vol. المجلد الثاني). (م. الجوهرى Ed.) مصر: المجلس الأعلى للثقافة.

مامة قبلي. (2015-2016). المحددات السوسيوثقافية للأستاذ الجامعي ودورها في تشكل الهوية المهنية. رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع منظمات ومانجمنت. أدرار، الجزائر.

مامة قبلي. (2020-2021). المعوقات السوسيو مهنية لتجسيد تشكل الهوية المهنية لدى عمال النظافة. أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية والاتصال. أدرار، الجزائر.

مجمع اللغة العربية. (1989). معجم الوجيز. مصر: مجمع اللغة العربية.

مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط (الإصدار ط4). مصر: مكتبة الشروق الدولية.

محسن منصور الغالبي طاهر، و محمد صبحي ادريس وائل. (2009). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار 2). عمان: دار وائل للنشر.

محمد الجوهرى، و عبد الله الخريجي. (2008). طرق البحث الاجتماعي (الإصدار 05). القاهرة، مصر: ب د ن.

محمد الحسن احسان. (2005). علم الاجتماع الصناعي (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.

محمد بشير. (2018). علم اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعييل الأول. تلمسان، الجزائر: دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع.

محمد بلكبير خليدة. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد، 1 (14)، 165-184.

محمد بن موسى. (2017). تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 02 (33)، 01-13.

محمد حسن الشماع خليل، و كاظم محمود خضير. (2007). نظرية المنظمة (الإصدار 3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمد محمد داود. (2003). معجم التعبير الاصطلاحي في العربية المعاصرة. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- محمد مهدي بن عيسى. (2004- 2005). ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ غرداية. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع. الجزائر، الجزائر.
- محمد مهدي بن عيسى. (2010). علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة (الإصدار 01). الجزائر: مطبعة امبابلاست الجزائر.
- محمود رضوان عبد الفتاح. (2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية (الإصدار 01). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مداح عرايبي الحاج. (2009). التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية - حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- مزهودة عبدالمليك. (2003). الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى النظرية الاستراتيجية. مجلة العلوم الانسانية، 3(4)، 107-121.
- مزهودة عبدالمليك. (2006). التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية. مجلة الباحث، 4(4)، 87-95.
- مزهودة عبدالمليك. (2007). مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- مسعود جبران. (1992). معجم لغوي عصري رتبت مفرداته وفقا لحروفها الأولى (الإصدار ط7). بيروت، لبنان: دار العلم للملايين.
- مصطفى مصطفى كامل. (1994). إدارة الموارد البشرية: دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة. القاهرة، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- معمرى لحبيب. (2009). التنظيم في النظرية السوسيولوجية (الإصدار 1). فاس: منشورات ما بعد الحداثة.

- معمرى لحبيب. (2009). *التنظيم في النظرية السوسيولوجية* (الإصدار 1). فاس: منشورات ما بعد الحداثة.
- مقراني أنور. (2011). المقاربة السوسيولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، 10 (15)، 179-201.
- منسول صالح. (2022). المنظمة المتعلمة نحو تصور جديد لمنظمات ما بعد الحداثة. *بحوث ودراسات*، 9 (2)، 211-220.
- موريس أنجرس. (1996). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية*. (بوزيد صحراوي وآخرون، المحرر) الجزائر: دار القصة للنشر.
- ناصر قاسمي. (2017). *سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية*. (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نجاة نحلة. (2016). سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة. *مجلة معارف* (21)، 100-119.
- نورة آيت طالب. (2022). تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة. *مجلة آفاق العلوم*، 07 (01)، 116-130.
- هولبورن، و هارلبس. (2010). *سوسيولوجيا الثقافة والهوية* (الإصدار 01). (حاتم حميد محسن، المحرر) دمشق: دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع.
- وليم ج. أوشي. (1985). *النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z*. (حسن محمد يس، المحرر) المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة 1961.
- يوسف عبد عطية بحر، و محمد ناصر راشد أبو سمعان. (2017). *محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية*. الشارقة: جامعة الدول العربية.
- يوسف نصر، و زينب مايدي. (2017). الهوية المهنية: الانتقال من الهويات الفردية إلى الهويات الجماعية. *مجلة الباحث الاجتماعي*، 13، 415-422.

- Abushabab, W. (2016). Strategic Management Practices An Investigation of Public Sector Organizations in the Kingdom of Bahrain (Thesis). School of Management , Bradford: University of Bradford.
- Aim, R. (2006). L'essentiel de la Théorie des organisations . Paris: Gualino éditeur.
- Al Hijji, K. Z. (2014). Strategic Management Model for Academic Libraries. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 147, 9-15.
- Alfonso, J. G., Francisco, J. C., & Eduardo, F. P. (2018). Assessing a learning organization model: A teacher's perspective. *British Educational Leadership*, 33(1), 21-31.
- Alla, A. A., & RAJÂA, O. (2019). A Review of the Literature on Employee Turnover. *American International Journal of Social Science*, 8(3), 22-29.
- Audrey-Anne, C., Isabelle, L. B.-M., & Danny, M. (2023). Organizational Social Relations and Social Embedding: A Pluralistic Review. *Journal of Management*, 49(1), 474–508.
- Awonusi, A. W. (2022). The Impact of Strategic Management Practice on Organizational Performance of Real Estate Business in Nigeria.(Thesis). *Business and Media* , Delaware : Selinus University of Sciences and Literature.
- Bagir, V., & Juliana, M. N. (2011). Strategic Management in Africa: Tracing Gaps in Sustainable Business Development. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(7), 72-80.
- Bahattin, K. (2019). *Management and Information Systems*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- beirendonck, I. v. (2006). *tous competent : le management des competences*. belgique: loedition de boeck.
- Brilman, j., & Hérard, j. (2006). *Les meilleures pratiques de management (éd. 6)*. paris: Group Eyrolles.

- Bruce, S., & Yearly, S. (2006). *The Sage Dictionary of sociology*. London: SAGE Publications.
- Chester, B. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press .
- Crozier, M., & Friedberg. (1980). *Actors and Systems. The politics of collective Action*. Chicago: The University of Chicago.
- Cutcher Gershenfeld, J. (2006). *The Human Side of the Enterprise*. New York, Chicago: The McGraw-Hill Companies.
- Cutcher Gershenfeld, J. (2006). *The Human Side of the Enterprise*. New York, Chicago : The McGraw-Hill Companies.
- Cyrl, K. (2016). *Making Sense of Organizational Learning Putting Theory Into Practice*. New York: Routledge.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management 2004. *Academy of Management Executive*, 18(4), 117-121.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management (13 ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- David, G. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Dawood, S., Mammona, Fahmeeda, & Ahmed, A. (2015). LEARNING ORGANIZATION— Conceptual and Theoretical Overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 2(4), 93-98.
- Dirk, B., & Thilo, H. (2018). Approaches for Organizational Learning:A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 1-19.
- Elgar, E. (2002). *The Economics of Business Enterprise (03 ed.)*. USA: Martin Ricketts.

- Enayat, A., Morteza, A., & Kayhan, T. (2015). Learning Capabilities: Evidence from the Iranian Agricultural Higher Education System. *Organizational Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 117-138.
- Fabian, F. (2014). Challenges, Approaches and Solutions to Strategic Change: Evidence from German Small and Medium-Sized Enterprises. 3rd IBA Bachelor Thesis Conference (pp. 1-16). Enschede, The Netherlands: University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- Fakher, J., Safwat, A., & Mohammad, M. (2013). Explaining factors of the adoption of strategic management by the Tunisian SMEs involved in the program upgrade. *International Journal of Advanced Research*, 1(10), 874-893.
- Fayol, H. (1949). Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. Translated by Constance Storrs. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949. (S. Constance, Trans.) London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Friday, O. (2007). Implementation Of Strategic Management: The Challenges And Implications For Organizational Change. *African Research Review*, 1(1), 95-110.
- George, P. S. (1983). *Theory Z School: Beyond Effectiveness*. National Middle School Association .
- George, P. S. (1983). *Theory Z School: Beyond Effectiveness*. . National Middle School Association.
- Gupta, C. (2014). *Strategic Management TEXT AND CASES (1 ed.)*. New Delhi: S Chand.
- Heiland, H. (2022). Black Box Power: Zones of Uncertainty in Algorithmic Management. In M. B. E. Armano, *Digital Platforms and Algorithmic Subjectivities* (pp. (pp. 75-86)). London: University of Westminster Press.

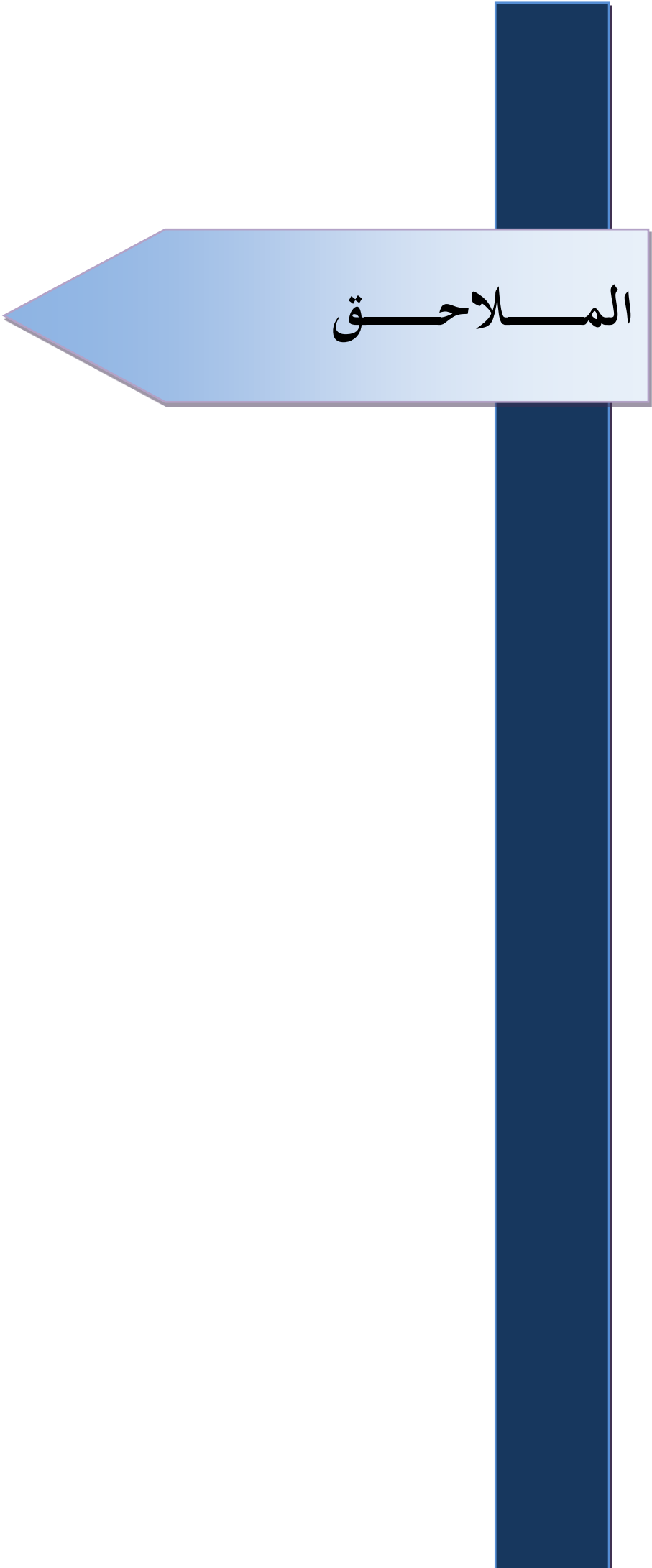
- Islam, E. &. (2020). Assumptions of Theory Z: A Tool for Managing People at Work. The Asian Journal of Professional and Business Studies, 01(01).
- J.Watson, T. (1995). Sociology, Work and Industry (3 ed.). London: Routledge.
- Jean-Pierre, H., Michel, K., & Jacques, O. (2019). Le manuel du management stratégique (éd. 11). Paris: Vuibert.
- John, R. (1997). Hardwiring the learning organization. Training & Development, 51(8), 61-67.
- Judy, P. (2002). Concise Oxford English Dictionary (10 ed.). New York: Oxford University Press.
- Julius, T. (2014). The Importance of Strategic Management to Business Organizations. The International Journal's Research Journal of Social Science and Management, 03(11), 122-131.
- Larousse . (2007). Le petit Larousse illustré en couleurs. Paris: Larousse .
- Liliya, E. (2010). Sociology of management. Nizhni Novgorod: Nizhni Novgorod University.
- M.Murat, Y., Ömer, Ş., & Duygu, T. (2014). An Investigation of the Characteristics of Learning Organizations in Turkish Companies: Scale Validation. Social and Behavioral Sciences, 150, 726-734.
- M.Senge, P. (2004). The Fifth Discipline The Art and the Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- M.Senge, P. (2004). The Fifth Discipline: The Art and the Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday.
- Marco, K. (2020). Schools as Learning Organisations The concept, its measurement and HR outcomes (Doctoral dissertation). Rotterdam: Erasmus University .

- Marius, M. (2022, May 18). Talen Talks . Retrieved 2 1, 2024, from Human resource development requires a strategic learning approach: <https://talenttalks.net/hr-development/>
- Mcgregor, D. (1960). The Human Side of the Enterprise. New York: McGRAW-HILL BOOK COMPANY .
- McGregor, D. (1960). The Human Side of the Enterprise. New York: NY: McGraw-Hill.
- Michael, J. (2002). Building the Learning Organization (2 ed.). Palo Alto, CA: Davies Black Publishing, INC.
- Michel, L. (2018). Sociologie des relations professionnelles. (éd. 3). Paris: La Découverte.
- Mike, P., John, B., & Tom, B. (1991). The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development (1 ed.). London: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., Bruce, A., & Joseph, L. (1998). STRATEGY SAFARI A GUIDED TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT. New York: THE FREE PRESS.
- Nancy, H. (2003). The Social Construction of Management. Texts and Identities (1 ed.). London: Routledge.
- Navneesh, T., & Moses, D. B. (2020). Organizational Culture and Managerial Effectiveness: A Study in Selected Institutions of Higher Learning. Gurukul Business Review, 16, 16-27.
- Peter, B. (1952). The Dynamics of Bureaucratic Structure A Study of Intepersonal Relations in Two Government Agencies. (Doctoral Thesis). Faculty of Political Science, New York: Columbia University.
- Philip, S. (2003). Strategic Manangement (2 ed.). Great Britain: Kogan Page.
- Plan, J. M. (2008). Théorie des organisations (Vol. 3). Paris: Dunod.

- R, S. (1988). *Identité Au Travail*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- Roloff, M. (1987). *Communication and Conflict*. In R. B. Charles, & H. C. Steven, *Handbook of Communication Science* (pp. 484-534). Newbury Park: Sage.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identite au travail les effets culturels de l' organisation* . Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques .
- Sainsaulieu, R. (1988). *Identité Au Travail*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail*. paris: presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R. (2019). *Identité Au Travail (éd. 04)*. Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsauliu, R. (1990). *L'entreprise c'est une affaire de societe*. Paris: Fondation nationale de la science politique .
- Satish, T. (2008). *Industrial Relations* . Delhi : Laximi Publications Pvt Ltd.
- Scott, W., & F.Davis, G. (2016). *Organizations and Organizing Rational,Natural, and Open System Perspectives*. New York: Routledge.
- Senge, P. M. (1993). *Transforming the Practice of Management*. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 4-32.
- Srivastava, S. (2016). *Concepts and Contours of Industrial Relations*. In S. Srivastava, P. Aquinas, C. J., R. Dwivedi, & S. Sharika, *Industrial Relations Management* (pp. 3-30). VIKAS: Noida.

- Tanya, S.-B. (2015). Strategic Management. In C. Sir Cary Lynn, Wiley Encyclopedia of Management (pp. 1-5). USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- TURNER, B. S. (2006). THE CAMBRIDGE DICTIONARY OF SOCIOLOGY. New York: Cambridge university press.
- Vajiheh, S., & Zeynab, S. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *rocedia - Social and Behavioral Sciences* 2, 230, 219-225.
- Victoria, J. M. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5-20.
- Victoria, J. M., & Karen, E. W. (1999). *Facilitating Learning Organization*. United Kingdom: Gower Publishing Company.
- Vidya, H. (2017). The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzeberg. *International Journal of Latest Engineering Research and Applications (IJLERA)*, 2(1), 32-36.
- Visitchaichan, S. (2004). Revisiting Weber's Theory of Bureaucracy and. *Thai Journal of Public Administration its Usefulness for Analyzing Organizational Structures and Issues.*, 2(2), 127-147.
- Volberda, H. W., & Tom, E. (2001). *Rethinking Strategy* (1 ed.). SAGE Publications: London.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestant et l'esprit capitaliste*. (J. Chavy, Ed.) Paris: Librairie Plon.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Interpretive Sociology* (2 ed.). (G. Roth, & C. Wittich., Trans.) New York: Bedminister Press.
- Weber, M. (1978). Bureaucracy. In *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Vol. 2). (G. Roth, & C. Wittich, Eds.) Berkeley: University of California Press.

- Will, R., & Liz, F. (1997). A Review and Case Study on Learning Organizations. *The Learning Organization Emerald Article*, 4(4), 135-148.
- Wisdom Kwesi, A. (2010). *A Simple Approach to Strategic Management*. Accra: Akrong Publications.
- Yuraporn, S., & Laubie, L. (2004). Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry. *Managing Global Transitions*, 2(2), 163-178.



الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة جمع المعطيات للدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

السلام عليكم وبعد:

سعيًا منا لتحقيق نتائج دقيقة وموضوعية في دراستنا هذه، يسعدني كثيرا أخي العامل أن تفضلوا علينا بإجاباتكم
المركزة عن مجموعة من الأسئلة الموردة في الاستمارة، والتي تتعلق بمحتواها بميدان عملكم، وثقوا أن بأن تعاونكم
هذا لن يستعمل إلا لخدمة العلم دون الكشف عن الأسماء، وبذلك تكونون طرفا مساهما في انجاز هذه الدراسة
العلمية، التي ستستفيد منها المؤسسة والمعرفة العلمية ككل.

ولكم منا كل الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة: سيدي موسى ليلي

الطالب: صافي مشري

- الاجابة تكون بوضع علامة (X)
- قد تحتاج بعض الإجابات إلى الشرح، كما يمكنكم التعبير بأي لغة حتى (بالدارجة)

الملاحق

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: [25-20] [30-25] [35-30] [40-35] أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الأقدمية: من 01 إلى 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فأكثر
5. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

الجزء الأول: استراتيجية المنظمة المتعلمة:

6. هل تستطيع التحرك داخل ورشة العمل بكل حرية؟
أستطيع نوعاً ما لا أستطيع
7. من موقع عملك، هل تستطيع مشاهدة زملائك وهم يقومون بعملهم؟
أشاهدهم لا أشاهدهم
- إذا كانت الإجابة "أشاهدهم" هل؟ تتعلم من خلال المشاهدة لا تتعلم من خلال المشاهدة
8. هل تجد أن تحويلكم كعمال من ورشة إلى أخرى ساهم في؟
تعلمكم أمور جديدة في العمل لم يساهم في تعلمنا أمور جديدة في العمل
9. هل تمتلكون كفريق عمل صلاحية التعامل مع الأخطاء المهنية عند وقوعها دون الرجوع إلى الإدارة؟
نمتلك صلاحية حسب خطورة الخطأ لا نمتلك صلاحية
10. هل تعارض قوانين المؤسسة اعتمادكم على طرق مختلفة لأداء العمل عند كثرة المشاريع؟
تعارض في بعض الأحيان فقط لا تعارض
11. ما هي وسيلة الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة لإيصال المعلومة الخاصة بالعمل لك؟

(اختر إجابة واحدة فقط)

- اجتماعات المشرف بريد إلكتروني email إعلانات مذكرة عمل

وسائل أخرى أذكرها:

الملاحق

12. هل تشجع المؤسسة على عملية تبادل المعرفة بين العمال؟

نعم تشجع لا تشجع

- إذا كانت الإجابة "بنعم تشجع" أين يظهر ذلك؟

عبر صفحة المؤسسة (الانترنت) بتشجيع من المشرف لعدم وجود قوانين تمنع ذلك

طرق أخرى أذكرها:

13. هل يصغي إليك المشرف ويبيدي اهتمامه عند طرحك لأفكار تخص العمل؟

يصغي ويبيدي اهتمامه يصغي ولا يبيدي اهتمامه لا يصغي

14. هل تلقيت تكويناً منذ التحاقك بالمؤسسة؟

نعم تلقيت تكويناً لم أتلق أي تكوين

- إذا كانت الإجابة "بنعم" كم مرة تم تكوينك؟

مرة واحدة مرتين ثلاث مرات وأكثر

15. هل تعمل المؤسسة من خلال الشهادات المتحصلة (إيزو/ISO) على؟

تطوير إجراءات العمل توحيد إجراءات العمل تطوير وتوحيد إجراءات العمل لا فائدة من هذه الشهادات

16. هل تسمح قوانين المؤسسة بانتقالك من تخصص عمل إلى آخر في نفس المستوى؟

نعم تسمح لا تسمح

17. هل تجد مرونة في التواصل الشخصي مع زملائك داخل ورشات العمل؟

أجد مرونة لا أجد مرونة

18. قبل بداية أي مشروع، هل يعتمد المشرف على النقاشات المفتوحة مع العمال؟

نعم يعتمد على النقاشات المفتوحة لا يعتمد على النقاشات المفتوحة

- إذا كانت الإجابة "بنعم"، فيما يركز أكثر أثناء النقاش؟ (اختر إجابة واحدة فقط)

أهداف المشروع حجم العمل الأجل الواجب احترامه

سبب آخر أذكره:

الملاحق

الجزء الثاني: استراتيجيات تسيير الكفاءات

19. هل المؤسسة مهتمة بعملية تقييم العمال؟

نعم مهتمة ليست مهتمة

- إذا كانت الإجابة "بنعم" من يقوم بعملية التقييم؟

الادارة المشرف الادارة والمشرف

20. هل أنت على اطلاع بالجوانب التي يتم تقييمك من خلالها؟

نعم مطلع لست مطلعاً

- إذا كانت الإجابة "بنعم مطلع"، هل أنت راض عن عملية تقييمك؟

راض عن التقييم لست راض عن التقييم

21. هل اعتمدت المؤسسة في تكوينك على التكوين بصفة؟

فردية جماعية (مع زملائك في العمل) فردية وجماعية لم يتم تكويني

22. هل تعتمد المؤسسة في تكوينها لك على؟

تكوين نظري تكوين تطبيقي تكوين نظري وتطبيقي لم يتم تكويني بعد

23. عند انجازك لعملك بالشكل المطلوب هل تتلقى تقديراً لمجهوداتك من قبل؟

الزملاء المشرف الزملاء والمشرف لا ألقى أي تقدير

24. هل تجد أن راتبك يوافق الجهد الذي تبذله في العمل؟

نعم يوافقه إلى حد ما لا يوافقه

25. هل استفدت ضمن منصب عملك من الترقية من رتبة إلى أخرى؟

نعم تمت ترقيتي لم تتم ترقيتي

- إذا كانت إجابتك "نعم تمت ترقيتي" هل ترقيتك؟

عززت احساسك بالاستقرار إلى حد ما لم تعزز احساسك بالاستقرار

26. هل تساهم المؤسسة من خلال عملية تحويل العمال من ورشة إلى أخرى في تطوير مهاراتهم؟

نعم تساهم في ذلك إلى حد ما لا تساهم في ذلك

الملاحق

27. هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة لطرح انشغالاتك؟

- أجد صعوبة أحيانا أجد صعوبة لا أجد صعوبة

28. هل تصلك المستجدات التي تخص العمل والتي تطرأ من حين إلى آخر؟

- تصلني في وقتها تصلني متأخرة نوعا ما لا تصلني

29. هل تثمن مؤسستكم المجهودات التي تبذلونها لتحقيق أهدافها التي سطرتمها؟

- نعم تثمن مجهوداتنا لا تثمن مجهوداتنا

-إذا كانت الإجابة "نعم تثمن مجهوداتنا" أين يظهر هذا التثمين؟

- امتيازات مادية تحفيزات معنوية امتيازات مادية و تحفيزات معنوية

الجزء الثالث: العمل الجماعي

30. هل تقوم بمساعدة زميل لك في العمل عند طلبه ذلك؟

- أساعده عند طلبه أساعده حتى بدون طلبه لا أساعده

31. هل تبادر في تعويض أحد زملائك الغائبين عن العمل؟

- أبادر بتعويضه لا أبادر بتعويضه

32. هل تزعج عندما يتم تحويلك إلى ورشة أخرى للتعاون مع زملائك؟

- أنزعج نوعا ما لا أنزعج

33. هل سبق أن شاركت في تقديم حلول لمشكلات داخل العمل؟

- شاركت في تقديم حلول لم أشارك في تقديم حلول

34. هل تعتمدون على بعضكم البعض كمجموعة من أجل إتمام العمل في الأجل المطلوبة؟

- نعم نعتمد أحيانا فقط لا نعتمد

35. هل تجد أن وصول المعلومات الخاصة بالعمل تساهم في تسهيل عملك داخل المجموعة؟

- نعم تساهم في تسهيل عملي لا تساهم في تسهيل عملي

الملاحق

36. هل تبادر لمرافقة العمال الجدد من أجل مساعدتهم في الاندماج في العمل؟
 نعم أبادر لا أبادر
37. هل تقوم بالعمل المطلوب منك حتى وإن كانت هناك اختلافات في الآراء حوله؟
 أقوم بعملي رغم الاختلافات لا أقوم بعملي عند الاختلافات
38. هل تجد أنك اكتسبت مهارة منذ توظيفك في المؤسسة؟
 نعم اكتسبت مهارة لم أكتسب مهارة
- إذا كانت الإجابة "نعم اكتسبت مهارة" هل أهلتك هذه المهارة إلى اكتشاف؟
 أخطائك قبل وقوعها أخطائك وأخطاء زملائك قبل وقوعها لم أكتشف أي خطأ
39. هل تتكيف مع الأساليب الجديدة الخاصة بأداء العمل التي تطرأ من حين إلى آخر؟
 أتكيف بسهولة أتكيف بصعوبة لا أتكيف
40. هل اكتسبت معرفة في تخصصات مختلفة داخل مكان العمل؟
 نعم اكتسبت معرفة لم أكتسب معرفة
- إذا كانت الإجابة "بنعم" هل؟
 تشارك هذه المعرفة مع زملائك لا تشارك هذه المعرفة مع زملائك
41. من هو أول شخص تتصل به عندما تواجه صعوبة في العمل تتطلب مساعدة؟
 الزميل المشرف لا أتصل بأحد
42. هل تبذل جهداً ضمن أعضاء فريق العمل لتحقيق الأهداف المسطرة؟
 نعم أبذل جهداً لا أبذل جهداً

الجزء الرابع: تشكل الهوية المهنية

43. هل تساعد المؤسسة في مرافقة الوافدين الجدد للعمل من أجل دمجهم في العمل؟
 نعم أساعدها لا أساعدها
44. هل تقوم ببذل جهد لإتقان العمل الذي يقع على عاتقك؟
 أقوم ببذل جهد في بعض الأحيان لا أقوم ببذل جهد


الملاحق

45. هل تجد تكاملاً مع زملائك في العمل عند أدائكم لمهامكم؟
نعم يوجد تكامل في بعض الأحيان لا يوجد تكامل
46. هل تواصل عملك بدون تدمير أثناء التغييرات التي تفرضها قرارات مؤسستك المفاجئة؟
أواصل عملي بدون تدمير أواصل عملي بتدمير يتراجع أدائي
47. هل عملك في مؤسسة ALFAPIPE؟
يشعرك بالفخر لا يشعرك بالفخر
48. هل تفكر في مغادرة مؤسستك للعمل في مؤسسة أخرى؟
نعم أفكر لا أدري لا أفكر
- إذا كنت "تفكر" في مغادرتها لماذا؟.....
49. هل تتعاون مع مؤسستك عند مرورها بظروف صعبة؟
نعم أتعاون معها لا أتعاون معها
50. هل تنصدي للانتقادات الموجهة لمؤسستك؟
نعم أتصدي لا أبالي
51. هل تلتزم بالتعليمات الصادرة من المؤسسة؟
نعم ألتزم بها أحياناً ألتزم بها لا ألتزم بها
52. هل أنت مستعد للوقوف مع المؤسسة والقيام بأعمال إضافية كمتطوع؟
نعم مستعد لست مستعداً
53. مقارنة بمؤسسات أخرى، هل ترى أن مؤسستكم حققت لك؟
الطموحات التي كنت تسعى لها امتيازات العمال في مؤسسات أخرى أفضل
لم تحقق أي شيء مقارنة بالمؤسسات الأخرى
54. هل وفقت في اختيارك للعمل في مؤسسة ALFAPIPE؟
نعم ومتأكد من ذلك لا أدري لم أوفق

المصدر: من إعداد الطالب تحت إشراف الأستاذة المشرفة سيدي موسى ليلى

الملاحق

الملحق رقم 02 : العمال التي تحتاج إلى تكوين


 Tuberie / Ghardaia	Formulaire			Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	BESOIN EN FORMATION	CODE :12.026	REVISION : 1
				DATE : 01/04/2018

N°	Intitulé du Thème proposé	Nbre de participants	Motif et Objectif de la formation	Période souhaitée (T1,T2,T3,T4)	Observations
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					

Nom & Prénom du responsable : Date: / / / / / Signature :	<u>CADRE RESERVE A LA DRH</u>
--	--------------------------------------

المصدر: قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة أفايبب بغرداية

الملاحق رقم 03 : المخطط الدوري لمراجعة التكوين

 Tuberie / Ghardaia	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	BILAN PERIODIQUE DE FORMATION	Code : 12.007
			Révision : 3 DATE : 03/07/2022

Trimestriel Annuel

Trimestre : /_02_/ Exercice : 2022

1. Etat des évaluations à chaud des formations réalisées durant le trimestre

Thème	Date de réalisation	Type (Plan / H.Plan)	Organisme prestataire	Nombre de Participants	Evaluation à chaud (Moyenne Globale)	Critères non satisfaisants (Désignation/Note)	Date prévue pour l'évaluation à froid	Observations et actions à mener

المصدر: قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ألقابيب بغرداية

الملحق رقم 04 : استمارة تقييم التكوين-1-

 <p>ALFAPIPE Tuberie / Ghardaia</p>	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « A Chaud »	REVISION : 5 DATE : 01/04/2018
		CODE : 12.002	

Thème de la Formation :

Assurée par (Organisme) :

Réalisée Du 00/00/2024 Au 00/00/2024 Durée Globale de la formation : **00 Jours.**

(Si la formation a été dispensée en plusieurs modules, indiquer les date début et fin de la formation)

1- **Mauvais** 2- **Insatisfaisant** 3- **Acceptable** 4- **Très satisfaisant** 5- **Excellent**

Critères	1	2	3	4	5
1 - Contenu de la Formation (Thème - Volume)					
2 - Support pédagogique (Documents, Projection)					
3 - Qualité de l'animation					
4 - Nouvelles Connaissances acquises					
5 - Connaissance applicables sur votre poste de travail					
6 - Connaissances répondent à vos attentes et besoins					
7 - Logistique de la formation (Salle, Réservation, pause Café, Horaire)					
8 - Composition du Groupe (Niveau et nombre de participants)					
9 - Ambiance générale (Implication, degré de participation)					
10 - Durée de la Formation					
TOTAL	/ 50				

Note Globale:(01 à 10) **Mauvais** (10 à 25) **Insatisfaisant** (25 à 30) **Acceptable** (30 à 40) **Très satisfaisant** (40à50) **Excellent**

Remarques et suggestions :


(Cette case doit être obligatoirement renseignée dans le but de permettre une amélioration continue des actions de Formation)

--

<p>Nom & Prénom du participant :</p> <p>Date : 00/00/2024 Signature :</p>	<p><u>CADRE RESERVE A LA DRH</u></p>
---	---

المصدر: قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ألقايب بغرداية

الملحق رقم 05 : التقييم الأولي لعملية التدريب

 <p>ALFAPIPE Tuberie / Ghardaia</p>	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	EVALUATION INITIALE DES ORGANISMES DE FORMATION	Code :
			12.025
		Révision : 2	DATE : 13/09/2023

R.S du Prestataire :

N° d'enregistrement :

Type de formation : Standard Spécifique (Norme, Exigence Règlementaire...) Sure (Programme personnalisé)

Cause de la formation : Plan de formation Demande Spécifique

Références de la demande spécifique :

Public concerné : Nombre de personnes () Public homogène / Public hétérogène

Dates du déroulement : 00/00/2024 Au 00/00/2024

Lieu de formation :

Informations du Formateur :

Objectifs de la formation :

Evaluation à chaud : (Moyenne globale de la notation des participants)

1 - Contenu de la Formation	6 - Connaissances répondent à vos attentes et besoins	
2 - Support pédagogique	7 - Logistique de la formation	
3 - Qualité de l'animation	8 - Composition du Groupe	
4 - Nouvelles Connaissances acquises	9 - Ambiance générale	
5 - Connaissance applicables sur votre poste de travail	10 - Durée de la Formation	

Note moyenne globale / 50)

Remarques : [Responsable(s) hiérarchique(s) des participants / Chargé de la formation / Chef division RH / Direction]

Cadre réservé au chargé de dévp des compt

Date : 00/00/2024

Visa

المصدر : قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ألقابيب بغرداية

الملاحق

الملاحق رقم 07: إشعار بقرار إعادة التعيين/ تحويل

 Tuberie / Ghardaia	FORMULAIRE		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	Notification de Décision de Réaffectation / Désignation / Positionnement	CODE :1 2.036
			REVISION : 2
			DATE : 24/03/2024

Matricule : Civilité : M Nom & Prénom :

Ancienne Situation (Poste/Affectation) :

Nouvelle Situation (Poste/Affectation) :

Décision n° : 149/2024 du 20/02/2024/ Portant : Réaffectation (*) Désignation () Positionnement ()

Installation prononcée par : Chef de Département DRH


Date & Signature :

Processus d'intégration :

Structure	Actions	Oui	Non	Validation responsable concerné	Validation Chef de Structure (Signature/Date)
DRHA	Dispatching de la décision				<u>Chef Dpt DRH</u>
	Retour résultat de la visite médicale (le cas échéant)				
	Management de changement (poste clé uniquement)				
HSE	Induction HSE				<u>Assistant HSE</u>
	Mise à jour du passeport HSE (le cas échéant)				
	Remise des EPI (le cas échéant)				
Structure d'accueil	Présentation : Structure, Equipe et Locaux (le cas échéant)				<u>Chef de structure (N-2)</u>
	Politique et Objectifs QSE				
	Présentation exhaustive des missions et tâches : - Instructions de travail. - Relations fonctionnelles. - Responsabilités & Autorités.				
	Intégration au cycle de travail (le cas échéant)				
	Critères d'évaluation et d'évolution de la carrière				
Désignation d'accompagnateur	Qualité de l'accompagnateur : (Nom, Prénom et Fonction) :		Signature :		
Cadre réservé au Département DRH / (Finalisation) :					

المصدر: قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ألفايبب بغرداية

الملاحق رقم 08 : استمارة تقييم عمليات التدريب الجديدة

 Tuberie / Ghardaia	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES NOUVEAUX ORGANISMES DE FORMATION	Code : 12.032
			Révision : 02
			DATE : 13/09/2023
R.S du Prestataire :			
Activités :			
N° d'agrément :			
Adresse :			
Tél / Fax / Mobile :			
E-mail :		Site Web :	
Principale références :			
Source de prise de connaissance du prestataire : (Préciser s'il s'agit d'une recommandation ou dans le cadre d'un accompagnement)			
Numérod'inscription sur le fichier des prestataires de formation :			
Principaux éventuels thèmes cible :			
Date : /_/_/_____ <u>Visa du Charqé de la Formation</u>		Date : /_/_/_____ <u>Visa du Charqé de dévp des compétences</u>	

المصدر: قسم تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ألقايبب بغرداية

الملاحق

الملاحق رقم 09 : تقرير عن مهمة عمل

 Tuberie / Ghardaia	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	Rapport de Mission	REVISION : 0
		CODE : 12.027	DATE : 25/02/2018

Nom & Prénom :

Date : ... / ... /

Matricule :

Ordre Mission N° : .. /20.....

Fonction :

Destination :

Date de départ : Heure :

Date de retour : Heure :

Moyen de transport :

Prise en charge : - Oui Nuitée : Repas :

- Non

Objet de la mission:

Compte rendu :

.....

.....

.....

Connaissances acquises durant la mission : *(Tous types de connaissances liées au métier, au produit, à l'entreprise, aux nouvelles technologies, aux fournisseurs, à la concurrence ou toutes autres informations pertinentes):*

Visa l'intéressé

Visa Hiérarchie

الملحق رقم 10: شهادة التوثيق العالمية



Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER

0213

This certifies that the quality management system of

**ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA
BP 78 Zone Industrielle de Bounoura
Ghardaia
Algeria**

has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR®) and found it to be in conformance with the following standard:

ISO 9001:2015

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the
Manufacture, Coating and Lining of Line Pipe

APIQR® approves the organization's justification for excluding:

8.3 Design and Development of Products and Services

Effective Date: APRIL 9, 2024
Expiration Date: JULY 14, 2026
Registered Since: JANUARY 2, 2001

Anchal Liddar

*Senior Vice President of
Global Industry Services*

Accredited Member of
the International
Accreditation Forum
Multilateral Recognition
Arrangement for Quality
Management Systems



This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001 standard requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices located at 260 Massachusetts Avenue, NW Suite 1100, Washington, DC 20001-5571, U.S.A., it is the property of APIQR, and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositelist.



2023-129198.211.PDF

المصدر: قسم إدارة الجودة لمؤسسة ألقاييب بقرداية

الملحق رقم 11 : شهادة استخدام نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

Certificate

Standard **ISO 45001:2018**

Certificate Registr. No. **01 213 2118347**

Certificate Holder: **ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA**
BP 78 ZI BOUNOURA
47000 GHARDAIA
Algeria

Scope: **Manufacture, coating and lining of line pipe.**

Validity: **Proof has been furnished by means of an audit that the requirements of ISO 45001:2018 are met.**
The certificate is valid from 2022-01-22 until 2025-01-21.
First certification 2022

2022-01-24

Kidlas

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein - 51105 Köln

© TÜV, TÜV and TÜV are registered trademarks. Utilization and application requires prior approval.

www.tuv.com



المصدر : قسم إدارة الجودة لمؤسسة ألفايبب بغرداية