



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الفعل الإستراتيجي وعلاقته بالموارد

البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس - للمصبرات -

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

المشرف الرئيسي:
أ.د سامية بن رمضان
المشرف المساعد:
أ.د اليمين شعبان.

إعداد الطالبة:
صحراوي حمامة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د بن رمضان سامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا
أ.د حمزاوي سهى	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيس اللجنة
أ.د شنافي ليندة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	عضوا مناقشا
أ.د عوفي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة-1	عضوا مناقشا
أ.د زديرة خمار	أستاذ محاضر-أ-	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
أ.د اليمين شعبان	أستاذ محاضر-أ-	جامعة خنشلة	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية 2022-2023م



شكر وعرفان

"الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه"

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة الدكتورة بن رمضان سامية على توجيهاتها

القيمة طيلة المسار العلمي.

أيضا الشكر الجزيل للأستاذ المساعد اليمين شعبان على مساعدته في إنجاز هذا العمل.

كما أشكر كل الأساتذة اللذين قدّموا لي يد العون وأمدوني بالعلم والمعرفة.

وأ تقدّم بخالص شكري للأستاذة رئيسة لجنة المناقشة سهى حمزاوي وكل أعضاء لجنة المناقشة

الذين تفضلوا بمناقشة هذا العمل المتواضع.

"حمامة صحراوي"

فهرس المحتويات:

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ-د

الفصل الأول: موضوع الدراسة.....5

تمهيد.....6

1- تحديد وضبط وصياغة إشكالية الدراسة.....7

2- فرضيات الدراسة.....11

3- أسباب اختيار الموضوع.....13

4- أهمية الدراسة.....14

5- أهداف الدراسة.....15

6- تحديد المفاهيم.....16

7- المقاربة المنهجية.....27

8- الدراسات السابقة.....39

الفصل الثاني: المقاربات النظرية في دراسة الفعل الإستراتيجي.....53

تمهيد.....54

- 1- ماركس وتشكل الوعي لدى الفرد.....55
- 2- بارسونز والفعل الاجتماعي.....57
- 3- ماكس فيبر والفعل الاجتماعي.....61
- 4- ميشال كروزيه والفعل الإستراتيجي.....64
- 5- دراسات ميشال كروزيه الإمبريقية ضمن مقارنة التحليل الإستراتيجي.....71

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد

- البشرية.....79
- تمهيد.....80
- 1- الدراسات الإمبريقية في معالجة الموارد البشرية.....81
- 2- الموارد البشرية: سيرورة تاريخية.....100
- 3- الموارد البشرية في سياق التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه.....105
- 4- آليات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.....111
- 5- المؤسسة الجزائرية مسار سوسيو-اقتصادي-.....126

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد.....132
- 1- مجالات الدراسة.....133
- 1-1 المجال المكاني.....133
- 2-1 المجال الزمني.....133
- 3-1 المجال البشري.....134
- 2- منهج الدراسة.....135

133.....	3- أدوات جمع البيانات.....
134.....	3-1 الملاحظة.....
134.....	3-2 المقابلة
134.....	3-2-1 المقابلة الموجهة.....
135.....	3-2-2 المقابلة نصف موجهة.....
136.....	3-3 الوثائق والسجلات.....
137.....	4- عينة الدراسة.....
140.....	الفصل الخامس: تفرغ وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ومناقشة النتائج
141.....	تمهيد.....
142.....	1- تفرغ وتحليل وتفسير البيانات الميدانية:
	1-1- تفرغ وتحليل وتفسير بيانات المقابلة نصف موجهة الخاصة بعمال المديريات.....
	1-2- تحليل وتفسير بيانات المقابلة الموجهة الخاصة بمسيري الموارد البشرية.....
220.....	1-3- تحليل وتفسير بيانات المقابلة الموجهة الخاصة برؤساء المديريات.....
227.....	2- مناقشة النتائج في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة.....
	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة.....

فهرس المحتويات

232	السابقة.....
233	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة.....
234	2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة.....
235	2-5- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.....
236	3- شبكة التحليل الاستراتيجي للفاعلين داخل المؤسسة ميدان الدراسة.....
245	4- نسق الفعل الملموس للمؤسسة ميدان الدراسة.....
250	<u>الاستنتاج العام</u>
253	• <u>خاتمة</u>
	• <u>قائمة المصادر والمراجع</u>
	• <u>الملاحق</u>
	• <u>ملخص الدراسة</u>

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
145	يوضح سن العمال	01
146	يوضح المستوى التعليمي	02
146	يوضح الحالة العائلية	03
147	يوضح طبيعة المنصب	04
148	يوضح الأقدمية في العمل	05
149	يوضح المسؤول عن تحديد المهام	06
150	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	07
150	يوضح مركزية القرارات	08
151	يوضح الجهة التي يطرح لها العامل الانشغالات والمشاكل	09
152	يوضح توافق المنصب مع الشهادة	10
153	يوضح نوع الاتصال مع العمال والإدارة العامة	11
153	يوضح توافق الأجر مع المنصب	12
154	يوضح ترقية العامل	13
155	يوضح حصول العامل على تحفيزات	14
155	يوضح خضوع العامل للتدريب	15
156	يوضح حاجة العامل للتدريب	16
157	يوضح تلقي العامل للتكوين	17
157	يوضح نوع التكوين الذي تلقاه العامل	18
158	يوضح احتياج العامل على القرارات المرفوضة	19

فهرس الأشكال

158	يوضح أساليب الاحتجاج	20
161	يوضح المستوى التعليمي	21
162	يوضح الحالة العائلية	22
162	يوضح طبيعة المنصب	23
163	يوضح الأقدمية في العمل	24
164	يوضح المسؤول عن تحديد المهام	25
164	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	26
165	يوضح مركزية القرارات	27
166	يوضح الجهة التي يطرح لها العامل الانشغالات والمشاكل	28
167	يوضح توافق المنصب مع الشهادة	29
168	يوضح نوع الاتصال مع العمال والإدارة العامة	30
168	يوضح توافق الأجر مع المنصب	31
169	يوضح ترقية العامل	32
169	يوضح حصول العامل على تحفيزات	33
170	يوضح خضوع العامل للتدريب	34
171	يوضح حاجة العامل للتدريب	35
171	يوضح تلقي العامل للتكوين	36
172	يوضح نوع التكوين الذي تلقاه العامل	37
172	يوضح احتجاج العامل على القرارات المرفوضة	38
173	يوضح أساليب الاحتجاج	39
175	يوضح سن العمال	40

فهرس الأشكال

176	يوضح الحالة العائلية	41
176	يوضح طبيعة المنصب	42
177	يوضح المسؤول عن تحديد المهام	43
178	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	44
179	يوضح مركزية القرارات	45
179	يوضح الجهة التي يطرح لها العامل الانشغالات والمشاكل	46
180	يوضح توافق المنصب مع الشهادة	47
181	يوضح نوع الاتصال مع العمال والإدارة العامة	48
181	يوضح توافق الأجر مع المنصب	49
182	يوضح ترقية العامل	50
182	يوضح حصول العامل على تحفيزات	51
183	يوضح خضوع العامل للتدريب	52
184	يوضح تلقي العامل للتكوين	53
184	يوضح نوع التكوين الذي تلقاه العامل	54
185	يوضح احتجاج العامل على القرارات المرفوضة	55
186	يوضح أساليب الاحتجاج	56
188	سن العمال	57
189	يوضح طبيعة المنصب	58
190	يوضح المسؤول عن تحديد المهام	59
190	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	60
191	يوضح مركزية القرارات	61
192	الجهة التي يطرح لها العامل انشغالاته	62

فهرس الأشكال

193	يوضح توافق المنصب مع الشهادة	63
193	يوضح نوع الاتصال مع العمال والإدارة العامة	64
194	يوضح توافق الأجر مع المنصب	65
194	يوضح ترقية العامل	66
195	يوضح حصول العامل على تحفيزات	67
196	يوضح خضوع العامل للتدريب	68
197	يوضح نوع التكوين الذي تلقاه العامل	69
197	يوضح احتجاج العامل على القرارات المرفوضة	70
198	يوضح أساليب الاحتجاج	71
199	يوضح سن العمال	72
200	يوضح الحالة العائلية	73
201	يوضح طبيعة المنصب	74
202	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	75
202	يوضح مركزية القرارات	76
203	يوضح الجهة التي يطرح لها العامل الانشغالات والمشاكل	77
205	يوضح ترقية العامل	78
205	يوضح حصول العامل على تحفيزات	79
206	يوضح خضوع العامل للتدريب	80
207	يوضح احتجاج العامل على القرارات المرفوضة	81
209	يوضح طبيعة المنصب	82
210	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	83
211	يوضح مركزية القرارات	84

فهرس الأشكال

211	يوضح الجهة التي يطرح لها العامل الانشغالات والمشاكل	85
212	يوضح توافق المنصب مع الشهادة	86
212	يوضح نوع الاتصال مع العمال والإدارة العامة	87
213	يوضح ترقية العامل	88
214	يوضح حصول العامل على تحفيزات	89
214	يوضح خضوع العامل للتدريب	90
215	يوضح تلقي العامل للتكوين على المنصب	91
215	يوضح احتجاج العامل على القرارات المرفوضة	92

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	مخطط يوضح ملخص المقاربة	01
74	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس لمصنع التبغ	02
78	مخطط يوضح الاتجاه الممنوع	03
160	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس لعمال الانتاج	04
174	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس لعمال الصيانة	05
187	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس لعمال مديرية الجودة والنوعية.	06
199	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس لعمال مديرية التمويل	07
208	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس لعمال المالية والمحاسبة	08
217	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس لعمال المديرية التجارية	09
245	مخطط يوضح نسق الفعل الملموس للمؤسسة نقاوس-للمصبرات-	10

مقدمة

وجدت الجزائر بعد الاستقلال إرثا استعماريًا ثقيلا تمثل في اقتصاد منهار يفتقر إلى أدنى القواعد والشروط الموضوعية التي يمكن أن تشكل قاعدة للانطلاق في بناء اقتصاد يتماشى والظروف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. فكان صانع القرار السياسي في تلك المرحلة الاهتمام بإعادة تشكيل وإعادة إنتاج أفراد وموارد بشرية تتمتع بكفاءة لمواجهة التحديات لتولي مناصب عالية لتسيير المؤسسات، لجأت السياسة التسييرية تبني مخطط التسيير الذاتي لكي توافق بين مخلفات الاستعمار وبين ما بقي من ممتلكات لأفراد المجتمع، وفي نفس الوقت سعت هذه السياسة إلى رد الاعتبار للفرد الجزائري، عن طريق امتلاكهم لورشات عمل صغيرة يسترزقون بها ويحصلون على قوت يومهم. لم تدم كثيرا هذه المرحلة حتى لاقت فشل في التسيير، قد يعود السبب إلى نقص اليد الكفوة، أو نقص متطلبات العيش التي تتوافق مع خصائص مرحلة التسيير الذاتي، لتظهر على غرارها مرحلة التسيير الاشتراكي.

مرحلة التسيير الاشتراكي أو النهج الاشتراكي؛ هي مرحلة انتقالية للدولة الجزائرية، أصبحت الجزائر دولة مستقلة تحكمها إطارات مسيرة ولها برنامج عمل مؤطر وفق متطلبات الأفراد، اعتمدت فكرة العامل منتج ومسير، له الحق في الإنتاج والتسيير في نفس الوقت، هاتين العمليتين مقترنتين من مخطط التعليم المجاني، أين تمّ بناء جامعات عدّة عبر الوطن، لتستقطب الفئة الشبابية التي تبحث عن مناصب عمل وتكافح من أجل التّخلص من شبح البطالة، فمرحلة السبعينات شهدت تطورات في الجامعات الجزائرية، تضمّنت عدّة تخصصات تقنية وتسييرية، تساهم في إنتاج فئة تتوافق مع المؤسسات الصناعية المستحدثة هي الأخرى، هنا تنتج الدولة الجزائرية يدا عاملة مقابل مؤسسة اقتصادية صناعية هدفها الربح وتحقيق التّطور، وبالتالي التّخصّص له دور كبير في العرض لدى المؤسسات، هنا قد يكون هدف الدولة هو تشكيل أو إنتاج فئة تنهض بالقاعدة الاقتصادية والصناعية التي دمرها الاستعمار، ثم خلق التوازي بين الجانب الفكري والجانب العملي التقني



والتسييري للعامل، اقتنع الفرد الجزائري بفكرة المخطط الاشتراكي، أصبح ابن الريف متعلّم له شهادة جامعية تؤهله لتولي منصب في المؤسسات الصناعية، له مكانة ودور استراتيجي، هنا ظهرت خاصية في المجتمع سميت بالحراك الاجتماعي الذي خلقه الفرد الجزائري ابن الريف، فأصبح يعتمد عليه في تسيير المؤسسات ويقوم بالتعامل مع الأطراف الأجنبية من أجل استخدام الآلات الصناعية، صيانتها وطلب النوعية وتحديد جودة عملها، كذلك تحديد الطّلبات حسب المادة الأولية المحلية الموجودة في المصانع، هنا شهدت مرحلة التسيير الاشتراكي تطورا ونجاحا للمخطط، وتشكل إطارات مسيرة وتقنية تزيد من نجاح وتقدم المؤسسات الجزائرية، لكن ما حدث عند نهاية مرحلة الثمانينات 1988، هو ما أعاق تطوّر هذه الإطارات الصناعيّة، مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي بترت تطوّر الفئة الصناعية.

قد تكون مرحلة الإصلاحات الاقتصادية جاءت كردّ فعل لفشل مرحلة التسيير الاشتراكي، بحجة تزايد طلب اليد العاملة، تضخّم المؤسسات، تسريح العمّال، والتي في نفس الوقت كسرت بنية تشكل الإطار الجزائري، لكن هذا لم يمنع المسيرين والتقنيين من تجاوز هذا الفشل والقضاء على مركزية القرارات، حيث بادر في النهوض والاستمرار، فمن الإطارات من هاجر إلى دول غربية، ومنهم من بقي على حاله رغم التهميش، نتيجة الظروف الزمكانية التي يعيشونها.

الوضعية التي يعيشها المسيرون والتقنيون، قد تكون غير مقصودة لكن أثرت على سيرورة تشكلهم الفكري، وأصبحوا دائما تابعين للتجارب الغربية، لم يشعروا بالاستقلالية المهنية، فهم في المؤسسة يشنون من عدم توقّر المعلومة حول التعامل مع الآلات، أو التعامل مع القرارات التسييرية، بحكم المعلومة محتكرة لدى الجهات الفاعلة وهي الجهات الأجنبية التي تمتلك بدورها الفكرة والمعلومة الصحيحة لأنها هي من أنتجها وموجودة ضمن ثقافتها الأصلية، كمثال على ذلك عند حدوث أعطاب على نوع من الآلات لا تستطيع الفئات التقنية التّدخل دون الحصول على المعلومة من الطّرف الأجنبي الذي قام بإنتاج هذه الآلات، هنا حصلت لدى المورد البشري أو العامل الجزائري



فجوة بين ما تعلمه وما وجده في المصنع، خلقت له تناقض حيث أصبح يشعر بالجمود في منصب عمله، والروتين اليومي لنفس المهام.

هذا التّشكل قد يؤدي بالعامل إلى خلق ثقافة جديدة هي الاهتمام بالمنصب والأجر أكثر من الاهتمام بإنتاج المعلومة وتطبيقها في واقع المؤسسة الصناعيّة، بمعنى فكرة الإبداع قد تغيب لديه إن تمّ الاستمرار في تهميشه ومعاملته بهذا الشّكل، وأيضا قد يكون همّه الشّهادة أكثر من الجانب العملي للشّهادة وما تقدّمه من استفادة للمؤسسة.

إن من خلال طرح فكرة تشكّل المسيرين والتقنيين داخل المؤسسة الصناعيّة البيروقراطية، سيتم دراسة وتحليل موضوع الموارد البشرية المسيرة والتقنية، بصيغة تتجاوز الدراسات التي تبحث فقط عن السيرورة التاريخية له، بل سوف يأخذ منحى سوسيولوجي تنظيمي، برؤية المورد البشري كفاعل في التنظيم أو المؤسسة الصناعيّة الجزائريّة، له أفعال يوجهها وردود أفعال يستقبلها، ضمن مركزية القرارات، هنا موضوع الدّراسة الذي بعنوان "الفعل الإستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائريّة"، مقسّم إلى جزئين، جزء يهتمّ بالطّرح النّظري والدراسات السّابقة للمورد البشري، وجزء تطبيقي ميداني يهتم بإسقاط الفرضيات على واقع المؤسسة الجزائريّة بخصوصيتها الثقافية المستثنية.

تناول موضوع الدّراسة خمسة فصول، الفصل الأول بعنوان الإطار المنهجي للدّراسة، ضم الإشكالية وفرضياتها، أهمية وأسباب وأهداف الدّراسة، المقاربة المنهجية المعتمدة، ثم الدراسات السابقة.

أمّا الفصل الثاني يخصّ الإطار النظري للدّراسة، عنون بالمقاربات السوسيولوجية للفعل الاستراتيجي، تناول الفصل نظرية ماركس وتشكّل الوعي لدى الأفراد، نظرية بارسونز للفعل الاجتماعي، ماكس فيبر والفعل الاجتماعي، ثم ميشال كروزيه والفعل الاستراتيجي وهو محور الدّراسة، إضافة إلى الدّراسات الميدانية التي قام بها المنظر في مجال التحليل الاستراتيجي، الفصل الثالث تناول المقاربات النّظرية والدراسات الميدانية للمورد البشري، تناول الفصل المقاربات التي



درست المورد البشري في المؤسسات الصناعية الرأسمالية، مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، مدرسة التقسيم الإداري لهنري فايول، مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ثم مدخل الموارد البشرية، أيضا تناول الفصل عنصر الموارد البشرية سيرورة تاريخية، ثم الموارد البشرية في سياق التحليل الاستراتيجي، كذلك آليات توظيف الموارد البشرية، ثم تحليل سوسيو-اقتصادي- للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

فيما جاء الفصل الرابع معالجة للإطار المنهجي للدراسة، حيث تناول مجالات الدراسة الميدانية، المكانية، الزمانية، والبشرية، أيضا منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، ثم تحديد عينة الدراسة، الفصل الخامس تناول نتائج الدراسة بعد تحليلها، حيث عالج تحليل المقابلات نصف موجهة، المقابلات الموجهة، مناقشة فرضيات الدراسة، ثم أخيرا نتاج الدراسة ونتيجة عامة، بعدها خاتمة الدراسة.



الفصل الأول:

موضوع الدراسة

تمهيد

تعتبر إشكالية الدراسة، انطلاقة أي بحث علمي ممنهج، بدون تحديدها لا يفهم اتجاه البحث، هي الإطار العام للدراسة، ولا يمكن دراسة أي عنصر من عناصر الدراسة إلا في ظل وجود إشكالية بحث، تضم الإشكالية هدف البحث، أهمية البحث، سبب اختيار موضوع البحث، التساؤل الرئيس، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، والأدوات المنهجية للدراسة، لذلك يعتبر الفصل الأول الانطلاقة في عرض إشكالية الدراسة ووصولاً إلى نتائجها.

1- تحديد وضبط وصياغة إشكالية الدراسة :

شهدت التّنظيّمات منذ عصر الثّورة الصّناعية تحولات كبيرة على المستويات الإدارية والتّقنية والتّفيذية، فرضتها متطلّبات المجتمعات الصّناعية التي تسير وفق تقنيات حديثة تتطلب معرفة علميّة عمليّة، لمواكبة عصر المعلومة، وعصر السّرعة.

الجزائر دولة مستقلة أخذت على عاتقها السّياسة التّصنيعيّة بهدف مواكبة الدول الرأسمالية لتتهدّض بالاقتصاد الوطني، مرحلة السبعينيات بداية لبناء مشروع صناعي تنموي يمسّ كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتّربوية، في مقابل المشاريع والسياسات التّصنيعيّة، سعت إلى توسيع الإطار التّربوي من خلال تجهيز هياكل وبناء معاهد تكنولوجية؛ مثال على ذلك مدرسة البوليتكنيك، بهدف إنتاج رأسمال معرفي يتمثل في الإطار الذي وكلت له المهام التسييريّة والمهام التقنية مجال تخصّصه، كونه الفئة العقلانية داخل المؤسسة، بعد تشكل هذه الفئة قبل مرحلة السبعينات، ثم تحقيقها لمتطلبات المشروع الصناعي وجدت نفسها أمام صراع مع الجهاز البيروقراطي لمؤسّسات الدّولة؛ ممّا خلق تصادم في الثقافات والأهداف، حيث سعت إلى توسيع شبكة علاقاتها داخل مؤسّسات العمل، عن طريق علاقات العمل، وسهرت على تفعيل معارفها لضمان استمراريتها ومواجهة كل تعقيدات التّنظيمات البيروقراطية، بتعبير أدقّ المؤسّسات الاقتصادية الصناعية الجزائرية، حيث فئة الإطارات تضم كل من المسيرين الإداريين، رؤساء المديریات، المهندسين، التقنيين، ومن لهم سلطة القرار والتسيير العقلاني.

إن المؤسسة الصناعية أو المشروع الصناعي بوجه عام، قد يعتبر حلم لم تتحقق معالمه رغم كل الأساليب والآليات التي أوجدت على أرض الواقع والسبب هو اختلاف الخصائص المحليّة للمجتمع الجزائري (الأفراد، المحيط) مع الخصائص الغربية للمشروع الصناعي، ما تولد عنه صراع داخلي دائم بين الموارد البشرية، قد يرجع سببه إلى عدم التّوافق بين معارف المسيرين والتقنيين في مقابل المعدات والآلات المستوردة، فالعامل الجزائري كان فلاح منذ زمن قريب، ليس لديه فكرة عن

الآلات والتقنية هي غريبة عما ألفه في محيطه، أيضا الصّراع الموجود داخل جهاز الدولة البيروقراطي، الذي ينفي روح المبادرة والإبداع والابتكار، ويعتمد على مركزية القرارات في تسيير المهام والصلاحيات بهدف زيادة التّحكم والحفاظ على المكانة كمسيطر ومهيمن، الاختلاف في الأهداف ونمط التّسيير لم يعطي نتيجة إيجابية في النّهاية، فئة الإطارات التي سبق التحدّث عنها، بالرغم من التكوينات والمعارف التي تلقّتها في تلك الفترة سواء داخل المؤسسة أو خارج الجزائر، وجدت نفسها في مناصب عمل تختلف شهادتها الجامعية، لم تفعل معارفها التّقنية، بل كانت تصارع للحفاظ على مكانتها فقط -بطبيعة الحال- إن التّصنيع لم يبق مجرد مشروع، فهو قد تجسد في برامج واقعية، أثبتت -بصفة اجتماعية- أن الأهداف المتوقعة لم تتحقق، فلم يتحقق الاندماج الاجتماعي والاندماج الاقتصادي ولا حتى الاندماج الصناعي ما حدث ساهم في الإسراع من عمليتي النزوح الريفي والتّحضر، فالوحدات الصناعية منتشرة في كل أرجاء الجزائر؛ لكن الروح الصّناعية لم تهب أي واحدة منها¹.

الوتيرة استمرت مع فشل كل تجربة في تحقيق التّمية والوصول إلى موارد بشرية تسيّر المؤسسات تسييرا يواكب المؤسسات الرأسمالية الغربية، فحتّى التّسيير الاشتراكي الذي اعتبر المواطن الجزائري عامل منتج ومسير قد فشل، وجاءت على أنقاضه مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، مرحلة أثّرت على الحالة النّفسية والاجتماعية للعمال الجزائريين وإطارات المؤسسة، نتيجة تسريح العمال بسبب العمالة الزائدة وغلق المؤسسات والمناداة بمرحلة استقلالية المؤسسات العمومية، هذه القرارات شتّت نمو الطبقة الوسطى في الجزائر، التي قد تشكلت بفضل الحراك الاجتماعي وسعيها لأن تصبح ضمن المستويات التّقنية التّسييرية العليا داخل المؤسسة، بفضل معارفها وكفاءتها.

إن الموارد البشرية داخل المؤسسة الصّناعية الجزائرية المتمثلة في (المسيرين الإداريين - عمال التنفيذ - العمال المهرة (أعوان التحكم) - المهندسين - رؤساء المديریات - النّقابيين)، هم فاعلين

¹ جمال غريد، "العامل الشائع، عناصر الاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، مجلة إنسانيات: المجلة الجزائرية في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، العدد 01، 1997، ص، 7-23.

استراتيجيين يمتلكون معارف علمية ومراتب مهنية مختلفة على المستويات التنظيمية، الاختلافات في المراتب، المكانات، الأدوار، اتخاذ القرارات وتنفيذ الصّلاحيات، بالإضافة إلى مركزية القرارات وتجميد المعارف، أدت إلى حدوث صراعات بين الفاعلين الاستراتيجيين، كل فاعل يسعى لتعزيز مكانته، وفرض قراراته، وكسر مشكل الروتين والجمود، أيضا كل فاعل داخل النسق له أهدافه الخاصة التي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة، بالتالي أشكال الصّراع تختلف هنا باختلاف الأهداف، والصّراع قد يكون إيجابي أو سلبي، لكن تبقى فكرة الصّراع في حد ذاته تتجاوز رسمية القواعد والمعايير، بمعنى تجاوز مركزية القرارات، فيظهر على سبيل المثال تفويض المهام والصلاحيات ليس لما تمليه هرمية التنظيم، إنما لمن هم أهل ثقة، لكن هذه الممارسات تبقى نسبية وتتغير بتغير أهداف الفاعلين، طبعا دون المساس بالقواعد والأهداف العامة للمؤسسة، الممارسات من طرف الموارد البشرية عبّر عنها ميشال كروزيه بالأفعال الاستراتيجية للفاعلين، وتختلف باختلاف أهداف الفاعلين داخل النسق، فكل فعل رد فعل، من هنا تبلور إشكال الدّراسة في البحث عن الفاعلين الاستراتيجيين في علاقاتهم بالموارد البشريّة الأخرى في المؤسسة، أي تحديد الأفعال الاستراتيجية المساهمة في بناء العلاقة بين الموارد البشرية، فالاستراتيجية هي الرهان الكبير الذي تستطيع المؤسسة النهوض به وتوجيهه لبلوغ هدف الربح والاستمرارية، بالتالي التركيز على دراسة المورد البشري الجزائري في المؤسسة الصناعيّة نقاوس-للمصبرات- وإسقاط مقارنة التحليل الاستراتيجي بأدواتها التحليليّة في أرض الواقع بخصوصية العامل الجزائري، لأن مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه من خلال أدواتها (الرهان- الفاعل- منطقة الارتياح- السلطة- الاستراتيجية - نسق الفعل الملموس- المصادر المعرفيّة) تسعى للوصول إلى تحديد العلاقة بين الفعل الاستراتيجي والموارد البشرية داخل المؤسسة، فالموارد البشرية بمعارفها المختلفة تكوّن فاعلين استراتيجيين، فحسب كروزيه كل فرد في التنظيم هو فاعل استراتيجي، يملك هامش من الحرية، يستطيع أن يناور به في ظلّ مركزية التنظيم، والمصادر المعرفية له، تمكنه من توسيع منطقة الارتياح، الفاعل (المورد البشري)، يتحكم في المعلومات ويبني على أساسها استراتيجيات غير

متوقّعة، هو عقلاني بنسبية والاستراتيجيات هي رهانات للفاعلين تترجم في نسق فعل ملموس يوضحه كروزيه في مجمل التّحالفات، التعارضات، التعاون، التفاوض، فهو يكشف عن أهداف الفاعلين والعلاقات الموجودة بين الموارد البشرية في المؤسسة، كذلك تحديد اتجاهات الفاعلين ومحاولة تنظيمها وفق ما تتطلبه استراتيجياتهم، هم في الأخير الركيزة التي تنهض بها المؤسسة.

الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الصّناعية نقاوس-للمصبرات- تنتمي إلى القطاع الخاص، لذلك مقارنة التحليل الاستراتيجي تمّ تطبيقها على مؤسسة لها ثقافة القطاع الخاص، يبحث دائما عن الربح والاستمرارية والمنافسة، بالتالي تقل مركزية القرارات فيها، ويقوي مؤشر المنافسة والحفاظ على المنصب، صحيح هي تعيش مرحلة انتقالية وبتعبير عمالها أزمة، لكن بعد إجراء المقابلات تبين أن العمال ما زالوا يمارسون عملهم باستقلالية، والتّحكم في صلاحيات المنصب، لكن الذي يجب الانتباه له هو التغيير الذي تعيشه المؤسسة، فقد ينشئ ثقافة جديدة في تحديد العلاقات بين الفاعلين أو قد يخلق سلطة غير رسمية في مواجهة السلطة الرّسمية للمؤسسة، هذا ما سيتم الوصول إليه من خلال تطبيق مقارنة التحليل الاستراتيجي.

تحديد العلاقات بين الفاعلين هو موضوع الدّراسة، ولكي يتم الإجابة على فرضيات الدّراسة، سيتم إجراء الدّراسة الميدانية بالاعتماد على شبكة التحليل الاستراتيجي، ونسق الفعل الملموس، ولكل منهم منهج عمل يصل بالباحث إلى النّتائج المرجوّة.

من هذا التحليل تبلور إشكال الدّراسة في التّساؤل التّالي:

ماهي علاقة الفعل الإستراتيجي بالموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

1/ من هم الفاعلون الإستراتيجيون داخل المؤسسة؟

2/ ماهي طبيعة العلاقة بين الفاعلين الإستراتيجيين؟

3/ ماهي المصادر المعرفية التي يعتمد عليها الفاعل في بناء استراتيجياته داخل المؤسسة؟

4/ ماهي رهانات واستراتيجيات الفاعلين داخل النسق؟

2- فرضيات الدراسة:

إن صياغة الفرضية في البحث العلمي يتطلب تحقيق ميداني يثبت صدق الفرضية أو عدم صدقها، موضوع البحث بعنوان "الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" سيعتمد على فرضيات تحدد مجال الفعل الاستراتيجي والموارد البشرية ميدانيا، ومن تمّ تبني فرضية رئيسية وفرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية:

- يؤدي الفعل الاستراتيجي إلى بناء علاقة مع الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- تساهم المكانة في تحديد علاقة رؤساء المديرية بالمسيرين داخل المؤسسة.

المؤشرات:

- مهام الفاعلين (رؤساء المديرية) داخل المؤسسة.

- طبيعة الاتصال.

- معالجة القرارات وتعارض القرارات.

- الأجر.

- التحفيز.

- ضغوطات العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

- تؤدي المصادر المعرفية للفاعلين (المسيرين) في تحديد العلاقة بنظام المؤسسة.



المؤشرات:

- المصادر المعرفية للمسيرين.
- نظام الاتصال.
- مركزية القرارات.
- تفويض الصّلاحيات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- تساهم طبيعة عمل العمال في تحديد علاقتهم برؤساء المديریات.

المؤشرات:

- مهام العمال.
- اتخاذ القرارات.
- مركزية القرارات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- تساهم طبيعة عمل العمال في تحديد علاقتهم بمسيري الموارد البشرية.

المؤشرات:

- التوظيف.
- الاتصال.
- الأجر.
- الترقية.
- التحفيز.
- التدريب.
- التكوين.

3-أسباب اختيار الموضوع:

• أسباب ذاتية:

ينطلق الباحث في إعداد عمل علمي على تصورات، أفكار، قراءات، خبرات، تشكلت لديه حول موضوع ما، هذا ما يعرف بالذاتية في اختيار موضوع البحث، بالنسبة لموضوع الدراسة "الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، جاء نتيجة قراءات معمقة للموضوع، بالإضافة إلى طرح الباحثة دائما إشكالات حول العامل الجزائري داخل عمله وممارساته اليومية الممزوجة بالثقافة الأم المحلية وثقافة المؤسسة التي ينتمي إليها والتي يقضي جلّ وقته فيها، ثم يتشكل لديه ثقافة جديدة تظهر في ممارساته مع فريق عمله، دون الأفراد الخارجيين والتي قد تتجاوز نطاق العمل إلى المحيط الخارجي، هذه الممارسات قد تمت ترجمتها في مقارنة ميشال كروزيه وهي مقارنة تقع ضمن التحليلات السوسولوجية للتنظيمات، وسميت هذه الممارسات بالاستراتيجيات.

إن ميل الباحثة لوضعية العامل، كيف تشكل، واكتسابه لمعارفة علمية تقنية جعلته يبني مكانة داخل المؤسسة هو ما ساعدها على اختيار موضوع البحث، واسقاطه على المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة.

• أسباب موضوعية:

لا يمكن أن تبقى التصورات والتّمثلات حول موضوع الدراسة رهينة التخمين، بل يجب التّحقق منه ميدانيا، ليتمكّن الباحث من إسقاط تصوّراته على الواقع بالاعتماد على أدوات البحث العلمي المنهجية، التي تكشف عن أحقيّة الدراسات العلمية واقعيًا، ومعرفة جدارتها في مجال الدراسات الأكاديمية الحديثة، من هنا سيتم معالجة موضوع الدراسة وفق أدوات منهجية موضوعية ميدانية، لإضفاء طابع بحثي ميداني جديد للدراسات السوسولوجية، التنظيمية.

4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة "الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" في:

- معالجة موضوع الموارد البشرية من الناحية السوسولوجية؛ لأن هذه الفئة تخصّ المجتمع الجزائري بثقافته المزدوجة بين المحلي والعالمي.
- التعرف على طبيعة علاقات العمل بين الفاعلين الاستراتيجيين، (تحالف-تعارض-تعاون-تنافس).
- تحديد أبعاد الفعل الاستراتيجي ضمن خصائص المؤسسة الجزائرية.
- معرفة خصائص الفاعلين الاستراتيجيين داخل المؤسسة الجزائرية.

5-أهداف الدراسة:

- تهدف دراسة موضوع " الفعل الإستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى:
- الوصول إلى علاقة الفعل الإستراتيجي بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
 - تحديد المصادر المعرفية التي يمتلكها الفاعلون داخل المؤسسة والتي تساهم في توسيع منطقة الارتياح وزيادة التحكم في سلطة المنصب.
 - تحديد استراتيجيات الفاعلين مكان العمل، ومساهمتها في تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة (تحالف-تعارض-تفاوض).
 - تطبيق مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه على العامل والمؤسسة الجزائرية من خلال الاعتماد على أدواتها.
 - تحديد مكانة الفاعلين ونسق أفعالهم.
 - تحديد نسق الفعل الملموس لكل منظومة أفعال.

6- مفاهيم الدراسة:

تحديد المفاهيم خطوة أساسية، وأداة من أدوات في البحث العلمي، فالمفهوم يوجّه مسار الدراسة والبحث ضمن نسق نظري معين، من ثم إسقاطه على الواقع المدروس ليتم بعد ذلك إعادة إنتاج مفهوم ضمن سياق ميداني بخصائص جديدة تختلف عن خصائص المفهوم الأول، وقد تأخذ من خصائص المفهوم الأول، وهذا ما يعبر عنه بالمفهوم الإجرائي، من هنا سيتم معالجة مفاهيم الدراسة معالجة نظرية وإعطاء تعريف إجرائي لكل مفهوم، وقد تناولت الدراسة المفاهيم التالية: الفعل، الإستراتيجية، الموارد البشرية، المؤسسة.

6-1 مفهوم الفعل:

"يشير الفعل على المستوى الابتدائي -ببساطة- إلى كل ما يمارسه البشر، أي ما يفعلونه، أما على المستوى الأكثر تعقيدا، فلا يشير المصطلح إلى الأفراد وحسب، وإنما كذلك إلى ممارسات الفاعلين الجمعيين (collectives actors)، أي أولئك الذين يتشاركون سمات معينة"¹.

ممارسة السلوكات وإعطاء ردود فعل هي ما تعبر عن المعنى الحقيقي للفعل بين الفاعلين. يقصد بالفعل أيضا، "سلوك الإنسان داخل المجتمع، مهما كان ذلك السلوك ظاهرا أو مضمرا، صادرا عن إرادة حرّة أو كان نتاجا لأمر خارجي، ومن تم يتخذ هذا الفعل أثناء التّواصل معنى لدى الآخر، ما دام هذا الفعل الاجتماعي مرتبطا بالذات والمقصدية"².

هنا يأخذ الفعل معنيين المعنى الظاهري للفعل والمعنى المضمر، لذلك ليس ما يمارسه الأفراد من سلوكيات وما يعبر عنه من تصرفات أثناء تواصلهم يأخذ نفس المعنى لدى صاحب الفعل ومن هم في تواصل معهم فالمقصد يختلف.

¹جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث، 2009، ص300.

²جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في السوسيولوجيا، المغرب: دار اللوكة، 2015، ص10.

الفعل هو "السلوك المقصود، أي السلوك يهدف بوعي إلى الوصول إلى النهاية، بعض السلوكيات البشرية ليست أفعالا، فقط أعطي مثال على الحركات المنعكسة تقترض فكرة الفعل أن الفاعل يتمتع بدرجة معينة من الحرية في اختياراته وأن سلوكه لا يتحدد بشكل ضيق بواسطة قوى نفسية، أو اجتماعية تنجو منه"¹، معنى الفعل هنا قصدي، أي أي سلوك اتجاه موقف معين يكون بشكل قصدي ويأخذ زمن معين وفي مكان معين لدة الفاعل، ليس كل فعل له معنة استراتيجي، بعض الأفعال تكون عفوية وغير قصدية، تستخدم فقط من أجل التواصل الدائم.

ما يحدّد الفعل هو درجة امتلاكه لهامش الحرية، فقد يكون الفاعل في موضع القيام بأفعال دون غيرها حيث يجد نفسه مجبرا ومكرها على القيام بها لكن عندما يتمتع باستقلالية على مستوى موضعه فإنه يغير مسار فعله إلى أفعال أخرى بالتالي لا تأثر عليه القوى النفسية ولا الاجتماعية، ويعتبر الفعل " تصرفا قصديا يخضع لعقلانية نفعية، هذه المنافع التي تجعله يستعمل كل الوسائط لتحقيقها، وهو لا يستطيع تحقيق كل غاياته لأنّ قدراته ووسائله محدودة، لذا يتوجّب على الفعل أن يكون عقلانيا ويستخدم قدراته على أفضل وجه آخذا حجم المخاطرة"²، المصادر المعرفية للفعل هي ما تحدد طبيعة سلتهكاته وغاياته، وهي تساهم بالدرجة الأولى في تفعيل كل استراتيجيات الفاعل.

"يدل الفعل على ما يكون، ما يتخفى وراء الواقع بكل درجاته وصوره وأشكاله، إنه المجلى الداخلي والموحد لما تتمثله علة أو حدث"³، " يهدف سلوك الأفراد وإعطاءه معنى لدى الآخرين إلى توحيد وفهم الأهداف المشتركة، وحسب ما أسمته مارغريت آركر Margaret Archer ، في كتابها (النظرية الاجتماعية الواقعية)، الفاعلين المتحددين (Agents corporate) ، وهم مجموعات الفاعلين الذين قاموا بتنظيم أنفسهم من أجل أهداف معينة وينظمون أنفسهم من أجل القيام بالفعل الجماعي"⁴، فالفعل الجماعي موجود دائما بين جماعات العمل "هو مجموع القرارات أو الأفعال التي يلجأ إليها

¹ Rymond Boudon, les méthodes en sociologie, Renaud fillieules, 3eme éditions, p65.

²ناصر قاسيمي، التحليل السوسولوجي: نماذج تطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص84.

³أندري لالاند، الموسوعة الفلسفية، ترجمة خليل أحمد خليل، بيروت: منشورات عويدات، ط2، 2001، ص20.

⁴جون سكوت، المرجع السابق، ص301.

أعضاء مجموعة معينة قصد تحقيق أهداف مشتركة، والاستفادة من المنفعة المترتبة عن تحقيق هذه الأهداف، وتؤكد النظريات المساندة أن الفعل يتحقق بفعل إرادة الأفراد¹.

يظهر من التعاريف السابقة للفعل أنها أجمعت على المقصد الفعلي للفعل، وأن وراء كل فعل معنى سواء كان هذا المعنى ظاهراً أو مضمراً، الهدف هو أنه يجمع الفاعلين ضمن منظومة أهداف معينة، يشترك فيها الأفراد وينقاسمون أهدافهم وإستراتيجياتهم، هذه الأخيرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعنى الفعل وتجعل منه نقطة تأثر وتأثير، من هنا سيتم معالجة مفهوم الإستراتيجية كمصطلح أساسي في الدراسة.

2-6 مفهوم الإستراتيجية:

"لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة لغوياً تعني فن الجنرال، وهي ذات مصدر يوناني strategos، وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، وتتميز الإستراتيجية (الحربية أو الاقتصادية)، لطرف ما بالمخاطرة، وعدم التأكد من حركة العدو، وهذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات العدو أو الطرف المنافس عن حركة الطرف الأول"².

يعرف ميشال كروزيه الإستراتيجية بأنها "مصطلح ليس سعيد لأنه يوحي بالحرب، لكننا لم نجد أحسن منه، ويقول إذا قبلنا بالتعريف التالي للإستراتيجية على أنها فن علاقات القوة أي الذي يتضمن لعب التأثيرات، وبهذا يبدو مقبول، لكن هذه الإستراتيجية لها عدو يتمثل في عدم اليقين، المرتبط بسلوك العدو/الشريك"³.

¹محمد سيلا، موسوعة المفاهيم الأساسية، ترجمة نوح الهرموني، بغداد: منشورات المتوسط، 2017، ص371.

²أندري لالاند، المرجع السابق، ص 1338.

³ Hichem saoud, La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public, Document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP- IAE, Lyon 2 &3juin2005, pp1-37, consulté : le 30/03/2007.

يوضح كروزيه في هذا التعريف للإستراتيجية أنّ مجالها واسع، بالرغم من أن المصطلح غير سعيد في استخدامه الأول إلا أنه معمول به داخل المؤسسات بمختلف نشاطاتها من طرف الفاعلين فهي بالنسبة لهم الطّريق الوحيد لتحقيق الأهداف وتجاوز بيروقراطية المؤسسات.

"مفهوم الإستراتيجية بحد ذاته له جانبان:

أولاً، الجانب الهجومي والجانب الدفاعي، نحن نعمل على تحسين قدرتنا على التصرف، أو للاحتفاظ بهامش للمناورة.

ثانياً، نادراً ما تكون خطط الفاعل واضحة ومتناسكة، لكن السلوك ليس عبثياً أبداً دائماً ما يكون منطقياً في السياق واعتماداً على وظيفة الفاعلين الآخرين، والتي يحاول فك تشفيرها.

أخيراً، كل سلوك نشط يتم رفضه كإجراء والسلبية هي شكل من أشكال العمل، تعكس فكرة الفاعل عن الإستراتيجية حقيقة أنه يتصرف فيها حسب السلوك المحتمل للآخرين، وأنه يلعب معهم حسب الفرص التي تقدم نفسها، والأصول التي تحت تصرفهم قراءة، فجأة اكتشف الخيط الإرشادي الجوانب العقلانية. "الإستراتيجية الأساس الذي تمّ استنتاجه لاحقاً من أنماط السلوك المرصودة تجريبياً"¹.

الإستراتيجية "عملية تتطلب قيادة موحّدة ومرنة قادرة على حشد الجهود، وتنسيق مواقف جميع المتدخلين وتجاوز التّعقيدات البيروقراطية، وترشيد الجهود والإمكانات والوقت، وفتح هامش من الحرية من حيث المبادرة والتّحرك والتّدخل التّاجح في الوقت المناسب وملاءمة الأهداف المسطرة"²، فالإستراتيجيات يشرح بورديو، ليست أجوبة مسطرة، كوضع سوق الشغل أو معدل مصلحة متوسطة، إنّها تتحدّد بالنسبة إلى إغراءات مسجّلة في العالم نفسه، على شكل مؤشرات إيجابية أو سلبية لا تتوجه إلى أي كان، ولكنها ليست ناطقة بتعارض مع كل ما لا يهّمها إلا من أجل فاعلين متميّزين

¹ Henri Amblard et autres, les nouvelles approches sociologique des organisations, troisième édition, paris, éditions du seuil, 2005, p21.

² محمد سبيلا، المرجع السابق، ص 40.

بجيازة رأس مال معين وهابيتوس معين¹، هنا الإستراتيجية تتحد عبر مؤشرات معينة، كالأهداف، التّصورات، الهابتوس، رأس المال، قد لا تتعارض مع الهدف العام وإنما تسعى لتحقيق مصلحة الفرد بطريقة عقلانية محدودة؛ "ذلك لا يوجد سلوك أكثر عقلانية، هذه هي فائدة مفهوم الإستراتيجية وراء المزاج وردود الفعل العاطفية، يمكن للمحلل أن يكشف الانتظام الذي لا يوجد لديه وهذا يعني أنه بالمقارنة مع الإستراتيجية أن مثل هذه الإستراتيجية غير واعية"². الإستراتيجية هدف من أهداف الفرد يسعى من خلالها للمحافظة على موارده، مكانته، أدواره.

من خلال التعريف السابقة لمفهوم الإستراتيجية وعلى وجه الخصوص تعريف كل من العالمين والمنظرين كروزيه وبورديو، يتّضح أن لكل منهم وجهة نظر مخالفة نظرا لاختلاف التّوجهات والأبحاث، مجال كروزيه دراسة التنظيمات، دراسة جزئية، وبيار بورديو التركيز على الفكر العام المركب، لكن يبقى مصطلح الإستراتيجية ينتقل بنفس المعنى الأول له، وتختلف استخداماته من منظر لآخر، ستعتمد الدراسة على مفهوم الإستراتيجية عند ميشال كروزيه، كونها أداة من أدوات التّحليل التي يركز عليها في أبحاثه، هو دائما ينسب الإستراتيجية بالفاعل، "لأنها دائما عقلانية، ولكن عقلانية محدودة، لا تدرك دائما في أي مكان آخر يسمح لكل فاعل بمتابعة أهدافه الخاصة، بشكل فردي أو في مجموعات قد تكون الأهداف متقاربة أو متباينة مع أهداف المنظمة"³، هنا يتحدّد أكثر مجال الإستراتيجية بالنسبة للفاعلين، حيث تتوسع العلاقات أو تضيق بحسب إستراتيجيات الأفراد وأهدافهم الخاصة والتي قد لا تتوافق مع أهداف المنظمة ككل.

بعد تقديم تعاريف نظرية للفعل والإستراتيجية ونظرا لعدم توفر تعريف نظري للفعل الإستراتيجي، سيتم تقديم التعريف الإجرائي للفعل الإستراتيجي في هذه الدراسة.

¹ستيفان شوفالبيه، كريستيان شوفيري، معجم بيار بورديو، ترجمة الزهرة إبراهيم، سوريا: النابا، 2013، ص33.

² Gérard Pitrotton, "une présentation de l'analyse stratégique ; selon Michel Crozier et Erhard Freidberg", principal ouvrage de référence Crozier et Freidberg, 1977, l'A et le S, les contraintes de l'action collective, le seuil, Paris, pp1-8.

³ Extrait de Freiberg Erhard, l'analyse sociologique des organisations, revu pour, n28, 1988, Toulouse, p128, et de Crozier M, FE, l'acteur et le système, Edition du seuil, 1988, p500.

التعريف الإجرائي للفعل الإستراتيجي:

هو مجمل الإستراتيجيات المقصودة من طرف الفاعلين الاستراتيجيين المتمثلين في رؤساء المديریات، المسيرين الإداريين، داخل مؤسسة نقاوس -للمصبرات-، بهدف تحقيق الرهانات الموجودة في شكل علاقات تحدد من خلال مجموع التحالفات، التعارضات، التفاوضات، يمكن للفعل الإستراتيجي أن يكون ظاهراً أو مضمراً، موجوداً في إطار الفرد أو الجماعة.

3-6 مفهوم الموارد البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على مصطلح الموارد البشرية باعتباره متغير أساسي في الدراسة فبدون مورد بشري لا يمكن أن تطبق الدراسة على موارد مادية والوصول إلى نتائج علمية، ومصطلح الموارد البشرية في هذه الدراسة هو مصطلح يوازي الفاعلين عند ميشال كروزيه وهذا ما يجب التركيز عليه.

"في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الافراد، بل يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل"¹، فالموارد البشرية "هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء، مسؤولين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم"²، فالمؤسسة تسعى دائماً لتكييف مواردها البشرية مع متطلباتها وأهدافها من خلال تنظيم العاملين وتوجيههم نحو شغل وظائف تتوافق مع كفاءتهم ومهارتهم المهنية.

يسعى المورد البشري دائماً إلى الابتكار في تسيير وظيفته ومهامه سواء كان المورد البشري عاملاً أو مسؤولاً أو منفذاً أو متخذاً للقرار، تبقى أهدافه ضمن أهداف المنظمة، فثقافته تمتزج بثقافة

¹صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، الأردن: اليازوري، 2012، ص4.

²المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

المنظمة وتتشكل لديه هوية مهنية جديدة أساسها روح المنظمة ونجاحها، فالموارد البشرية "هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك أنها تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي التي تصمّم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه العمليات بكفاءة ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها"¹.

الموارد البشرية في المؤسسة تسعى لتحقيق هدفين، الأول المحافظة على الموارد المادية واستغلالها بطريقة جيدة كالألات والمعدات، ثانياً الاستثمار في طاقاتها وتحقيق الكفاءة والتنافس للمؤسسة. الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو ضمان الاستمرارية والتنافس، يتحقق هذا بالموارد البشري الكفاء.

"إن قوة الموارد البشرية وفعالية أدائها، تعني قوّة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها"².

صحيح أنّ نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة مواردها البشرية، وهي العنصر الفعال، لكن هذه الكفاءة والمكانة التي تحتلها الموارد البشرية يجب أخذها بعين الاعتبار، فالكفاءة تعتبر كمصدر من مصادر المعرفة ولا يستهان بها، فقد تهتمش كفاءات العمال وتكبح، أو تجمد، فتعود على الفرد العامل بالسلب، ويتغير تفكيره وتتغير أهدافه، فيصبح همّه الوحيد البحث عن مصدر للخروج من روتين العمل، فإما يزيد تغيبه عن العمل، أو تضعف إنتاجيته، أو يقوم بتعطيل آلات العمل، أو يتحكم في المعلومات ولا يوصلها بشكل رسمي لباقي العاملين، هنا تظهر عدة ممارسات للعامل وقد عبر عنها كروزيه بإستراتيجيات الفاعلين، تنتج كردّة فعل عن ضغوطات العمل وتهميش المورد البشري وتقزيم دوره، فهو إنسان وله حاجياته وأهدافه الخاصة، التي جاء بها

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل، 2005، ص11.

² المرجع نفسه، ص13.

للمؤسسة، بالتالي علاوة على أنه مورد بشري وقوة عمل كما سبق تعريفه، هو أيضا فاعل إستراتيجي داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تعتبر حاضنة لكل الثقافات وكل الممارسات المختلفة من طرف فاعليها، لذلك سيتم عرض مفهوم المؤسسة كمتغير يحمل طياته كل ظاهر وكامن.

التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

هي كل العمال الموجودين داخل مؤسسة نقاوس -للمصبرات-، باختلاف مكانتهم ومراكزهم الوظيفية، من (مسيرين-رؤساء مديريات-عمال تنفيذ-المدير-النقابين).

4-6 مفهوم المؤسسة:

"شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية (الشرقية-الغربية) باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية، متعاملة فيما بينها من جهة، والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها مع المحيط"¹، يتضح أن مجال المؤسسة والتأسيس لها كفضاء شامل قد أخذ المنحى الاقتصادي البحث التي تعتمد عليه الدول الرأسمالية في إعادة إنتاج علاقات العمل بالصيغة الاقتصادية الربحية.

"Institution، انشق هذا المصطلح من الكلمة اللاتينية Institutio، أي التأسيس والمنهجية والتثقيف"²، "المؤسسات هي مجموع الممارسات والقواعد والإكراهات الاجتماعية، إنها تعبر عن نفسها، من خلال السلوك في التفاعل، وقد ينظر إليها على أنها ملزمة (في الوفاء بالوعود)، كما أنها تتراوح بين قواعد صريحة (عادات وتقاليد) ضمنية في بعض الأحيان (اللعب) وبين قواعد

¹بلفاسم سلاطينية، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، ديسمبر 2003، ص 37-52.

²جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الاسعد، بيروت: دار مكتبة الهلال، 2011، ص 112.

ضريحة مقننة (الدساتير)، وتبنى عن السلوك العادي للآخرين¹، تتحد خصائص المؤسسة في مصطلح القواعد وهاته القواعد تكون إما ضمنية أو مباشرة، كالتوائح والقرارات والتعليقات الرسمية التي لا يتم التفاوض فيها؛ فهي تكون بشكل عمودي، أما الضمنية فيقصد بها القرارات التي تكون بيد أشخاص فاعلين يتحكمون فيها ويستخدمونها متى كانت الحاجة إليها؛ فهي تعتبر كورقة رابحة لهم.

"تعد المؤسسة أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعممة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية بوصفها أحد الطرق الشائعة في التفكير والتمثيل والاحساس، وتمثل جزء لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، كما تعد مصدرا للممارسات الاجتماعية المتكررة، وعلى هذا تعتبر المؤسسات شيئا جوهريا بالنسبة الى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنوي للنشاطات البشرية"²، يشير هذا التعريف إلى المعنى الشامل للمؤسسة، ويوضح أن المؤسسة عبارة عن نظام يتأسس من معايير مجتمعه وقيمه المشتركة، بالتالي المؤسسة تنشأ من مجتمعها المحلي وما يكون خارج عن المحلي يخرج عن خصائص هذا التعريف، ما هو متعارف عليه مصطلح المؤسسة هو وليد المجتمعات الرأسمالية، لذلك كل ما تحمله المؤسسات من ثقافات وقيم ومعايير هي قيم ومعايير المجتمع الرأسمالي، تظهر معالمها في البناء الخارجي، القواعد والمعايير، طريقة تنظيم الأفراد داخلها، طريقة تواصلهم مع بعضهم البعض، طريقة تعاملهم مع الآلات وكيف تغير نمط عملهم وتوقيت عملهم أيضا...إلخ.

مفهوم المؤسسة في البداية "ظهرت هذه الفكرة بين علماء الاجتماع لتصف التقاليد والعادات الشعبية للمجتمع، والتي كان ينظر الضروريات الأساسية لأي حضارة أو تقاليد ثقافية، وعلى سبيل المثال كان ويليام سمنر William Sumner، ينظر إليها على أنها مجموعة من العادات تتنامى بطرق غير مقصودة وغير مخطط لها، عبّر دوركايم عن هذه الفكرة حيث أجملها في فكرة المبادئ القانونية

¹ محمد سبيلا، المرجع السابق، ص 475.

² المرجع نفسه، ص 358.

أو الأخلاقية أو العرقية الكامنة في الحقائق الاجتماعية الحصرية لمجتمع معين"¹، هنا دوركايم وسمنر قدموا شرحاً لمفهوم المؤسسة وجسده في المعنى الأخلاقي والقانوني والعرقى، لأن الفكرة العامة للمجتمع بالنسبة إليهم تنحصر في الجانب النظامي القانوني الذي يسير وفق معايير المجتمع فقط، والخروج عليها يعتبر غير قانوني وغير أخلاقي.

"أما عند كارل ماركس فالمؤسسة تعني عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ونفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع"².

ماركس في تعريفه للمؤسسة ربطها بالنظام العام للمجتمع، أو يمكن القول إنه قدم تصور عام للمؤسسة في نفس قالب المجتمع الرأسمالي، حيث أشار إلى أنها تحتوي عدد كبير من العمال يعملون تحت نمط عمل واحد ويشتركون في إنتاجية واحدة بهدف تحقيق الربح الرأسمالي.

وقد عرفها بلقاسم سلاطنية بأنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو التبادل للسلع أو خدمات أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة متلائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"³. يوضح التعريف؛ المؤسسة تنظيم كلي مستقل؛ أي المفهوم في حد ذاته هو مفهوم مستقل له خائص معينة حيز التطبيق في أي مجتمع وأي كيان. تعددت التعاريف وتنوعت خصائص المؤسسة، لكنها اشتركت في فكرة واحدة وأساسية، فالمنظور الحديث للمؤسسة هو منظور رأسمالي اقتصادي، الهدف منه تحقيق الربح، رغم كل العادات والتقاليد والأعراف والثقافات التي تحتويها المؤسسة إلا أن الهدف منها هو تحقيق الربح وزيادة الإنتاجية.

¹ محمد سبيلا، المرجع السابق، ص 358.

² سامية بن رمضان، "أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 18، ماي 2016، ص ص 48-32.

³ بلقاسم سلاطنية، المرجع السابق، ص ص 52-37.

التعريف الإجرائي للمؤسسة الجزائرية:

هي البناء التنظيمي الذي يحتوي على الجانب الرسمي من اللوائح والقواعد، والجانب غير الرسمي من العلاقات غير الرسمية بين العمال داخل البناء، ومؤسسة نقاوس -للمصبرات-ميدان الدراسة، تشمل خصائص المؤسسة الصناعية الجزائرية،

7- المقاربة المنهجية لميشال كروزيه (التحليل الإستراتيجي).

ميشال كروزيه عالم اجتماع فرنسي (1922-2013)، مصمّم التحليل الإستراتيجي والفعل الجماعي في سوسيولوجيا التنظيم.

بعد الحرب العالمية الثانية تحصّل على دبلوم العلوم التجارية ولسانسان في القانون، وتمكّن بعد ذلك من الحصول على منحة لدراسة الحركة النقابية بالولايات المتحدة الأمريكية خلال أربعة عشر شهرا تمكّن من معرفة النقابيين الأمريكيين، وبعد عودته إلى فرنسا كان قد تأثر بالحركة النقابية في أمريكا، ممّا أدّى إلى دراسته لمجموعة من التّظيمات في فرنسا.

يعتبر كروزيه من الماركسيين المحدثين الذين ينادون بالتّغيير، لكن ما يميّز كروزيه عن فكر ماركس التقليدي هو تبنيّه للمنهجية الفردانية التي تخرج عن قالب البنيوي لماركس، ففكر كروزيه ومنهجه كان متأثر أكثر بالباحثان "ريمون بودون" Raymond Boudon، و"جيان ريني تريانتو" Jean René Tréantont، فالمنهجية الفردانية التي أسّس لها بودون ساهمت في قبوله فكر كروزيه، "هناك من الباحثين من يرى بأن الفردانية المنهجية مكملّة للتحليل السببي وهي متفوقة عليه في بعض جوانبه، هذا التحليل الذي ينبع من فلسفتها التي تنطلق من ملاحظة وتحليل الفعل، هذا الفعل الذي هو تجميع لأفعال فردية يمكن تفسيرها فيما بعد، وهي تتفوق خاصة في تفسير الأفعال التي تبدو شاذة أو متباينة كثيرا من طبقة لأخرى أو من فترة زمنية لأخرى، وبذلك سميت هذه الطريقة بالتحليل الفعلائي أو الفعلائية"¹. تتوافق المنهجية الفردانية لريمون بودون مع تحليل ميشال كروزيه للفعل الإستراتيجي، باعتبار الفعل مصدره الفرد.

كانت دراسة ميشال كروزيه "للفعل الجماعي تتدرج ضمن إطار دراسته لسلوك الفرد داخل الجماعة، سلوك الفرد داخل التّظيم، ثم تجاوز قالب البنائي للماركسيين، ويصبح الفرد هو صانع

¹ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص47.

أفعاله وليس البناء"¹، بالتالي الانطلاقة تكون من الفرد إلى التنظيم وليس العكس كما اعتمدته المنهجيات البنائية في تحليل البناءات والأفراد، والمحافظة على الاستقرار ورفض التغييرات التي تحقق سواء كانت تغييرات حتمية أو تغييرات قصدية.

"في حين أن المنهجية الفردانية أمر لا بدّ منه كطريقة مفترضة سلفاً فإن اختصارها في الرجل الاقتصادي الذي يفتقر إلى كل الحقائق ويسعى للانتقال من حالة غير معرفة إلى حالة معرفة"²، هنا يسعى الفرد دائماً إلى تجاوز الغموض ومحاولة فهم وتوسيع مناطق الارتباب داخل مكان العمل، "وحسب ريمون بودون فإن المنهجية الفردانية تهدف إلى تفسير الظواهر الاجتماعية على مرحلتين، الأولى على أنها إدماج أو تجميع بين أفعال فردية، والثانية مرحلة فهم تنتهي بإدراك هذه الأفعال ومعرفة أسباب قيام الفاعلين بها، ومنهجية تحليل هذه الطريقة تبدأ من تفسير ظواهر التفاعلات الأولية بين بضعة فاعلين وتفسير الملاحظة في المجتمع"³. الهدف من المقاربة المنهجية الفردانية لريمون بودون هي تفسير أفعال الأفراد والبحث دائماً عن مصادر معرفية لكشف كل ما هو غامض، لكي يستطيع الفرد تجاوز الغموض وبناء إستراتيجيات غير متوقعة لدى الأفراد الآخرين، وغير ثابتة تتغير بتغير الأهداف والفرص، لذلك انطلاقة كروزيه في دراسته للتنظيمات كانت بدايتها من المنهجية الفردانية وصولاً إلى تحليله لأفعال الأفراد وأهدافهم الخاصة في ظلّ رسمية وتعقيد التنظيمات البيروقراطية التي تحدث عنها ماكس فيبر.

"التحليل الإستراتيجي كمنهج للتدخل: التحليل الإستراتيجي يدرس إذن علاقات السلطة والتأثيرات، إستراتيجيات الفاعلين في المنظمة، إنّه يسعى ليوضح المنطق التحتي للمنظمات العارضة المتولّدة من هذا الاعتماد المتبادل، لقد أصبح منهجاً للتشخيص التنظيمي ولدعم التغيير مألوفاً

¹ جورج فريدمان وبيارنافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، ج2، لبنان: دار المنشورات عويدات، 1985، ص220.

² Stéphane Dion, Michel Crozier et l'étude des organisations, éditeur société québécoise de science politique, 1987.pp111-120.

³ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص 47.

ومستخدماً بشكل متزايد من قبل السوسيولوجيين وكذلك موظفي الإدارة¹، التحليل الإستراتيجي هو مقارنة لتحليل سلوكيات الفاعلين داخل التنظيم، ومنهج يستخدم في تفسير تلك السلوكيات، وتقبل كل التغيرات الآنية واللحظية التي يقوم بها الأفراد في مكان العمل.

"سعى كروزيه أيضاً إلى نقل تأويلاته إلى تحليل المجتمع الفرنسي، ضمن منظور إصلاحية، تتدرج سلسلة من الأعمال في هذا المشروع، هناك برأيه نموذج بيروقراطي على الطريقة الفرنسية (مركزي، قاس)، يغمر كافة التنظيمات ويمنع أي تفسير اجتماعي، حيث تفسر أزمة ماي (أيار)، 1968 كعلامة كاشفة لهذا الكبح (المجتمع المازم)، (Société Bloqué)، في أبحاثه سيحدد كروزيه ليس المجتمع الفرنسي مكبوحاً بقدر ماهي الدولة الفرنسية التي تقوم بسبب النزعة المركزية والبيروقراطية"².

انطلق كروزيه في التحليل الإستراتيجي للمنظمات من فكرة عقلانية ماكس فيبر الرشيدة إلى العقلانية المحدودة، ثم قام بإسقاط المفهوم التجريدي للعقلانية على الواقع، من هذا المنطلق قام كروزيه بإعادة إنتاج المفهوم بخصائص الواقع، ذلك أن أفراد التنظيم لا يمكن توقع سلوكهم، عقلانيتهم محدودة، "إن التحليل الإستراتيجي كما وصفته للتو، لا يتعارض بالضرورة مع نظريات التنظيم الحالية، لكنه يثير التساؤل حول جوهر نتائجها، لأن هذه النظريات هي مجردة مسبقاً وتتوافق بشكل سيئ مع النظريات الواقعية، طريقة تحليل المنظمات تجريبية (واقعية)، للغاية في الوقت نفسه وجود نصيبها من الناحية النظرية، استقرائياً التحليل الإستراتيجي يقترب من الجانب الاجتماعي من خلال الطريقة التي يعيش بها الناس وضعهم، قبل وقت طويل منذ بروز المنهجية الفردانية، تبين أن الظواهر الاجتماعية والظواهر الجماعية والظواهر التنظيمية هي معروفة فقط لدى الأفراد"³. إذن جوهر المقاربة المنهجية الفردانية التي انطلق منها كروزيه في التحليل هو استقراء الواقع بأدوات

¹ فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع: من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياد حسن، سوريا: دار الفرقد، 2010، ص337.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ Stéphan Dion, op.cit, pp111-120.

منهجية توصل الباحثين في مجال التنظيمات إلى فهم معاني الأفراد والتنبؤ بسلوكياتهم ودراسة إستراتيجياتهم.

التحليل الإستراتيجي زيادة على اهتمامه بدراسة الفرد في إطار التنظيم، قد أعطى أهمية للبعد البيئي من خلال الإلمام بالفرص والمخاطر التي تأتي من البيئة الخارجية، وكذا دراسة نقاط القوة والضعف للمؤسسة من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، لكي يتم معالجة كل التوقعات، وبناء إستراتيجيات دفاعية وهجومية حسب التوقعات، ويتكون التحليل الإستراتيجي من كلمتين:

"التحليل الذي لا بد وأن يعارض النظرية، تعني أن يركّز على وضعيات نحن بصدد تحليلها، بمعنى آخر أن وجهة نظرنا إلزامية، وهناك أيضا الإستراتيجية وهو مصطلح يجب أن يعارض التخطيط، ويسمح بتجاوز الحتمية، إن مصطلح الإستراتيجية ليس مصطلح سعيد لأنه يوحي بالحرب، لكننا لم نجد أحسن منه، إذا قبلنا بالتعريف التالي للإستراتيجيات على أنّها فن علاقات القوة، أي الذي يتضمن لعب التأثيرات، وبهذا يبدو مقبول، لكن هذه الإستراتيجية لها عدو يتمثل في عدم اليقين، المرتبط بسلوك العدو أو الشريك، فإن إرادة التحليل الإستراتيجي مردها الرغبة في فهم السلوكيات التي يفترض فيها أن تتمتع بقصدية، وأيضا لكونها متغيرة على حسب إكراهات ومراد الفاعلين التي يمثلونها في فترة زمنية معينة، فالقصدية حاضرة دائما ولكن في الاتجاه متغير للسياق صديق، عدو¹.

أشار ميشال كروزيه إلى أن مصطلح الإستراتيجية هو مصطلح غير سعيد، وكان قد استخدمه في دراساته الإمبريقية، وجد أن الفاعل فقط من يستطيع أن يصنع إستراتيجيات يواجه بها تعقيد التنظيم ويحقق أهدافه، أمّا الفرد الذي ليس له أهداف خاصة سينصاع إلى ما تمليه عليه القواعد واللوائح التنظيمية مثلما أشار إليه ماكس فيبر في خصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي.

¹ Hichem saoud, op.cit, pp1-37.

"يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل إستراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها، وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم؛ فالتحليل الإستراتيجي يبتعد عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات للإدارة العامة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، فهو يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها"¹. التحليل يعالج سلوكات الأفراد انطلاقاً من عقلانيتهم المحدودة داخل المؤسسة، فالمؤسسة دائماً في مواجهة متغيرات البيئة المحيطة، وموجودة دائماً ضمن نسق مفتوح، يؤثر ويتأثر.

"استخدم كروزيه في البداية الطرق المعتادة لعلم النفس الاجتماعي، المقابلات الحرة، الاستبيانات، ولكن بدل من الإشارة إلى نتائجه فقط للأبعاد النفسية والثقافية للجهات الفاعلة، فهو يفترض أن المواقف (اتجاه القائد والمساعدين)، لها علاقة مباشرة بخصائص معينة خاصة بالمنظمات، مثل توزيع السلطة بين مختلف المستويات الهرمية، وحرية المناورة على كل مستوى ومن هنا تأتي إمكانية التحليل، الذي تمّ التعبير عنه في البداية من حيث الرضا والرغبات"². الأدوات التي استخدمها ميشال كروزيه في أبحاثه يرى أنها ساعدته في تحليل علاقات الفاعلين وتحديد الفاعلين الإستراتيجيين، وأن ما يربط أفراد العمل فيما بينهم هو طبيعة توزيع السلط والمكانات والأدوار، فهي من بين المصادر التي استخدمها الفاعلون، حيث المكانة تحدد للفاعل الكثير من الإستراتيجيات، وتساعد على المناورة وتجاوز مشكل الروتين.

6-1 مسلمات التحليل الإستراتيجي:

يعتمد التحليل الإستراتيجي كمقاربة على عدّة مسلمات:

¹ سامية بن رمضان، "أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسولوجية". المرجع سابق، ص ص 32-48.

² Jacques Lautman, le phénomène bureaucratique, thèse de doctorat d'état de Michel Crozier, In annales économies, sociétés, civilisations, 20année, N2, 1965, pp347-354.

أ/ "اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها في التنظيم، فلكل أهدافه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم، ولو أن نرجع المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة، إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا على سير فاعليها المتميزين، فلكل فاعل سماته الخاصة وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق هذا كله فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتحديد غايته وتلبية مطالبه"¹. لا يمكن أن تنهض مؤسسة بدون وجود أهداف عامة وأخرى جزئية، لكن ما يقصده كروزيه في مقارنته هو أهداف الفاعلين الإستراتيجية، وبيّن أن أهداف الفاعل دائما في حالة معارضة للهدف التنظيمي، فالفاعل يأتي للمؤسسة من بيئة مختلفة له أهدافه الخاصة التي يسعى لتحقيقها، وعندما يجد مؤسسة تتميز ببيئة مغايرة فإنه يبدي ردة فعل مغايرة لما يجب أن يقوم به، ردة الفعل قد لا تكون مباشرة لكي لا يمس بنظام المؤسسة العام، وإنما يبني عليها إستراتيجيات مضمرة مع زملائه أو فريق عمله، وهي ما يطلق عليه بالجماعات غير الرسمية، إذن مسلمات التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه مرتبط بعضها ببعض.

ب/ "الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بهامش من الحرية، يستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع وأن يتوقع سلوك غيره"²، هامش المناورة أو هامش الحرية، موجود دائما ضمن قواعد اللعبة، أين يكون الفاعل يكون هامش الحرية موجود لديه، ما يحدد هامش الحرية هي المصادر المعرفية للفاعل، فهو دائما يخلق مسافات من أجل أن يضغط على السلطة الموازية له، دون المساس بالقواعد واللوائح العامة للتنظيم الرسمي.

ج/ "العقلانية المحدودة: ولكي يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب

¹ عبد القادر خريش، "التحليل الاستراتيجي"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول + العدد الثاني، 2005، ص 578.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الإستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة (النسبية)، يستند الفاعلون إليها لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم [...] وتكون هذه العقلانية إجرائية عن طريق إسقاط واقعي لهذه الإستراتيجية، وهذا ما يبين أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أو جملة العقلانيات المحدودة، والتي يتميز بها مدبروها، وهذا يظهر من خلال وجود صراعات بين مختلف العقلانيات¹، بالنسبة لكروزيه الفاعل لا يملك عقلانية رشيدة كعقلانية ماكس فيبر، إنما هو عقلائي بنسبية، ما يجعل عقلانيته محدودة ونسبية هو تغير المواقف الوضعيات، الأهداف، الإستراتيجيات، ما يكون اليوم هام قد لا يصبح غداً كذلك، فالعقلانية المحدودة مربوطة دائماً بفكرة التغيير.

د/البناء: يمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يلحق حتماً بالآخرين، فهو نتاج عدد من الاختيارات التي تأخذها الجماعة المسيرة استناداً إلى النظرية العقلانية... فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية تضم أعضاء يطوِّرون إستراتيجيات خاصة وينظّمونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير².

أطلق ميشال كروزيه على مصطلح البناء بالنسق، ويرى أن الأنساق التنظيمية هي دائماً مفتوحة على المحيط الخارجي أو البيئة الخارجية، نظراً للتغيرات التي تحدث دائماً ونظراً للفرص المتاحة للأفراد العاملين بها، والنسق الذي يحوي الفاعلين، هو نسق له إستراتيجياته وأهدافه الخاصة، التي دائماً تكون في حالة تأهب لأي تغيير.

6-2 مفاهيم التحليل الإستراتيجي:

يقوم التحليل الإستراتيجي على عدّة مفاهيم أساسية:

أ/الفاعل: " يساهم الفاعل سواء كان فرداً أو جماعة في إنجاز فعل ما، وذلك نظراً لما يمتلكه هذا الفعل في جزء منه بالطبع من مصلحة للفاعل، كما يمكن لجماعة ما أن تسلك كما لو كانت

¹ عبد القادر خريش، "التحليل الاستراتيجي"، المرجع السابق، ص 578-579.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

فاعلا واحدا، وذلك بقدر ما ينجح أفرادها في خلق قطب واحد لمواجهة المشاكل الخارجية، ويمكنها كذلك أن تتحل إلى عدد من الفاعلين، كما أن احتلال فرد لمكانة رفيعة داخل التراتبية التنظيمية لا يعني بالضرورة أنه فاعل¹، الفاعل بالنسبة لكروزيه يمكن أن يكون فرد أو جماعة والذي يعطي أهمية للفاعل هو قدرته على تجاوز المشاكل التي تواجهه في مكان عمله مهما كانت مكانته، ومكانة الفرد في التنظيم ليس بالضرورة أن تكون عالية أو مرموقة حتى يستطيع أن يكون فاعلا، نجد مثلا بواب المؤسسة يملك معلومات وعلاقات مع الموظفين أكثر من شخص آخر في المؤسسة، ونجده يحافظ على مكانته من خلال طريقة تواصله مع العاملين، هنا يمكن أن يكون فاعل إستراتيجي حسب أهدافه وحسب إستراتيجياته، أيضا على مناطق الظل التي يحتمي بها في المؤسسة.

"وبعيدا عن نموذج تايلور الإنسان عبارة عن يد، ونموذج العلاقات الإنسانية الإنسان عبارة عن يد وقلب، فالإنسان قبل كل شيء عبارة عن رأس مبتكر أصبح يمتلك هامش من الحرية"². هنا الفاعل تجاوز الصفات التي أتى بها تايلور، أي لم يعد يعتبر آلة، إنما هو فرد له مكانة وظيفية تؤهله للإبداع والابتكار ولتحقيق أهدافه التي جاء بها للتنظيم.

"يعتبر ميشال كروزيه أن الفرد داخل التنظيم هو عنصر للتسيير العقلاني، المجتمع يتطور بواسطة إستراتيجية عقلانية محددة الهدف، وتترك للفرد هامش من الحرية، مهما كانت الضغوطات الخارجية فإن الفرد الفاعل داخل النسق يحتفظ دوما بهامش من الحرية، إن سلوكه هو عبارة أو نتيجة لإستراتيجية عقلانية، ولكن هذه العقلانية ليست خالصة إنها محدودة، الأفراد لا يتخذون القرارات المثلى لكنهم يعتبرونها كافية من خلال ما هو متوفر لديهم من معلومات حول الوضعية وشروطها العقلانية المحدودة"³، الفرد عند ميشال كروزيه ليس عقلائي مئة بالمئة، إنما هو عقلائي بنسبية، في أي موقف يمكن أن يغير من إستراتيجياته وسلوكاته حسب ما يتطلبه الموقف.

¹ جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات، المغرب: دار أبي رقرق، 2013، ص172.

² Hichem Saoud, op.cit. Pp1-37.

³ Ibid. pp1-37.

السلطة: "ذهب كروزيه في تعريفه للسلطة متأثراً ب Robert Dahel* الذي يعتبر سلطة (أ) على شخص (ب) بقدرة (أ) على دفع (ب) إلى القيام بشيء ما لم يكن ليفعله لولا تدخل (أ)"¹.

يقول كروزيه وفريدباغ عن إستراتيجية الفاعل "وراء الأمزجة وردود الفعل العاطفية التي تقود هذا السلوك يوماً بيوم، من الممكن للتّحليل اكتشاف انتظامات ليس لها معنى إلا من خلال علاقتها بإستراتيجية ما، وهذه الأخيرة ليست إذن شيئاً آخر غير السلوك المستنتج لاحقاً لانتظامات أشكال السلوك الملاحظة تجريبياً، ويرى كروزيه أن وراء أي وضع تنظيمي معين لا يكره الفاعل بشكل تام فهذا الأخير يحتفظ دائماً بهامش حرية وتفاوض"². يوضح كروزيه أن الفاعل في التنظيم عندما يشعر بمشكل الروتين والجمود، سيسعى لكسر الروتين، باستخدام إستراتيجياته، بمعنى أن الفاعل لن يكون منصاعاً دائماً لإكراهات التنظيمات البيروقراطية التي تعتمد على الهرمية التامة في التسيير، إنما دائماً يبحث عن طرق غير رسمية، يواجه بها كل الرّسميات، فهو دائماً في مواجهة رسمية التنظيم وفي نفس الوقت لا يواجه التنظيم بصفة مباشرة وهو ما أشار إليه كروزيه عندما وصف عقلانية الفاعل بأنها محدودة.

ج- منطقة الشك: كل تنظيم يحتمل وجود عدد كبير من مناطق الخصاص سواء كان ذلك على مستوى تقني أو إنساني أو مالي أو على مستوى تسويق المنتج، إن الفاعلين الذين يتمكنون من اكتشاف منطقة الارتباب والتحكم فيها جيداً، سواء بفضل المؤهلات التي يتوفرون عليها أو تحكّمهم في شبكة التّواصل داخليا أو خارجيا ومعرفتهم الجيدة بقواعد التنظيم هم الذين يتمكنون من الحصول على أكبر قدر من السلطان ذلك طالما أن سلوكياتهم تبدو بالنسبة لغيرهم غامضة وغير

* روبرت داهل: (1915-2014)، من مدينة انود ايوا في الولايات المتحدة الامريكية، استاذ مهتم بالعلوم السياسية والرئيس

السابق لجمعية العلوم السياسية في امريكا. قام بدراسة البناء الرسمي وغير رسمي للسلطة.

¹ Michel Crozier, le phénomène bureaucratique, Edition du seuil, 1963, p194.

² فيليب برو، علم الاجتماع السياسي، ترجمة محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 1989، ص48.

متوقعة¹، وقد اعتبر كروزيه منطقة الارتياح كمصدر للسلطة، ففي دراسته "لوكالة الاحتكارية 1993 قام بتحليل الآليات التي يعتمدها عمال الصيانة لكي يضمنوا سلطتهم داخل المنظمة، فهم يستخدمون تعطل الآلات كمجموعة ارتياح ليحققوا إستراتيجياتهم لأنهم وحدهم المدركين لضرورة الآلات ووقت تعطلها، فعمال الصيانة مدعمون بفعل التحالفات مع المهندسين التقنيين"²، شرح كروزيه إستراتيجيات المهندسين في دراسته للوكالة المحاسبية، وأشار أن منطق الشك أو الارتياح، تفعل وتوسع بعدد المصادر المعرفية، كلما امتلك المهندس مصادر معرفية كثيرة، كلما استطاع توسيع شبكة علاقاته، وضمان تحقيق أهدافه، واعتبر كروزيه المهندس فاعل إستراتيجي، بفضل مكانته في التنظيم وبفضل مصادره المعرفية التقنية التي يمتلكها، فهو يستطيع تعطيل الآلات لكي يضغط على التنظيم ويصبح المصدر في سير العملية الإنتاجية، هنا التنظيم يعطي له أهمية وبيباشر في تحقيق وتعظيم أهداف المهندس.

د/ الرهان: "تلك القضايا أو الأهداف التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية اتجاه الآخرين، وهي تتميز بالتغيير والتحول، ذلك لأنه دوما يكون الفاعل، إما في حالة ربح أو خسارة، وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة"³، رهانات الفاعلين متغيرة وغير ثابتة، وأهداف الفاعل الخاصة به ليست هي نفسها عندما ينتمي إلى جماعة معينة.

ه/ نسق الفعل الملموس: يعرفه كروزيه وفريدبارغ في كتابهما، مجموع إنساني محدد وفقا لبناء معين، والذي ينسق أفعال المشاركين بواسطة ميكانيزمات لعب مستقرة فيها نسبيا والتي تثبت وترسي أسس هذا البناء، معنى ذلك استقرار هذه الألعاب والعلاقات فيما بينها بفضل ميكانيزمات تنظيم والتي تكون ألعاب أخرى"⁴، إن نسق الفعل الملموس، يؤسس لوجود علاقة بين الفاعلين داخل

¹ جمال فزة، المرجع السابق، ص 174.

² Lusin Bagla, sociologie des organisations, nouvelle Edition, la découverte, paris, 1998, p77.

³ جمال فزة، المرجع سابق ص 174.

⁴ Michel Crozier. Erhard Freidberg, l'acteur et le système, Edition du seuil, 1977, p264.

النسق لهم إستراتيجيات وخطط يطبقونها وفق آليات خاصة، لا تظهر للتنظيم الرسمي، ولكل مجموعة إستراتيجية نسق فعل ملموس.

"نسق الفعل الملموس، يفترض فهم الروابط بين ألعاب الفاعلين والنسق لاستخدام طريقتين من التفكير: التفكير الإستراتيجي والتفكير المنهجي؛ الجزء الأول من الفاعل لاكتشاف النسق، والثاني يحاول العثور على النسق الذي تمّ بناؤه بشكل تعسفي الكل يتم توضيح التفكير الإستراتيجي في أربع نقاط تجمع معاً الأشياء التي ذكرت بالفعل عن الفاعل، كل فاعل في المنظمة لديه إستراتيجيته الخاصة"¹.

لكل نسق فعل ملموس منهج يسير وفقه، يستمد من النسق العام، والفاعل من خلال سلوكياته المتغيرة يسعى إلى خلق فرص النجاح وتحسين علاقات عمله مع زملائه، "قد يبدو سلوكه أحياناً غير عقلاني، ولكن من المنطقي إذا ربطناه بفرص الربح أو الخسارة في موقف من خلال معرفة إستراتيجيات كل فاعل وقيود الموقف وعدم اليقين فيه، يمكننا إعادة بناء اللعبة العالمية التي يجعل من الممكن جعل كل هذه الإستراتيجيات مفهومة وعقلانية أيضاً، الفاعلين إذا كانوا يريدون الفوز أو على الأقل تقليل خسائرهم، يبنون إستراتيجيات تدمج قيود اللعبة، وبالتالي فهم يتنافسون في النهاية إلى الأهداف المشتركة، بفضل البنية التي هي نسق الفعل الملموس، الجهات الفاعلة تحقيق الحد الأدنى من التعاون في حين الحفاظ على استقلاليتهم كفاعلين أحرار"².

الفاعل دائماً يسعى لأن يكون حر، وليس كل فرد في التنظيم له نفس الغاية، إنما من هو فاعل إستراتيجي فقط.

و/"التغيير: ظاهرة نسقية، ليكون هناك تغيير يجب تغيير نظام العمل، أي الأفراد أن يصنعوا علاقات إنسانية جديدة حيّز التطبيق وأشكال جديدة من المراقبة الاجتماعية، ولا يتعلق التغيير ببنية أو طريقة

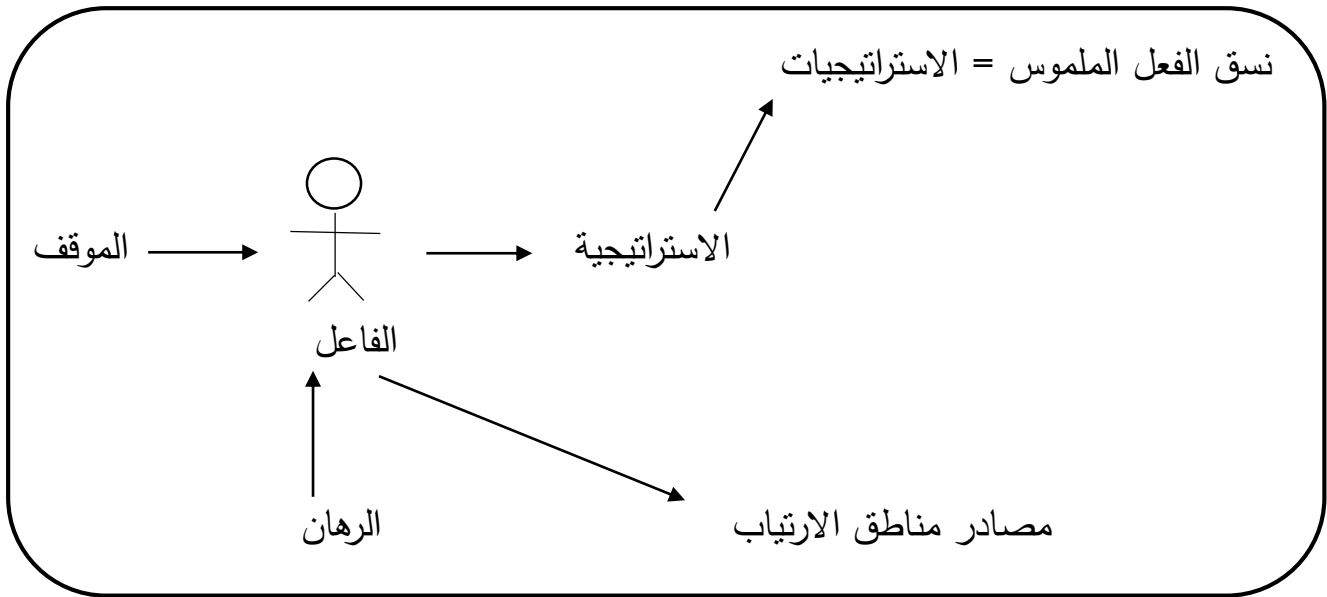
¹ Henri Amblard Et autres, op.cit. p29.

² ibid.p29.

جديدة ولكن يتعلق بطرح عملية تغيير تتضمن فعل ورد فعل ومفاوضات وتعاون"¹. عند ميشال كروزيه، مصطلح التغيير موجود في كل وضعية إستراتيجية، فالنسق يخضع لتغيير دائم، والفاعل يبني إستراتيجيات متغيرة الأهداف أيضا، إذن عملية التغيير واضحة في مقارنة ميشال كروزيه وهي تعتبر ظاهرة نسقية لازمة.

انطلاقا من المنهجية الفردانية، أسس ميشال كروزيه مقارنة التحليل الإستراتيجي بالاعتماد على المسلمات وعلى أدوات تحليلية، مكنته من معالجة مشاكل التنظيم ميدانيا، لذلك تمّ الاعتماد على منهجية كروزيه لمعالجة التساؤل الرئيسي للدراسة والتحقق من فرضياتها ميدانيا.

ملخص المقاربة:



مخطط رقم (01): ملخص المقاربة².

¹ Hichem Saoud, op.cit. Pp1-37.

² Rémt Bachelet, L'analyse stratégique des projet, mis a jour du 12/13/2013.p59.

8-الدراسات السابقة:

عرض ومناقشة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، تساعد الباحث على الانطلاق في بحثه، ومعرفة الأطر البحثية والنظرية، هي مصدر ينطلق منه الباحث لصياغة فرضيات دراسته، في هذه الدراسة تم الاعتماد على أربع دراسات سابقة تعالج متغيرات الدراسة الحالية، منها دراستين عالجتا مقارنة التحليل الإستراتيجي، ودراستين عالجتا موضوع الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

الدراسة الأولى:

رواجح وهيبة "إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزيه"، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال سكيكدة، أطروحة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

أ/ إشكالية الدراسة والهدف منها:

هدفت الدراسة إلى معرفة ومعالجة مدى صدق أطروحات ميشال كروزيه ومطابقتها للواقع الاجتماعي السائد في المؤسسة الجزائرية، طرحت الدراسة تساؤلين؛ هل أن إسقاط أطروحات عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه على المؤسسة الجزائرية، سيؤدي إلى نفس النتائج والتحليلات الإمبريقية المتوصل إليها في البيئة الأصلية؟ هل تتمتع الأطارات في المؤسسة الجزائرية بالاستقلالية المهنية؟

ب/ فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على فرضية عامة؛ يتوفر جو المؤسسة على إمكانية الأطارات إحداث التغيير كشكل من أشكال الإبداع واتخاذ القرارات انفراديا والمبادرة والمبادأة في العمل.

ج/ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج يسير وفق متطلبات التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه، وضمن مقارنة التحليل الإستراتيجي النسقي، المنهج المونوغرافي أيّ الدراسة المونوغرافية، عن طريق وصف مختلف جوانب المشكلة لميدان البحث؛ بمعنى الإلمام بالجوانب المتعلقة بالموضوع.

د/ عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لفئة الإطارات قدرت ب 71 إطاراً، غير أنه وفي إطار تطبيق أداة الإستمارة تمّ التعامل مع 67 إطار فقط، نظراً لامتناع 4 إطارات عن التعاون والإدلاء بأرائهما.

هـ/ نتائج الدراسة:

- من خلال تساؤلات الانطلاق والشواهد الإحصائية دلت على أن الفرضية الموضوعية للتحقق منها غير محققة، وأن الإطارات في المؤسسة ميدان البحث لا تتمتع بالاستقلالية المهنية في أدائها لأعمالها، فهي كما سبق وأن أدلت نتائج الدراسة لا تستطيع أن تحدث التغيير وأن تبذل، كما أنها لا تستطيع ورغم مكانة بعضها أن تتخذ القرارات انفرادياً، كما أن مبادأتها ومبادرتها في العمل محدودة ومقتصرة على صغائر الأمور؛ فهي تخشى حتى أن تبادر أو أن تتخذ القرارات انفرادياً، وقد كان هذا حال معظم الإطارات المستجوبة _الأغلبية منها_ وخاصة الإطارات الشابة التي ترى أن الخبرة تنقصها لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار انفرادياً وتحمل التبعات والعواقب، وهذا ما يدفع بالقول أن الإطارات في هذه المؤسسة لا زالت بعيدة عن ممارسة مفهوم الاستقلالية المهنية وأنها لا تمتلك هذه الثقافة.

- التنظيم الذي تمتلكه المؤسسة ميدان البحث هو تنظيم بيروقراطي، يتّصف بوجود العديد من الحلقات المفرغة للبيروقراطية، فالقواعد التنظيمية الرسمية هي المحدد لكل الأمور، كما أنّ التنظيم يعتمد على مركزية القرارات ممّا أدى إلى تهميش وعزل فئة مهمة كإطارات والحدّ

من حريتها واستقلاليتها المهني، كل هذا أدى إلى ظهور علاقات السّطة الموازية للسّطة الرسمية وهو ما يفسر سلطة الدائرة المالية والمحاسبية على باقي الدوائر والمصالح من حيث هي سلطة غير شرعية وموازية للسّطة الرّسمية بفعل امتلاكها للمعلومات حول الوضع المالي للمؤسسة.

- كما تأكّدت الدّراسة من وجود مفهوم الشك وعدم اليقين في ميدان البحث، فقد لوحظ أن الإطارات تحاول أن تخفي إستراتيجياتها، وقد ظهر ذلك حتّى في الإجابات التي تلقّتها الباحثة والتي كانت في بعض الأحيان متناقضة.

ومنه فإنّ علاقة السّطة تتمّ عن طريق المفاوضة الدائمة.

تبيّن الدّراسة ممّا سبق أن أطروحات وأفكار ميشال كروزيه التي تفسّر السلوكات الإنسانية في التّنظيم قد تحقّقت إلى حدّ كبير في مؤسسة ميدان البحث.

و/أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

تناولت دراسة روابح وهيبة موضوع "إشكالية الصدق الامبريقي لاطروحات ميشال"، عالجت إشكال الدراسة من خلال طرح التساؤل مامدى صدق اطروحات ميشال كروزيه، على المؤسسة الجزائرية؟، وهل تتمتع الإطارات الجزائرية بالاستقلالية المهنية؟، أما الدرسه الحاليه هدفت الى معرفة علاقة الفعل الاستراتيجي بين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بالاعتماد على إشكال الدراسة العام ماهي علاقة الفعل الاستراتيجي بالموارد البشرية داخل المؤسسة، والتساؤلات الفرعية، من هم الفاعلون الاستراتيجيون، ماهي رهاناتهم، ماهي استراتيجياتهم، ماهي مصادرهم المعرفية، أيضا تناولت الدراسة فرضية أساسية وفرضيات فرعية، في حين دراسة روابح وهيبة اعتمدت على فرضية عامة.

من جانب المنهج اعتمدت دراسة رواج وهيبة على المنهج المونوغرافي، أما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي في دراسة الموضوع والأسلوب الكيفي في تحليل بيانات ومقابلات الدراسة.

من ناحية العينة اعتمدت دراسة رواج وهيبة على أسلوب المسح الشامل وأجريت الدراسة على 71 إطا، وعند امتناع أربعة إطارات من الإجابة اكتفت ب 67 إطار. أما الدراسة الحالية اعتمدت على العينة القصدية، حيث أجريت الدراسة على 60 عامل من الجانب التنفيذي يتوزعون على المديریات تم اختيارهم من طرف رؤساء مديرياتهم، و5 رؤساء مديريات، و05 مسيرين إداريين، أيضا عينة مدير المؤسسة، عينة الأمين العام للفرع النقابي.

نتائج الدراسة، وصلت نتائج دراسة رواج وهيبة الى أن الفرضية لم تتحقق وجدت عامل الاستقلالية غائب في المؤسسة، الإطارات لا تتمتع بالاستقلالية المهنية، بسبب بيروقراطية المؤسسات، التي تعتمد على الإجراءات الرسمية، من ناحية مدى صدق أطروحات ميشال كروزيه، وصلت الباحثة الى أن أطروحات ميشال كروزيه تحقق في المؤسسة الجزائرية، نفس الشيء بالنسبة للدراسة الحالية، تحققت الفرضية الرئيسية يؤدي الفعل الاستراتيجي إلى بناء علاقة مع الموارد البشرية، أيبضا تحققت الفرصيات الفرعية. واستفادت الداسة الحالية من الدراسة السابقة من خلال اعتماد الباحثة على مؤشر مركزية القرارات التي يعاني منها المورد البشرية دال المؤسسة الجزائرية.

الدراسة الثانية:

عواج طهيرة، تحليل علاقات العمل للأطباء من منظور المدخل الإستراتيجي -دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي-باتنة-أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2019/2018.

أ/مشكلة البحث:

هدفت الدراسة إلى معرفة ومعالجة موضوع الطبيب باعتباره فاعل داخل المؤسسة الإستشفائية يسعى دائما لبناء إستراتيجيات لتحقيق أهدافه في ظل ثلاثية الأهداف الشخصية، التنظيمية ورسالة إنسانية يؤديها؛ حيث جاءت إشكالية الدراسة كالتالي: ماهي مختلف الإستراتيجيات التي يبنها الطبيب داخل المستشفى الجامعي من أجل بلوغ أهدافه في ظل الثلاثية أهداف شخصية، أهداف تنظيمية، رسالة إنسانية يؤديها؟

كما اعتمدت الدراسة على تساؤلات فرعية وللإجابة على التساؤلات الفرعية تم وضع فرضيات للتحقق:

التساؤلات الفرعية:

- ماهي الإستراتيجيات التي تبنى من خلال علاقة العمل داخل الرتبة الواحدة للأطباء؟
- ماهي الإستراتيجيات التي تبنى من خلال علاقة العمل بين الأطباء من رتب مختلفة؟
- ماهي الإستراتيجيات التي تبنى من خلال علاقة العمل بين الطبيب والممرض؟
- ماهي الإستراتيجيات التي تبنى من خلال علاقة العمل بين الطبيب والمسيرين والإداريين؟

ب/فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد خصوصية في بناء الطبيب لإستراتيجيته داخل المستشفى وفقا للثنائية صديق، عدو وذلك وفقا للثلاثية أهداف شخصية، أهداف تنظيمية، رسالة تنظيمية، رسالة إنسانية.

الفرضيات الفرعية:

- تبنى علاقات العمل الأطباء المنتمين لنفس الرتبة وفق إستراتيجية التّنافس.
- تبنى علاقات عمل الأطباء المنتمين لرتب مختلفة وفق لإستراتيجية التّسلط والصّراع.
- تبنى علاقة العمل طبيب، ممرض وفقاً لإستراتيجية الصّراع.
- يوجد نزاع حول اتخاذ القرارات بين الأطباء والمسيرين الإداريين.
- تظغى على العلاقة طبيب، مريض علاقة إنسانية.

ج/منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بوصف الظاهرة وتحليلها، وتحليل علاقات عمل الأطباء مستندين على أسلوب التحليل الإستراتيجي.

د/عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة القصدية تمثلت في مديرة الموارد البشرية، المدير الفرعي للتكوين، المدير الفرعي للمستخدمين، مدير النّشاطات الطّبيّة وشبه الطّبيّة، رؤساء المصالح، شبه الطّبيين حيث تمت مقابلة تسعة مبحوثات مقسمات على ثلاث فرق.

عينة طبقية: تم اختيار عينة طبقية من الأطباء كونهم ينتمون لرتب مختلفة، حيث تم سحب عينة قدرت ب 10% لكل طبقة أستاذ إستشفائي جامعي أخصائي، أطباء مقيمين، أطباء عامون.

هـ/نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى:

- تباين الانتماء إلى الرّيف أو المدينة واختلاف الطموح من خلال مجابهة العراقيل التي تقف أمام كل فئة.

عامل الجنس إذ تتباين على حسب ما إذا كان ذكر أو أنثى، فالأطباء يتأثرون في تحقيق طموحاتهم التي يتحكم فيها عامل الحالة العائلية، والكفيل بتحديد كل طموحها تسلط الرجل على المرأة عند الطبيبات، إذ أن الطبية تعاني من الهيمنة الذكورية.

- يوجد صراع بين الأطباء والأساتذة ورؤساء المصالح خاصة الجراحين حول إبراز مكانتهم داخل المركز الإستشفائي الجامعي.

- يوجد تعاون وتحالف بين الأطباء الأخصائيين داخل نفس المصلحة بخصوص إجراء العمليات، أو الاستشارة في التشخيص، كما يوجد صراع بخصوص المناوبة وبرنامج إجراء العمليات، وكذلك هناك صراع خارج المصلحة خاصة مع الأخصائيين في الأشعة.

- يوجد تنافس بين الأطباء المقيمين بخصوص تقديم الدروس والامتحانات.

- هناك صراع بين الأطباء المقيمين والأطباء العامون.

- وجود نظرة دونية للأطباء العاميين من قبل الأطباء الأخصائيين.

- يوجد صراع بين الأطباء الأخصائيين والأساتذة خاصة رؤساء المصالح.

- هناك تجادل بين الممرض والطبيب.

- صراع بين مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية ومديرية الموارد البشرية.

- يتم استخدام السلطة الإدارية في التسلط على الطبيب، والذي هو حسب رأي الأطباء يعود

إلى عدم معرفة المسيرين الإداريين لحيثيات عمل الطبيب.

و/أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

هدفت دراسة عواج طهيرة إلى معرفة الفاعل الاستراتيجي داخل المؤسسة الاستشفائية بباتنة،

وحددت الطبيب كفاعل استراتيجي باختلاف الرتب، بالاعتماد على مدخل التحليل الاستراتيجي

وعلى تساؤلات فرعية وفرضيات، وتشابهة مع الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتماد نفس المقاربة

المنهجية وهي التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه ودراسة الفاعل الاستراتيجي، الاختلاف

كان في نوع المؤسسة. كلا الدراستين اعتمدتا على التساؤلات الفرعية والفرضيات للوصول الى هدف الدراسة.

بالنسبة للمنهج المتبع، اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي، وهي تتفق مع الدراسة الحالية أيضا اعتمدت على المنهج الوصفي إضافة الى التحليل الكيفي.

من جانب العينة اشتركت الدراستين في استخدام العينة القصدية بهدف تحديد الفاعلين الاستراتيجيين ومعرفة طبيعة علاقتهم مع بعض، وأضافت الدراسة السابقة العينة الطبقية.

نتائج الدراسة:

كلا الدراستين وصلتا الى نتائج الإجابة على الاسئلة والفرضيات، وصلت الدراسة السابقة الى تحديد أنواع العلاقات بين الأطباء، أساتذة، اخصائيين، والدراسة الحالية وصلت الى تحديد المصادر المعرفية للفاعل الاستراتيجي، المتمثلة في المركز الوظيفي الذي ساهم في خلق علاقة تحالف بين رؤساء المديرية والمسيرين. أيضا مصدر القانون الداخلي للمؤسسة الذي يطبقه المسيرين الاداريون على العمال فهو وسيلة ضاغطة على العامل البسيط.

الدراسة الثالثة:

لطي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية سيدي مبروك -قسنطينة-رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

عالجت الدراسة إشكالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة البشرية، باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي لأي تقدم اقتصادي، تسعى كل المؤسسات للاستثمار فيه وتطويره وفقا للخصائص الحديثة للمورد البشري، حيث اعتمدت الدراسة على مقاربات نظرية متنوعة كلها عالجت موضوع إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الجانب الميداني الذي قدم نتائج حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وبالتحديد المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة

الحديدية، من هنا جاء تساؤل الدراسة كالتالي: هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعني ببعدى القدرة والرغبة على وفي العمل لدى العامل؟

التساؤلات الفرعية:

هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟
هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟

هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد إيجابيا نحو العمل؟

هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟

هذه التساؤلات اعتمدها الدراسة للقيام بالدراسة الاستطلاعية لكي يتم من خلالها وضع فرضيات والإجابة عليها ميدانيا:

الفرضية الرئيسية:

إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مجرد إدارة أفراد بالمعنى التقليدي ولم ترق لمعنى إدارة الموارد البشرية الحديثة.

الفرضيات الفرعية:

تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها.

تطور سياسة تنمية الموارد البشرية المطبقة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.

لا تحفز سياسة الأجور والحوافز الأفراد إيجابيا نحو العمل.

لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة.

ب/منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي "بمدخل المسح بالعينة".

ج/عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية المنتظمة كأسلوب من العينات الاحتمالية؛ حيث قدرت ب 95 مفردة.

باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من 190 عامل، قدر حجم العينة ب50% وهو ما يعادل 95 مفردة، بعدها قام الباحث بتحديد حجم العينة من كل طبقة بالاعتماد على نفس النسبة:

- فئة الإطار في مجتمع الدراسة 16 وتم استخراج 8 منهم.
- فئة التّحكم في مجتمع الدراسة 60 وتم استخراج 31 منهم.
- فئة التنفيذ في مجتمع الدراسة 112 وتم استخراج 56 منهم.

د/أدوات جمع البيانات:

البيانات المكتبية، الملاحظة البسيطة، دليل المقابلة، الاستمارة.

هـ/نتائج الدراسة:

- تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية على المعايير العلمية المتعارف عليها.
- تطور سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في الوحدة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.
- سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها إيجابيا نحو العمل.

- لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية على استقرار الأفراد بها.

- طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ماهي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تتدرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

و/ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

هدفت الدراسة السابقة الى معرفة طبيعة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال طرح التساؤل هل ترقى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الى ممارسة إدارة لموارد البشرية الحديثة بالاعتماد على مؤشر الرغبة والقدرة، إضافة الى اعتماد الدراسة على تساؤلات وفرضيات تسعى للوصول الى معرفة آليات إدارة الموارد البشرية، أيضا الدراسة الحالية تناولت موضوع الموارد البشرية من خلال الآليات التي تعتمد سياسة التوظيف في استقطاب واختيار المورد البشري، بالتالي تتشابه الدراسة السابقة والدراسة الحالية في نوع العينة وهو المورد البشري. واستفادة الدراسة الحالية من آليات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

بالنسبة لمنهج الدراسة استخدمت الدراسة السابقة المنهج الوصفي، مثل الدراسة الحالية.

من جانب العينة اعتمدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية الاحتمالية في اختيار مفردات البحث، أما الدراسة الحالية اعتمدت على العينة القصدية في دراسة المورد البشري.

اعتمدت الدراسة السابقة على البيانات المكتبية، دليل مقابلة والاستمارة، اما الدراسة الحالية اعتمدت على الملاحظة المباشرة، دليل مقابلة، المقابلة بنوعها الموجهة وغير موجهة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة السابقة الى أن إدارة الموارد البشرية لا تواكب عصنة الإدارة الحديثة، من جانب التحفيز والتنمية، والدراسة الحالية وجدت أيضا تعارض من العمال الى الإدارة بسبب سوء تسييرهم.

الدراسة الرابعة:

زياد العمري، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي- 2021/2020.

أ/ إشكالية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للوصول إلى بعد إستراتيجي تتبناه هذه المؤسسة في تسيير وتنمية مواردها البشرية الذي تطبقه إدارة الموارد البشرية من عمليات مختلفة كالتوظيف، التنمية، التحفيز، المحافظة والصيانة، من خلال طرح الإشكال التالي: هل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي وتعتمد على الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية:

هل إجراءات توظيف الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟

هل سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟

هل سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد

إستراتيجي؟

ب/ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي "مدخل المسح بالعينة".

ج/ عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث قام الباحث بإجراء القرعة ليحصل على 300 مبحوث من أصل 3000 عامل.

د/ أدوات جمع البيانات:

الملاحظة البسيطة، المقابلة، الوثائق والسجلات، أداة الاستبيان، مقياس ليكرت الخماسي.

هـ/ نتائج الدراسة:

- إجراءات التوظيف المتبعة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي.
- سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي.
- سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي.
- نتيجة عامة: ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ليست تقليدية تعتمد على الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية.

و/ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية:

هدفت الدراسة للوصول إلى استراتيجية ددارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ومعرفة إذا ماكانت ذا بعد استراتيجي أم لا، بالاعتماد على مؤشر التوظيف ومؤشر تنمية الموارد البشرية. من خلال طرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، لم تعالج الدراسة السابقة الموضوع بالاعتماد على فرضيات بل اكتفت بالتساؤلات، عكس الدراسة الحالية تناولت التساؤلات الرئيسية والفرضيات. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة من خلال مؤشر التوظيف ومؤشر تنمية الموارد البشرية.

من جانب منهج الدراسة اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي "مدخل المسح بالعينة"، وقد تشابهت مع الدراسة الحالية في نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، واختلفت معها في مدخل المسح بالعينة.

بالنسبة للعينة اعتمدت الدراسة السابقة على العينة العشوائية البسيطة، أما الدراسة الحالية استخدمت العينة القصدية، بالتالي الدراستان اختلفتا من حيث اعتماد العينة.

من جانب أدوات جمع البيانات اعتمدت الدراسة السابقة على الملاحظة البسيطة، الاستبيان، مقياس ليكارت، أما الدراسة الحالية اعتمدت على مقارنة التحليل الاستراتيجي.

نتائج الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ليست تقليدية تعتمد على الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية، أما الدراسة الحالية من خلال تطبيقها لمؤشر التحفيز، التوظيف، التدريب، التكوين، وجدت العمال يبحثون عن تسيير جديد وجيد لهم، على اعتبار الإدارة تتبع الطرق التقليدية الأولى للمؤسسة في التسيير، هنا نتائج الدراسة تختلف.

الفصل الثاني:

المقاربات السوسولوجية

في تحليل الفعل الاستراتيجي

تمهيد:

تناولت النظريات الكبرى في علم الاجتماع دراسات على المستويات الماكرو سوسيولوجية للفرد، واعتباره وحدة تحليل موجودة ضمن نسق كلي، يتأثر بقيم البناءات التنظيمية، حتى جاءت الدراسات الميكرو سوسيولوجية، التي اعتبرت الفرد وحدة تحليل جزئية وأساسية في أي تنظيم، وهو الذي يؤثر في النسق الكلي ويسيره بالتالي هو موجه له وليس عكس التحليلات الماكروسوسيولوجية. الدراسة ستعتمد على التحليل الميكروسوسيولوجي، أي الانطلاق من الفرد إلى التنظيم، وبالاعتماد على مقارنة التحليل الإستراتيجي، التي تنظر للفرد على أنه فاعل إستراتيجي موجود ضمن منظومة أفعال، تتفاعل فيما بينها باستخدام إستراتيجيات غير متوقعة بقواعد لعبة منظمة، وللوصول إلى هذا الطرح تم الاعتماد على مقاربات سوسيولوجية نظرية منهجية.

1-ماركس وتشكل الوعي عند الفرد:

انطلق كارل ماركس من فكرته "المادية التاريخية" واعتبارها كمنهج لدراسة العلاقة بين ظروف وأوضاع الحياة المادية وأنماط الفكر، هذه العلاقة الجدلية بالضرورة تؤدي إلى صراع داخل التنظيمات الاجتماعية، إذ يرى ماركس أن تزايد السكان وتزايد الحاجات الاقتصادية يؤديان إلى تزايد تقسيم العمل وبالتالي تحديد الأدوار، الذي يؤدي إلى تراكم الملكية الخاصة ليظهر التفاوت بين الطبقات من خلال طبيعة الأدوار، واغتراب الطبقة العاملة عن أدوات الإنتاج، مما يؤدي إلى ظهور تناقضات، بالتالي حدوث تغييرات على مستوى وعي الأفراد ثم الثورة، ما يدفع بالمجتمع إلى التحول نحو الاشتراكية، أين يولد إنسان من جديد في مجتمع تسوده العدالة الاجتماعية¹.

بالنسبة لكارل ماركس "لم يهتم بالتنظيم البيروقراطي بقدر اهتمامه بالتنظيمات في علاقتها ببناء القوة في المجتمع، وأن تقسيم العمل في التنظيمات هو انعكاس لتقسيم العمل في المجتمع الرأسمالي ككل، أما بالنسبة لهيجل فالبيروقراطية هي تعبير عن التعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وقد أوضح هيجل هذا في فئات مهنية تتمثل في المهندسين وأصحاب المهن الفنية الحرة... إلخ"².

تشكل الوعي لدى الفرد عند ماركس، راجع إلى التحولات الاقتصادية التي شهدتها الدول الرأسمالية، فهي مست الظروف الاقتصادية والاجتماعية في آن واحد، فالتطورات التي حدثت على مستوى البنى التحتية ومست كل الجوانب التقنية والهيكلية ساهمت في تطور وتغيير ذهنيات على المستوى البنى الفوقية، وهو ما يسمى عند ماركس إعادة إنتاج الأفراد بشكل بالضرورة يتوافق مع التحولات في المجتمع، أصبح الفرد يناهز بمكانه ودور يتوافق مع مؤهلاته لكي يحقق احتياجاته المتزايدة التي فرضتها الرأسمالية، من هنا ظهر فرد بوعي جديد رأسمالي بحث يبحث عن كل ما

¹معن خليل العمر، ثنائيات علم الاجتماع، عمان: دار الشروق، 2000، ص52.

² رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص81.

يحقق له الربح ويضاعف له مكانته الاجتماعية داخل المجتمع، وينتج في الأخير فرد فاعل يساوم ويصارع من أجل مصالحه.

2-بارسونز والفعل الاجتماعي:

ظهرت البنائية الوظيفية كرد فعل على أزمة 1930 التي عاشها المجتمع الأمريكي، حيث أثرت البنى التحتية* على البنى الفوقية*، مما أدى إلى اتساع الهوة بين طبقة العمال والرأسماليين المتحكمين في سوق الإنتاج، من هنا ظهر اتجاهان متعارضان، رؤية راديكالية متأثرة بالماركسية، ورؤية بنائية محافظة تعمل على حماية النسق العام من أي تأثيرات، من أبرز روادها تالكوت بارسونز الذي ظهرت أعماله في كتابه الفعل الاجتماعي سنة 1937، عالج فكرتان أساسيتان هما الدور الكبير الذي تلعبه القيم والمعايير في المشروع النظري والأهمية التي أولاها بارسونز للتكامل بين النسق الاجتماعي على حساب قضايا التغيير والصراع¹، ويشير مفهوم الفعل الاجتماعي عند بارسونز إلى "كل أشكال السلوك البشري التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل وهي معاني يدركها الفاعل ويستدمجها في ذاته وطالما أن هذه المعاني لا يحتكرها فاعل بعينه بل يشترك فيها آخرون فإن الفعل الاجتماعي الذي يأتيه فاعل معين لا يتم إلا داخل موقف"²، إضافة إلى أن الفعل الاجتماعي هو سلوك بشري، يرى بارسونز أنه أيضا "نسق معقد من السلوك، يمكن تقسيمه إلى أجزاء مختلفة ليمنح تحليلها ودراستها في علاقاتها المتبادلة، ويحتوي كل نسق من السلوك على الفاعل والرموز والقيم التي توجهه، وهو يرى أن كل فعل اجتماعي يشتمل على عوامل: الفاعل (فرد أو نسق اجتماعي أو ثقافة ككل)، موقف (موضوعات فيزيقية، موضوعات اجتماعية، رموز)، موجّهات الفعل نحو الموقف (القيم الدوافع)³.

* البنى التحتية: مجموعة الوسائل المادية (مؤسسات، رأس مال مادي...).

* البنى الفوقية: كل أنماط الفكر الأيديولوجي (الأفكار، التصورات، التمثلات...).

¹ أحمد زايد، علم الاجتماع النظرية الكلاسيكية والنقدية، مصر: دار المعارف، ط2، 1983، ص ص108-111.

² المرجع نفسه، ص114.

³ محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، مصر: مكتبة العليقي

الحديثة، ص7.

سلوكات الفاعلين التي أوضحها بارسونز في تعريفه للفعل الاجتماعي لم تكن خارجة عن نطاق النسق الاجتماعي، بل تستمد خصائصها منه، من المعايير والقيم داخل المجتمع لكي يستمد النسق توازنه ويتجاوز دينامية العلاقات والتفاعلات، ويعرف بارسونز النسق الاجتماعي بأنه " مجموعة فاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعية في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا، وتتحدد العلاقات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية"¹، يمكن تحديد استخدامات مفهوم النسق الاجتماعي لغرض التحليل على مستوى التحليلات من خلال:

الفاعل: يمكن تحديد الفاعل كوحدة تعمل داخل كلية، تمثل النسق التنظيمي، ويشتمل الفاعل على مجموعة من الحوافز، الدوافع والطاقات، ويعتبر الفرد الفاعل الوحدة الأساسية للتحليل الوظيفي.

المكانة: يمكن التعبير عن المكانة بالوضع الخاص داخل النسق التنظيمي القائم على تقسيم العمل، وترتبط المكانة بالتوقعات والتحديد والواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم.

الدور: يعتبر الدور الجانب الديناميكي لكل من الفاعل والمكانة، لأن كل من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل، فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو بدون بنية مكانة²، وبعد تحديد بارسونز لمفهوم النسق الاجتماعي واختلافه عن باقي الأنساق الفرعية، ينتقل إلى خطوة ثنائية في التحليل الوظيفي هي دراسة العلاقة بين الأنساق الفرعية والنسق العام، وتكاملية النسق مع الأنساق الأخرى، حيث اهتم بتفسير العلاقة بين النسق الثقافي والنسق الاجتماعي، نسق الشخصية والنسق البيولوجي، وأن هذه الأنساق تعمل في شكل تكاملي بحيث يحقق كل نسق إشباعا للآخر، وأشار بارسونز إلى أنه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه وأهدافه، يجب أن يضمن تحقيق أربع متطلبات أساسية:

¹ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع، مصر: مكتبة الانجلومصرية، 1994، ص154.

² المرجع نفسه، ص155.

التكامل: تأسيس مستوى من التضامن داخل النسق، حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي، وأولى بارسونز التكامل اهتماما خاصا في ظل حالة التوازن الدينامي الذي يعتبر حجر الزاوية في التحليل الوظيفي.

الكمون أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات: يشير المحافظة على النمط إلى مشكلة التّطابق بين نوعي الأدوار التي يؤديها الفرد والتي تتطلب وجود آليات تحقق التناغم أو الانسجام، أما احتواء التوترات؛ فهو يشير إلى مجموعة العمليات التي تؤكد على وجود انتمائية الفرد ودافعيته لتأدية ما يكلف به من أدوار ومهام.

التكيف: تدبير حاجيات التنظيم، من موارد مادية وبشرية، وهذا من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية.

تحقيق الأهداف: وذلك من خلال التنسيق بين الأنشطة لإنجاز أهداف المنظمة ويتوقف تحقيق الأهداف على ملائمة الوسائل، ويتضمن هذا المتطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها¹. على غرار بارسونز، نجد أيضا روبرت ميرتون من البنائين الوظيفيين، تحدث عن ثنائية الوظيفة الظاهرة والكامنة، حيث أعطى ميرتون مثال عن هذه الثنائية مع إبقاء الشموع على مائدة الطعام بسبب الاستهلاك المظهري، الوظيفة هنا لها الجانب الإناري أثناء تناول الطعام في وليمة، لكن الوظيفة المستترة هي الجانب الاجتماعي وتقليد بعض السلوكيات الأرستقراطية والتعبير عن المكانة الاقتصادية للأسرة، فالنسق الاجتماعي لكي يحافظ على بنائه قد يجب فهم السلوكيات المضمرّة وليس ما هو ظاهر منها².

في مجال آخر حدد ميرتون الدور الاجتماعي للفرد بشكل دقيق، إذ عزله عن المكانة الاجتماعية والسلطة والنفوذ الاجتماعي، حيث ذهب إلى أن البناء الاجتماعي لا يمنح المكانات

¹ اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص158.

² معن خليل العمر، المرجع السابق، ص100.

الاجتماعية مرتبة واحدة، بل يوزعها على سلم اجتماعي متدرج، وبالتالي ثقافة المجتمع هي التي تحدد كمية وحجم كل دور ومكانته، وأن لكل دور خصوصيات وعموميات، فالطبيب والقس لا يكشفون عن خصوصيات مرضاهم للآخرين، وهذا يشير إلى قدرة شاغل الدور على عزل كوامن الدور عن ظواهره، وأن تجاوز الدور عند ميرتون هو معوق وظيفي عندما لا يستطيع الفرد تحقيق طموحه وماله فإنه من الجائز له أن ينحرف في سلوكه فيخرج معايير ثقافته¹، الفرد هنا إما يحاول مطابقة مصادره مع المعايير الثقافية للمؤسسة أو أن يخرج عنها ويحقق أهدافه ويعتبر سلوكه هذا غير سوي.

¹معن خليل العمر، المرجع السابق، ص100.

3-ماكس فيبر والفعل الاجتماعي:

انطلق ماكس فيبر من نفس الموضوع الذي درسه ماركس الرأسمالية، لكنه رفض فكرة الاقتصاد هو أساس المجتمع، ففيبر في تحليله للظواهر اعتمد على منهج الفهم الذي يهتم بالتفسير العلمي والسببي القائم على فهم معنى الأشياء والعلاقات والسلوك البشري في المجتمع، من خلال أسلوب الفهم، ندرك أن الموضوعية هي أساس تكوين هذا المنهج، بالإضافة إلى نقطة أخرى ركّز عليها وأسس كتابه الفعل الاجتماعي، حدد فيبر بأن عملية فهم وتفسير الفعل الاجتماعي فهما واقعيان لا تتم إلا من خلال معرفة السلوك أو الفعل الفردي في ضوء علاقته بسلوك الآخرين وأفعال الآخرين¹، انطلاقاً من هذان المقولتان في منهج الفهم والفعل الاجتماعي يتضح أن فيبر اعتبر الفرد وحدة تحليل أساسية في المجتمع، الفرد هو الوحيد الذي سلوكه له معنى ولا يمكنه فهمه إلا من خلال ردة فعل الآخرين وإبداء مواقفهم اتجاهه، "ويشتمل الفعل الاجتماعي على كل مظاهر السلوك الإنساني طالما يضيف عليها الأفراد معنى ذاتياً"².

الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر "هو الفعل الذي نختاره في ضوء تفسير السلوك للآخرين لما نعينه وهذا يكون فعلاً اجتماعياً أكثر من التفسير الذي يؤدي إلى الفعل نفسه، لذا نجد في غالب منطري نظرية الفعل الاجتماعي يهتمون بالطريقة التي نستخدم بها اللغة، لتبادل المعاني مع بعضنا البعض، واللغة سواء كانت لفظية أو مكتوبة هي الوسيلة الإنسانية الوحيدة التي نستطيع بها أن نتفاعل بشكل مفهوم مع بعضنا البعض وبذلك هي التي تخلق المجتمع"³، في نظرية الفعل الاجتماعي، اعتبر فيبر الفعل هو المستوى الذي تتباين فيه عقلانية الفرد من هذا المنطق سعى فيبر للتمييز بين أنماط أربعة للفعل الاجتماعي، في ضوء مفهوم العقلانية وهي:

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 269.

² المرجع نفسه، ص 270.

³ فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسات البحثية، ترجمة محمد ياسر الخواجة، ط 1، مصر: العربية للنشر والتوزيع،

2010، ص 62.

أ/الفعل الاجتماعي التقليدي: يظهر هذا النوع من الفعل الاجتماعي من خلال ما تحدده العادات والتقاليد والأهداف.

ب/الفعل الاجتماعي الوجداني: يظهر هذا النوع من الفعل من خلال معرفة السلوك العاطفي الوجداني للأفراد في المجتمع.

ج/الفعل العقلاني الموجه نحو قيمة مطلقة: ويظهر هذا النوع من الأفعال الاجتماعية خلال ما تحدده مجموعة القيم والأخلاق السائدة في المجتمع الذي تظهر فيه هذه الأفعال بصورة أساسية، ويمكن فهم هذا النوع من الأفعال عن طريق تفسير الغاية والوسائل والنتائج النهائية، التي يسعى إلى تحقيقها أصحاب هذه الأفعال¹.

من خلال تحليل فيبر لأنماط السلطات الثلاث، وصل إلى أن العقلانية هي الأكثر موضوعية، في تحديد سلوكيات الأفراد العقلانية، وبالتالي هي التي بنى عليها نموذج المثالي للبيروقراطية، والذي تتحدد خصائصه كالتالي:

- وجود درجة عالية من التخصص.
- بناء هرمي للسلطة، يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء عمله.
- نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.
- تحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة المهنية.
- الفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم.
- الاعتماد على القواعد الرسمية المكتوبة²

تعتبر تحليلات فيبر للبيروقراطية من أهم ملاح النظريات الكلاسيكية، وما زالت تلفت نظر كثير من علماء الاجتماع، إلا أنها لاقت الكثير من الانتقادات وهذا لاهتمامها بالجانب الرسمي

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 277.

² طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم، مصر: دار غريب، 2007، ص ص 39-41.

لنسق العلاقات وإغفالها للجانب غير الرسمي، لكن هذا لم يمنعها من أن تبقى كأحدى النظريات الكبرى في التنظيم.

من خلال تحليل المنظرين بارسونز وفيبر لمفهوم الفعل الاجتماعي يتضح أن ماكس فيبر لم يقدّر ما اهتم بالتراتبية الهرمية للتنظيم هذه الأخيرة التي يمتثل لها الأفراد إكراهاً وبالزمام، وبالنسبة لماكس فيبر القواعد الرسمية هي الطريقة المثلى لسير التنظيمات، لكن سرعان ما ظهرت التناقضات والصراعات ومشكل الروتين داخل التنظيم البيروقراطي الذي واجهه الفاعلين بمختلف الإستراتيجيات، كما تحدث عن ذلك كروزيه، أما عن بارسونز فهو يضيف على الفعل الاجتماعي السمة الطوعية، وأن المجتمعات تنهض بمعاييرها وعاداتها والأفراد ينتمون طوعاً لهذه المعايير لأنهم يرونها الحل الأنسب للخروج من الأزمة الرأسمالية، وبالتالي يبقى نموذج القائم على الفعل معقد ومتشابك داخل الأنساق الفرعية للبناء الاجتماعي.

4- ميشال كروزيه والفعل الإستراتيجي:

انطلق ميشال كروزيه في دراسته للتنظيم من البيروقراطية كظاهرة تنظيمية اعتبرها ماكس فيبر أداة عقلنة لتطوير المنظمات، لذلك اعتبر فيبر من المنظرين الأوائل في دراسة الظاهرة البيروقراطية، ليأتي بعد ذلك كروزيه منتقدا فيبر ومكملا لدراساته، باستعمال أدوات بحثية إمبريقية.

اعترف كروزيه بصحة التعريف العامي للبيروقراطية، "الذي يقرنها بالجمود والتعقيد والروتين، بسبب التزامها بالقواعد الشكلية في تعاملها مع الزبائن والمنظمات الأخرى، وخلص كروزيه إلى أن مقاومة الأفراد للتعقيد والروتين يؤدي إلى ردود فعل تنجم عنها بيروقراطية أشد وأعدد وهذه هي الحلقة الجهنمية كما سماها كروزيه"¹.

انطلق كروزيه من هذا التحليل داعيا أنه من الضروري وجود تحليل يقوم على تفكير ديناميكي لفهم مشاكل التغيير في التنظيم البيروقراطي من خلال وجود إستراتيجية للفاعل والنظام البيروقراطي كذلك. "هذا ما أثبتته في دراسته التي أجراها على الوكالة المحاسبية والاحتكار الصناعية، كانت نتائج الدراسة حول ظاهرة البيروقراطية كالتالي:

مشكل الروتين الذي خلقته قواعد التنظيم البيروقراطي، حيث يرى كروزيه أن الموظفين لا يشعرون بأهميتهم كأفراد فاعلين في المنظمة باستطاعتهم المشاركة في وضع الأهداف، أما من جانب الموظفات لاحظ كروزيه أنهن يتمركزن في جماعات صغيرة، في إطار التسلسل الهرمي، فهي لا تشكل ضغط مقارنة بالجامعة المكونة من الشرائح المهنية الكبرى، لأن هذه الأخيرة تطالب أولا بالمساواة في المعاملة لأن تشكلها يقوم على عالميتها، حسب مفهوم تالكوت بارسونز، وهذا ما يشكل حاجزا أمام تشكل جماعات فرعية داخلية، أيضا بالنسبة للتسلسل الهرمي للسلطة لاحظ كروزيه أن طبيعة العلاقات التراتبية لا تؤدي بالضرورة إلى صراعات عاطفية مباشرة (بين الفئات المهنية المباشرة)، ذلك أن خلافات المصالح تظهر بين جماعات ليست على تواصل مباشر في الحياة

¹ عامر الكبيسي، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة، سوريا: دار رضا، 2004، ص91.

العملية اليومية. النتائج التي توصل إليها كروزيه من خلال تحليله لمشكل الروتين يؤكد أن نمط نسق التنظيم الوكالة الحكومية تسيطر عليه النزعة المركزية للمسؤوليات في الإدارة العليا، حيث أنه في هكذا تنظيم سلطة القرار مركزية لا يستطيع متخذ القرار معرفة المؤثرات الجانبية لقراراته بينما من يملكون هذه المعلومات يرفضون الكشف عنها، محافظة على ماكنتهم في نظر الآخرين التي يمكن أن تستخدم عند الحاجة"¹.

"من خلال دراسة كروزيه للظاهرة البيروقراطية والنظام الاجتماعي الثقافي لمعرفة سير المنظمات المنظور إليها كنظام قرارات ومكان للتعلم وتكون العلاقات الإنسانية، وجد أن هذه المواصفات المستخرجة من الوكالة الحكومية والاحتكار الصناعي توافق بعض مواصفات الثقافة الفرنسية من خلال عزل وهيمنة النشاطات الرسمية، صراع الإستراتيجيين بين بعضهم وذلك لمصالحهم، يمكن الخلل الرئيسي في التنظيم البيروقراطي، حسب كروزيه في صعوبة تكيف هذه الأخيرة مع التغييرات التي لا تحدث إلا بسبب الأزمات وتعني بكامل المؤسسة، يكشف هذا عن ضعف القوة المركزية التي تبدو مقتدرة لكن الحقيقة ليست لها تأثيرا على مرؤوسيه كما هو الحال في الوكالة الحكومية والاحتكار الصناعي"².

"خلص كروزيه إلى أن مشاكل التنظيم والعمل الجماعي هي حلول دائمة أوجدها الفاعلون بسبب استعمالهم لمواردهم، هذه النتيجة التي توصل إليها كروزيه حول البيروقراطية ومشكل الروتين لدى العامل، ساهمت في بلورة فكرة جديدة لدى كروزيه أنشأ من خلالها كتابه الفاعل والنسق مع فريدبارغ إيرهارد الذي يعالج فيه الفاعل في مواجهة النظام، ويوضح كروزيه قائلا: يبدو أنه من الأحسن أن نقلب المعادلة وإلا ننتقل في التحليل من النظام، بل من الفرد الفاعل من أجل فهم العلاقة بين الفرد والتنظيم، وأن يبني تحليل الفاعل انطلاقا من أهدافه وأفعاله"³.

¹ Michel Crozier, op.cit, pp58-60.

² Ibid. p152.

³ Michel Crozier et Erhard Freidberg, op.cit, p46.

"اعتمد كروزيه في دراسته للفاعل والنسق، على نموذجين تحليليين كل منهما ينظر إلى الآخر الفاعل في صورته المجردة، اعتبر كروزيه أن مثل هذه النماذج ضرورية من أجل الوصول إلى فرضيات ملموسة واللجوء إلى أحكام مسبقة حول سلوكيات الإنسان التي تعتمد على براهين:

النموذج التبسيطي الأول: مقدم من طرف كريس أرغريس Chris argris، حاول أن يثبت أنه خلف الصراعات بين الشركاء وأهدافهم العقلانية الخاصة بكل فرد تدور عملية التفاوض بين التنظيم والفرد، حول الحاجات المادية وخاصة النفسية منها، وقوانين تطورها للأفراد، انطلاقاً من نظرية الحوافز لماسلو فإن كريس شخص لدى الأفراد مجموعة من الحاجات النفسية المرتبة التي تسعى لإشباعها عن طريق مشاركته في التنظيم، يبقى هذا النموذج ينظر للتنظيم كوحدة مجردة منفصلة عن الفاعلين المكونين لها، لذلك اعتماده في التفسير على البعد النفسي الأخلاقي يبقى قاصراً، في كل الأحوال يجب الأخذ بعين الاعتبار الحالة التركيبية المعقدة للسلوكيات الإنسانية، التي لا تطبق عليها حتى أحسن وأدق النظريات التحفيزية المسبقة. **النموذج التبسيطي الثاني:** هو نموذج تجريدي (تصوري) كذلك والأكثر استخداماً يركز على دراسة الالتقاء بين الفرد والتنظيم، من خلال الحاجات النظرية للفرد، في ظل نموذج السوق، فمن البديهي أن الفرد يحاول الحصول على مكافأة يرى أنها الأنسب أمام ما قدمه في التنظيم، بالتالي حدود مفاوضاته لا تتجاوز هذه المعادلة¹.

ما يستخلص من النموذجين السابقين أنهما تجاهلا الضغوط التي يعيشها السياق التنظيمي، هذا ما يفسر عجزهما على تفسير مصدر وجود الجماعات داخل التنظيم في ظل الصراعات والمفاوضات القائمة داخله، حيث أشار كروزيه إلى مفهوم الجماعة على "أنها عبارة عن بناء إنساني لا وجود له خارج الروابط بين أعضائه، إن المشكل الأساسي للنموذجين السابقين هو المكون الإنساني لتشكل الجماعة يجب أن تتاح الفرصة لهذه الجماعة لتتشكل كفاعل جماعي في التنظيم، فالجماعة الإستراتيجية التي تحدث عنها كروزيه وإن كانت أقل عدداً من حيث الأعضاء إلا أن

¹ Michel Crozier et Erhard Freidberg, op.cit, pp47-48.

وعيا بذاتها يعطيها إمكانية أكبر للتحوّل لفاعل عند الحاجة، واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها، أما الجماعة المشتتة تواجهها صعوبة أولى هي العدد الكبير لأفرادها وثانيا تنوع خصائص الأفراد؛ فبعض الجماعات دورها مائع لا يحتلون ولا يلعبون أي دور مهم عكس الجماعات الإستراتيجية المحافظة لدى البعض، هذه الأخيرة تمتلك نظام اتصال بين الأفراد مما يسمح بالقيام بحركات منسجمة تمكنها من التأثير على حياة المصنع¹.

"الجماعات الإستراتيجية داخل المصنع قد تظهر في شكلها غير الرسمي لأنها تظهر تارة وتختفي تارة أخرى، فلا شيء مطلق عند كروزيه، حتّى الأفراد عقلانيين بنسبية، يشير كروزيه في هذا الصدد عوضاً أن نبالغ في حرية وعقلانية الفاعلين لنختزلها بعد ذلك بطريقة مجحفة، أليس من الأفضل وحتى نكون واقعيين أن نقلب طريقة أو مدخل التساؤل كإعادة بناء حرية وعقلانية المحدودة للفاعل من خلال ربط سلوكه بالسياق الذي وجد فيه؟ ونلاحظه حتّى نستطيع اقتراح آليات واقعية من خلالها يستطيع التنظيم الحفاظ على نفسه مندمجا، ففي رأي مارش وسيمون الإنسان غير قادر على اتباع نموذج العقلانية المطلقة، لأنه يمتلك ولا يتحكم في المتغيرات والاختيارات المتاحة له من جهة، ومن جهة أخرى يفكر بطريقة موقفية وليس إجمالا، لكن عوض أن نتساءل حول عقلانية متخذ القرار فإن سيمون يقترح بناء نموذج انطلاقاً من امتلاكنا لمعطيات واقعية حول سلوكيات الفاعلين، إن متخذ القرار بالنسبة لسيمون لا يبحث عن الحل المثالي المطلق لأنه وببساطة لا يمتلك المعطيات التي تسمع له بذلك، لذلك يجب تعريف خيارات الفاعل بطريقة تسلسلية وأن يحدد بوعي وبدون وعي مؤشرات قبول أو رفض الخيارات"².

العقلانية المحدودة والحرية النسبية للفاعل داخل المؤسسة موجودة حسب الموقف، لكي يستمر الفاعل في تحقيق أهدافه والحفاظ على مكانته يجب أن يكون مرنا في اختياراته وبناء إستراتيجياته، الفاعل ليس مجبرا بالكامل فهو يمتلك هامشا من الحرية، "الناس لا يتخذون القرارات المثالية بل التي

¹ Michel Crozier et Erhard Freidberg.op.cit. pp52-53.

²Ibid. pp320-321.

يرونها مرضية، آخذين بعين الاعتبار المعلومات والحالة، ومتطلباتهم تتدرج ضمن لعبة إستراتيجيات الفاعلين في منظومات الفعل العيانية هذه المنظومات لا توجد بذاتها هي تشييد جماعي وعارضة، إنها ثمرة التفاعلات بين سلوكيات الأفراد¹. "إنهم فاعلون أحرار مستقلون نسبيا، ينشئون نظاما، إنهم يجعلون إستراتيجياتهم تعمل من خلال شبكة العلاقات حيث يتفاوضون ويتبادلون ويتخذون القرارات"²، في مقابل العقلانية المحدودة للفاعلين توجد المصادر والموارد التي يمتلكونها فهي تعتبر كواجهة لكسب رهاناتهم والتصدي ليبروقراطية التنظيم.

على غرار العقلانية المحدودة التي تطرق إليها الباحثان مارش وسيمون، واعتمدها كروزيه وفريدبارغ، "سيدرك التحليل الإستراتيجي أيضا وجود العقلانية المحدودة؛ لأن هناك العديد من العقلاني مثل الجهات الفاعلة، بالتالي بشأن سياسة التدريب، المالية، مسؤول التدريب، رئيس مصلحة العمال، العمال المنفذين، لن تكون هناك نفسها، لذلك نحفظ بفكرة أن الأفراد أو مجموعات الأفراد يمكنهم متابعة أهدافهم الخاصة، المنظمة ككل تتقاطع مع عدد كبير من الأهداف: السلطة، الهيبة، الاستقلالية علاوة على ذلك كل دور وكل وظيفة تجعل الجهات الفاعلة تواجه بعض القيود، تواجه المنظمة نتيجة العقلانية المتعددة من طرف الأفراد والأدوار والمكانات مشكلة ذات شقين:

أ/ تحقيق أهدافها وصياغة أهداف خاصة.

ب/ دعوة أعضائها للمشاركة في تحقيقها.

يأخذ الفاعلون في ممارسة سلوكياتهم ونشاطاتهم مبدأ التفاوض لأن الجهات الفاعلة يجب أن تستوعب أهداف المنظمة، لأنها لن تكون قادرة على متابعة أهدافها الخاصة إلا من خلال السعي لتحقيق أهداف المنظمة³.

¹ فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، المرجع السابق، ص331.

² Philippe Bernoux, la sociologie des organisations, Edition du seuil, 6eme Edition, 2009, p157.

³ Gérard Pitrotton, op.cit, pp1-8.

"يمكن قبول أي مجال للفعل على أنه يركز على نظام فعل ملموس ينظمه حسب قواعد اللعبة، أي مجموعة من الآليات التنظيمية، وهي تحدد أهمية المشاكل والتحديات التي يمكن للجهات الفاعلة المهمة أن تحشد حولها، وبالتالي تتوسط وتنظم كل من التكافل المتبادل بين الفاعل وعمليات التبادل اللاحقة، فالفرق ليس في وجود أو عدم وجود مثل هذه الآليات ولكن في درجة إضفاء الطابع الرسمي والتدوين، وكذلك في درجة وعي المشاركين، ونتيجة لذلك يصبح من الممكن تصور سلسلة من مجالات الفعل وفقا لخصائص تنظيمهم"¹.

"الفرد ليس عقلانيا أبدا، إنه عقلاني فيما يتعلق بالمخاطر والقيود التي لديه يحاول الاكتشاف، إن قواعد السلوك الأساسية للأفراد هي استخدام الفرض وليس تعظيم المكاسب في أي مجال، في المنظمة تنشأ الفرص من جميع مجالات عدم اليقين، أي العيوب التي تعيش دائما في نظام السلطة، بصرف النظر عن درجة تشكيلها يسعى الأفراد أن يكونوا في وضع أفضل في نظام الصلاحيات من أجل الحصول على مكاسب، بالطبع هذه المكاسب ذات تنوع لا حصر له"².

مجال الفرد واسع ومجال التنظيم واسع، لذلك سعى كروزيه في مقارنته للتحليل الإستراتيجي إلى اكتشاف خبايا كل من الفرد والتنظيم، فأعطى للفرد دور الفاعل وللتنظيم دور النسق، وفي مضمون الفاعل والنسق تطرق إلى إكراهات النسق انطلاقا من البيروقراطية كنظام يفرض قواعده على الفرد الفاعل، والفاعل قد تجاوز رسمية القرارات، رسمية المهام والصلاحيات لكي يحقق أهدافه ويثبت جدارته في الوصول إلى غايته، عن طريق رسم إستراتيجيات غير متوقعة بالنسبة للأطراف الكابحة لقدراته ومكانته، هذه الإستراتيجيات تظهر وتختفي حسب الحاجة والموقف، ليست ثابتة ولا مطلقة لأن عقلانية الفاعل نسبية، ويشير كروزيه في تحليلاته أن الفرد بأفعاله الإستراتيجية أعطى تمثلا لأطراف المنظمة، جعلهم يأخذونه بعين الاعتبار ويفاوضونه في أهدافه ونمط تسييره للوظائف، هنا تحدد دور الفرد كفاعل إستراتيجي في مواجهة تعقيدات التنظيم ومورده ككل، هذا كله يحدث في

¹ Erhard freidberg, " les quatre dimensions de l'action organisée", revue française de sociologie, 1992, 23/04/2018, pp531-557.

² Stéphane Dion, op.cit, pp111-120.

إطار ما يسمى بالفعل الإستراتيجيات لدى ميشال كروزيه، بخصائصه المتمثلة في: الرهان، التفاوض، التحالف، التعاون، هامش الحرية، العقلانية المحدودة.

5-دراسات ميشال كروزيه الإمبريقية ضمن مقارنة التحليل الإستراتيجي.

أ/دراسة ميشال كروزيه ومصنع التبغ (الشركة الوطنية لاستثمار التبغ seita)،

استخدم عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه مدخل مدرسة الرشادة الحديثة -the neo-rationalism، في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفة مدة التزام الحرفي للشخصية البيروقراطية التي سبق وأشار إليها روبرت ميرتون، ولتحقيق هذا الغرض قام كروزيه باختبار تنظيمين مختلفين فيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية، ووقع الاختيار على وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جدا من البيروقراطية، ومصنع للتبغ في فرنسا يتصف بدرجة أقل نسبيا من البيروقراطية مقارنة ببنية الوكالة الحكومية.

تتمثل الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة في وجود هيراركية محددة الملامح واتصاف الأعمال والنشاطات الداخلية بالعلاقات الرسمية وغير الشخصية، ووضوح قنوات السلطة والاتصالات على خارطة التنظيم.

وبنهض الترفيع الوظيفي على الأقدمية في العمل أكثر من اعتماده على تقارير تقييم الأداء وملاحظته لأعضاء التنظيم.

ما خلصت إليه دراسة كروزيه من نتائج يمكن القول أنه بدأ متأثرا بأراء ميرتون حول الشخصية الإدارية التي تتشكل أساسا من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلتزم -نظريا-التزاما تاما بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية؛ من هذا المنطلق هل حاول كروزيه معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية؟ وهل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعا من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم؟ وهل تحاول في الوقت ذاته توسيع نطاق امتيازاتها وتفوقها وتقليل اعتمادها على الغير مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية العليا؟ وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن

يقوم على إستراتيجية واعية ترتبط بجماعة العمل وتفهم جيد لقواعد اللعب، التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفة للقواعد الرسمية من قبل التنظيم؟

نتائج الدراسة:

✓ مع التسليم بمقولة إن للعضو التنظيمي غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها إستراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية.

✓ على مستوى العمال في مصنع التبغ، اتفقت جماعتا عمال الصيانة وعمال الإنتاج على إستراتيجية واحدة، تضمن بقاءهما في التنظيم وعدم تعرضها للعقاب من قبل المستويات الإشرافية العليا.

وتتأسس هذه الإستراتيجية على حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الاتصالات العرضية بينهما دون الحاجة لتدخل خارجي من قبل المستويات الرئاسية العليا، أيضا تشتمل الإستراتيجية على توسيع نطاق الامتياز والتفوق والاستقلالية الذاتية للجماعتين؛ ومن ثمّ تصعد المعلومات المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوى الأعلى، وليست المعلومات التي يجب أن تصل لهذا المستوى وفق ما تقره القواعد واللوائح الرسمية.

✓ التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركزة في حوزة جماعة تنظيمية معينة (كالمهندسين مثلا)، مما يزيد من قوة أفرادها؛ وهذا ما كشفت عنه الدراسة في قسم الصيانة، حيث يوجد مهندس على درجة عالية من الخبرة الفنية المتخصصة في صيانة وإصلاح ماكينات إنتاج التبغ.

لذا كانت الحاجة ماسة لخبرته في إصلاح أي عطب طارئ وغير متوقع في الماكينات. ومع تغيير التقانة، يرى كروزيه من خلال إعادة تحليله للنتائج ضمن الإطار التاريخي الثقافي للمجتمع الفرنسي، أن المهندسين يحافظون على مواقفهم المتغيرة في مواجهة التطور التقني بزيادة

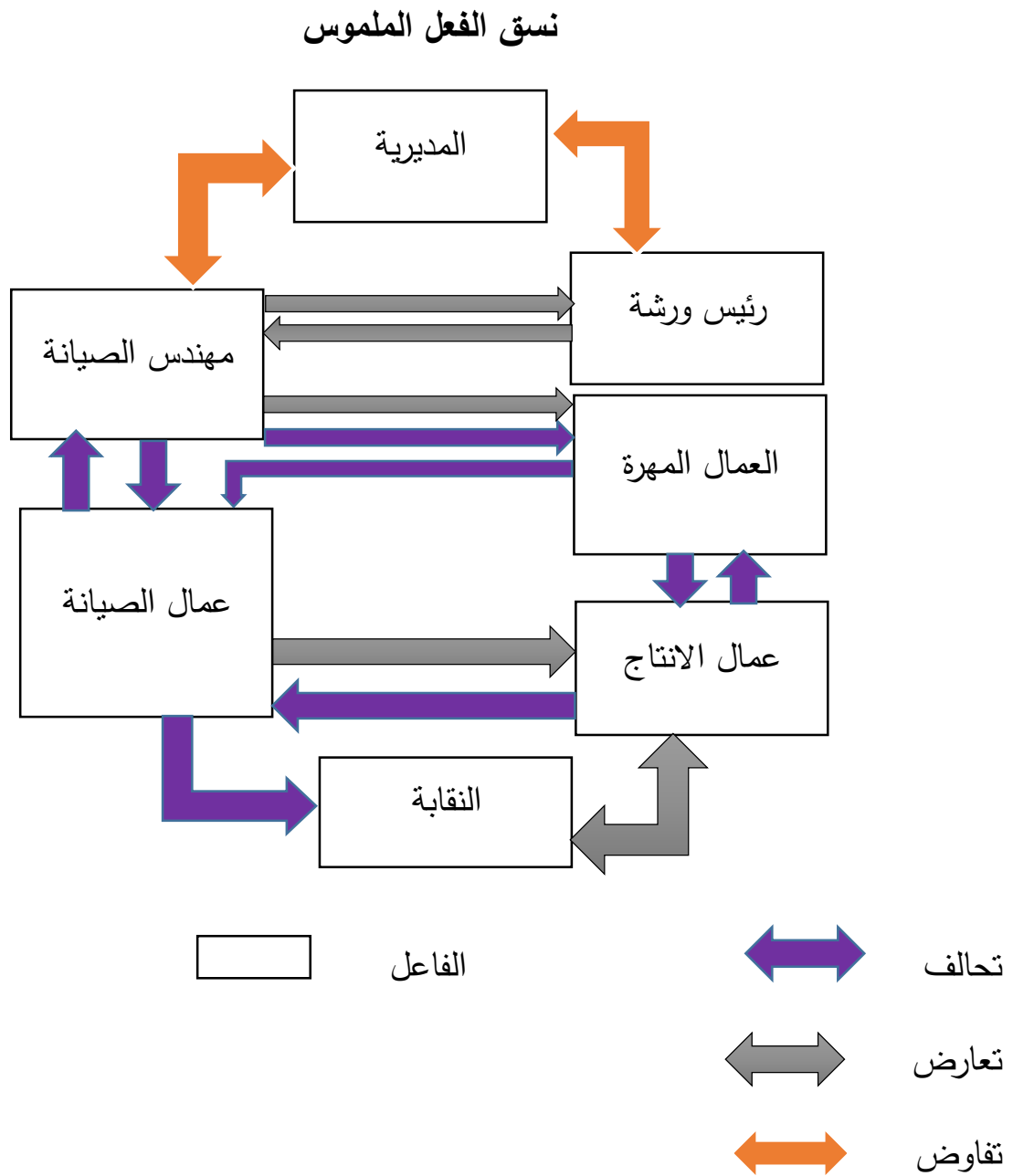
معرفة المتخصصة وإبداعاتهم مما يحفظ لهم مكانة وظيفية عالية يمارسون من خلالها التحكم غير المباشر والحد الأمثل من القوة داخل التنظيم الصناعي.

مثال مصنع التبغ الذي درسه ميشال كروزيه هو أكثر من ذلك لافت للنظر أنه يحدث في عالم مغلق ومحمي بعض الشكوك حول المنتج، في السوق، الكثير من اللوائح، عدم القدرة على التنبؤ بالمجال التقني، ولا سيما الأعطال في ورش العمل جميع العلاقات بين عمال الصيانة وعمال التصنيع ويعمل مديرو ورشة العمل على عكس ما يقترحه المخطط التنظيمي الرسمي، إن عمال الصيانة هم في الواقع من يفرضون قانونهم أو بالأحرى منطقهم لكل من رؤساء العمال والعمال النظر عن كثب، تم اكتشاف أن عدم اليقين الرئيسي يتعلق بفشل الآلة (مجموعة الأعطاب)، عمال الصيانة هم من يتحكمون في منطقة عدم اليقين، والتحكم في المنطقة من السلطة ذات الصلة ويمكن أن تطور إستراتيجيات ضد القادة واتجاه العمال.

يحاول هؤلاء (القادة) وضع قيود على اللعبة التي من خلالها يحدث تحالف مع عمال الصيانة لتحديد القناة النقابية، أو عن طريق اللعب على تضامن عرضي مع المشرفين.

في عالم الأعمال، عادة ما تكون أكثر انفتاحًا على الضغوطات الاقتصادية والتقنية والمالية، والشكوك أكثر عددًا وحصص أكثر مرونة، هذه ليست في حد ذاتها جيدة أو سيئة ولا يجب أن يكون الفاعل الحساس ميكافيلي، يمكن عدم اليقين تولد التعلم والتنمية المفيدة للجميع.

مخطط نسق الفعل الملموس للمهندسين داخل التنظيم البيروقراطي (مصنع التبغ):



مخطط رقم(02): نسق الفعل الملموس لمصنع التبغ¹.

¹ Rémi Bachelet, op.cit., p50.

ب/دراسة ميشال كروزيه للوكالة الحكومية الباريسية للحوالات البريدية:

أما داخل التنظيم الرسمي للوكالة الحكومية، فتعطي الدراسة مؤشرات تدلّ على حدوث توترات يتجمع حولها الصراع بين رئيس القسم ورئيس الوحدة التابعة له والمشرفين على الأفراد في المستوى التنظيمي الأدنى، وتحدث التوترات بفعل عدم دقة المعلومات المنقولة رأسياً من المشرفين إلى رئيس القسم من خلال رؤساء الوحدات التابعة له؛ وبالتالي صعوبة اتخاذ قرارات صائبة تماماً تختص بسير العمل وكفاءة الأداء، ومن أهم ما أثارته نتائج الدراسة في هذا التنظيم أنه رغم الوضوح والسيولة في قنوات الاتصال الرسمية التي تضمنتها خارطة التنظيم فيما يختص بالعلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة، يوجد صراع للقوة بينها، يرجع مصدره للإستراتيجية التي ينتجها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة التي تضمن لكل طرف استمراريته في عمله وعدم التعرض للعقاب.

تقوم الإستراتيجية على عدم التنفيذ الحرفي للتعليمات الرسمية من قبل المشرف اتجاه المرؤوسين، مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهما سير العمل، وعدم إثارة مشكلات تصل إلى مسامع رئيس الوحدة أو ما تتضمنه التقارير المرفوعة من ملاحظات متعلقة بكفاءة العامل ومستوى مهارته وعلاقته مع زملائه... إلخ، ويرتبط بعدم دقة المعلومات المنقولة لأعلى مصدر آخر يزيد من حدة الصراع والتوترات بين المستويات الثلاثة.

يتمثل هذا المصدر في المنافسة القائمة بين الأقسام المتماثلة في تحقيق متطلباتها من العمالة والإمكانات في ظل ندرة الموارد التنظيمية، فلا شك أن المعلومات الصحيحة تقضي إلى اتخاذ قرارات سليمة كما تحقق للأقسام المتنافسة تحقيق ما تصبو إليه من مصالح خاصة، كأن تضمن بقاءها واستمراريتها وتكسب أرضية جديدة في مجال المنافسة.

استخلص كروزيه من خلال ما كشفت عنه نتائج تنظيم الوكالة ذات البيروقراطية العالية، دور البيروقراطيات ذاتها في خلق حالات استخدام القوة في التحكم غير المباشر على المعلومات وتدفقها

عبر قنوات الاتصال؛ فذكر كروزيه أن لحقيقة البيروقراطية وجهين، قواعد تفضيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة منها مثلا محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها، أو أن يستخدمها في تغطية موقفه في أحوال حرجة؛ إذ يحتكم إلى القواعد المكتوبة لتحديد من الأولى بتوجيه اللوم إليه على ضوء محددات الدور وحدود السلطات كما تضمنها اللوائح الرسمية، من تمّ يحتفظ الأفراد بالتعليمات المكتوبة لحماية أنفسهم أولا خلال محاولة غير رسمية لتفسيرها بأساليب تخرجها عما تم صدورها من أجله، وبعدها تنتشر القوة داخل التنظيم وتتجه لصالح الأفراد الأقدر على حماية أنفسهم باستخدام ما يرونه مناسباً من القواعد الرسمية لخدمة هذا الهدف بينما يتجاهلون باقي القواعد.

من خلال إعادة تحليل نتائج دراسته توصل كروزيه إلى استخلاص هام مفاده أن تحديد الفاعل للموقف يشكل الفعل الذي يتخذه وتفسيره لفعل الآخرين، وترجع أهمية هذا الاستخلاص في نقده للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي يضيفي سمة الرشادة التامة على العلاقة بين الوسيلة والغاية.

كما ينتقد كروزيه النموذج الخالص للصراع من خلال مفهومه الأساسي الذي يقتضي حتمية تدمير الطرف الأضعف، إذ كشفت نتائج الدراسة من جهة أخرى عن الرموز العامة للشرعية التي تخلقها القيم، يتم تدعيمها وتقويتها بالإحساس المشترك بحرص الجماعات على عدم تدمير إحداها الأخرى.

كما ينتقد كروزيه نظرية اللعب في تناولها المحسوب للتفاعل والعلاقات كوسائل لتحقيق أهداف مخططة، ووفق قواعد معلنة إذ كشفت الدراسة عن وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجامعة على شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل بينهم والتي تم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب.

انطلاقاً من استخلاصات الدراسة الميدانية وتفسيرات كروزيه لها يتوصل إلى رؤية في تفسيره للظاهرة البيروقراطية مفادها أن كلا من النموذج الإستراتيجي المثالي، ونظرية اللعب لن يستطيعا تفسير تعقيدات الحياة الاجتماعية.

ورغم الضوابط التي تنهض عليها عملية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم -كمثال- تظهر تعريفات وضوابط جديدة من خلال واقع ممارسة التفاعل؛ فالأفراد داخل التنظيمات يمثلون واقعا اجتماعيا وهذا الواقع قابل للتغير وفق تعريفات جديدة تظهر أثناء الممارسة الفعلية والمستمرة لعملية التفاعل.

ج/الدراسة التي أجريت على الاتجاه الممنوع **ses interdit**:

أجريت الدراسة حول مخطط سير جديد تمثل في وضع إشارة الاتجاه الممنوع في مدخل إحدى الشوارع بمدينة ليل الفرنسية.

تم تعيين الأفراد الذين لهم علاقة بهذا المخطط والمتمثلين أساسا في سائقي السيارات، السكان الذين يقطنون على ضفة الطريق، رئيس المجلس الشعبي البلدي التجاري، ...

اعتمدت الدراسة على:

✓ الوثائق المتمثلة فيما كتبه الصحف حول مخطط السير، صورة للطريق المعني بالدراسة مع التركيز على وضع علامة (**ses interdit**) وعلى خريطة للحي المعني بالموضوع وكيف سيكون التأثير، إضافة إلى ما جاء في اجتماع لجنة الحي من خلال المقال الذي نشر حول الموضوع.

✓ رأي السكان المحاذين للطريق.

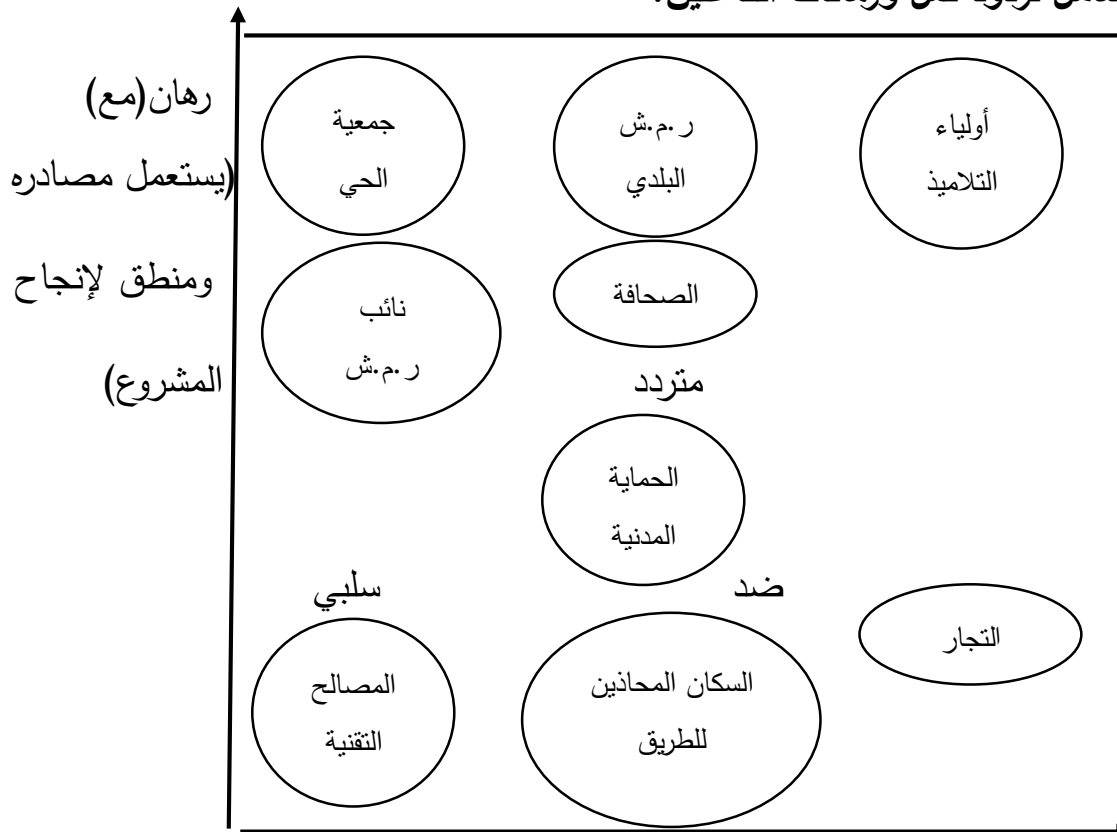
✓ تصريح نائب المجلس الشعبي البلدي المكلف بالأمن.

✓ تصريحات وتخوفات التجار من عرقلة نشاطهم التجاري الذي يترتب عن منع مرور السيارات إلى الشارع.

✓ تصريح رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 ✓ بعدها تمّ التطرق لمفاهيم التحليل الإستراتيجي المتمثلة أساسا في: رهان، فاعل، مصادر، منطقة الظل، السلطة، الإستراتيجية، نسق الفعل الملموس، حيث تمت الإشارة إلى أن هناك فاعل جماعي تمثل في الجمعيات، جمعية الحي، وجمعية التجار التي أنشأها التجار لتدافع عن آرائهم.

أظهرت نتائج الدراسة مصادر كل فاعل، مثلا رئيس المجلس الشعبي البلدي ونائبه لهما سلطة الهيراركية التي يمنحها إياها موقعها المهني، وهناك مصادر تقنية تمثلت في الحماية المدنية من خلال تقديم تقرير للمحكمة الإدارية لمدينة ليل بشأن الأضرار التي يخلفها هذا القرار، أما بالنسبة لسائقي السيارات المارين ليست لهم مصادر قازة.

مخطط شامل لردود فعل ورهانات الفاعلين:



مخطط رقم (03): الاتجاه الممنوع¹.

¹ Rémi Bachelet, op.cit., p54.

الفصل الثالث:

المقاربات النظرية والدراسات
الإمبريقية في معالجة موضوع
الموارد البشرية

تمهيد:

أصبح موضوع الموارد البشرية لا يقتصر على الجانب الاقتصادي البحت، بل تجاوزه للجانب الإنساني؛ فالعامل داخل المؤسسة هو فاعل إستراتيجي بالدرجة الأولى حسب كروزيه، والنظرة التaylorية للعامل كآلة تغيرت، أصبحت المؤسسات الرأسمالية تولي أهمية إليه كفرد فاعل له من المهارات والمعارف ما قد ينهض باقتصادها، كذلك له من السلوكات وردود أفعال ما يجعل مسيري الأفراد والعمال أخذها بعين الاعتبار، فكل سلوك معنى ولكل فعل رد فعل يجب قراءته وتحليله أي ما يعرف بدراسة إستراتيجيات الفاعلين.

إذن هذا الفصل سيتناول المورد البشري ضمن مقاربات منهجية إمبريقية، التي اهتمت بتحليل أفعال وسلوكات الفاعلين الإستراتيجيين ضمن نسق المؤسسة.

1- الدراسات الإمبريقية في دراسة الموارد البشري.

1-1 مدرسة الإدارة العلمية:

"لقد امتد تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص لمدة تزيد على ثلاثين عاما، أي منذ 1900 حتى حوالي 1930، يعتبر فريديريك تايلور أبا لحركة الإدارة العلمية، كما أن من أنصارها فرانك ويليام جيلبرت، وهنري جانت وموريس كوك"¹.

"تطوّرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في عشرينيات القرن الماضي، وقد كانت أمريكا تشهد تطورا كبيرا في جميع الميادين الاقتصادية، وكان نتاجا لعدة عوامل:
• توفر الموارد الطبيعية اللازمة.

➤ كفاية أعداد العاملين.

➤ اتساع الأسواق الداخلية.

➤ الوتيرة العالية في الاختراعات.

➤ ظهور ما يعرف بفئة المقاولين أو المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم"².

مدرسة الإدارة العلمية أو ما يطلق عليها بحركة الإدارة العلمية، تعني بالحركيّة الانتقال من مرحلة سابقة إلى مرحلة جديدة، كأنها صيرورة وسيرورة، لدراسة الأفراد داخل مكان العمل، بعد أن سبقتها دراسة الأفراد داخل المجتمع ككل، بالتالي هي تخص الفرد العامل، من حيث موضع عمله أي مكانته ودوره، سلوكياته، احتياجاته، طريقة تسييره والتحكم فيه، علاقاته... إلخ. حركة الإدارة العلمية ظهرت مع ظهور الثورة الصناعية، مما تطلب الأمر دراسات على المصانع

¹ عبد البارة إبراهيم درة، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحى نظمي، ط1، عمان: دار وائل، 2008: ص40.

² سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص26.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

والعاملين فيها، وتقديم هذه الدراسات إلى المسؤولين والمسيرين، لمعرفة أهداف العاملين والتحكم في علاقاتهم غير الرسمية داخل مصانع العمل، بالتالي المحافظة على حجم الإنتاج ومكانة المصنع في المجتمع الرأسمالي؛ حيث أطلق مصطلح الإدارة العلمية على تلك "الحركة التي حاولت أن تطبق الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة، وقد حاول تايلور أن يحدد المبادئ العلمية التالية:

- تحديد مواصفات كل عمل.
- اختيار الإنسان الأنسب للعمل، وتدريبه لكي يؤدي عمله بطريقة علمية.
- منح العامل حوافز مادية مناسبة.
- فصل الوظائف الإدارية عن الوظائف الفنية¹: "توزيع المهام، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ"².

من أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التaylorية ثلاث مبادئ أساسية:

"أولاً: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل ويمكن استخدام دراسات الحركة والزمن بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل.

ثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته.

ثالثاً: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره"³.

يمكن القول مبادئ تايلور العلمية لدراسته مستنبطة من دراسات ماكس فيبر للتنظيمات البيروقراطية، التي اعتمدت على مبدأ الرّشادة ومبدأ التّخصص، وأن الأفراد ملزمون طواعية بتطبيق القواعد واللوائح حرفياً وليس لهم الحق في الرفض، أو الشكوى.

¹ عبد البار إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحنى نظمي، ط1، عمان: دار وائل، 2008، ص40.

² سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص27.

³ طلعت إبراهيم لظفي، المرجع السابق، ص ص 96-97.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

"اتبع تايلور الأسلوب العلمي في تحديد مجال العامل داخل المصنع والتحكم في سلوكاته وتوجهاته، اعتبر العامل آلة تعمل لساعات معينة دون توقف، وبأقل الوقت وجهد وتكلفة، لا شك أن لحركة الإدارة العلمية تأثير على إدارة الموارد البشرية فقد أعطت تصورا معيناً للعلاقة بين الموظف وبين الإدارة، كما أنها أكدت على التخطيط والتصميم في أداء الأعمال الإدارية، بدلا من الحدس والعفوية فيها، ولا شك أن كل هذا ساعد على تمهين إدارة الموارد البشرية وإعطائها صفة المهنة، كذلك فإن هذه الحركة أعطت المهندسين دورا في إدارة المنشآت والمصانع"¹.

تعتمد إدارة الموارد البشرية على مبدأ حركة الإدارة العلمية، لأنه يهتم بالجانب الاقتصادي أكثر منه الإنساني، فالعامل في تصور إدارة الموارد البشرية هو مورد يصنف مع باقي الموارد المادية في المؤسسة، هذا التصور خلق توافق بين التنظيرين، التaylorي ومدخل الموارد البشرية. "على الرغم من أن بعض التنظيمات لا زالت تتبع نموذج الإدارة العلمية وتقوم بتطبيق المبادئ الأساسية التي وضعها تايلور، إلا أن نظرية الإدارة العلمية قد تعرضت للنقد من قبل الكثير من علماء الاجتماع نظرا لأنها تركزت حول التنظيم الرسمي، والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين، وتجاهلت السلوك الإنساني وتعاملت مع العمال على اعتبار أنهم آلات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا على العمل"²، "فبدأ هذا التوجه يفقد بريقه مع مطلع عشرينيات القرن السابق، ويقوم هذا الاتجاه على اعتبار الأفراد سلبيين تتمثل وظيفتهم الأساسية في الانصياع للأوامر والتعليمات دون أن يكون لهم دور في المبادأة في العمل"³.

لكل نظرية أو دراسة نقاط قوة وضعف، فهي تظهر تارة وتضمحل تارة أخرى، وحركة الإدارة العلمية لاقت انتقادات كثيرة، كونها اعتبرت الفرد آلة في مكان عمله، لا يحق له التفكير أو الإبداع، فضلا عما يمكنه من شهادات أو تكوينات تؤهله للابتكار، فالفرد مهما كانت مكانته ودوره في التنظيم يجب تقدير ذلك وإعطائه فرصة للمحاولة، وتحسينه بأنه كيان له قدرات جسمية

¹ عبد البارة إبراهيم درة، زهير نعيم، المرجع سابق، ص 41.

² طلعت إبراهيم لطفي، المرجع سابق ص 97.

³ سعيد بن يمينة، المرجع سابق، ص 28.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

أو عقلية، أو الاثنين معا، فكرة المبادأة في العمل تطرح إشكالات كثيرة في التحليل التايلوري، كلما فكر العامل كلما زادت مجهوداته الفكرية، وكلما زادت مكانته في التنظيم الصناعي، الفكرة أصل التطور، وتجاوز كل تعقيدات التنظيم.

"توصف الإدارة العلمية عند تايلور (1911) بنظرية الآلة لأنها أغفلت آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، واعتبرت الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل، ويتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة ليكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال، لذلك اهتم تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة، ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها وليس للفرد"¹.

تايلور والموارد البشرية:

علاقة مدرسة الإدارة العلمية بالموارد البشرية، أطلقت تزامنا مع تكوين حياة فريدريك تايلور، "بدأ فريدريك تايلور حياته العملية عام 1878 كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الصلب بفيلا ديلفيا - في الوقت الذي كان والده يطمح إلى إدخاله لجامعة هارفارد ليتلقى تعليمه العالي - وتدرج في السلم الوظيفي ليصل إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884 في سن مبكرة لم يتجاوز فيها الثامنة والعشرون، بما أهله ليكون مشرفا على أحد أقسام المصانع، واستطاع تايلور أن ينطلق إلى آفاق واسعة جعلته يستحق لفظ الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية². تحليلات تايلور باستخدام الأسلوب العلمي انطلقت من تخصصه كمهندس يعتمد على الجانب العلمي والمعرفي لشهادته، إضافة إلى أفكار ماكس فيبر في تحليل بيروقراطية التنظيمات الصناعية كبيرة الحجم، "هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي اعتمده تايلور في تطوير المنظمة الصناعية على وقف الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك"³.

¹ اعتماد محمد علام، المرجع سابق، ص 71.

² لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية سيدي مبروك، قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2012، ص 72.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة، 2000، ص 48.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

بدى تايلور متأثراً في فكره بالتيار الفلسفي المثالي، وحاول استخدام الوسائل اللّازمة في تطبيقه مع العمال، ففي نظره العامل ينصاع للأوامر بشكل آلي، وأنه يبحث عن قوت يومه ومستعد لفعل كل شيء من أجل الحصول على نقود، لكن ظهر عكس ذلك فالعامل له روح وجانب إنساني؛ فهو يتأثر بمتغيرات العمل ويتأثر بظروف معيشته، لذلك وجب على تايلور الانتباه لمسار العامل.

"خضعت نظرية الإدارة العلمية للدراسات الميدانية في مجتمعين مختلفين من حيث الثقافة والأيدولوجيات التي تحكم النظام الاقتصادي، ففي روسيا وبالتحديد في عام 1921 طبق النظام السياسي الحاكم برئاسة لينين النظرية العلمية لتايلور في المشروعات الصناعية الإنتاجية؛ حيث تم تطبيق نظام الأجور والحوافز والعمل بنظام القطعة ودراسة الحركة كما تضمنتهم النظرية، إلا أن النتائج التي أسفر عنها التطبيق لم تكن مبشرة، إذ انخفض الإنتاج الصناعي الروسي بشكل ملحوظ [...].، وربما يرجع سبب فشل التجربة الروسية في تطبيق نظرية تايلور للتباين الأيدولوجي بين المجتمع الروسي والمجتمع الغربي الذي احتضن النظرية، ويدعم هذا التفسير نجاح التجربة الأمريكية بدليل الثبات النسبي في النسبة المئوية للقوى العاملة بنظام الأجور والحوافز، فبلغت ما بين (26% إلى 27%) خلال الفترة ما بين عامين 1948، 1968¹.

مع كل ما قدّمته مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور إلا أنها لاقت انتقادات كثيرة منها:

✓ "إغفالها للجانب الإنساني للفرد العامل واعتباره كأداة من أدوات الإنتاج المادية

حيث التركيز على البعد الفيزيقي والإغفال التام للبعد الإنساني.

✓ اعتبار الأفراد سلبيين تتمثل وظيفتهم الأساسية في الانصياع للأوامر والتعليمات

دون أن يكون لهم دور في المبادأة في العمل، والقضية الأساسية التي تدافع عنها

هذه النظرية أنه لا يوجد صراع بين الإنسان والتنظيم وهدفه هو الزيادة في الإنتاج

¹ اعتماد محمد علام، المرجع سابق، ص72.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

وتحقيق الرضا في العمل، وكذلك تحقيق السلم الاجتماعي¹. يأخذ البعد الإنساني مكانة في كل تحليلات التنظيمات، الرسمية وغير الرسمية، لما له من تأثيرات على الجانب الإنتاجي الربحي للمؤسسات الرأسمالية.

✓ "تجاهل دوافع الأفراد في كل المستويات التنظيمية، على افتراض أن العمال يمثلون امتداد للماكينات التي يعملون عليها وأنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة من قبل المستويات الإشرافية.

✓ تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية، والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية².

1-2 نظرية التقسيم الإداري:

"اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بجانب أداء الإنسان، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي وانطلقت من افتراض أساسي أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة"³، اختلف تنظيم هنري فايول على تنظيم فريدريك تايلور، اهتم فايول بالجانب الإداري أكثر منه الجانب التنفيذي وقسم العمال، حيث ركزت مدرسة التقسيم الإداري على القائد ودوره في تسير المصنع، واتفقا الباحثان في فكرة تحقيق الربح للمؤسسات الرأسمالية، وأن نتيجة أي عمل هو الربح وإضافة الإنتاجية.

"يعد ظهور أعمال وأبحاث هنري فايول التي ركز فيها دراسات تايلور وأبحاثه عن الإدارة والعمل الصناعي في أمريكا؛ فقد ساعده تاريخه الوظيفي وخبرته الطويلة التي فاقت الخمسين

¹ سعيد بن يمينة، المرجع سابق، ص 28.

² اعتماد محمد علام، المرجع سابق، ص 73.

³ خليل محمد حسن السماع، خضير كاظم، المرجع سابق، ص 51.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية على إقامة نظريته، حيث بدأ مهندسا في إحدى شركات التعدين، وتدرج في مناصبها حتى صار على رأسها مديرا¹، أعمال هنري فايول ترجع إلى مسار تشكله، دراسته للجانب الإداري وفصل الإدارة عن الجانب التنفيذي هو راجع لطبيعة التصور والتشكل.

هنري فايول والموارد البشرية:

"كان المفكر الإداري هنري فايول (1841-1925) مهندسا فرنسيا، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها"². يعتبر هنري فايول رجلا إداريا، وجه أعماله للإدارة فقط، وركز على صفات الإداريين، فالجانب الذي يجب دراسته والاهتمام به لسير جيد للمنظمة هو الجانب الإداري، في هذه الدراسة سيتم تحديد مبادئه وشرحها لتقديم تصور فايول للإدارة.

"من خلال الدراسات الاستقرائية لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة:

- ❖ النّشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع.
- ❖ النّشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
- ❖ النّشاطات المالية، كرؤوس الأموال واستثمارها.
- ❖ النّشاطات المحاسبية.
- ❖ نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
- ❖ النّشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق"³.

¹رضا قجة، يوسف جغولوي، المدلولات المفاهيمية والاطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، مارس 2017، ص ص 90-102.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع سابق، ص 51.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع سابق، ص ص 51-52.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

وضحت أفكار فايول الإدارية، أنه لكل تنظيم صناعي جوانب تسييرية وجوانب تقنية، تختلف مهامها باختلاف أنشطة المصنع، في هذه الدراسة تم اعتماد المصنع لإجراء الدراسة الميدانية، تزامنا مع نشاطه الصناعي الإنتاجي، ولاحتوائه على الجانبين الإداري والجانب التقني.

"يعتبر الكثير من كتاب الإدارة أن المهندس الفرنسي هنري فايول Henry fayol هو المؤسس الفعلي لنظرية الإدارة الحديثة، نشر أفكاره في كتابه المشهور: 'الإدارة الصناعية والعمومية' الصادر عام 1916؛ حيث عرف فايول السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية: التنظيم، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق، الضبط والسيطرة، كما أنه يركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية"¹.

تبقى تحليلات هنري فايول منبثقة من تحليلات ماكس فيبر للتنظيمات البيروقراطية، التي تبحث في رسميات الأعمال التسييرية وترتكز على سلطة الضبط والتحكم في سلوكيات الأفراد. حسب فايول أن فعالية المنظمة ترتبط بالجانب الإداري، فهو يرى أن كل تنظيم يجب أن يتبع جملة من المبادئ للوصول إلى تنظيم فعال وعقلاني، تمثلت هذه المبادئ في 14 مبدأ وهي:

- "تقسيم العمل: يشتمل على كافة الأنشطة الفنية والتسييرية.
- السلطة والمسؤولية: الأولى تعني الشرعية في إصدار الأوامر، أما الثانية فهي تعني الالتزام بالأعمال الموكلة للفرد العامل، فالسلطة لا بدّ لها أن تتساوى مع المسؤولية داخل التنظيم.
- الانضباط: احترام النظم واللوائح.
- وحدة الأمر: الأوامر تأتي من الرئيس إلى المرؤوس في شكلها العمودي فقط.

¹صابر بحري، منى خربوش، "البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي ما بين التطور التقليدي والحديث مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي"، مجلة الرواق، مجلد 04، العدد 01، جوان 2018، ص ص 228-250.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

- وحدة التوجيه: وجود رئيس واحد ووضع خطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة للهدف.
 - خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: تقديم أهداف التنظيم على الأهداف الخاصة للعاملين.
 - تعويض العاملين (المكافأة): تخصيص مقابل لكل عامل يتناسب مع الأعمال التي يؤديها داخل التنظيم.
 - اللامركزية: تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
 - التدرج الهرمي للسلطة: القرارات من أعلى السلم الهرمي للتنظيم إلى الأسفل مع إمكانية فتح قنوات أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في الحالات الضرورية¹.
 - "النظام: وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب.
 - المساواة: تتطلب المساواة الخبرة في المعاملة لكي يضمن العدل بين العمال داخل التنظيم.
 - الاستقرار: الرضا داخل العمل بين العمال ومرؤوسيهـم.
 - المبادرة: تقديم أفكار جديدة لتحسين نوعية العمل والإنتاج.
- روح الجماعة: المحافظة على تماسك الجماعة من قبل الرئيس في حد ذاته عن طريق هذه المبادئ تنصب في فكر فايول الإداري المبني على التوجيه والانضباط وتقسيم العمل داخل المؤسسة الصناعية بثقافتها العمومية، حيث أعطت المبادئ أهمية لما يحققه الفعالية للمنظمة ككل من ضبط لسلوك العمال والمنظمة على حد سواء، وليس دراسة موضوع واحد والتركيز عليه، من جهة أخرى أكد فايول على أنه لا بدّ من تمتع المدراء داخل المنظمة بالشعور والانسجام والمرونة، لأجل تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

¹جودي دهان، بوبكر عصمان، المفهوم النظري السوسولوجي للولاء التنظيمي -قراءة تحليلية-مجلة علوم الانسان والمجتمع، مجلد01، العدد02، 2021، ص ص 167-180.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

علاوة على المبادئ التي عرضها فايول في مصنع الدراسة، أكدّ على ضرورة توفر مجموعة من القيم الإدارية العقلانية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وهي كالتالي:

"قيم طبيعية أو بدنية: مثل الصحة، القوة، الشكل العام.

قيم عقلانية: تشمل القدرة على الفهم والتحليل والحكم على الأشياء.

قيم أخلاقية: تتمثل خاصة في روح المسؤولية والإخلاص في العمل.

- في نفس السياق يولي فايول أهمية كبيرة للخبرة العلمية وقدرات العمال الفنية، مؤكداً على ضرورة تعزيزها باستمرار سواء تعلق الأمر بالقدرات الفنية أو الإدارية وذلك من خلال ما يعرف بالتعلم المستمر¹.

إن التّظير العلمي الذي جاء به فايول مسّ كل من الجانب الإداري والبشري والجانب الإداري التقني، فالمبادئ العامة للإدارة في طبيعتها تركز على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمروّوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد، وتشمل القوى العاملة ورأس المال والمواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والطاقة وغيرها.

تقييم نظرية فايول:

- "يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطرح والتّصوّر رغم المسافة الزمنية التي تفصلنا بها وهي جد متوافقة مع النظريات التنظيمية.
- تعتبر أفكار فايول الإدارية نقطة الانطلاق لكثير من الطروحات حول النماذج التسييرية الحديثة أغلبية المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطوّروها سواء الفرنسيين أو الأمريكيين.

¹ عبد القادر حبيتر، شايب ذراع ميدني، المرجع سابق، ص ص 181-195.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

- تعتبر المبادئ 14 لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طورت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي الذي تعيشه الكثير من المؤسسات الإدارية والاقتصادية.
- ركزت نظرية فايول على ضرورة أن يهتم المدير بتحديد مجموعة القواعد أو البناءات الرسمية داخل المؤسسة التي تحتوي على الأنشطة الإدارية والفنية¹.

1-3 مدرسة العلاقات الإنسانية:

بعد تقديم نظريتي الإدارة العلمية والتقسيم الإداري، اللتان اعتمدتا على الأسلوب العلمي في تحليل المصانع والتنظيمات الكبيرة، ودراسة الأفراد العاملين من الجانب الإداري التسييري والجانب التقني، سيتم التطرق إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بتوجه جديد يعتمد على الجانب غير الرسمي والجانب التفاعلي الذي اهتمت به مدرسة شيكاغو الأمريكية، في تحليل الأفراد العاملين والمنظمات الصناعية.

لقد "أثارت النظريات التقليدية (الكلاسيكية)، وخصوصا حركة الإدارة العلمية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبّرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص، وقد عبّر أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) عن ذلك بقوله أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأوليات الإنتاج من أدوات ومواد وعدد...إلخ، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست أنها تنظيما ماديا معقدا حسب وإنما تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وآدائها الإنتاجي"²، من هنا ظهرت

¹ ابن عيسى الأزهاري، "قراءة تحليلية لمبيان ريتشارد سكوت حول نظريات التنظيم"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 30، ماي 2018، ص ص 251-264.

² الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص ص 12-20.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية حول الجانب الإنساني والجانب غير الرسمي من العملية الإنتاجية أو علاقات الإنتاج.

مسلمات التون مايو في دراسة العلاقات الإنسانية:

"أولاً: لا تعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الإنتاجية، إذ أن العامل غالباً ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل ويرتبط في آدائه تبعاً للاعتبارات الشخصية والقيمية التي يرتبط فيها بهم.

ثانياً: لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، لا تحددها إطارات العمل الرسمية.

ثالثاً: لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل، بالضرورة، مستوى الأداء الكفاء في المنظمة؛ إذ أن العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة"¹.

تعتبر هذه المسلمات كركيزة أساسية ولب دراسة التون مايو حول العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، كذلك كانت نقاد موجه للإدارة العلمية التي ركزت على الجانب الاقتصادي البحث وتجريد الفرد من إنسانيته ومجمل تفاعلاته، والمقصود بالعلاقات الإنسانية ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي لا يعالج موضوعاته من منظور العقل والرشد، بل يؤكد على الجوانب السلوكية والجامعية، فينظر للفرد لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية تظهر في موقف العمل تلقائياً، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلاً عن التأثيرات التي تمارسها الأسرة وجماعة الجوار، والطبقة الاجتماعية².

¹ الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، المرجع السابق، ص 12-20.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 63.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

إذن تنظيرات مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على الاهتمام بالجانب الإنساني على عكس تحليلات تايلور، وفي الأخير يبقى الهدف من دراسة هذه التنظيمات هو الحفاظ على الرّيح وتحقيق الاقتصاد الرأسمالي.

مدرسة التون مايو وتجارب الهاوثورن* (1927-1933):

"لم يبدأ التون مايو أبحاثه الميدانية في مصنع هاوثورن، بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج في مدينة فيلاديفيا عام 1923، وكان الهدف الرئيسي من إجراء الأبحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل، وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقديم حلول للتغلب على هذه المشكلات"¹، "على غرار هذه الأبحاث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation، في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، ثم انتشر تأثيرها على بريطانيا لفترة قصيرة فيما بعد الحرب.

وتسعى مدرسة العلاقات الإنسانية على المستوى الأكاديمي إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي والصراع الصناعي، بالإضافة إلى السعي للتقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتّى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال التي تخلق بناء غير رسمي لجماعة العمل والتي قد يكون لها أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي للتنظيم"²، هنا يظهر اهتمام التون مايو وشغفه لتطبيق مبادئ المدرسة أكاديميا وواقعا، فهو يأخذ نفس المنحى في التحليل.

بدأت تجارب التون مايو بفريق بحث، حيث دامت خمس سنوات، قام الفريق بإجراء خمس تجارب متلاحقة، ابتداء من أبريل عام 1927 بالتجربة الأولى التي كانت أهم التجارب الخمس.

¹ اعتماد محمد علام، المرجع سابق، ص76.

² طلعت إبراهيم لطفي، المرجع سابق، ص 100-101.

التجربة الأولى:

الهدف من التجربة:

دراسة أثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال، واشتملت المتغيرات ظروف موقع العمل (درجة الحرارة، نسبة الرطوبة، شدة الإضاءة وتوزيعها، شدة الرياح)، وإحداث تغييرات في عدد ساعات العمل اليومي، وإدخال فترات راحة متباينة من حيث العدد أو المدة الزمنية لكل فترة، كما تراوحت الفترات الأربعة للتجربة الأولى من أسبوعين إلى واحد وثلاثين أسبوعا، كما انخفض عدد أيام العمل الأسبوعي من خمسة أيام ونصف إلى أربعة أيام، وانخفض عدد ساعات العمل من تسع ساعات إلى ثماني ساعات، وفيما يخص أوقات الراحة فتراوحت من عدم وجود فترات راحة إلى ست فترات تتخلل ساعات العمل اليومي، كما تراوح زمن الراحة اليومية من صفر إلى ثلاثين دقيقة.

التجربة وأسلوب إجرائها:

تم اختيار فريق بحث على العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف لإجراء التجربة الأولى، وتم نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية تم التخطيط المسبق لها؛ حيث قامت العاملات بأداء عملهن تحت إشراف مشرف تم اختياره من الفريق البحثي.

نتائج التجربة:

- عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على حصيلية الإنتاج للعاملات الخمس داخل غرفة التجميع التجريبية.
- أشارت النتائج إلى حدوث تغيير جوهري في توجهات العاملات نحو عملهن، نحو المشرف عليهن، وهذا الاستخلاص الهام يناقض التوجهات السابقة للعاملات في غرفة التجميع التجريبية.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

- لوحظ نتيجة التغييرات في ساعات العمل وإدخال فترات للراحة، تحسن ملحوظ وارتفاع متزايد في الإنتاج حتى بعد إعادة ظروف العمل إلى ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، إذا استمر الارتفاع غير متوقع في الإنتاج رغم اشتغال العاملات ثمان وأربعين ساعة أسبوعياً دون أن يتخللها فترات للراحة¹.

التجربة الثانية: (28 أوت حتى نهاية سبتمبر 1930).

أجريت مقابلات مع كل العاملين بالمصنع 20 ألف من العاملات.

نتائج الدراسة:

- الاتجاه نحو الإشراف في الخط الأول (المباشر مع العاملات) تؤثر على الروح المعنوية وإنتاجيتهن أكثر من خطوط الإشراف الأولى.

- تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقتهم ببعضهن عملت على زيادة الروابط للعلاقات الاجتماعية وغير الرسمية من شأنها أن تزيد الإنتاج بصورة مستمرة².

التجربة الثالثة:

الهدف من التجربة:

التأكد من نتائج التجريبتين السابقتين وبخاصة العلاقة بين زيادة الإنتاجية والعلاقات بين العاملات في ظل نظام مقترح للحوافز لزيادة الإنتاجية، هنا كل عاملة من العاملات السابقة في التجربة الثانية تم وضعها في نفس مكان التجربة؛ لكن على انفراد لكي يسهل على فريق البحث ملاحظة سلوكها وأدائها في العمل بصورة أكثر دقة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، المرجع سابق، ص ص 67-68.

² بلقاسم سلاطينية، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة، المرجع سابق، ص ص 37-52.

مجال التجربة:

العاملات في غرفة تجميع أجزاء الهاتف مثلما حدث في التجربة الأولى.

نتائج التجربة:

- لم تسفر التجربة الثالثة عن استخلاصات أو نتائج لقصر فترة التجربة، حيث قامت إدارة المصنع بإلغائها نظرا لمشاعر الغيرة التي دبت بين العاملات في غرفة التجربة¹.

التجربة الرابعة: (1928-1931).

الهدف من التجربة:

دراسة العلاقة بين زيادة إنتاجية العمال وارتفاع روحهم المعنوية وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية.

مجال التجربة:

أجريت التجربة في البداية على العاملين في قسم الكشف والفحص ثم تعميمها على جميع العاملين في مصنع هاوثورن. عدد أفراد التجربة 21 ألف مشغول*.

نتائج التجربة:

- وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية للعمال، فعندما ظهرت بوادر الأزمة الاقتصادية تخوفت العاملات في غرفة التجميع من احتمالات البطالة؛ لذلك انخفضت روحهم المعنوية وبالتالي ظهر انخفاض ملحوظ في الإنتاجية.

¹ اعتماد محمد علام، المرجع سابق، ص 89.

التجربة الخامسة: (جانفي _ جوان عام 1930).

الهدف من التجربة:

دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئته، والتعرف على مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره بتلك الظروف¹.

مجال التجربة:

اختيار مجموعة من العمال تم عزلهم في غرفة تجريبية مع ملاحظتهم بشكل مباشر من خلال اختيار مشرف لهم من فريق البحث.

نتائج التجربة:

- تتأثر قدرة العامل على التكيف في ظل بيئة العمل بشكل العلاقة بينه وبين أقرانه في جماعة العمل، وأن العامل النفسي ليس العامل الوحيد الذي يصنع هذا التكيف، بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هذا التكيف.
تم نشر هذه التجارب في منتصف عام 1939 لتكون منطلقاً للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم².

النتائج العامة لتجارب الهاوثورن:

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
- الإشراف له أهمية قصوى في تحفيز العامل وتنمية الروح المعنوية لديه.
- أهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي للعاملين والإدارة.
- أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

¹ اعتماد محمد علام، المرجع سابق، ص 89.

² المرجع نفسه، ص ص 90-91.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

- الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل، فهناك الشعور بالاستقرار والأمن في العمل الثابت المنتظم¹.
- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.
- وما يمكن استنتاجه مباشرة من هذه التجارب أن المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تطوّرت مع مسؤوليهم.
- يتضح أن حركة العلاقات الإنسانية من حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج، في حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل، ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان².

تقييم لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- كشفت دراسات هوثورن أن العمال لا يقدمون على العمل بل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من المال فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.
- كشفت الآراء السابقة لكل من التون مايو وفريق بحث جامعة هارفارد عن مدى التغييرات التي طرأت على دراسة المؤسسة والتنظيمات الصناعية التي ركزت في اتجاهاتها عن العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي، ومدى التأثير المتبادل بينهما³.

¹صابر بحري، منى خرموش، "البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي ما بين التطور التقليدي والحديث مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي"، المرجع السابق، ص 228-250.

²سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 29-30.

³الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، "عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، المرجع السابق، ص 12-20.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

- ركّز مدخل العلاقات الإنسانية على دراسة جماعات العمل الصغيرة، هنا الباحث يضطر إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى دون تحليل الوحدات الكبرى.
- اعتبار مدخل العلاقات الإنسانية نسق مغلق، وقد اتهم بالتحيز ضد الفردية فهو يميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلا مشكلة القوة، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم.
- تجاهل بعض العوامل مثل اهتمام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان العمل، والشعور بالملل الذي قد يلزم العمل في بعض المهن¹.

1-4 مدخل الموارد البشرية:

- يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله في بداية السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية؛ يقوم هذا المدخل على ما يلي:
- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتتميته يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة، تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية والروح الاقتصادية.
 - لا بد أن توجه السياسات والبرامج لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
 - لا بد أن تهيب بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد.
 - برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتتفد مراعية التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة².

¹طلعت إبراهيم لطفى، المرجع السابق، ص106.

²سعيد بن يمينة، المرجع سابق، ص ص30-31.

المحافظة على الموارد البشرية:

باعتبار ارتفاع وازدياد نسب التطور وارتفاع حدّة المنافسة القوية النّاجمة عن كثرة المؤسسات التي تنشط في نفس النشاط، وانفتاح السوق على الاستثمارات، أصبحت المؤسسات تنافس فيما بينها للحصول على أفضل الطاقات الموجودة في السوق، بل أصبحت تطبق سياسات استقطاب تطل وتغري الموارد البشرية التي تعمل في مؤسسات أخرى، فبات التحدي كبير في سبيل المحافظة على المتاح والمتوفر لديها من الموارد البشرية خاصة منها الكفوة، أصبح التفكير في زيادة نسب الولاء للموارد البشرية عن طريق استحداث واستخدام وسائل عدة لعل في مقدمتها تطوير الخدمات وتطوير برامج الفوائد بمختلف طرقها¹.

أخذ مصطلح المورد البشري الصبغة الاقتصادية، تم وضعه في قالب اقتصادي بحت نظرا لأهميته وبحثا عن الاستثمار فيه، ولكي يتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة تم اختيار منحنى سوسولوجي يتوافق مع إسقاط هذه الدراسات على الميدان السوسولوجي، أي تطبيقها على تنظيمات وتحليلات سوسولوجية حديثة، هذا المنحنى السوسولوجي يتضمن تحليلات ميشال كروزيه وفق مقارنة التحليل الإستراتيجي، الذي يطلق على مصطلح المورد البشري الفاعل الإستراتيجي.

2-الموارد البشرية: سيرورة تاريخية.

سيتم عرض المسار التاريخي للمورد البشري، المتموضع ضمن مقاربات نظرية تهتم بدراسة الأفراد داخل مكان عملهم، فيما يلي مراحل تطور دراسات الموارد البشرية:

2-1 مرحلة الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية،

¹لطفي دنبري، المرجع سابق، ص ص156-157.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

تتادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال¹.

"قبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن 18 وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية مجموعة عوامل تمثلت في:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محلّ العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عديد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة"².

"أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد Ford لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك عام (1914)، فمع توسع حجم أعمال هذه الشركة واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم.. إلخ، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة، لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا من المشرفين عن العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة العمالية، وإبرام اتفاقات معها حول وسائل العمل والتوظيف ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال"³.

إنّ الهدف من تخصيص إدارة لرعاية الأفراد هو التقليل من احتجاجات الأفراد عن العمل، وتحديد حاجيات العمال وتوفير جو مناسب للعمل مما يقلل من ضغوطات العاملين.

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص42.

² سعيد بن يمينة، المرجع سابق، ص18.

³ عمر وصفي عقيلي، المرجع سابق، ص43.

2-2 الحرب العالمية الأولى: (1914-1918)

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية، حيث أن أصحاب المنظمات اقتصروا بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة، فقد سبب نقص العمال في المصانع (الذي سدّه استخدام النساء) بسبب توجه الشباب للحرب، إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع، بالإضافة إلى التفاوض مع النقابات العمالية، حيث سميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية" Industrial Relation¹.

2-3 الحرب العالمية الثانية: (1939-1945)

"يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشبه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديداً عام (1943) بلغ إحصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون آنذاك Personnel Officer (ضابط موظف الأفراد)، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام"².

2-4 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: (1950-1980)

ولادة إدارة الأفراد:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، فظهر تخصص جديد فيها يسمى تخصص الأفراد

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 45.

² أحمد قرينعي، إدارة الموارد البشرية: (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، مارس 2019، ص ص 62-74.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

Personnel له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية"، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدّة الصراع بينهما¹.

"مع بداية الستينات أصبحت إدارات الأقسام مسؤولة عن التأكد من ممارسات الموارد البشرية بالمنظمة مع القوانين والتشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر في الولايات المتحدة عام (1964)، والذي يحضر التفرقة بين المتقدمين للوظائف المختلفة وفقا لاعتبارات الجنس أو الدين أو اللون أو العرق، والوظيفة الإنسانية سيطرت على الاجتماعية وتعتبر المرحلة التي تحقق فيها الرضا عن العمل"².

2-5 مرحلة بداية الثمانينات: (1980 حتى الآن)

ولادة إدارة الموارد البشرية:

"خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين أين بدأت المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن تمّ أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة"³. حرصت الدول الرأسمالية على الاهتمام بخلق مناصب تسيير الموارد البشرية وتحقق متطلباته في زمن زيادة الحاجات ووعي الأفراد بحقوقهم وواجباتهم داخل أماكن العمل.

"لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت ليست مسؤولة فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم

¹ عمر وصف عقيلي، المرجع سابق، ص ص 45-46.

² سعيد بن يمينة، المرجع سابق، ص 23.

³ لطفى دنبري، المرجع سابق، ص 176.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث¹.

بعد التطرق للمسار التاريخي الذي مرت به الموارد البشرية سيتم الإشارة إلى العوامل التي أدت إلى هذا التطور فيما يلي:

- ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية.
- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها.
- وجود النقابات وضرورة التفاوض معها من طرف إدارة الموارد البشرية فيما يخص شؤون العاملين.
- التطور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات.
- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم أوجب إنشاء إدارة الموارد البشرية².

تاريخ الموارد البشرية حافل بالتطورات على المستوى المحلي والعالمي، كلما زادت حاجة المؤسسات للقوى البشرية زاد الاهتمام بهم وبمتطلباتهم، لتتوافق النتائج مع كفاءة الأفراد، كما أصبح يقينيا أن لدى الشركات الإقليمية والمحلية العالمية ومتعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، ومن تم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق الأرباح³.

¹سعيد بن يمينة، المرجع سابق، ص23.

²أحمد قرينعي، المرجع سابق، صص62-74.

³مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري-تتموي-تكنولوجي-عولمي، ط1، عمان: مكتبة المجمع العربي، 2013، ص27.

3-الموارد البشرية في سياق التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه:

يعد الحديث عن المورد البشري من المواضيع المتداولة، يعالج ضمن جميع التخصصات باعتباره العنصر الأساسي والفاعل في المجتمع بصفة عامة والتنظيم بصفة خاصة، جاء الاهتمام به وتنمية كهدف رئيسي تنهض به المؤسسات الرأسمالية من أجل مواكبة سيولة المعارف ومواجهة تغييرات العالم الذي يكون فيه اللامتوقع واللايقين هو مصدر ربحها وزيادة منافستها، التوجه نحو الاستثمار في المورد البشري أفرزته عولمة اليوم، كانت السبب في تشكل وعي الفرد ووعي أرباب العمل لما سيرجع عليهم بالفائدة عندما تصبح المعرفة والمعلومة هي الحل الوحيد لتحقيق الربح، قد يصدق هذا الطرح عند دول دون غيره من دول العالم وهي الدول الرأسمالية والدول السائرة في طريق النمو.

إن ما عاشته الدول الغربية من أزمات اقتصادية على مستوى البنى الفوقية، جعلها تعيد النظر في تسيير مؤسساتها فأعطت الاهتمام للبنى التحتية وهي الفكر البشري، الذي أصبح يمثل نقطة قوة تستخدمها الدول الرأسمالية لتجاوز الأزمة، مجموعة الابتكارات التكنولوجية والثورة الثقافية والمعلوماتية كان سببها وعي المورد البشري، ساعدت على ولوج فضاءات السرعة في التقدم والتطور، هذا ما أظهرته تجليات العولمة الاقتصادية والثقافية التي اجتاحت العالم بأسره بخصائصها المتباينة بتباين ثقافة الدول.

"قبل عام 1914، لم تكن الموارد البشرية موجودة بشكل رسمي، إدارة شؤون الأفراد(الموظفين)، تمارس نفسها، والظروف التي أدت إلى ظهور الوظيفة الشخصية والتي تدفع إلى التفكير فيها على أنها نظام علمي مستقل، تعود إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى، هي جزء من بيئة معقدة، ترتبط ارتباطا وثيقا بتحولات النظام الاقتصادي في ذلك الوقت، يتم تنظيم الوظيفة الشخصية حول قطبين أولهما نظري(أ) والثاني مؤسسي قانوني(ب)"¹، وشهدت مرحلة القرن التاسع عشر نموا سريعا ومفاجئاً للتنظيمات، كان لزيادة حجمها دور في زيادة الحاجة لليد العاملة

¹ Geneviève Iacono, gestion des ressources humaines, Alger : casbah éditions, 2004, p16.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

التي كانت تتوزع على المستويين الإداري والتقني، الثورة الصناعية وما أحدثته من تغييرات سريعة صاحبها تغيير في الذهنيات، الأمر لم يعد يقتصر على مجموعة عمال يسيرون بعض بل تجاوز ذلك، إذ توسعت المستويات التنظيمية وكبر حجم الآلات التكنولوجية، حيث أصبح تسيير المؤسسات وفق منظور عقلائي، هذا ما جاءت به التيلورية مع نهاية القرن 19، التي أعطت أهمية للجانب المادي كالألات والأرباح والعوائد على حساب العامل.

"نظر تاييلور لنموذج جديد لتنظيم العمل، من خلال التفكير في السياق الصناعي للولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين، كان التنظيم النموذجي الذي يرغب في تنفيذه قائماً على تقسيم عمودي للعمل وعلى مبدأ تخصص المهام، بالإضافة إلى وحدة القيادة والتوجيه، حيث أنتجت التيلورية ثلاث مبادئ أساسية جعل من الممكن إضفاء الطابع الرسمي على تنظيم العمل حول العامل الزمني، يعني الوقت لازم لإنجاز المهمة، هذا وبالمثل فهي مصدر نظام تصنيف الوظائف وفقاً لدرجة التعقيد ومستوى المؤهلات المطلوبة¹.

هذا الوضع لم يبق على حاله، بينما كانت التنظيمات تسير وفق مبدأ تاييلور كانت المجالات الأخرى تتطور وتنتعش بالابتكارات المتواصلة، وهو ما يعرف بعصر العولمة وسيولة المعارف، هذا جعل بالتسيير العقلاني يضمحل وينطلق إلى مرحلة أخرى هي الاهتمام بالعامل كإنسان، تغيرت النظرة للعامل من عامل بسيط مثله مثل الآلة (أن قوة العمل تستبدل بقوة عمل أخرى في حالة تضمره أو تعب) قد أصبح ينظر للعامل أنه مصدر تحقيق الربح فقط عن طريق تفعيل الظروف الفيزيقية ومراعاة الجانب الإنساني، وإعطائه فرصة لخلق علاقات داخل التنظيمات، فهم عن طريق هذه العلاقات يستطيعون البوح بما يريدونه وبطمحون لتحقيقه، هنا بدأت الحركة الحاسمة فيما يتعلق بمدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، تم تنظيم هذا التيار على مرحلتين لكل منهما تأثير مباشر على طريقة تفكير الإنسان في المؤسسة.

¹ Geneviève Iacono, op.cit, p 17.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

"الخطوة الأولى حاسمة كانت في دراسة ظروف العمل وهي نتاج عمل التون مايو تم تطبيقها في مصانع هاوثورن، في شركة واستون الكتريك الغربية، من خلال التجارب أخضع مايو وزملائه العمال للتجارب المختلفة في بيئة عملهم (على وجه الخصوص شدة الإضاءة)، نتائج هذه التجارب تؤكد تأثير التغيير في بيئة العمل على كفاءتها، أنها تجعل من الممكن لأول مرة في المؤسسة دمج أبعاد ظروف العمل كمتغير إداري رئيسي يمكن اعتباره تجربة مايو مؤسسة لجانب مهم من إدارة الموارد البشرية، خطوة مهمة جدا في الإدارة الوظيفية، لدراسة المشاركة والتحفيز التي تحركها نظريات الحاجات والدوافع"¹.

إذن مع هذه الدراسات بدأ المفهوم يتأصل ويتشكل ضمن سياقات غربية أساسها العولمة الرأسمالية، بعد سنة 1970 أصبح العامل مندمج ضمن مصلحة وإدارة تدبر أموره وتسييره وفق دوره ومكانته، اللتان تتطلبان معرفة بالعمل وتكوين مستمر فضلا عن الجانب التعليمي، مع هذا المسار المتشكل أصبحت الموارد البشرية ضمن اهتمامات المؤسسة وبدأت هي الأخرى تنصهر ضمن الأساليب البشرية التي تنتجها التنظيمات"².

"كانت سنة 1980-1990 هي فترة التحول من الوظيفة الشخصية إلى إدارة الموارد البشرية، إذ كانت بعض القطاعات مثل الصناعة أو الخدمات الكبيرة أدخلت منطق الموارد البشرية لم تفعل ذلك نظرا للممارسات القديمة التي تزال مستوحاة من تايلور بالتالي أي عملية تطوير تحتوي على تردد مستمر بين قطبين، مقارنة فردية ومقاربة جماعية هذه الأخيرة تتمحور حول التنظيم"³.

أحدثت هذه المرحلة تغييرات جذرية في تسيير المؤسسة لمواردها البشرية، تدخلت عوامل جديدة وتجاوزت الرؤية دراسات تايلور التي بقيت راسخة في الذهن، بل أصبحت المؤسسات الرأسمالية مؤسسات منفتحة على البيئة الخارجية وتخضع لقوانين عالمية تحدد عملية إدارة المورد

¹ Geneviève lacono, op.cit. p19.

² Maxim moreno, cours gestion des ressources humaines, 2008, p7.

³ Geneviève lacono, op.cit, p27.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

البشري ونظام المؤسسة ككل، "في هذا الصدد نذكر الدراسة التي أجراها الباحثان لورنس ولورش اللذان أصرا على العلاقة الوثيقة التي تحافظ عليها المؤسسة مع بيئتها.

في هذه المقاربة تم تصور المؤسسة على أنها نظام له منطقته الخاص، هذا النظام الداخلي يواجه تحديا مستمرا من خلال التأثيرات من البيئة الخارجية لكنه نظام مفتوح، بعلاقة مستمرة مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويزعزع استقرار التماسك الداخلي بشكل دائم، بالتالي هناك لعبة دائمة لإنشاء نظام واضطراب في المؤسسة، تنشأ عن مقارنة لورنس ولورش حول تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة عدة منطلقات.

إذا تم التحدث على اضطراب نظام عمل إدارة الموارد البشرية في مواجهة البيئة الخارجية، يعني توجد رؤية جديدة للتصدي لمثل هذه التدخلات، صحيح قد يكون للبيئة الخارجية تأثير لا محالة؛ لكن في الوقت نفسه يجب المحافظة إلى إضفاء الطابع الرسمي، وفي هذا الصدد نجد كل من سيمون ومارش ساهما في تقديم نظرة لإدارة الموارد البشرية، حيث جعل هاذان الباحثان من الممكن إضفاء الطابع الرسمي على نموذج العقلانية المحدودة والتفكير في عملية صنع القرار، على عكس ما يعتقد تاييلور، لا يسعى صانع القرار بالضرورة بشكل منهجي إلى جميع المعلومات المتاحة، فهو يجمع المعلومات ويبحث فقط عن عدد محدود من الحلول الجديدة حتى يجد حلا ليس مثاليا إنما مرض فقط. كما أن مساهمة مارش وسيمون في إدارة الموارد البشرية مفيد للغاية، تتعلق بشكل أساسي بمجال صنع القرار والتقسيم لكن أيضا التحليل الإستراتيجي¹.

المقاربات التحليلية للموارد البشرية داخل المؤسسة الرأسمالية الغربية أعطت صورة واضحة للمحلي والعالمية، صورة وضحت نمط العمل الرأسمالي من تاييلور إلى إسهامات المنظرين الجدد بتحليلاتهم المتميزة الراجعة إلى نمط البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وإذا أخذنا الجزائر كبلد مستقل سائر في طريق النمو، من البلدان التي كانت العولمة قد انصهرت آلياتها ضمن سياساتها التخطيطية بهدف مواكبة دول العالم في تسيير مؤسساتها وإدماجها ضمن المنافسة

¹ Geneviève Iacono, op.cit, p p28-29.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

العالمية واقتصاد السوق، يظهر انصهار المؤسسة الجزائرية ضمن نطاق ونظام الموارد البشرية للمؤسسة الرأسمالية من خلال القطاع الصناعي الذي تم استقطابه كليا بأنماطه التسييرية المنطلقة من منهج تايلور، عالج القطاع الصناعي مشكلة البطالة ووظف أكبر عدد من العمال، حيث أخذ الطابع الرسمي للمؤسسة الرأسمالية والتسلسل الهرمي في تشكيل الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد الوظائف كل هذه العمليات كانت ضمن نطاق وظيفة إدارة الموارد البشرية.

إن القطاع المؤسسي تحول هيكليا وثقافيا في استخدام المصطلحات وتسيير الوظائف أصبح نسق القطاع الصناعي منفتحا على البيئة الخارجية يتأثر ويؤثر في توجهه، هنا بدأت المؤسسات تتوسع وحدث نزوح ريفي للعاملين من أجل الحصول على وظيفة داخل المؤسسة الاقتصادية، وظيفة تأخذ الطابع الاقتصادي المنبثق من جذور التaylorية ثم العلاقات الإنسانية، كذلك توسع نطاق القوة والسلطة بين الرئيس والمرؤوس ظهرت مصطلحات جديدة وممارسات جديدة بين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، في هذا الصدد عالج كروزيه السياق الذي تسيير عليه المؤسسة ضمن معالجة ومراقبة "سلوكات الجهات الفاعلة التي ترتبط بالسياق البيئي واعتبر أن كل فاعل له هامش لحرية الفعل وحرية التفكير، التي تؤسس بشكل أو بآخر على تحديد مجالات عدم اليقين في إدارة المنظمة، وأنه لا يمكن السير العقلانية أحادية كما يوصي بها تايلور، إنها في الواقع عقلانية معقدة وبالتالي مساهمة ميشال كروزيه وفريدبارغ مهمة جدا لفهم تحديات إدارة الموارد البشرية وأنه من الصعب الحفاظ على التوازن بين البعدين الفردي والجماعي"¹.

العقلانية التي أشار إليها المنظورون في مجال التنظيمات هي عقلانية تخص الموارد البشرية داخل المؤسسة، لأن عقلانية المورد البشري الرأسمالية غير المورد البشري الجزائري داخل المؤسسة، الاختلاف يكمن في مسار تشكل المورد البشري (العامل، الموظف) إضافة إلى ثقافته الممزوجة بالمحلي والعالمي، لكن ما يلفت للانتباه في هذه الدراسات السوسيولوجية بالتحديد دراسة

¹ Geneviève Iacono, op.cit. p92.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

ميشال كروزيه للتّحليل الإستراتيجي للفاعلين داخل المؤسسة، هنا لا يعني أن تصل الدراسات إلى نفس النتائج وإنما التوصل إلى خصائص الموارد البشرية الجزائرية المتمثلة خاصة في العقلانية، الممارسات، التفكير، هامش الحرية، السلطة والقوة.

تحدّث كروزيه عن الفاعل كونه فاعل يملك هامش من الحرية والموارد البشري الجزائري هو أيضا فاعل له منطقته الخاص وممارساته الخاصة ضمن دوره ووظيفته وهو ما يترجم في مجمل الإستراتيجيات التي يمارسها على مستوى أهدافه ونطاق مصادره المعرفية.

إن ما يميز التّحليل المعتمد في هذه الدّراسة هو خاصية العامل الجزائري، إن صحّ التعبير هي خصائص زبّيقية مرنة وغير شفافة، ما يحدّدها هو التّفاعلات مع العاملين، نظام الاتصال القواعد واللوائح واتخاذ القرارات بين المشرفين ورؤساء المصالح، بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمستويات التنفيذية، وبالتالي دراسة الفعل الإستراتيجي والموارد البشرية ضمن سياق التّحليل الإستراتيجي ستعطي منحى وخاصية للمؤسسة محل الدراسة والعامل داخل مؤسسة الدارسة.

4-آليات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية:

أ/التوظيف:

هناك جملة من العوامل والآليات التي تسهم في إنجاح أي منظمة، تشمل في مجملها رأس المال، المعدات، والأيدي العاملة التي بدونها لا يمكن سير تنظيم المؤسسة، لذلك اعتمدت المؤسسة على عملية التوظيف كآلية لاستقطاب مورد بشري يتوافق والموارد الأخرى في المؤسسة. يعرف مصطلح التوظيف على أنه: "الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط العدل في حاجات المؤسسة، من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف، بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة"¹.

ويعرف كذلك التوظيف أنه "إلحاق الموظف بالعمل بناء على شروط التعيين المقررة وعلى صدور الأمر اللازم بذلك من إدارة المنشأة أو الهيئة التي سيلتحق بها الموظف"²، هذه الآلية تدرس كل احتياجات المورد البشري داخل المنظمة، بالاعتماد على العمليات التالية:

- التّخطيط.
- الاستقطاب.
- الاختيار والتّعيين.

التّخطيط:

"هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها، وتوضع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية عادة في ظل تأثيرات المتغيرات البيئية سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو

¹سعيد بن يمينة، المرجع سابق، ص60.

²المرجع نفسه، ص61.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

بالبيئة الخارجية المحيطة، ومن هذه المتغيرات: إستراتيجية المنظمة وأهدافها، سياسات العمل، الأنظمة والقوانين، المنافسة في السوق، التكنولوجيا... إلخ¹.

"أصبح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حلقة الوصل ما بين إستراتيجية المنظمة والموارد البشرية، ففي ضوء نتائجه ترسم هذه الإدارة مسار نشاطاتها الاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية... إلخ، وتحدّد نطاق ممارساتها"².

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بينما هو مطلوب من العمالة وبينما هو معروض منها داخل المنظمة، "تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة، ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث التغييرات أو ثبات كميات الإنتاج، والتغيير في عبء العمل والتغيير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة"³.

التخطيط كألية لتحديد احتياجات القوى العاملة:

- يساعد على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كافي.
- يعد تخطيط القوى العاملة الوسيلة الفعالة التي تساعد المنظمات على مواجهة التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
- يساعد التخطيط المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها.

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع سابق، ص 229.

² المرجع نفسه، ص 233.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 89.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

• تخطيط الموارد البشرية يساعد على توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية¹.

• "بقدر أهمية التخطيط في المنظمة بقدر أهمية وجدية المسؤولين عن هذه العملية الأساسية، فبالنسبة للإدارة العليا ومدير الأفراد لهم المسؤولية الكبرى في ذلك، من خلال إيجاد نظام معلومات خاص من الموارد البشرية، يعمل على التنسيق بين أنشطة القوى العاملة وأنشطة قوى الأفراد، وفيما يخص باقي المديرين والمشرفين فهم يكونوا مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط القوى العاملة ويعمل جنباً إلى جنب مع مدير الأفراد من أجل وضع خطة العمالة التي تسعى إلى توفير احتياجات إدارتهم من الموارد البشرية في الوقت المناسب"².

"في خضمّ ما سبق يمكن اعتبار التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد على استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهةته، إذ يرى هنري فايول أنه إذا لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل جزء أساسي منها، وأن تنبؤاً في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له؛ وعلى ذلك فالتنبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي"³.

عملية التخطيط تعني التنبؤ بطريقة صحيحة للاختيار الصحيح لكل عمليات جذب الموارد البشرية، والاستعداد لتنظيمها وهيكلتها وفق المعايير الموضوعية على أساسها.

الاستقطاب:

"هو البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة، ويشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"⁴.

¹مصطفى يوسف كافي، المرجع سابق، ص 90.

²المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³رضا قجة، يوسف جغلوي، "تسق الوظائف الإدارية لتسير الموارد البشرية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، ج 2، مارس 2018، ص ص 365-384.

⁴أحمد ماهر، المرجع سابق، ص 142.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

تعتمد المؤسسة على عملية الاستقطاب من أجل الحصول على يد عاملة كفؤة تساعد على تحقيق الاستمرارية والمنافسة.

"الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان الشخص المناسب في المكان المناسب"¹.

ويبرز دور الاستقطاب وأهميته في ظل الظروف التالية:

"توسيع نشاط المنظمة المستقبلي، فقد يستدعي هذا التوسع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.

استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها، وإحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها.

في حالة وجود ندرة في الموارد البشرية بوجه عام في سوق العمل أو في بعض التخصصات التي تحتاجها المنظمة.

إضافة إلى أنه في نهاية الثمانينات ومطلع التسعينات ومع التطورات التي شهدتها الساحة العالمية بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية، والتطورات التقنية المذهلة، فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة اليوم، وأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة مؤهلة، هذا الوضع خلق ندرة في نوعية المورد البشري في سوق العمل، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب"².

إن عملية الاستقطاب استخدمت كآلية لاختيار وتنظيم القوى البشرية الكفؤة.

¹ نور الدين بو الشرش، محامدية إيمان، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص ص 259-272.

² عمر وصفي عقيلي، المرجع سابق، ص ص 274-275.

مصادر استقطاب الموارد البشرية:

تشمل عملية الاستقطاب مصدرين: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

يقصد بالمصدر الداخلي: الموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي تخطط لها، ويطلق على هذا المصدر باسم سوق العمل الداخلي، ويضم:

- **النقل:** عن طريق تحريك الموظفين من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر، أو فرع آخر للمنظمة بنفس المستوى تقريباً.

- **الترقية:** يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من المواقع الإدارية الدنيا إلى مواقع إدارية عليا، وتتطوي على الزيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية، وتعد الترقية بمثابة مكافأة للموظف على الصعيد المادي أو المعنوي، وتكون الترقية وفقاً لمعيارين، إما ترقية بالأقدمية أو وفقاً لمعيار الجدارة¹.

مصادر خارجية: من الضروري أن تلجأ المؤسسة إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان للمؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الفارغة إلا أنه لا بدّ من اللجوء إلى مصادر أخرى ذات كفاءة، خاصة وتعتبر هذه الأخيرة مصادر خارجة عن سوق العمل².

تشمل المصادر الخارجية:

- **الإعلان الخارجي:** عبر الصحف والمجلات ووسائل الإعلام أو الإعلان عن طريق الإنترنت.

¹ أحمد ضيف، هوارى فاطمة، "المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري"، مجلة آفاق العلوم، العدد 03، المجلد 05، جوان 2020، ص-ص 349-365.

² نور الدين بوالشرش، محامدية إيمان، المرجع سابق، ص ص 256-272.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

- التّقدم المباشر للمنظمة: من خلال الأفراد الذين يتقدّمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب الوظيفة.
 - مكاتب التوظيف: تشرف على إدارتها الدولة من خلال (الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة) الجهة المعنية بالعمل والعمال، وعادة ما تقدم هذه المكاتب خدماتها مجاناً للجمهور.
 - المؤسسة التعليمية: مما لا شك فيه أن الممول الرئيسي لسوق العمل بالموارد البشرية على اختلاف تخصصاتها، هي الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية التي تشرف الدولة على وضع سياستها التعليمية، لذلك نجد من الأهمية بمكان أن يتابع المسؤولون عن نشاط الاستقطاب سياسة الدولة التعليمية وأخذها في الحسبان عند تخطيط عمليات الاستقطاب المستقبلية.
 - مكاتب العمل الخاصة: ويطلق عليها مكاتب الاستخدام أو التوظيف، مهمتها الوساطة بين المنظمات ذات الحاجة للعمالة من جهة والأفراد الراغبين للعمل من جهة ثانية، إذ تحتفظ لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمات صاحبة الحاجة، والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها، وأيضاً بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بهم.
 - النقابات: تعد النقابات على اختلاف أنواعها أحد مصادر الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب وتلبية حاجتها من الموارد البشرية، فهي تلعب دور الوسيط بين المنظمات المستقطبة وبين الموارد البشرية المنتسبة لها والراغبة في العمل وتبحث عنه¹.
- "إن الذي يحدث المصادر الخارجية هو نوعية الحاجة للموارد البشرية، التي يتوفر فيها احتياجات المنظمة من هذه الموارد، فما قد يكون مصدراً للموارد البشرية لمنظمة ما، قد لا يكون كذلك لمنظمة أخرى، وأيضاً ما قد يكون مصدراً للموارد البشرية بالنسبة لمنظمة في وقت معين قد لا يكون كذلك لنفس المنظمة في وقت آخر"².

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع سابق، ص ص 290-292.

² المرجع نفسه، ص 275.

الاختيار والتعيين:

الاختيار: "هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة"¹.

عرف الاختيار: "على أنه العملية التي بموجبها يتم تقسيم المرشحين للتعيين إلى مجموعتين، مجموعة تقبل لشغل الوظائف الشاغلة ومجموعة أخرى ترفض"².

"يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة، أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار خاصة في مرحلة الاختيار النهائي".

يوصف اختيار وتعيين الموارد البشرية بأنها عملية تتكون من مراحل وإجراءات متعددة متسلسلة ومتلاحقة تهدف جميعها إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظيف وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية، للتأكد من توفرها فيه، والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعيين، يمكن القول إذن بأن عملية الاختيار بمجملها ماهي في الواقع إلا عبارة عن عملية غربلة المتقدمين لانتقاء أفضلهم للتعيين"³.

آلية الاختيار هي من ضمن المعايير الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية والاقتصادية، هدفها الربح وزيادة رأس المال بالتالي يجب مراعاة هذه الآليات ودراساتها بطريقة جيدة من قبل مديري الموارد البشرية.

¹ أحمد ماهر، المرجع سابق، ص155.

² محمد عوده حسن، أحمد مجيد حميد، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، 2009، ص-ص126-158.

³ عمر وصفي عقيلي، المرجع سابق، ص308.

معايير الاختيار:

- مستوى التّعليم: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التّأهيل العلمي، هذه الخاصية تتحدّد قبل الإعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدّراسي والتّخصص الدّراسي.
- الخبرة السابقة: يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأنّ هذه الخبرة السّابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة.
- الصفات البدنية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتّحمل، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تختص بالجمال والأناقة.
- الصفات الشّخصية: تشير الصّفات الشّخصية إلى نمط شخصية الفرد وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط¹.

خطوات عملية الاختيار:

- استقبال المتقدمين.
- المقابلة المبدئية.
- استيفاء طلب الاستخدام.
- اختبارات العمل.
- المقابلة الشخصية الشاملة.
- التّحري عن المتقدّم.
- التّرشيح عن التعيين.
- الفحص الطبي.

¹ أحمد ماهر، المرجع سابق، ص 155-157.

• التّعيين¹.

ب/تنمية الموارد البشرية:

التدريب: "هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين آدائهم"².

فضلا عن كونه عملية تعليمية هو عملية تطبيقية تساعد العمال على ملاحظة وتطبيق المهارات المكتسبة على مجال العمل، لتقديم نتائج صحيحة ويمكن الاعتماد عليها مستقبلا.

"مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيعها حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبلها على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب التنموية، في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى"³.

أهمية المؤسسات المنافسة تكمن في قيمة العمليات التعليمية لعمالها، كالتدريب والتكوين. "المنظمات تمارس أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعرفة ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لفعالية هذا التدريب"⁴.

يساعد التدريب أيضا على تحفيز العمال لتقديم مهارات أكبر لميدان العمل، عندما يعرف العامل أكثر يقدم أكثر ويبذل أكثر.

التدريب كمنظومة عمل: تعتبر العملية التدريبية نظاما فرعيا من النظام الكلي لإدارة الموارد

البشرية حيث تتكون هذه المنظومة من العناصر التالية:

• المدخلات.

¹الطفي دنبري، المرجع السابق، ص239.

²عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص338.

³المرجع نفسه، ص335.

⁴مخلوف سعاد، شريك ويزة، "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة نفسية وتربوية العدد04،

المجلد09، سبتمبر2018، ص ص227-238.

• العمليات والأنشطة.

• المخرجات.

• التغذية العكسية.

❖ المدخلات: وتشمل:

مدخلات إنسانية وتتكون من:

- المتدربين.

- المديرين.

- إداريين.

- فنيين.

المدخلات المادية وهي:

- أماكن التدريب.

- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية.

- مستلزمات التدريب.

- الميزانية التدريبية¹.

❖ العمليات والأنشطة وتشمل:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تحديد الأهداف التدريبية.

- الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي.

- تصميم البرامج.

- تنفيذ البرامج.

¹مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص ص 239-241.

- متابعة البرامج.

❖ **المخرجات وتشمل:**

- زيادة المعارف والمهارات الفكرية للأفراد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربين خلال التدريب.
- صقل المهارات الحالية.
- إكساب الفرد مهارات جديدة.
- إحداث تغيير وتعديل في سلوك واتجاهات الأفراد.

❖ **مخزون العمليات:**

يعتبر مركزا لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب، وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة والخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي الوظيفي للفرد¹.

الحوافز:

"مرت عملية التحفيز على مراحل متعاقبة من التطوير، فقد اقترن أشهرها ظهورا بحركة الإدارة العلمية، إذ كانت جهود فريديريك تايلور أول محاولة جادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل، وقد تلتها من حيث الظهور حركة العلاقات الإنسانية التي هيمنت على الفكر الإداري منذ الثلاثينات من هذا القرن"².

"يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، ويرى برلسون وستاينر أن التحفيز هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات

¹مصطفى يوسف كافي، المرجع سابق، ص ص239-241.

²خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، المرجع سابق، ص277.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

والحاجات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء¹.

"لقد أعطيت العديد من التعريفات للحوافز من قبل العديد من العلماء والمفكرين الاجتماعيين والاقتصاديين حيث عرفت على أنها: المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن آدائهم المتميز، كما عرفت الحوافز على أنها عملية تنشيط الأفراد (العمال) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء"².

إضافة إلى عملية التدريب، يتلقى العامل داخل المؤسسة تحفيزات مقابل مجهودات إضافية، أو مقابل مردود عام للمؤسسة، فالتحفيز آلية أساسية تهتم المؤسسة وتهم العامل بالدرجة الأولى، عامل اليوم أصبح واعي بحقوقه وواجباته، يمكنه المطالبة بحقوقه عند تأدية واجبه على أكمل وجه.

أنواع الحوافز:

• حوافز مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:

- وقت الراحة.
- وقت الغداء.
- وقت الاستعداد للعمل والنظافة.
- الإجازة السنوية.
- الإجازات الرسمية.
- الإجازات المرضية.
- الإجازات العريضة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، المرجع سابق، ص 274.

² عبد الله عياشي، ابتسام رزوق، "دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 1، مارس 2017، ص ص 170-179.

- الإجازات الخاصة.
- **التأمينات:**
 - تأمين التقاعد (المعاش).
 - تأمين الحياة.
 - تأمين الحوادث.
 - التأمين الصحي.
 - صناديق الزمالة.
- **خدمات صحية:**
 - الكشف الدوري.
 - التحاليل والفحوصات.
 - العلاج والأدوية.
 - العمليات.
 - إرشادات صحية.
- **تسهيلات معيشية:**
 - مواصلات.
 - إسكان.
 - تغذية.
 - قروض.
 - جمعيات. تعاونية¹.
- **خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية:**
 - نادي رياضي.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 265.

- تعليم.
- ندوات ثقافية ودينية.
- رحلات.
- حفلات.
- استشارات اجتماعية ومالية وقانونية¹.

الأجر:

"الأجور أو الرواتب تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج"².

"إضافة إلى التعريف السابق تمثل الرواتب أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في تحفيز الأفراد على العمل وبذل الجهد، لذلك كان بناء نظام فعال للرواتب من أهم وأخطر مسؤوليات الإدارة التي تحتاج إلى عناية وتدقيق"³.

الأجر هو المقابل المادي لأي جهد يقدمه العامل، في السابق كان الأجر يحتسب للمجهود الجسدي فقط، أما الآن وبظهور الدراسات الحديثة للمورد البشري، أصبح الأجر يحتسب للجهد العضلي والفكري.

"تتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية أو

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 265.

² مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 170.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار غريب، د.س، ص 425.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة لقيس بها تقديره واحترامه لذاته"¹.

آليات استقطاب وجذب والمحافظة على الموارد البشرية داخل المؤسسة تحتاج إلى تخطيط ودراسة جيدة من قبل المسيرين الإداريين، لا تكتمل العملية إلا بالسهر على مراعاة احتياجات ومتطلبات المؤسسة، الموارد البشرية أصبحت واعية بالقواعد ومعايير المؤسسة إضافة إلى قانون النظام الداخلي للمؤسسة، تجنباً لحدوث أي بلبلة في ورشات العمل وجب دراسة المورد البشري دراسة جيدة وتقديم المتطلبات اللازمة له.

¹ أحمد ماهر، المرجع سابق، ص 187.

5- المؤسسة الجزائرية مسار سوسيو_اقتصادي.

عندما بدأ المصنع اليدوي منذ ربع القرن الماضي، نتجت وتشكلت تجمعات تنظيمات تدخل في إطار العمل، ظهرت في ظروف تاريخية مختلفة، كانت المصانع تمتلك نفس التجمع، لكن تختلف في التقنيات حيث التقنية الجيدة هي التي تنتشر في المجتمع نفسه، لكن تفرض على مجتمعات أخرى مثال فرض نظام في دولة معينة على دولة أخرى ليست نفسها، كان من اللازم أن تفرض كل الجزئيات الثقافية والنفسية والتقنية، بمعنى بكامل ما يحيط بالنظام، ليس الهيكل الخارجي فقط، في النهاية لكي تتوازي مع النتائج.

هذا ما قد حدث على مستوى المؤسسة الجزائرية، وعلى وجه الخصوص المؤسسات الصناعية، كانت هي القاطرة الأولى في "استحداث أو استقطاب مشروع صناعي جزائري يهدف إلى تحويل المجتمع الجزائري من مجتمع متأخر إلى مجتمع عصري"¹، هذا الاستقطاب كان هدف تكيف الثقافة الصناعية الرأسمالية الغربية مع ثقافة العامل الجزائري والإطار الذي يعتبر الواجهة التي تعتمد عليها الدولة في تسيير مؤسساتها، لكن مالم يكن في الحسبان أن المسألة ليست تكيف وإنما تحكم وتأهيل، هذا المعطى الثقافي قد يكون أدى إلى هدم كل شيء، فقد تم وضع أهداف محددة لأغراض معينة ترضي رغباتهم.

عند اعتماد نظام استقطاب وإنشاء مؤسسة يجب تحديد العناصر الإيجابية للبيئة كعامل الخبرات السابقة، أفراد المنطقة، النشاط المتوفر في المنطقة، المادة الأولية وتحديد ما إذا كانت محلية أم غريبة، كذلك عامل المواصلات وغيرها من العوامل التي يجب مراعاتها لإنشاء مؤسسة تتوافق ومكونات الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري، هذا من الجانب الثقافي أما اقتصاديا، فالبيئة التي تحتضن المؤسسة سواء كانت بيئة مباشرة (محلية) أو بيئة غير مباشرة (عالم الاقتصاد والسياسة)، هي تؤمن الأمن فقط ولا تؤمن التنافس وتحقيق الإنتاج، هذا الطرح يسقط على المؤسسة الجزائرية،

¹محمد بشير، علم اجتماع المنظمات والعمل في الجزائر، الجزائر: دار كنوز، 2018، ص21.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

التي نشأت من العدم في ظل الاستعمار، هنا يجب تحديد مجال التنافس وتحقيق الإنتاج لكي يستطيع القول أن المؤسسة هي مجال للتنافس وتحقيق الربح، هذا ما لا يتم ملاحظته في الواقع؛ فمدّخرات الاقتصاد موجّهة للخارج مقابل مبالغ مالية من الربح يعاد توزيعها، فكرة الاقتصاد وثقافة الاقتصاد كمصطلح رأسمالي لم يتم تحويله من التصدير إلى اقتصاد تحويلي يساعد على خلق خيارات تعيد تكوين الدخل الوطني مما ينتج، المؤسسة الجزائرية بدأ التفكير فيها على أساس وظيفة سياسة وليس على أساس وظيفة اقتصادية، هذه الأفكار نتجت في بيئة غير مستقرة متناقضة، "لقد نظر للمؤسسة في بداية الأمر نظرة اقتصادية أساسا ومع هذا طلب منها لاحقا معالجة الجانب الاجتماعي، فأصبحت حينئذ مؤسسة اقتصادية واجتماعية، هذه الازدواجية أثارت حيرة لدى الإطارات المحلية وهي إحدى الفرضيات التي اعتمدت الباحث علي الكنز في تفسيره واعتبر مصطلح المؤسسة الاقتصادية هو مصطلح لا يفي بالغرض العلمي، ذلك أن المؤسسة الاقتصادية هي مؤسسة رأسمالية غربية في الوقت الذي أصبح من الضروري معالجته ضمن خصوصية المجتمع الجزائري¹.

بعد الاستقلال لم يتم تركيب آلات أو تجهيز أي معرفة فنيّة، ولم يكن للجزائر أي نشاط تستمر به ولا أي مقوم (اختراع، اكتشاف) لكي تنهض بقاعدة صناعية صحيحة لذلك وجد العامل الجزائري نفسه مغتربا عما يعمله وينتجه، نتيجة الهوة الموجودة بين البعد التقني وبينه، كذلك "تشكل صراعات في الهرم بين العمال وطبيعة عملهم وبين الأشكال التنظيمية القائمة على النوع التaylorي التي لم تساير التنظيم العام للمجتمع، مما دفع بالعامل إلى تبني سلوكات مقاومة، منها ترك العمل، التغيب، عدم الانضباط، بل على الرغم من التحسينات التي أدخلت على النظام التaylorي لم يوفق في تلقح نفسه مع النسيج الاجتماعي"²، مما أدى إلى ظهور هوة أخرى في

¹محمد بشير، المرجع السابق، ص21.

²المرجع نفسه، ص26.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

المؤسسة الصناعية بين المصنع بنظامه التaylorي العقلاني الغربي المبني على احترام الوقت والزمن والانضباط وبين المحيط المخالف لما جاء به المشروع الصناعي.

"إن الثقافة المحلية الاصلية ثقافة ريفية-زراعية باعتبارها الدرع الحصين الذي تركز عليه كلما تأزمت الأوضاع"¹، أي أن الفلاح الجزائري كيف سيطبق وسيتعامل مع التقنية الموجودة في المصنع هو فلاح لم تصنع هذه التقنية في مجتمعه بل هي مستوردة وبلغة لا يعرفها، هنا يحدث تناقض كبير، لذلك بق العامل غريب ومغرب عن المؤسسة، هو صحيح جزء منها لكن يجسد مهمة من مهامها فقط، فقد تم هدر طاقاته وإمكانياته، لم يوعى ولم يشتغل بقدراته الفكرية التي تمكنه من الابداع والابتكار على مستوى منصبه، ذلك أن "النظام الصناعي نظام حر مفتوح على سيولة المعارف والمعلومات المتدفقة يرفض تماما التطابق مع الجهاز البيروقراطي البني على الرسمية في العمل وتحديد المهام، وإنجاز النشاطات بصفة تراتبية هرمية لا تخضع للمبادرة والابتكار، إنه يرسخ لمبدأ الوفاء للهرم، واحترام المعايير المطابقة للإجراءات والتي تعيق عملية التغيير"²، هذا التناقض بين المشروع الصناعي والجهاز البيروقراطي للدولة لن يساهم في تحقيق إستراتيجية التنمية للموارد البشرية ولا للمؤسسة الجزائرية.

الوضعية المطروحة أحدثت تحول داخل القيم، لأن طبيعة العمل فرضت على العامل الجزائري فعل التحول والتغير، فهو ذو شخصية داخل العمل وشخصية أخرى خارج العمل نتيجة تغير علاقات العمل، ومن المعروف أن المؤسسة الجزائرية عرفت "أشكالا تنظيمية متعددة محكومة بإجراءات طبعت علاقات العمل، الأشكال التي أثرت على تصوّر الإجراء من خلال ما ترتب عنها من علاقات وتفاعلات يمكن حصرها في مطالبة المؤسسة بتقديم الخدمات الاجتماعية"³، تعدّ سنة 1988 في الجزائر سنة الإصلاحات التي تهدف إلى استقلالية المؤسسات

¹ محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 17.

² محمد بشير، علم اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، المرجع السابق، ص 28.

³ بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 103.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

العمومية في تدخل بيروقراطية الحزب والدولة، كما يقول الباحث جيلالي اليابس: لا نريد مؤسسة عمومية توظف أكثر من اللازم، تسكن، تطعم، تعالج، تنقل، بكلمة واحدة نريد مؤسسة منتجة تتبع أو تكون مريحة¹، يظهر أن كل محاولة استئصال لقيم ثقافية أصيلة مآلها الفشل، ولا يمكن اعتبار أن الطبيعة البشرية واحدة، دون الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان².

"إن هذا النمو الصناعي المرتبط بجمود أو ارتداد الزراعة هو غير قادر على التمدد لتطوير التكوين الاجتماعي الجزائري، كما أنه بعيد على أن يضيف تقييدات الرأسمالية بل أن يوسعها وينتج التباعد بين النمو الصناعي وجمود أو ركود الزراعة، من جهة أخرى عدد من المفاعيل التي تؤدي إلى عرقلة هذا النمو الصناعي، إن بناء قاعدة اقتصادية وطنية عصرية تسمح بتطوير مركز ذاتي مع تجنب تعميم العلاقات الرأسمالية، ذلك هو الطموح المؤكد للدولة الوطنية"³.

لقد خضع تحليل المؤسسة بمساهمة علماء الاجتماع في مجال التنظيمات، الذين يتصورون المؤسسة على أنها "فاعل اجتماعي معقد، إما لأنها خاضعة للعبة علاقات القوة والسلطة أو لأنها تخضع لنظام القيم، أو للتنظيم الثقافي، يتم تمثيل هذا التيار النظري في فرنسا من قبل علماء وباحثين مثل رونو سانسوليو Renaud Sain Saulieu، إيربارن Irbarne، فيليب بارنو Philippe Bernoux، أيضا بواسطة الكندي هنري مانتربارغ، تتمثل مساهمة هذا الأخير في معرفة المؤسسة إدارة مواردها البشرية في الطرح المنهجي للمؤسسة والمجتمع"⁴.

هذا من جانب إسهامات علماء الاجتماع الغربيين للمؤسسة، أما بالنسبة لمساهمات علماء الاجتماع الجزائريين فقد تمّ التطرق للباحث علي الكنز ودراسته لمؤسسة الحديد والصلب، مساهمة محمد بشير في دراسته ثقافة المجتمع والمؤسسة معا ضمن نفس المصنع، جمال غريد دراسته

¹ محمد بشير، علم اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، المرجع السابق، ص74.

² محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر، المرجع السابق، ص17.

³ عبد القادر جغلول، تاريخ الجزائر الحديث: دراسة سوسيولوجية، ترجمة فيصل عباس، لبنان: دار الحداثة، ط2، 1982، ص224.

⁴ Geneviève Iacono, op.cit. p30.

الفصل الثالث: المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية في معالجة موضوع الموارد البشرية

للعمال داخل المصنع، مساهمة سعيد شيخي لفئة المؤهلون داخل المؤسسة الصناعية، هذه الدراسات المتعددة للمؤسسة الجزائرية واختلاف الأطر العلمية في المجال السوسيولوجي يمكن أن تحدّد مداخل نظرية تتناسب مع المجتمع الجزائري وبالتحديد المؤسسة الجزائرية وتطورها وبالتالي إعادة بناء سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة ومحاولة الالمام بحوثيات الموضوع سيتم الانتقال الى خطوة أخرى تعتمد على رؤية الدراسة من زاوية إجرائية ميدانية، حيث ستقوم الدراسة على إجراءات مكانية، زمانية وبشرية، إضافة الى المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات، ثم تحديد عينة الدراسة، هذه العناصر تساعد في الإجابة على إشكال الدراسة، فرضياتها وأهدافها.

1-مجالات الدراسة:**1-1المجال المكاني:**

تم تطبيق موضوع الدراسة، بعنوان "الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس-مصبرات-".

تعتبر وحدة نقاوس مصبرات من بين أهم الوحدات التي كانت تضمها المؤسسة (ENAJIC) الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، حيث كانت وحدة اقتصادية عمومية متخصصة في إنتاج العصير والمصبرات، ثم خصصتها ذلك حسب اللائحة 64/13 بتاريخ 04 أبريل 2006، تم إعلان قرار البيع في 17/02/2007، أصبحت شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الوحيد، بعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة لأسباب مالية، لمجموعة ترافل travel، لتصبح شريكا أساسيا، ليرتفع رأسمالها الى 158 مليون دينار جزائري.

تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو العالمية iso9001 سنة 2005. من الناحية الجغرافية تقع وحدة نقاوس للمصبرات في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس على بعد 2كم من مقرها على الطريق الوطني رقم 78 سطيق-بسكرة. تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر ب. أما 76859 منها 21.620.00م مغطاة. أما المساحة غير المغطاة تقدر ب55.257.00م نصفها مساحة ...

1-2المجال الزمني:

سيتم تحديد المجال الزمني للإطار النظري والإطار الميداني للدراسة، بالنسبة للجانب النظري لم يأخذ وقت معين، بل كان حاضرا طيلة مدة إنجاز العمل، وأيضا أثناء إجراء الدراسة الميدانية، بالاعتماد على قراءة الكتب والمقالات في مجال التخصص، وترجمة أعمال ميشال كروزيه، ليتم اعتمادها في الدراسة النظرية والميدانية، أيضا شملت إجراءات الدراسة النظرية، استشارة المشرفة

على العمل وتصحيح في كل مرة عنصر من عناصر العمل النظري، وتقديم إضافات، فكل مرة تقوم الباحثة بإضافة عنصر أو تحليل فكرة تتوافق مع إشكالية الدراسة وهدفها وفرضياتها.

تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات من طرف مديرية الإدارة العامة للمؤسسة، يوم 2022/06/12-2023، والحصول على الوثائق اللازمة حول المؤسسة من هيكل تنظيمي، الموقع الجغرافي، عدد العمال الإجمالي.

الدراسة الميدانية أجريت أيام 13-14-15-16-19/06/2022، خلال هذه الأيام تم تطبيق المقابلات مع المبحوثين، كانت فترات الدراسة صباحا ومساء نظرا لضيق الوقت، ذلك أن رئيس المديرية العامة هو من حدد أيام الدراسة وبتبرير منه أن المؤسسة تشهد حالة ركود في الإنتاج وغياب لفرق العمل، والمؤسسة لا تستطيع تمديد فترة التبرص أكثر من الوقت المحدد، لذلك تم تنظيم العمل وتطبيق الأدوات في الفترة المحددة، حيث كان يوم 2022/06/14-13 خاص بمقابلة المسيرين الإداريين، ويوم 2022/06/16-15-14 خاص بمقابلة رؤساء المديريات، أما عن يومي 2022/06/19-16 خاص بالمقابلات نصف موجهة مع عمال المديريات (مديرية الإنتاج، مديرية الصيانة، مديرة الجودة والنوعية، مديرية التموين، المديرية التجارية).

1-3 المجال البشري:

تحتوي المؤسسة على 678 عامل منهم 10 متعاقدين، بما أن الدراسة تبحث عن الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، قد تم تحديد مديريات العمل الأساسية في المؤسسة، للبحث عن الفاعل وفعله الاستراتيجي والعلاقة بينهم في مقابل القواعد الرسمية للمؤسسة.

تمثلت مديريات العمل في:

مديرية الإدارة العامة: 06 عمال في مصلحة الموارد البشرية.

المديرية التجارية: 55 عاملا.

مديرية الإنتاج: 375 عاملا.

مديرية الجودة: 21 عاملا.

مديرية التكوين: 40 عاملا.

مديرية الصيانة: 55 عاملا.

بعد تحديد المجال البشري للمؤسسة قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة وإجراء الدراسة الميدانية وفق خصائص موضوع الدراسة وما تتطلبه إشكالية الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي والفرضيات.

2- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى هدفه، وتختلف المناهج باختلاف الطريقة المتبعة في الوصول إلى الحقائق الميدانية "وعلى سبيل مستوى ملموس أكثر، فإن كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث ينص إذن المنهج على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما. إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاح، بأكثر أو أقل دقة، في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك"¹.

تماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس تم الاعتماد على المقاربة الكيفية التي تبحث في حيثيات الموضوع بطريقة تفصيلية، "فالمنهج الكيفي يهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظة"²، إضافة إلى المنهج الكيفي تم الاعتماد على المقاربة الكمية لتدعيم موضوع الدراسة ولكي

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية: ترجمة بوزيد صحراوي، كمال، الجزائر: دار القصب، 2004، ص 99.

² المرجع نفسه، ص 100.

يتم تطبيق المقاربة الكمية تم اختيار المنهج الوصفي في الدراسة، فهو يصف وضع المؤسسة، ويشخص عينات الدراسات أثناء المقابلات.

من خلال المقابلات نصف موجهة تحتوي على أسئلة كمية وكيفية، أجريت مع عمال المديرية، البيانات الكمية التي تم استنتاجها من المقابلات نصف موجهة تدل على أهمية المنهج الوصفي في إثراء الدراسة الميدانية والإجابة على إشكالية الدراسة.

"ويشير دابس الى أن فكرة الكيف (qualité)، أساسية جدا في تحديد طبيعة الأشياء، بينما تعني فكرة الكم (quantité)، مقدار أو حجم شيء ما يحيل "الكيف" الى أسئلة ماذا وكيف ومتى وأين المتعلق بشيء ما، بمعنى بجوهره وبيئته وعلى هذا الأساس، يحيل البحث الكيفي الى معاني الأشياء ومفاهيمها وتعريفاتها وخصائصها واستعاراتها ورموزها ووصفها، والمقابل، يحيل البحث الكمي الى عد شيء ما وقياسه"¹. في كلا التعريفين العمليين تم تطبيق المنهجين بخصائصهما في الدراسة والتحقق من فرضيات الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الأساليب الأساسية في البحث العلمي، وفي تطبيق الدراسات الميدانية، هي عبارة عن وسائل منهجية تختلف باختلاف نوع وهدف الدراسة، في هاته الدراسة اعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة المباشرة، المقابلة الموجهة، والمقابلة نصف موجهة، بالإضافة إلى السجلات والوثائق المستمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة الامبريقية.

¹ حسن أحجيج، جمال فزة، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية: نظريات وتطبيقات، المغرب: فضاءات للنشر والتوزيع، ص-ص

3-1 الملاحظة:

الملاحظة الأداة الأساسية في أي بحث علمي وعلى وجه الخصوص البحوث في علم الاجتماع، الباحث يستخدم خاصية الملاحظة في تشخيص الظاهرة التي تشمل الجانب الإنساني (المبحوثين) والجانب المادي (آلات، بناءات، هياكل، عتاد).

اعتمدت الباحثة أداة الملاحظة المباشرة في الدراسة الميدانية، كونها متواجدة في المصنع، أثناء عمل العمال، سواء على مستوى الإدارة، أو مستوى ورشات المصنع.

كانت ملاحظات الباحثة كالتالي:

الهرمية في الشكل الخارجي للمؤسسة، حيث المدير في أعلى السلم الهرمي البنائي، يليه مكاتب مصلحة الموارد البشرية، وفي الوسط وأسفل البناء رؤساء المديريات، من ناحية مصانع وورشات العمل الإنتاجية مستقلة عن الإدارة العامة، بالتالي مؤسسة نقاوس للمصبرات أخذت الشكل الهرمي للتنظير الفيبري.

مجال عمل المؤسسة غير نشط، تمت ملاحظة غياب كبير للعمال وفراغ على مستوى خطوط الإنتاج وورشات العمل.

ملاحظة تنقل العمال من مصالح المديريات الأخرى ما يدل على وجود التواصل المباشر بينهم والسلس في تنظيم العمل وسير نظام عمل المؤسسة بشكل غير رسمي حيث تجاوز الاتصال العمودي والاعتماد على الاتصال الأفقي في تمرير المعلومة.

3-2 المقابلة:

المقابلة هي حوار يتطلب وجود شخصين فأكثر، "المقابلة واحدة من أهم طرق جمع المعطيات، وتتمثل في طرح أسئلة على الناس وتلقي إجابات منهم، إن إجراء المقابلات مع الناس يمكن الباحث من التعرف على السياق التي تجري فيه سلوكياتهم، ويزوده بطريقة لفهم معنى تلك السلوكيات فلمقابلة

تسمع للباحث بوضع سلوك المبحوثين في سياقه الاجتماعي، ولاسيما سياق المعنى، مما يسهل عليه بلوغ فهم أفضل لذلك السلوك"¹. اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة باعتبارها الوسيلة المنهجية الأكثر مصداقية في التحقق من فرضيات الدراسة، فشملت الدراسة المقابلة الموجهة (الحرّة) والمقابلة نصف موجهة.

3-2-1 المقابلة الموجهة:

تم تطبيق أداة المقابلة الموجهة مع كل من:

مسييري الموارد البشرية وكان عددهم 5 مبحوثين.

رؤساء المديریات وكان عددهم 5 مبحوثين.

مقابلة حرّة مع مدير المؤسسة.

3-2-2 المقابلة نصف الموجهة:

تضمنت المقابلة نص موجهة على أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة، تم تحكيمها من طرف المشرفة وأساتذة محكمين شملت المقابلة نصف موجهة عمال المديریات (مديرية الإنتاج، مديرية التموين، مديرية الصيانة، مديرية الجودة والنوعية، المديرية التجارية، مديرية المحاسبة والمالية+)، هي كأداة مساعدة في البحث لمعرفة نمط العلاقات بين العمال ورؤساء مديرياتهم وبين العمال والإدارة العامة، للوصول الى الفعل الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة نقاوس -مصبرات، تضمنت المقابلة نصف موجهة أسئلة مغلقة تم التعبير عنها كميًا عبر جداول إحصائية وأسئلة مفتوحة عبّر عنها بالتحليل الكيفي.

عدد المقابلات مع عمال مديريةية الإنتاج، 34 مقابلة نصف موجهة.

¹ حسن أحجيج، جمال فزة، المرجع سابق، ص ص 83-84.

- عدد المقابلات مع عمال مديرية الصيانة، 07 مقابلات نصف موجهة.
- عدد المقابلات مع عمال مديرية التموين، 06 مقابلات نصف موجهة.
- عدد المقابلات مع عمال مديرية الجودة والنوعية، 06 مقابلات نصف موجهة.
- عدد المقابلات مع عمال مديرية المالية والمحاسبة، 04 مقابلات نصف موجهة.
- عدد المقابلات مع عمال المديرية التجارية، 03 مقابلات نصف موجهة.

3-3 دليل مقابلة: مع الأمين العام للنقابة.

تراوح زمن المقابلات من 15 دقيقة حتى ساعة مع المبحوثين. الهدف من أداة المقابلة هو تحليل معاني السلوكيات والأفعال، وتحديد شبكة العلاقات بين الفاعلين الاستراتيجيين.

3-4 الوثائق والسجلات:

اعتمدت الدراسة على وثائق وسجلات للحصول على المعلومات الكافية حول مؤسسة الدراسة، من أجل تدعيم نتائج الدراسة الميدانية، تمثل الوثائق فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- تاريخ المؤسسة.
- العدد الإجمالي لعمال المؤسسة وتحديد عينة الدراسة.
- وثيقة حصرية احصائيات لعمال المؤسسة يوم 2022/06/05.

4- العينة:

"العينة مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"¹.

في العلوم الاجتماعية ينبغي دراسة كل أفراد مجتمع البحث لذلك يلجأ الباحث الى اختيار عينة لإجراء عليها البحث، فالظروف المادية والزمانية تلعب دور كبير في تطبيق الدراسة الميدانية.

نوع العينة: الدراسة اعتمدت على العينة القصدية وهي التوجه الى مبحثين معينين يتماشون مع هدف الدراسة قصد إجراء مقابلة معهم، بهدف فهم سلوكياتهم وملاحظة شبكة العلاقات بينهم داخل المؤسسة، بالتالي الاعتماد على التحديد أكثر فأكثر.

حجم العينة: بما أن العينة قصدية فتحديدها لن يكون بعملية حسابية وإنما بقصد مبحثين معينين تحتاجهم الدراسة، وهذه الدراسة تبحث عن العلاقة بين الفاعلين الاستراتيجيين، لذلك اعتمدت الباحثة على أنواع من العينات القصدية، بهدف تحديد الفاعل الاستراتيجي، طبيعة العلاقة ونوع العلاقة والهدف من العلاقة بين الفاعلين الاستراتيجيين.

عينة الدراسة شملت، الجانب الإداري (المسيرين الإداريين)، والجانب التنفيذي (العمال التابعين لرؤساء المديريات)، إضافة الى الجانب الأفقي من المؤسسة الذي يربط بين الإدارة والعمال التنفيذيين وهم رؤساء المديريات، أيضا تم اختيار مدير المؤسسة في العينة، والأمين العام للنقابة كعينة قصدية.

شملت عينة الدراسة كل من:

مدير المؤسسة: تم اختيار بطريقة قصدية مدير المؤسسة لتطبيق أداة المقابلة الحرة، للمدير مركز وظيفي رئيسي فهو المتحكم في المؤسسة ككل، ولديه صلاحية اتخاذ القرار مما يقدم للدراسة

¹ موريس أنجرس، المرجع سابق، ص301.

معلومات هامة للموضوع الذي يبحث عن الأفعال الاستراتيجية، التي تبني علاقات استراتيجية مختلفة مع باقي المبحوثين.

الأمين العام للفرع النقابي: تم اختيار الأمين العام للنقابة بطريقة قصدية لتطبيق دليل المقابلة، نظرا لدوره الفعال، حيث يلجأ إليه كل عمال المؤسسة باختلاف مكاناتهم وأدوارهم. بالتالي شبكة علاقات العمال تتوسع مع الأمين العام للنقابة.

عينة قصدية لمسيري الموارد البشرية: شمل عددهم 06 عمال مسيرين في غياب رئيسة مصلحة الموارد البشرية كونها في عطلة أمومة، بالتالي العدد أصبح 05 مسيرين إداريين.

عينة قصدية لرؤساء المديریات: عددهم 06، تم إجراء المقابلات مع 05 فقط، نظرا لرفض رئيسة مديريةية الجودة إجراء المقابلة، ورفضت أيضا أن يجري نائبها المقابلة بدلها. رؤساء المديریات يعتبرون فاعلين استراتيجيين، باعتبار مكانتهم الفاعلة في المؤسسة، يتمركزون أفقيا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يملكون شهادات جامعية في تخصصات مختلفة منهم مهندسين ومنهم محاسبين ماليين، يتوزعون حسب طبيعة المنصب والشهادة.

عينة قصدية لعمال المديریات: عددهم الإجمالي 60 عاملا. تم اختيارهم بطريقة قصدية، الباحثة في سؤال لها مقدم لرؤساء المديریات يتضمن طلب تقديم العمال المباشرين معهم في العمل. قدم كل رئيس مديريةية عماله المتواجدين معه في مكان العمل، الهدف من هذه الطريقة الاختيارية هو معرفة العلاقة بين العمال ورؤسائهم، وأيضا تماشيا مع طبيعة المقاربة التحليلية لكروزيه، هنا كل رئيس مديريةية يقدم لنا العمال الذين على تواصل دائم ومباشر بينهم، لتحديد سلوكات العمال اتجاه رؤسائهم، وعلاقات العمل ببعضهم البعض، ساعدت هاته المنهجية في الوصول إلى الفعل الاستراتيجي وتحديد نسق الفعل الملموس داخل المؤسسة، ما عادا رئيسة مديريةية الجودة، التي رفضت إجراء المقابلة، ورفضت أيضا أن يجري رئيس لقسم النائب لها إجراء المقابلة بدلا منها، أن تقدم العمال المباشرين معها في العمل، حيث لجأت الباحثة الى رئيس مديريةية الصيانة ليطلب منها

إذن تقديم العمال المباشرين معها، لم ترفض طلبية وطلبت منه أن يوجه العمال المعنيين إلى مكان إجراء المقابلة.

قدم لنا كل رئيس مديرية عدد عمال بطريقة قصدية عددهم كالتالي:

- قدم رئيس مديرية الصيانة: 07 عمال.
- قدم رئيس مديرية الإنتاج: 34 عاملاً.
- قدم رئيس مديرية التموين: 06 عمال.
- قدمت رئيسة مديرية الجودة والنوعية: 06 عمال.
- قدم رئيس المديرية التجارية: 03 عمال.
- قدم رئيس مديرية المحاسبة والمالية: 04 عمال.

الفصل الخامس:

تفريغ وتحليل وتفسير البيانات

الميدانية ومناقشة النتائج.

تمهيد

بعد إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة نقاوس-للمصبرات-بالإعتماد على عينة المبحوثين وتطبيق أدوات جمع البيانات، وأدوات التحليل الإستراتيجي، سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، لكل من المقابلات نص موجهة والمقابلات الموجهة للوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

1-تفريغ وتحليل وتفسير البيانات الميدانية:

1-1تفريغ وتحليل وتفسير بيانات المقابلة نصف موجهة الخاصة بعمال الإنتاج:

- المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوثين.

جدول رقم(1): يوضع سن العمال.

المصدر: المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية

السن	التكرار	النسبة المئوية%
[30-40]	16	47.06
[41-50]	12	35.29
[51-60]	06	17.65
المجموع	34	100

يبين الجدول سن عمال الإنتاج حيث نسبة 47.06% تمثل العمال الذين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، أما نسبة 35.29% تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، فيما يخص النسبة الأخيرة 17.65% تمثل سن العمال الذين تتراوح أعمارهم من 51 إلى 60، بالتالي أغلب عمال الإنتاج في المؤسسة أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة، هذه النسبة تساعد المؤسسة في زيادة نشاط عملها، لأن الفئة العاملة صغيرة، قد تمتلك صفات جسمانية وفكرية نشطة أكثر من الفئات العمرية الأكثر منها.

سؤال رقم (2) حول جنس العمال: من خلال إجراء المقابلات نصف موجهة، اتضح عمال الإنتاج كلهم ذكور، هذا راجع لطبيعة النشاط التقني الصناعي الذي تنشط به في المؤسسة، فالنشاط الصناعي دائما ما يحتاج إلى يد عاملة ذكورية، خاصة على المستوى التنفيذي في ورشات العمل.

جدول رقم(2): يوضح المستوى التعليمي للعمال.

المصدر: السؤال رقم (3) المقابلة نصف الموجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
11.77	04	ابتدائي
44.11	15	متوسط
17.64	06	ثانوي
26.48	09	جامعي
100	34	المجموع

يبين الجدول الحالة العائلية للعمال، نسبة 44.11% العمال ذو مستوى تعليمي متوسط، هي أكبر نسبة، نسبة 26.48% توضح العمال ذو مستوى تعليمي جامعي، ونسبة 17.64% توضح العمال ذو مستوى تعليمي ثانوي، أما أقل نسبة هي للعمال الذين لهم مستوى تعليمي ابتدائي، عمال الإنتاج الذين أجريت معهم المقابلة أغلبهم ذو مستوى تعليمي متوسط، أغلب مناصبهم مسيري آلات بسيطة بمعنى عمال بسطاء، لا تحتاج مناصبهم إلى يد عاملة كفؤة، أو مهارة عالية.

جدول رقم(3): يوضح الحالة العائلية للعمال.

المصدر: سؤال رقم (4) المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
11.77	04	أعزب
88.23	30	متزوج
//	/	مطلق
//	/	أرمل(ة)
100	34	المجموع

يبين الجدول نسبة 88.23% تمثل العمال المتزوجين وهي أكبر نسبة، ونسبة 11.77% تمثل العمال غير المتزوجين، عمال مديرية الإنتاج أغلبهم متزوجون، وإذا ما تمت مقارنتهم بأعمارهم التي أغلبها من 30 الى 40 سنة، فإنها تتوافق مع هاته النسبة.

جدول رقم (4): يوضح طبيعة منصب العمال.

المصدر: سؤال رقم (5) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة المنصب
32.36	11	عامل بسيط
08.82	03	مسير آلة
23.52	08	مشرف
14.70	05	محضر منتج
14.70	05	سائق آلة
5.90	02	ميكانيك
100	34	المجموع

يبين جدول طبيعة منصب عمال الإنتاج، أكبر نسبة تمت مقابلتها هي منصب عامل بسيط ب 32.52%، أما منصب محضر منتج ومنصب سائق آلة، قد توافقت النسبتين في الدراسة وقدرت ب 14.70%، ومنصب مشرف قدرت ب 23.52%، من جانب منصب ميكانيك قدرت ب 5.90% وهي أقل نسبة باعتبار الميكانيك متواجدين في مصلحة الصيانة وليس الإنتاج وأثناء المقابلة صرح الباحثين أن منصبهما يجب أن يكون في مديرية الصيانة وليس الإنتاج، من خلال قراءة الجدول يتبين مديرية الإنتاج تحتوي على مراكز وظيفية متنوعة تحتاجها المؤسسة في تحضير المنتج، أغلب عمال مديرية الإنتاج عمال بسطاء، وسائقي آلات، تمت ملاحظة عملهم من طرف الباحثة،

هم يتوزعون في ورشات وعلى خطوط إنتاج، بحيث آلة العمل عملها بسيط، يقومون بضغط زر من الأزرار لتسييرها فقط.

أما من جانب الميكانيكيين فإنهما يقومان بتصليح أعطاب الآلة لتسهيل مهم الإنتاج وعدم التأخر عن تقديم الكمية عند حدوث الأعطاب.

جدول رقم(5): يوضح الأقدمية في العمل.

المصدر: سؤال رقم (6) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

مدة العمل	التكرار	النسبة المئوية%
[15-5]	27	79.41
[26-16]	07	20.59
المجموع	34	100

يوضح الجدول أقدمية العمل بالنسبة لعمال الإنتاج، مدة العمل من 5 الى 15 سنة شملت أكبر نسبة وقدرت ب 79.41%، أما مدة العمل من 16 الى 26 سنة، كانت نسبة العمال 20.59%. أغلب عمال الإنتاج الذين تمت مقابلتهم تتراوح مدة عملهم بين 5 إلى 15 سنة، أي أنهم توظفوا في مرحلة خوصصة المؤسسة، والآن هي في يد المتصرف القضائي.

• المحور الثاني: طبيعة عمل عمال الإنتاج.

سؤال رقم (7) حول المهام الموكلة للعامل: من خلال المقابلات نصف موجهة التي أجريت مع عمال الإنتاج، إجابتهم حول المهام التي يقومون بها متعلقة بطبيعة من ناصبهم، كانت إجابة مسيري الآلة مهامهم تسيير الآلات ومراقبتها على خط إنتاج تحضير المنتج، هذا ما ينطبق على باقي

المناصب (المشرفين، عمال بسطاء، سائق آلة، محضر منتج، ميكانيك)، بالتالي اتباع جدول الأعمال المقدم لهم من طرف المسؤولين المباشرين.

جدول رقم (6): المسؤول عن تحديد مهام العمال.

المصدر: سؤال رقم (8) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

المسؤول عن تحديد مهام العمال	التكرار	النسبة المئوية%
المشرف المباشر	26	76.48
رئيس المديرية	05	14.7
الإدارة العامة	03	8.82
المجموع	34	100

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول المسؤول عن تحديد مهامهم، مثلت أكبر نسبة 76.48 % العمال الذين أجابوا بأن المشرف المباشر هو المسؤول عن تحديد مهامهم، باعتبار مناصب عملهم بسيطة لديهم مشرفين على عملهم، في حين نسبة 14.7% رئيس المديرية هو المسؤول عن تحديد عملهم، أما أقل نسبة 8.82 % مثلت إجابات العمال الذين تشرف عليهم الإدارة العمال.

من خلال مقابلات العمال وإجاباتهم يظهر أن أغلبية مناصب العمال هي من تحدد المسؤول عن تحديد مهامهم، بمعنى إذا كان منصب العامل رئيس مصلحة فإنه يشرف عليه رئيس مديرية، وإذا كان عامل بسيط فإنه يشرف عليه المشرف المباشر.

جدول رقم (7): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

المصدر: سؤال رقم (9) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية%	التكرار	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
58.83	20	نعم
17.65	06	لا
23.52	08	أحيانا
100	34	المجموع

حول إجابة المبحوثين عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كانت أكبر نسبة هي نعم يشاركون في اتخاذ القرارات ومثلت بـ 58.83%، ونسبة 23.52% كانت إجابتهم بـ أحيانا يشاركون في اتخاذ القرارات، أما أقل نسبة 17.65% مثلت العمال الذين أجابوا بـ لا يشاركون في اتخاذ القرارات. أغلب المبحوثين يشاركون في اتخاذ القرار مع مسؤوليهم المباشرين، فالعمال أغلبهم بسطاء وعملهم ليس بشاق، بالتالي قراراتهم تكون على مستوى ورشات العمل فقط، وتخص تحضير المنتج.

جدول رقم (8): يوضح مركزية القرارات في المؤسسة.

المصدر: سؤال رقم (10) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية%	التكرار	وجود مركزية قرارات على مستوى المديرية
55.89	19	نعم
23.52	08	لا
20.59	07	أحيانا
100	34	المجموع

يبين الجدول إجابات المبحوثين حول وجود مركزية قرارات في المؤسسة، مثلت أكبر نسبة 55.89% بوجود مركزية قرارات في المؤسسة، أما نسبة 23.52% مثلت إجابات العمال حول عدم وجود مركزية قرارات، وأقل نسبة هي للمبحوثين الذي أجابوا ب أحيانا توجد مركزية قرارات.

بالتالي على مستوى المديرية توجد مركزية قرارات، أكبر نسبة للإجابة هي وجود مركزية قرارات في المؤسسة، بالرغم من مشاركة العمال مع مسؤوليهم المباشرين إلا أنهم أكدوا من خلال المقابلات أن المؤسسة تتعامل بمركزية قرارات.

جدول رقم(9): يوضح الجهة التي يطرح العامل لها الانشغالات والمشاكل.

المصدر: سؤال رقم(11) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

النسبة المئوية%	التكرار	طرح الانشغالات والمشاكل
85.30	29	المشرف المباشر
11.76	04	رئيس المديرية
//	/	الإدارة العامة
2.94	01	النقابة
100	34	المجموع

يبين الجدول الجهة التي يطرح لها العامل الانشغالات والمشاكل، أكبر نسبة هي 85.30% العمال الذين أجابوا بأنهم يطرحون انشغالاتهم للمشرف المباشر عليهم، أما نسبة 11.76% هي إجابات العمال بأن انشغالاتهم توجه لرئيس المديرية، أقل نسبة كانت 2.94%، خاصة بعامل واحد فقط من قال بأن النقابة هي التي يوجه لها انشغالاته.

أغلب المبحوثين أجابوا بأن انشغالاتهم تطرح للمشرف المباشر، كونه دائما متواجد معهم ويشاركهم في قراراتهم.

• المحور الثالث: علاقة عمال الإنتاج بمسيري الموارد البشرية.

سؤال رقم(12) حول طريقة توظيف العمال: اختلفت إجابات العمال حول طريقة توظيفهم في المؤسسة بين من توظفوا عن طريق وكالة التشغيل وكان عددهم 21 عامل، ومن توظفوا عن طريق المؤسسة حيث قالوا المؤسسة تستدعيهم لمقابلات تم توظيفهم وكان عددهم 11 عامل، أما عن عاملين فقد أجابا قائلين: "توظفت عن طريق المعروفة".

توظيف العمال عن طريق وكالة التشغيل هم من يكون شهادات، أما العمال البسطاء يتوظفون عن طريق المؤسسة ويعقود عمل، من جانب المبحوثين اللذان صرحا بأنهما توظفا عن طريق "المعروفة"، فذا يعني لهم علاقات شخصية أو علاقة قرابة وزمالة مع عمال آخرين داخل المؤسسة، هذا يحدث بما أن كل العمال من نفس المنطقة.

جدول رقم(10): يوضح توافق المنصب مع الشهادة.

المصدر: سؤال رقم(13) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

توافق المنصب مع الشهادة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	25	73.52
لا	09	26.48
المجموع	34	100

يوضح الجدول إجابات العمال حول توافق مناصبهم مع الشهادة المتحصلين عليها، أكبر نسبة مثلت العمال الذين أجابوا بنعم 73.52% وأقل نسبة للذين أجابوا ب لا 26.48%.

أغلب المبحوثين تتوافق شهادتهم مع مناصبهم، هذا ما يفسر عمل المؤسسة بمبدأ تايلور الرجل المناسب في المكان المناسب، هي مؤسسة تسير بثقافة القطاع الخاص، بقدر العمل بقدر الإنتاجية بقدر الربح، ولا مجال للخسارة.

جدول رقم(11): يوضح نوع الاتصال بين عمال الإنتاج والإدارة العامة.

المصدر: سؤال رقم(14) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

نوع الاتصال بين العمال والإدارة العامة	التكرار	النسبة المئوية%
مباشر	12	35.30
غير مباشر	22	64.70
المجموع	34	100

يبين الجدول نسب إجابات العمال حول نوع الاتصال بينهم وبين الإدارة، أكبر نسبة أجابت الاتصال غير مباشر مع الإدارة 64.70 %، أما أقل نسبة فهي للعمال الذين أجابوا بأن الاتصال مباشر 35.30 %.

أغلب إجابات المبحوثين بأن التواصل غير مباشر بين الإدارة، يعني فصل الجانب الإداري عن الجانب التنفيذي، هو ما أشار إليه هنري فايول في نظرية التقسيم الإداري¹.

جدول رقم(12): يوضح توافق الأجر مع المنصب.

المصدر: سؤال رقم(15) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

توافق الأجر مع المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	76.48
لا	08	23.52
المجموع	34	100

¹ للتفصيل أكثر أنظر نظرية التقسيم الإداري هنري فايول، ص ص 83-88.

يبين الجدول إجابات المبحوثين حول توافق الأجر مع مهامهم التي يقومون بها، أكبر نسبة للعمال الذين أجابوا بنعم يتوافق الأجر مع منصبهم 76.48 %، وأقل نسبة للعمال الذين أجابوا ب لا 23.52 %.

أغلب عمال الإنتاج صرّحوا، الأجر يتوافق مع منصب عملهم ما يعبر عن رضاهم بالأجر.

جدول رقم(13): يوضح ترقية العامل.

المصدر: سؤال رقم(16) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

خضوع العامل للترقية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	17	50
لا	17	50
المجموع	34	100

يبين الجدول إجابات المبحوثين حول خضوعهم للترقية، كانت نسبة 50 % بخضوعهم للترقية، ونسبة 50 % بعدم خضوعهم للترقية، هنا إجابات العمال أخذت نفس النسبة. الإجابة حو سؤال الترقية أخذت نفس النسبة.

سؤال رقم (17) في حالة الإجابة ب لا لماذا: بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يخضعوا للترقية، برّر أغلبيتهم بأنه لا توجد مناصب للترقية، في حين أن هناك مبحوثان أجابا بأنهما لا يعرفان السبب. إذن أغلب العمال الذين لم يخضعوا للترقية على دراية بقواعد الترقية في المؤسسة، ما يدل على وعي العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة، بالتالي يمكنهم المطالبة بحقوقهم في حالة ضياعها.

جدول رقم(14): يوضح حصول العامل على تحفيزات.

المصدر: سؤال رقم(18) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	حصول العامل على تحفيزات
61.77	21	نعم
38.23	13	لا
100	34	المجموع

يبين الجدول إجابة العمال حول حصولهم على تحفيزات منذ توظيفهم، نسبة 61.77 % أجابوا بنعم حصلوا على تحفيزات، ونسبة 38.23 %، بعدم حصولهم على تحفيزات من طرف المؤسسة.

أغلب المبحوثين حصلوا على تحفيزات من طرف المؤسسة، ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعمل بنظام الحوافز، من أجل المحافظة على العمال، وتحسيسهم بأنهم مرغوب من أجل زيادة الإنتاجية والرغبة في العمل، وهو ما نادت به مدرسة العلاقات الإنسانية حول تحفيز العامل¹.

جدول رقم(15): يوضح خضوع العامل للتدريب على المنصب.

المصدر: سؤال رقم(20) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	خضوع العامل للتدريب على المنصب
58.82	20	نعم
41.18	14	لا
100	34	المجموع

¹ للتفصيل أكثر أنظر مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو، 88-96.

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول سؤال تلقيهم تدريب على عملهم أم لا، إجابات العمال بنعم خضعوا لتدريب قدرت ب 58.82 %، وهي أكبر نسبة من العمال الذين أجابوا بأنهم لم يخضعوا لتدريب والتي قدرت ب 41.18 %.

أغلب المبحوثين تلقوا تدريب على مناصبهم، ما يعني عمل المؤسسة بنظام التدريب على المنصب بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة، وموضوع التدريب أشارت إليه إدارة الموارد البشرية الحديثة، بهدف الاستثمار في المورد البشري وتحقيق مردودية جيدة للمؤسسة، أيضا لتحسين العمل¹.

جدول رقم(16): يوضح حاجة العامل للتدريب بعد الإجابة بعدم خضوعه لتدريب.

المصدر: سؤال رقم(20) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

حاجة العامل للتدريب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	05	35.71
لا	09	64.29
المجموع	14	100

بعد تحليل سؤال خضوع العمال للتدريب، تم طرح سؤال آخر على العمال الذين لم يخضعوا للتدريب على مناصبهم، كانت إجاباتهم تختلف بين نعم ولا للحاجة إلى تدريب، أكبر نسبة 64.29 %، قالت بأنها لا تحتاج إلى تدريب، أقل نسبة 35.71 %، تحتاج إلى تدريب على المنصب، إذا تمت إضافة الذين يحتاجون إلى تدريب، إلى نسبة المتدربين فإن مؤشر التدريب في المؤسسة يزيد.

¹ للتفصيل أكثر أنظر عنصر آليات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ص ص 108-122.

جدول رقم(17): يوضح تلقي العامل للتكوين على المنصب.

المصدر: سؤال رقم(21) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

تلقي العامل للتكوين على المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	11	32.36
لا	23	67.64
المجموع	34	100

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول تلقيهم تكوين من طرف المؤسسة، كانت إجابة العمال بنعم تقدر بنسبة 32.36 %، وإجابة المبحوثين ب لا لتلقيهم تكوين تقدر بنسبة 67.64 %.

أغلب المبحوثين لم يتلقوا تكوينات على مناصبهم، عكس عملية التدريب، لأن التكوين نظري، والتدريب تطبيقي، بالتالي الجانب التطبيقي هو ما قد يحتاجه العامل أكثر أثناء عمله.

جدول رقم(18): يوضح نوع التكوين.

المصدر: سؤال رقم(22) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية%
داخلي	09	81.82
خارجي	02	18.18
المجموع	11	100

جدول يوضح نوع التكوين الذي تلقاه العمال، بالنسبة للتكوين داخل المؤسسة قدرت نسبة الإجابات ب 81.82 %، ونسبة الإجابات بخضوعهم لتكوين خارج المؤسسة قدرت ب 18.18 %.

أغلب إجابات المبحوثين حول نوع تكوينهم، كانت تكوين داخلي، أي المؤسسة اعتمدت على التكوين الداخلي أكثر نظرا لبساطة الأعمال والوظائف لعمال الإنتاج.

جدول رقم(19): يوضح احتجاج العامل على قراراته المرفوضة.

المصدر: سؤال رقم(23) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

احتجاج العامل على قراراته المرفوضة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	70.59
لا	05	5.89
أحيانا	05	23.52
المجموع	34	100

يوضح الجدول إجابات العمال حول احتجاجهم على القرارات المرفوضة، مثلت نسبة 70.59 %، العمال الذين يحتجون على القرارات، ونسبة 5.89 % العمال الذين لا يحتجون على القرارات، أما نسبة 23.52 % العمال الذين يحتجون أحيانا على القرارات المرفوضة.

أغلب المبحوثين صرّحوا بأنهم يحتجون على القرارات المرفوضة لديهم، ما يعني أن لديهم الحق في الاحتجاج، ولا يخافون من عملية إقصائهم. بل يوجد أسلوب التحوار والتشاور بينهم وبين مسؤوليهم. وهو ما يتوافق في نسبة الإجابة مع سؤال اتخاذ القرارات السابق¹.

جدول رقم (20): يوضح أساليب الاحتجاج:

المصدر: سؤال رقم(24) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

أساليب الاحتجاج	التكرار	النسبة المئوية%
تقرير كتابي	11	45.83
تقرير شفهي	12	50
الاثنين معا	01	4.17
المجموع	24	100

¹أنظر الجدول السابق رقم (07)، بعنوان اتخاذ القرارات.

يوضح الجدول الأساليب التي يستخدمها العمال في الاحتجاج، مثلت نسبة 45.83 % العمال الذين قالو بأنهم يستخدمون تقرير كتابي للإدارة، ونسبة 50 % مثلت العمالي الذين يستخدمون التقارير الشفهية وهي التواصل المباشر مع الطرف الذي يحتج له، أما أقل نسبة تمثلت في عامل واحد أجاب بأنه يستخدم تقرير شفهي وكتابي.

سؤال رقم (25) يوضح إجابة المبحوثين حول عدم احتجاجهم على قراراتهم:

كانت أغلب إجابات المبحوثين حول عدم احتجاجهم على قراراتهم، أنهم لا يجدون أي رد فعل حول الاحتجاج بمعنى أن الاحتجاج مرفوض من طرف الإدارة، حيث قال مبحوث: "مش رح يكون أي جديد لو نحتج"، وقال مبحوث آخر: "حتى ونحتج مكانش حتى حاجة"، أكد على ذلك مبحوث في إجابته "مش رح نقضي مصلحتي".

سؤال رقم (26) حول تقييم عمال الإنتاج لعمل مسيري الموارد البشرية:

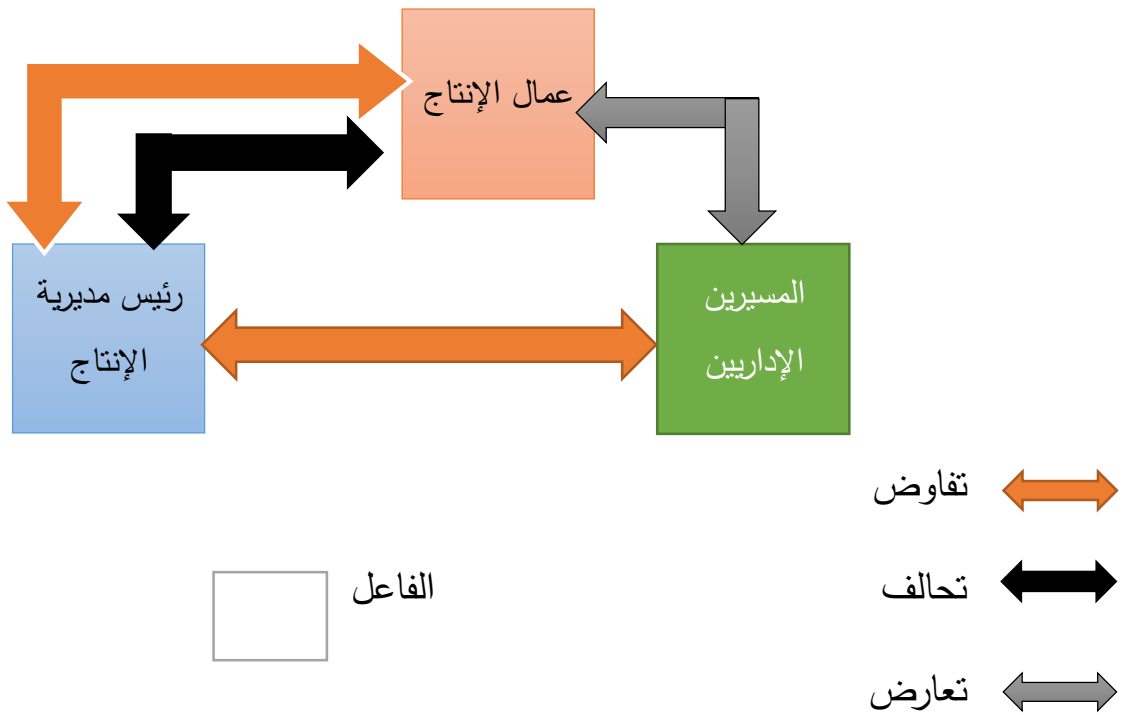
اختلفت إجابات عمال الإنتاج حول تقييمهم لعمل الإداريين، بين من قالوا عمل جيد وبمصطلحاتهم "مليح"، وكان عددهم 15 عامل، منهم من قال: عمل الإدارة ليس في المستوى وهو ضعيف حيث عبروا عنه بأنه "ليس الشخص المناسب في المكان المناسب"، وأضاف مبحوث قائلاً: "عملهم ضعيف مكانش هيكله لا يوجد تنسيق"، حيث كان عددهم 07 مبحوثين، أما العمال الباقون وعددهم 07، قيموا عمل الإداريين بمصطلح "معنديش دخل مع الإدارة". بمعنى أنهم متحيزين عن المسيرين الإداريين.

هذا السؤال مرتبط بعلاقة العمال بالإداريين، وتماشياً مع باقي الإجابات الخاصة بالعمال والإدارة، فإن عمال الإنتاج والمسيرين الإداريين لا توجد علاقة تواصل أو تفاوض بينهم.

سؤال رقم (27) حول تقييم عمال الإنتاج لعمل رئيس المديرية:

حول تقييم عمال الإنتاج لرئيس مديريتهم أجاب أغلب العمال بأن رئيس المديرية جديد في المنصب ولم يتعاملوا معه بصفة مباشرة، أما أقلية العمال أجابوا بأن وضعية المؤسسة غير جيدة حتى يكون عمل رئيس المديرية في المستوى، عمال الإنتاج يشكون من الحالة الانتقالية التي تعيشها المؤسسة، والتغيرات للمناصب المسيرة، الأمر الذي جعلهم غير مستقرين في إجاباتهم وتفكيرهم.

مخطط رقم (04): نسق الفعل الملموس لعمال الإنتاج:



- تفريغ وتحليل وتفسير بيانات المقابلة نص موجهة الخاصة بعمال الصيانة:
- المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوثين.

سؤال رقم (1): يوضع سن العمال.

تبين من خلال إجراء المقابلات نصف موجهة مع عمال الصيانة، كلهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة. ويمكن تمثيل ذلك بنسبة 100 %

سؤال رقم (2) حول جنس العمال: تبين من خلال إجراء المقابلات نصف موجهة مع عمال الصيانة، كلهم ذكور، هذا راجع لطبيعة النشاط التقني الصناعي الذي يمارسونه على مستوى المديرية.

معالجة أعطاب الآلات تحتاج إلى يد عاملة ذكورية، تبعا للقوى الجسمانية والفكرية للذكور.

جدول رقم(21): يوضح المستوى التعليمي للعمال.

المصدر: سؤال رقم(3) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
//	/	ابتدائي
//	/	متوسط
28.58	02	ثانوي
71.42	05	جامعي
100	07	المجموع

يوضح الجدول المستوى التعليمي لعمال الصيانة، مثلت أكبر نسبة 71.42 % العمال ذو المستوى الجامعي، أما أقل نسبة 28.58% كانت للعمال ذو مستوى تعليمي ثانوي.

بالتالي أغلب عمال الصيانة جامعيين بشهادة مهندسين، مجال الصيانة يحتاج إلى مهندسين وأعاون تحكم بمعنى يد عاملة مهرة، بشهادات جامعية أو بتكوينات في مجال الصيانة.

جدول رقم(22): يوضح الحالة العائلية للعمال.

المصدر: سؤال رقم(4) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
28.57	02	أعزب
57.14	04	متزوج
14.29	01	مطلق
//	/	أرمل(ة)
100	07	المجموع

يوضح الجدول الحالة العائلية لعمال الصيانة، حيث نسبة 57.14 % العمال المتزوجين، ونسبة 28.57 % العمال العزاب، أقل نسبة مثلت عامل مطلق 14.29 % . أغلب عمال الصيانة متزوجون، هذا يتوافق مع أعمارهم.

جدول رقم (23): يوضح طبيعة منصب العمال.

المصدر: سؤال رقم(5) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة المنصب
28.57	02	رئيس ورشة
28.57	02	كهربائي
14.29	01	مهندس كهربائي
14.29	01	ميكانيكي
14.29	01	مكلف بالدراسات المنهجية
100	07	المجموع

يوضح الجدول مناصب عمال الصيانة، مثلت نسبة 28.57 %، كل من مناصب رؤساء الورشات والكهربائيين، أما أقل نسبة 14.29 % مثلت كل من المهندس الكهربائي، الميكانيكي، مكلف بالدراسات المنهجية. مناصب عمال الصيانة تتوافق مع طبيعة عملهم.

جدول رقم(24): يوضح الأقدمية في العمل.

المصدر: سؤال رقم(6) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	مدة العمل
85.71	06	[عام-10]
14.29	01	[20-11]
100	07	المجموع

يوضح مدة العمل في المؤسسة حيث مثلت نسبة 85.71 %، مدة العمل من عام الى 10 سنوات، ونسبة 14.29 %، مدة العمل من 11 الى 20 سنة، وتمثلت في عامل واحد.

أغلب عمال الصيانة لهم أقدمية العمل، قد يدل على وجود مؤشر الخبرة في العمل والخبرة في التواصل وإنجاز الأعمال وصيانة الأعطاب في وقتها وبأحسن حال.

• المحور الثاني: طبيعة عمل عمال الصيانة.

سؤال رقم (7) حول المهام الموكلة للعامل:

من خلال إجابات الباحثين حول طبيعة مهامهم، كانت كل إجاباتهم بأنهم يقومون بصيانة أعطاب الآلات، حيث قال مبحوث: " أقوم بصيانة الآلات من الجانب الميكانيكي"، وقال آخر: " أقوم بتدخلات في الأعطاب من الجانب الكهربائي"، أضاف مبحوث آخر "مراقبة الأعطاب الدورية، الصيانة الوقائية، تسيير الورشة"، إضافة الى العمل التقني، يقوم عمال الصيانة بالعمل الاشرافي، يقوم عمال

الصيانة بمتابعة مهامهم بطريقة تتوافق مع مناصبهم وشهاداتهم، بمعنى مجال الصيانة والمراقبة هو ما يميز نشاطهم.

جدول رقم (25): المسؤول عن تحديد مهام العمال.

المصدر: سؤال رقم (8) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

المسؤول عن تحديد مهام العمال	التكرار	النسبة المئوية%
المشرف المباشر	05	71.42
رئيس المديرية	01	14.29
الإدارة العامة	01	14.29
المجموع	07	100

يوضح الجدول إجابات عمال الصيانة حول المسؤول عن تحديد مهامهم، مثلت نسبة 71.42% العمال الذين أجابوا، المشرف المباشر هو المسؤول عن تحديد مهامهم، وهي أكبر نسبة في التحليل، أما أقل نسبة 14.29 %، أجابوا بأن رئيس المديرية هو المسؤول عن تحديد مهامهم، ونفس النسبة 14.29 % أجابوا بأن الإدارة العامة هي المسؤولة عن تحديد المهام، بالنسبة لموضوع تحديد المهام، يتبع الطريقة الهرمية التسلسلية، كل مسؤول يقدم مهام للعمال المباشرين معه.

جدول رقم (26): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

المصدر: سؤال رقم (9) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	03	42.86
لا	03	42.86
أحيانا	01	14.28
المجموع	07	100

يوضح الجدول نسب إجابات العمال حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث نسبة 42.86 % من عمال الصيانة أجابوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، ونسبة 42.86 % أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات، تساوت النسبتين في الإجابة بنعم والإجابة ب لا، أما أقل نسبة هي 14.28 % هي الإجابة بالاحتمال أحيانا يشارك في اتخاذ القرار.

تساوت النسبة في الإجابة بين نعم ولا للمشاركة في اتخاذ القرار، جزء من عمال الصيانة يشاركون وجزء آخر لا يشارك في اتخاذ القرار، عمال الصيانة لهم الاستقلالية في اتخاذ القرار، نظرا لطبيعة معارفهم، أي قد لا يحتاجون إلى ضرورة الاستشارة في مباشرة العمل، عملية صيانة الأعطاب تحتاج التدخل المباشر، لاستكمال العملية الإنتاجية وعدم توقفها.

جدول رقم(27): يوضح مركزية القرارات في المؤسسة.

المصدر: سؤال رقم (10) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

وجود مركزية قرارات على مستوى المديرية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	03	42.86
لا	01	14.28
أحيانا	03	42.86
المجموع	07	100

يبين الجدول إجابة المبحوثين حول مركزية القرارات، مثلت نسبة 42.86 % بنعم لوجود مركزية القرارات، ونسبة 14.28 %، لا لوجود مركزية قرارات، ونسبة 42.86 % أحيانا توجد مركزية قرارات.

مركزية القرارات موجودة على مستوى المديرية هذا ما صرح به عمال الصيانة، بالتالي الأوامر والقواعد تنفذ بصفة مطلقة، والاستقلالية تكون في استخدام المعارف التقنية لمعالجة الأعطاب، الأمر

الذي وصل إليه ميشال كروزيه في دراسته لمصنع التبغ أين وجد عمال الصيانة يتحكمون في معالجة الأعطاب، ولهم استراتيجيات يمارسونها لكي يضمنوا حقوقهم باعتبار معارفهم التقنية التي تؤهلهم لضمان مكانتهم داخل المصنع¹.

جدول رقم(28): يوضح الجهة التي يطرح العامل لها الانشغالات والمشاكل.

المصدر: سؤال رقم(11) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

طرح الانشغالات والمشاكل	التكرار	النسبة المئوية%
المشرف المباشر	05	71.42
رئيس المديرية	02	28.58
الإدارة العامة	/	//
النقابة	/	//
المجموع	07	100

يوضح الجدول إجابة عمال الصيانة حول الجهة التي يطرح لها العامل انشغالاته، مثلت أكبر نسبة 71.42 %، المشرف المباشر هو المسؤول عن استقبال انشغالات العمال، أما اقل نسبة 28.58 %، أجابت بأن رئيس المديرية هو من يوجهون له انشغالاتهم.

بالتالي هم يتبعون الهرمية في توجيه الانشغالات، يتواصل عمال الصيانة بصفة مباشرة مع مشرفيهم المباشرين، ويطرحون انشغالاتهم له، باعتباره متواجد مباشرة في ورشة العمل، ما يدل على احترام السلم الهرمي لتوزيع المناصب.

¹ للتفصيل أكثر أنظر دراسة ميشال كروزيه لمصنع التبغ، ص ص 68-75.

• المحور الثالث: علاقة عمال الصيانة بمسيري الموارد البشرية.

سؤال رقم (12) حول طريقة توظيف العمال:

من خلال المقابلات مع عمال الصيانة، في سؤال حول طريقة توظيفهم كانت أغلب إجابات عمال الصيانة أنهم توظفوا عن طريق الاختبارات، باعتبار مناصبهم تقنية تحتاج للتجريب أولاً وهم يختلفون عن عمال الإنتاج، هنا طبيعة المنصب حددت طريقة التوظيف.

جدول رقم(29): يوضح تطابق المنصب مع الشهادة.

المصدر: سؤال رقم (13) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

تطابق المنصب مع الشهادة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	06	85.71
لا	01	14.29
المجموع	07	100

يوضح الجدول إجابات المبحوثين حول تطابق مناصبهم مع الشهادة العلمية المتحصلين عليها، مثلت نسبة 85.71 % نعم تتطابق الشهادة مع منصب العمل، وهي أكبر نسبة، أقل نسبة مثلت إجابة عمال بأن شهادته لا تتطابق مع منصب عمله 14.29 %.

إن أغلب عمال الصيانة توظفوا في المناصب المناسبة لشهادات عملهم، ما يدل على تطبيق المبدأ العلمي تايلور الرجل المناسب في المكان المناسب، وتقسيم العمل والتخصص الذي نادى به كل من ماكس فيبر وتايلور¹.

¹ للمزيد من المعلومات أنظر نظرية تايلور والإدارة العلمية، ص ص 78-83.

ثم ماكس فيبر والفعل الاجتماعي، والفعل الاجتماعي، ص ص 58-60.

جدول رقم(30): يوضح نوع الاتصال بين عمال الصيانة والإدارة العامة.

المصدر: سؤال رقم (14) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

نوع الاتصال بين العمال والإدارة العامة	التكرار	النسبة المئوية
مباشر	01	14.29
غير مباشر	05	71.42
الاثنين معا	01	14.29
المجموع	07	100

يوضح الجدول نوع الاتصال بين عمال الصيانة والإدارة العامة، مثلت أكبر نسبة 71.42% إجابة المبحوثين، الاتصال غير مباشر مع الإدارة العامة، ونسبة 14.29% الاتصال غير مباشر، نفس النسبة تكررت مع الاحتمال الأخير الذي يجيب فيه العامل بأنه اتصال مباشر وغير مباشر 14.29%.

جدول رقم(31): يوضح توافق الأجر مع المنصب.

المصدر: سؤال رقم (15) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

توافق الأجر مع المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	04	57.14
لا	03	42.86
المجموع	07	100

يوضح الجدول توافق الأجر مع منصب العمل، حيث مثلت نسبة 57.14% إجابة العمال بنعم يتوافق الأجر مع منصبهم، في حين نسبة 42.86% تمثل العمال غير راضين على أجرهم و لا يتوافق مع مهامهم، أغلب إجابات المبحوثين تعبر عن توافق أجرهم مع عملهم.

جدول رقم(32): يوضح ترقية العامل.

المصدر: سؤال رقم (16) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

خضوع العامل للترقية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	02	28.58
لا	05	71.42
المجموع	07	100

يوضح الجدول ترقية العامل، مثلت أكبر نسبة العمال الذين لم يخضعوا للترقية 71.42 %، أما أقل نسبة 28.58 % مثلت العمال الذين خضعوا للترقية، بالتالي أغلب عمال الصيانة لم يخضعوا للترقية، أغلب عمال الصيانة لم يخضعوا لعملية الترقية في المؤسسة منذ توظيفهم.

سؤال رقم(17) في حالة الإجابة ب لا لماذا: كانت أغلب إجابات العمال الذين لم يخضعوا للترقية أن السبب هو عدم توفر مناصب شاغر للضفر بالترقية، أما من جانب عامل واحد صرح بأنه "لا توجد معايير للترقية بل اعتماد المحاباة في الترقية".

عدم توفر مناصب للترقية هي إجابة أيضا عمال الإنتاج. ما يدل على وعي العمال بطريقة الترقية، كيف تتم ومتى تكون.

جدول رقم(33): يوضح حصول العامل على تحفيزات.

امصدر: سؤال رقم(18) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

حصول العامل على تحفيزات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	06	85.71
لا	01	14.29
المجموع	07	100

يبين الجدول حصول العامل على تحفيزات من المؤسسة، مثلت أكبر نسبة 85.71% حصول العامل على تحفيز من المؤسسة، أما أقل نسبة 14.29%، عدم حصول العامل على تحفيز. أغلب إجابات العمال، حصلوا على تحفيزات منذ توظيفهم، بالتالي هم يتوافقون مع عمال الإنتاج في الإجابة، والمؤسسة تعمل بمؤشر التحفيز.

جدول رقم (34): يوضح خضوع العامل للتدريب على المنصب.

المصدر: سؤال رقم (19) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية %	التكرار	خضوع العامل للتدريب على المنصب
57.14	04	نعم
42.86	03	لا
100	07	المجموع

يوضح الجدول إجابات عمال الصيانة حول سؤال تلقيهم تدريب من طرف المؤسسة، مثلت نسبة 57.14%، العمال الذين خضعوا لتدريب، أما أقل نسبة 42.86%، اجابت بأنها لم تتلقى تدريب من طرف المؤسسة.

أغلب المبحوثين خضعوا للتدريب، هذا الإجابة جيدة وتساعد عمال الصيانة في زيادة الكفاءة لديهم، مناصبهم تقنية حساسة، تحتاج لتدريب مكثف، من أجل تسهيل عملية صيانة الأعطاب ومتابعة العملية الإنتاجية.

جدول رقم(35): يوضح حاجة العامل للتدريب.

المصدر: سؤال رقم(20) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

حاجة العامل للتدريب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	03	100
لا	/	//
المجموع	03	100

بالنسبة للعمال الذين لم يخضعوا لتدريب، أجاب كلهم بأنهم يحتاجون تدريب على مناصبهم حيث مثلت نسبة إجابتهم 100 %.

يحتاج عمال الصيانة إلى التدريب، هو عملية أساسية بالنسبة لهم، لزيادة معارفهم وتطويرها.

جدول رقم(36): يوضح تلقي العامل للتكوين على المنصب.

المصدر: سؤال رقم(21) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

تلقي العامل للتكوين على المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	05	71.42
لا	02	28.58
المجموع	07	100

يوضح الجدول تلقي عمال الصيانة للتكوين، مثلت نسبة 71.42 %، أكبر نسبة للعمال الذين خضعوا لتكوين، أما أقل نسبة 28.58 % أجابت بعدم تلقيها تكوين في المؤسسة.

إضافة إلى مؤشر التدريب، يوجد مؤشر التكوين، أغلب عمال الصيانة خضعوا لتكوين على المنصب، ما يدل على حاجتهم للمؤشرين، وبهما يستطيعون تسيير ورشات العمل، وصيانة الأعطاب بطريقة جيدة دون التأخر.

جدول رقم(37): يوضح نوع التكوين.

المصدر: سؤال رقم (22) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية%
داخلي	01	20
خارجي	02	40
الاثنين معا	02	40
المجموع	05	100

بعد إجابة العمال بأنهم تلقوا تكوين، حيث مثلت نسبة 20% إجابة العامل بأنه تكوين داخل المؤسسة،

أما كل من التكوين الخارجي والتكوين الداخلي والخارجي أخذنا نفس النسبتين 40%.

خضع جل عمال الصيانة إلى تكوينين داخلي وخارجي، لأن طبيعة مناصبهم تتطلب ذلك¹.

جدول رقم(38): يوضح احتجاج العامل على قراراته المرفوضة.

المصدر: سؤال رقم(23) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

احتجاج العامل على قرارات المسيرين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	06	70.59
لا	/	//
أحيانا	01	14.29
المجموع	07	100

¹ انظر الجدول رقم (23) بعنوان طبيعة مناصب عمال الصيانة.

يوضح الجدول إجابة عمال الصيانة حول احتجاجهم على القرارات المرفوضة، مثلت أكبر نسبة 70.59 % إجابة عمال الصيانة بأنهم يحتجون على القرارات، أما نسبة 14.29 % أقل نسبة تمثل العامل الذي يحتج أحيانا على القرارات.

كل عمال الصيانة يحتجون على القرارات المرفوضة، ماعدا عامل واحد، هاته النسبة تؤكد على وجود مؤشر الاستقلالية لدى العمال على مستوى المصلحة.

جدول رقم (39): يوضح أساليب الاحتجاج.

المصدر: سؤال رقم(24) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

أساليب الاحتجاج	التكرار	النسبة المئوية %
تقرير كتابي	01	16.67
تقرير شفهي	04	66.66
الاثنين معا	01	16.67
المجموع	06	100

بعد إجابة عمال الصيانة على أنهم يحتجون على القرارات المرفوضة، قدّموا إجاباتهم على أساليب الاحتجاج التي يعتمدونها، حيث مثلت أكبر نسبة 66.66 % أسلوب الاحتجاج يكون شفهي، وأقل نسبة 16.67 % مثلت كل من الاحتمال تقرير كتابي والاحتمال الاثنين معا.

يعتمد عمال الصيانة في طرح انشغالاتهم على الأسلوب الشفهي، باعتبار المسؤول الأول هو المشرف المباشر عليهم، بمعنى أنه متواجد معهم في الورشة وفي تواصل دائم ومباشر.

سؤال رقم (26) حول تقييم عمال الصيانة لعمل مسيري الموارد البشرية:

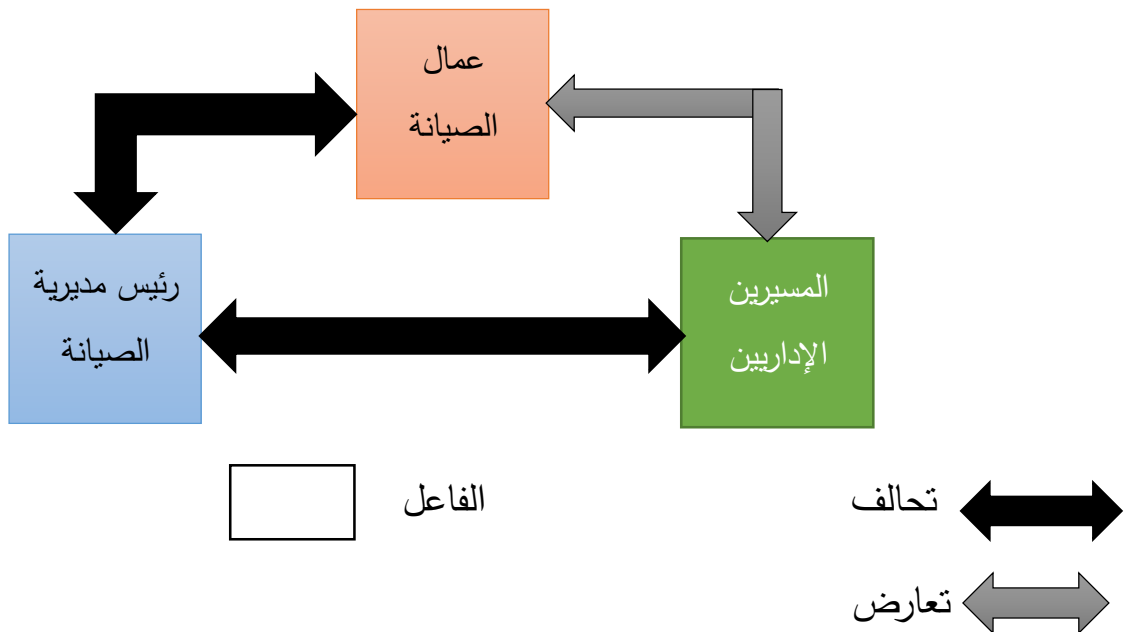
أغلبت إجابات عمال الصيانة أنهم غير راضين على عمل المسيرين الإداريين وبصفة عامة الإدارة، حيث قال مبحوث: " هو ما ضدنا نقدموا تقارير لكن لا ردة فعل"، وقال مبحوث اخر: " ناقص من

حيث التوظيف"، اما من جانب مبحوثين صرحا قائلين: "معنديش خدمة معاهم"، معنديش تعامل معاهم". أغلب عمال الصيانة عبرا عن تقييمه لمسيرى المواد البشرية بأنه عمل ضعيف، بالتالى هم معارضين لعملهم التسييرى، هاته النتيجة نفسها التى وصل لها ميشال كروزيه فى دراسته لمصنع التبغ لكل من العمال المهرة والمهندسين والاداريين.

سؤال رقم(27) حول تقييم عمال الصيانة لعمل رئيس المديرية:

كل إجابات عمال الصيانة أجابوا بأن عمل رئيس المديرية جيد وهم راضين عليه من الناحية العملية ومن ناحية التواصل، حيث قال مبحوث: "يؤدي مهامه"، وقال آخر: "مليح إنسان محترم وخدام ويدافع على العمال". عبر عمال الصيانة من خلال المقابلة التي أجريت معهم، أنهم راضين عن عمل رئيس المديرية بالتالى هم متحالفين معه ويتفاوضون معه.

مخطط رقم (05): نسق الفعل الملموس لمديرية الصيانة:



• تحليل المقابلة الخاصة بعمال مديرية الجودة والنوعية:

• المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوثين.

جدول رقم(40): يوضع سن العمال.

المصدر: سؤال رقم(1) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية%	التكرار	السن
83.33	05	140-30]
16.67	01	150-41]
100	06	المجموع

يوضح الجدول سن عمال مديرية الجودة والنوعية، حيث أغلب عمال مديرية الجودة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، وقدرت بنسبة 83.33 %، أما نسبة 16.67 % مثلت العامل الذي يتراوح عمره من 41 الى 50 سنة.

أغلب عمال مديرية الجودة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، وهي نفس النسبة مع عمال الصيانة.

سؤال رقم (2) حول جنس العمال: تبين من خلال إجراء المقابلات نصف موجهة أن عمال مديرية الجودة والنوعية كلهم ذكور.

نشاط العمال يتابعونه داخل مخابر المصنع، عند ملاحظة الباحثة للعمال وجدت أن منهم ذكور ومنهم إناث، ما يدل على أن النشاط يمكن مزاولته من كلا الجنسين عكس نشاط عمال الصيانة، أما مخابر العمل تم منع الباحثة من دخولها، خوفا من حدوث أي مشكل في المخبر بما يحمله من مواد كيميائية تتطلب ارتداء ملابس وقائية.

سؤال رقم (3) حول المستوى التعليمي للعمال: تبين أن كل المبحوثين الذين تمت مقابلتهم لهم مستوى تعليمي جامعي.

كل عمال مديرية الجودة والنوعية لهم مستوى جامعي، فمخبر العمل داخل المصنع يحتاج يد عاملة كفوة لتحليل المواد الأولية والنهائية عند الانتهاء من تحضير المنتج.

جدول رقم(41): يوضح الحالة العائلية للعمال.

المصدر: سؤال رقم(4) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	01	16.67
متزوج	05	83.33
مطلق	/	//
أرمل(ة)	/	//
المجموع	06	100

يبين الجدول أن أغلب عمال الجودة والنوعية متزوجون ما عدا عامل واحد حيث مثلت نسبة 83.33 % العمال المتزوجون، ونسبة 16.67 % عازب.

كل عمال مديرية الجودة والنوعية متزوجون ما عدا عامل واحد أعزب.

جدول رقم (42): يوضح طبيعة منصب العمال.

المصدر: سؤال رقم(5) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
مخبري	01	16.67
رئيس مصلحة	01	16.67
رئيس ورشة	01	16.67
تقني مخبري	01	16.67
مراقب الجودة والنوعية	02	33.33
المجموع	06	100

يوضح الجدول مناصب عمال الجودة والنوعية الذين تمت مقابلتهم، منصب مخبري بنسبة 16.67 %، منصب رئيس مصلحة بنسبة 16.67 %، منصب رئيس ورشة بنسبة 16.67 %، منصب تقني مخبري بنسبة 16.67 %، منصب مراقب الجودة والنوعية بنسبة 33.33 %.

سؤال رقم (6) يوضح الأقدمية في العمل.

كل المبحوثين تتراوح مدة عملهم من 5 الى 15 سنة، قدرت بنسبة ب 100 % . الأقدمية في العمل بالنسبة للمبحوثين تراوحت بين 5 سنوات إلى 15 سنة، هي نسبة جيدة تساعد العمال على اكتساب الخبرات في مجال عملهم.

• المحور الثاني: طبيعة عمل عمال الجودة والنوعية.

سؤال رقم(7) حول المهام الموكلة للعامل: اختلفت مهام عمال الجودة والنوعية بين من يقوم بمراقبة جودة المنتج ومن يراقب المادة الأولية، أيضا من يقوم بتحليل الماء، إضافة إلى المراقبة التقنية للخواص الفيزيائية ومتابعة المخبر وخطوط الإنتاج. تتوزع مهام المبحوثين، حسب مجال عملهم.

جدول رقم (43): المسؤول عن تحديد مهام العمال.

المصدر: سؤال رقم(8) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

المسؤول عن تحديد مهام العمال	التكرار	النسبة المئوية%
المشرف المباشر	04	66.67
رئيس المديرية	02	33.33
الإدارة العامة	/	//
المجموع	06	100

يوضح الجدول المسؤول عن تحديد مهام المبحوثين حيث مثلت نسبة 66.67 % أجابوا، المشرف

المباشر هو المسؤول عن تحديد مهامهم ونسبة 33.33 % العمال الذين يشرف عليهم رئيس المديرية.

إجابة المبحوثين هاته ترجع إلى طبيعة مناصبهم، رئيس مصلحة يباشره رئيس المديرية، ورئيس الورشة يباشره رئيس المصلحة بمعنى المسؤول المباشر، بالتالي نفس التحليل يمكن قوله هو عمل المؤسسة بالتسلسل الهرمي للسلطة وتوزيع الوظائف.

جدول رقم (44): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

المصدر: سؤال رقم(9) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية%	التكرار	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
33.33	02	نعم
//	/	لا
66.67	04	أحيانا
100	06	المجموع

يبين الجدول مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، مثلت أكبر نسبة 66.67 % إجابة العمال بالاحتمال أحيانا يشاركون في اتخاذ القرارات، وأقل نسبة 33.33 % إجابة العمال ب نعم يشاركون في اتخاذ القرارات.

أغلب إجابات العمال تدل على مشاركة القرارات تكون أحيانا فقط.

جدول رقم(45): يوضح مركزية القرارات في المؤسسة.

المصدر: سؤال رقم(10) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

وجود مركزية قرارات على مستوى المديرية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	03	50
لا	/	//
أحيانا	03	50
المجموع	06	100

من جانب مركزية القرارات مثلت نسبة 50 % إجابة العمال بوجود مركزية قرارات، ونفس النسبة 50 % إجابة العمال بأنه لا توجد مركزية قرارات، نفس نسبة الإجابة بنعم ولا صرح بها المبحوثين.

جدول رقم(46): يوضح الجهة التي يطرح العامل لها الانشغالات والمشاكل.

المصدر: سؤال رقم(11) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

طرح الانشغالات والمشاكل	التكرار	النسبة المئوية%
المشرف المباشر	05	83.33
رئيس المديرية	01	16.67
الإدارة العامة	/	//
النقابة	/	//
المجموع	06	100

يوضح الجدول إجابة المبحوثين حول طرح انشغالاتهم، مثلت نسبة 83.33 % العمال الذين أجابوا، يطرحون انشغالاتهم للمشرف المباشر، ونسبة 16.67 % للعمال الذين يطرحون انشغالهم لرئيس المديرية.

إذن المشرف المباشر هو المسؤول الأول عن استقبال انشغالات عماله في ورشة العمل، بالتالي نفس المسار الذي يتخذونه عمال الإنتاج وعمال الصيانة في طرح الانشغالات، أي يعملون بالتوزيع الهرمي للمهام والمناصب.

• المحور الثالث: علاقة عمال مديرية الجودة والنوعية بمسيري الموارد البشرية.

سؤال رقم (12) حول طريقة توظيف العمال: من جانب طريقة توظيف العمال، أغلب إجابات المبحوثين توظفوا عن طريق وكالة التشغيل، منهم من قال التوظيف عن طريق المؤسسة والخضوع للاختبار، مسألة الخضوع للاختبار تخص العمال الذين يجب أن تتوفر فيهم شرط معينة مثل الكفاءة، المهارة، الخبرة، نتيجة لحساسية مناصبهم وكفاءتها، كالمهندسين مثلاً.

جدول رقم (47): يوضح تطابق المنصب مع الشهادة.

المصدر: سؤال رقم (13) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

تطابق المنصب مع الشهادة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	02	33.33
لا	04	66.67
المجموع	06	100

يوضح الجدول تطابق المنصب مع الشهادة، مثلت نسبة 66.67 % إجابة العمال حول عدم تطابق منصب عملهم مع الشهادة المتحصلين عليها هي أكبر نسبة، أما أقل نسبة 33.33 % أجابت منصبهم يتطابق مع الشهادة.

أغلب إجابات المبحوثين توضح عدم تطابق منصب عملهم مع الشهادة.

جدول رقم(48): يوضح نوع الاتصال بين عمال مديرية الجودة والنوعية والإدارة العامة.

المصدر: سؤال رقم(14) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

نوع الاتصال بين العمال والإدارة العامة	التكرار	النسبة المئوية%
مباشر	01	16.67
غير مباشر	05	83.33
المجموع	06	100

يوضح الجدول إجابة العمال حول طريقة الاتصال بينهم وبين الإدارة العامة، حيث مثلت نسبة 83.33 % العمال الذين قالوا نوع الاتصال غير مباشر وهي أكبر نسبة، أما أقل نسبة أجابت الاتصال مباشر ومثلت ب 16.67 %.

طبيعة الاتصال بين المبحوثين والإدارة غير مباشرة، ما يوحي بوجود هوة بينهم وبين الإداريين، قد تكون طبيعة البناء فرضت ذلك، لأن ورشات العمل بعيدة عن الإدارة ومستقلة عليها.

جدول رقم(49): يوضح توافق الأجر مع المنصب.

المصدر: سؤال رقم(15) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

توافق الأجر مع المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	02	33.33
لا	04	66.67
المجموع	06	100

يوضح الجدول إجابة العمال حول توافق الأجر مع منصبهم، حيث مثلت نسبة 66.67 % العمال الذين قالوا الأجر لا يتوافق مع منصبهم، ونسبة 33.33 % العمال الذين أجابوا بأن الأجر يتوافق

مع منصبهم وهي أقل نسبة، أغلب الإجابات تدل على عدم توافق الأجر مع منصب عملهم، بمعنى عملهم يحتاج إلى أجر زائد، ما يبين أن عمال المديرية يعانون من نقص في الأجر، ما قد يؤثر على إنتاجيتهم.

جدول رقم(50): يوضح ترقية العامل.

المصدر: سؤال رقم(16) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

النسبة المئوية%	التكرار	خضوع العامل للترقية
50	03	نعم
50	03	لا
100	06	المجموع

بالنسبة لحصول عمال الجودة والنوعية على ترقية، مثلت نسبة 50% إجابة العمال الذين تحصلوا على ترقية ونسبة 50% العمال الذين لم يحصلوا على ترقية منذ توظيفهم. تساوت نسبة الإجابة حول ترقية العمال، على مستوى المديرية، منهم من خضع للترقية، ومنهم من لم يخضع للترقية.

سؤال رقم (17) في حالة الإجابة ب لا لماذا: كل العمال الذين أجابوا بأنهم لم يخضعوا للترقية صرّحوا بأن السبب هو عدم وجود مناصب شاغرة للترقية.

جدول رقم(51): يوضح حصول العامل على تحفيزات.

المصدر: سؤال رقم (18) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

النسبة المئوية%	التكرار	حصول العامل على تحفيزات
33.33	02	نعم
66.67	04	لا
100	06	المجموع

يوضح الجدول حصول العامل على تحفيزات، مثلت أكبر نسبة 66.67 % إجابة العمال حول حصولهم على تحفيزات، وأقل نسبة 33.33 % بالنسبة للعمال الذين تحصلوا على تحفيزات.

أغلب العمال لم يحصلوا على تحفيزات منذ توظيفهم، هذا العامل قد يؤثر على مستوى إنتاجيتهم، فالمؤسسة يجب أن تراعي هذا الأمر، نظرا لأهمية المخبريين في المؤسسة وحساسية مناصبهم، هذا ما ركزت عليه مدرسة علاقات الإنسانية حول ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل بتحفيزه وترقيته وتوفير ظروف عمل تتوافق مع مؤهلاتهم من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق الربح.

جدول رقم(52): يوضح خضوع العامل للتدريب على المنصب.

المصدر: سؤال رقم(19) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

تلقي العامل للتدريب على المنصب	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	04	66.67
لا	02	33.33
المجموع	06	100

يوضح الجدول تلقي العامل تدريب على المنصب، حيث مثلت أكبر نسبة 66.67 % إجابة العمال بأنهم تلقوا تدريب على منصبهم، وأقل نسبة 33.33 % بعدت تلقيهم تدريب على منصبهم.

أغلب المبحوثين صرّحوا تلقوا تدريب على مناصبهم، أي أن عملية التدريب حاضرة بشكل مستمر في المؤسسة، ما يساعد العامل على التعرف أكثر على تقنية الآلة وطريق تحضير منتج جيد يتوافق والمواصفات المطلوبة.

سؤال رقم(20): يوضح حاجة العامل للتدريب بعد الإجابة بعدم خضوعه لتدريب.

بالنسبة للعمال الذين لم يخضعوا لتدريب داخل المؤسسة، أجابوا، يحتاجون الى تدريب على المنصب حيث قدرت نسبة الإجابة ب 100 %، أوضح المبحوثان أنهم يحتاجان لتدريب على منصبيهما نظرا لكونهما يعملان في ورشة اختبار مواد تحضير المنتج.

جدول رقم(53): يوضح تلقي العامل للتكوين على المنصب.

المصدر: سؤال رقم(21) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	تلقى العامل للتكوين على المنصب
66.67	04	نعم
33.33	02	لا
100	06	المجموع

يوضح الجدول تلقي العمال للتكوين، مثلت أكبر نسبة 66.67 % إجابة المبحوثين بنعم لخضوعهم لتكوين، أما أقل نسبة مثلت العمال الذين لم يتلقوا تكوين على منصبهم 33.33 %، إضافة إلى عامل التدريب، تلقى أيضا العمال تكوين على مستوى عملهم.

جدول رقم(54): يوضح نوع التكوين.

المصدر: سؤال رقم(22) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	نوع التكوين
50	02	داخلي
25	01	خارجي
25	01	الاثنين معا
100	04	المجموع

من جانب نوع التكوين الذي خضع له العمال، مثلت نسبة 50 % العمال الذين خضعوا لتكوين داخل المؤسسة، ونسبة 25 % العمال الذين خضعوا لتكوين خارجي، أما نسبة 25 % العمال الذين خضعوا لتكوين داخلي وخارجي.

عملية التكوين تنوعت لدى عمال مديرية الإنتاج، منهم من خض لتكوين داخل ومنهم لتكوين خارجي، ومنهم من خضع لتكوين داخلي وخارجي معا.

جدول رقم(55): يوضح احتجاج العامل على قراراته المرفوضة.

المصدر: سؤال رقم(23) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية%	التكرار	احتجاج العامل على القرارات المرفوضة
66.66	04	نعم
16.67	01	لا
16.67	01	أحيانا
100	06	المجموع

يوضح الجدول احتجاج العمال على قرارات الإدارة العامة، مثلت أكبر نسبة 66.67% إجابة العمال بنعم يحتجون على القرارات، أما أقل نسبة 16.67% مثلت العمال الذين لا يحتجون على القرارات المرفوضة، ونسبة 16.67 % مثلت العمال الذين يحتجون أحيانا على القرارات المرفوضة.

صرح أغلب العمال، يحتجون على القرارات المرفوضة من طرف المسؤولين، ما يعني أنهم مستقلون على مستوى مناصبهم ولديهم المساحة الكافية لكي يعبروا عن رأيهم وعدم رضاهم عن قرار معين.

جدول رقم (56): يوضح أساليب الاحتجاج:

المصدر: سؤال رقم (24) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

أساليب الاحتجاج	التكرار	النسبة المئوية %
تقرير كتابي	02	50
تقرير شفهي	01	25
الاثنين معا	01	25
المجموع	04	100

يوضح الجدول أساليب الاحتجاج التي يعتمد عليها العامل أثناء رفض قراراته، مثلت نسبة 50 % إجابة المبحوثين الذين يعتمدون على التقرير الكتابي، ونسبة 25 % المبحوثين الذين يعتمدون على التقرير الشفهي، ونسبة 25 % المبحوثين الذين يعتمدون على التقرير الشفهي والكتابي معا.

الأسلوب الغالب اعتماده من طرف المبحوثين هو تقديم تقرير كتابي، بمعنى يتبعون الإجراء البيروقراطي في طريقة التواصل وإيصال شكاويهم، هذا ما أشار إليه ماكس فيبر عند وضعه القواعد الأساسية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي، اتباع لائحة القواعد الرسمية، لكي يكون التنظيم رشيد وعقلاني، إذن اتباع الرسمىات لدى المبحوثين يجعل من سلوكهم عقلاني حسب ماكس فيبر.

سؤال رقم (25) يوضح الإجابة ب لا لماذا لا يحتج العامل:

أجاب المبحوث حول سؤال له لماذا لا يحتج على قراره المرفوض، أجاب قائلاً: "مش رح يسمعوا". يرى المبحوث أن مؤشر الاحتجاج غائب، لأن المسؤول عليهم لا يسمع لشكاويهم.

سؤال رقم (26) حول تقييم عمال مديرية الجودة والنوعية لعمل مسيري الموارد البشرية:

قيّم المبحوثين عمل مسيري الموارد البشرية حيث قال مبحوث: "متوسط، وقال مبحوث آخر: "متوسط تبعا للظروف"، أما من جانب باقي المبحوثين قالوا بأنهم ليست لهم علاقة بالموارد البشرية".

بالتالي أغلب الإجابات تدل على عدم وجود علاقة بين عمال مديرية الجودة والنوعية مع الإدارة العامة.

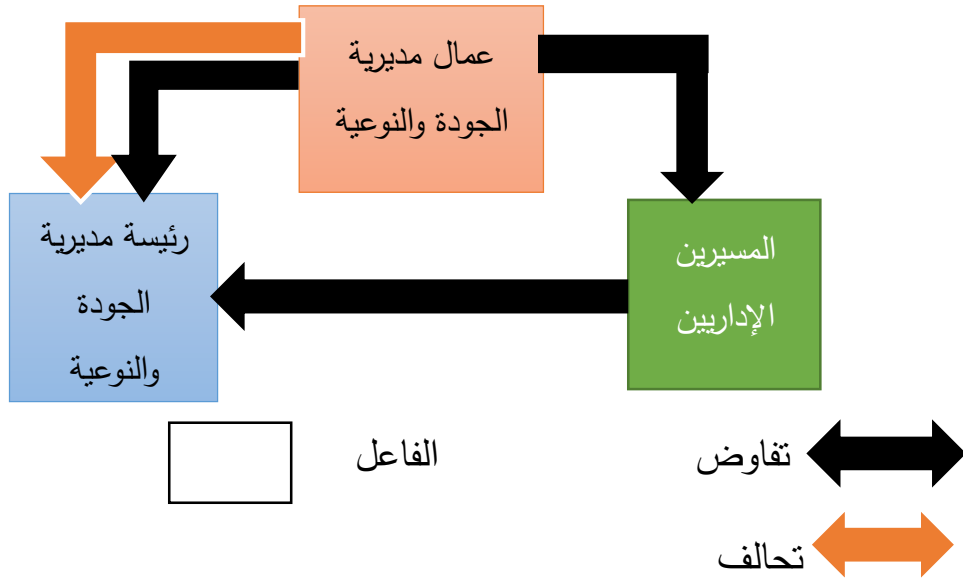
يتضح أن عمل المبحوثين مستقل عن عمل المسيرين الإداريين ولا تربطهم علاقة بهم، فقط المسؤول المباشر هو المسؤول عليهم وعلى عملهم، إذن عمل عمال المديرية مستقل عن الجانب الإداري، هم يعملون ضمن مخابر عملهم وتحت إشراف مسؤوليهم فقط.

سؤال رقم (27) حول تقييم عمال مديرية الجودة والنوعية لعمل رئيس المديرية:

قيم عمال مديرية الجودة والنوعية عمل رئيسة المديرية، حيث قال مبحوث: "ممتازة"، وأضاف مبحوث آخر: "لباس تخدم في خدمتها"، كذلك صرح مبحوث بإجابته حيث قال: "مليحة"، أما عن عامل آخر أجاب: "في مجال العمل جيدة".

كل عمال مديرية الجودة والنوعية، قاموا بإعطاء تقييم جيد لعمل رئيسة مديريتهم، في مجال العمل، ما يدل على وجود علاقات عمل جيد تجمع بين علاقة تحالف علاقة تفاوض.

مخطط رقم (06): نسق الفعل الملموس لعمال مديري الجودة والنوعية.



- تفريغ وتحليل وتفسير المقابلة نصف موجهة الخاصة بعمال مديرية التموين:
- المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوثين.

جدول رقم(57): يوضع سن العمال.

المصدر: سؤال رقم(1) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
[30-40]	04	66.67
[41-50]	02	33.33
المجموع	06	100

يوضح الجدول سن عمال مديرية التموين، تمثل نسبة 66.67 % العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، ونسبة 33.33 % تمثل العمال الذين أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة، أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 سنة.

سؤال رقم (2) حول جنس العمال: تبين من خلال إجراء المقابلات نصف موجهة أن عمال مديرية التموين كلهم ذكور.

عمال مديرية التموين الذين تمت مقابلتهم، يتمركزن في الجانب الأفقي من المؤسسة مع رئيس مديريتهم، مكاتب عملهم متقابلة مع مكتب رئيس المديرية.

سؤال رقم(3) يوضح المستوى التعليمي للعمال: من خلال المقابلات التي أجريت مع عمال التموين، تبين أن أغلب عمال التموين يملكون مستوى تعليمي جامعي، وهم أربعة، تمثلت نسبتهم ب 66.67 % أما الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي تمثل عددهم في اثنين وقدرت نسبتهم ب 33.33 %.

سؤال رقم(4): يوضح الحالة العائلية للعمال.

تبين ان كل عمال التموين متزوجون ومثلت نسبة الإجابة بالحالة العائلية متزوج، 100 %.

جدول رقم (58): يوضح طبيعة منصب العمال.

المصدر: سؤال رقم(5) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس المصلحة	01	16.67
رئيس ورشة	03	50
أمين مخزن	02	33.33
المجموع	06	100

يوضح الجدول مناصب عمال مديريةية التموين، حيث مثلت نسبة 50 % منص رئيس ورشة، ونسبة 16.67 % منصب رئيس مصلحة، أما نسبة 33.33 % مثلت منصب أمين مخزن.

سؤال رقم(6): يوضح الأقدمية في العمل.

اتضح أن مدة عمل العمال في المؤسسة، كل المبحوثين تتراوح أقدمية عملهم من 5 إلى 15 سنة، ومثلت نسبة الإجابة ب 100 %.

المحور الثاني: طبيعة عمل عمال التموين.

سؤال رقم(7) حول المهام الموكلة للعامل: من خلال إجابات المبحوثين حول المهام التي يقومون بها، أغلب الإجابات كانت حول عملية تسيير المخزونات ومراقبة تاريخ الإنتاج وتنظيم السلع، حيث قال مبحوث: "أقوم بتسيير المخزونات، وتسيير العمال عن طريق إسناد المهام إليهم"، وقال مبحوث آخر: "تسيير المواد الأولية في ورشة الإنتاج"، وأضاف عامل آخر "توزيع الطلبات على الزبائن، توصيل المواد الأولية، المصادقة على الفواتير للوحدات الثلاث"¹. عمل عمال مديريةية التموين يتوزع على كل مصالح المؤسسة، وكذا المؤسسات الفرعية التابعة لمؤسستهم.

* يقصد بالوحدات الثلاث، خميس خشنة، منعة، نقاوس.

جدول رقم (59): المسؤول عن تحديد مهام العمال.

المصدر: سؤال رقم(8) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

المسؤول عن تحديد مهام العمال	التكرار	النسبة المئوية%
المشرف المباشر	02	33.33
رئيس المديرية	04	66.67
الإدارة العامة	/	//
المجموع	06	100

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين يعتمدون على رئيس المديرية في تحديد مهامهم باعتبارهم تابعين له* في مصلحة العمل، ومثلت نسبة الإجابة على ذلك ب 66.67 %، أما العمال الذين يقدم لهم المشرف المباشر المهام قدرت نسبة إجابتهم ب 33.33 % . أغلب إجابات المبحوثين تدل على أن رئيس المديرية هو المشرف عليهم، باعتبارهم يتمركزن في نفس مكان عمله، أي أن قرب المكان يحدد منصب الشخص المشرف.

جدول رقم (60): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

المصدر: سؤال رقم(9) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	03	50
لا	/	//
أحيانا	03	50
المجموع	06	100

* ملاحظة تم تسجيلها أثناء المقابلات مع عمال التموين، حيث أغلب المبحوثين أقسام عملهم متقابلة مع نفس قسم رئيس المديرية.

يوضح الجدول نسب إجابات العمال حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مثلت نسبة 50 % العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرار، ونفس النسبة مثلت العمال الذين أجابوا بالاحتمال أحيانا يشاركون في اتخاذ القرارات.

بالتالي أغلب العمال يشاركون في اتخاذ القرارات مع رئيس مديرية التموين.

جدول رقم(61): يوضح مركزية القرارات في المؤسسة.

المصدر: سؤال رقم(10) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

وجود مركزية قرارات على مستوى المديرية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	06	100
لا	/	//
أحيانا	/	//
المجموع	06	100

من خلال إجابة عمال مديرية التموين حول وجود مركزية قرارات في المؤسسة، مثلت نسبة 100% بأنه توجد مركزية قرارات في المؤسسة.

مركزية القرارات موجودة عند عمال مديرية التموين، قد يرجع هذا إلى طبيعة توزيعهم، كونهم قريبين من رئيس المديرية، عكس باقي العمال، المتواجدين في ورشات العمل. يمكن القول كلما قرب مكان عمل العمال من مسؤوليهم زادت المركزية، وكلما بعد المكان قلت المركزية.

جدول رقم(62): يوضح الجهة التي يطرح العامل لها الانشغالات والمشاكل.

المصدر: سؤال رقم(11) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية %	التكرار	طرح الانشغالات والمشاكل
33.33	02	المشرف المباشر
66.67	04	رئيس المديرية
//	/	الإدارة العامة
//	/	النقابة
100	06	المجموع

يوضح الجدول الجهة التي يطرح لها العامل انشغالاته ومشاكله، حيث مثلت أكبر نسبة 66.67 % العمال الذين أجابوا بأن رئيس المديرية هو المسؤول عن استقبال انشغالاتهم، أما أقل نسبة أجابت بأن المشرف المباشر هو المسؤول عن استقبال انشغالاتهم. ب

بالنسبة للاحتمالين الإدارة العامة والنقابة لم تكن لهما نسبة إجابة أثناء المقابلات، في كل سؤال يطرح للمبحوثين حول مسؤولهم يظهر أن رئيس المديرية هو من يباشر عملهم في كل حالاتهم.

• المحور الثالث: علاقة عمال مديرية التموين بمسيري الموارد البشرية.

سؤال رقم(12) طريقة توظيف العمال: أغلب إجابات المبحوثين حول طريقة توظيفهم، توظفوا عن طريق المسابقة، ومنهم عامل واحد فقط من أجاب طريقة توظيفهم كانت عن طريق وكالة التشغيل. هنا تتبع المؤسسة طريقة التوظيف وفق ما يتطلبه المنصب.

جدول رقم(63): يوضح تطابق المنصب مع الشهادة.

المصدر: سؤال رقم(13) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

تطابق المنصب مع الشهادة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	03	50
لا	03	50
المجموع	06	100

يوضح الجدول إجابة المبحوثين حول توافق منصب العمل مع الشهادة المتحصل عليها، حيث مثلت نسبة 50 % إجابة العمال المنصب يتوافق مع الشهادة، ونسبة 50 % المنصب لا يتوافق مع الشهادة. هنا الاجابتين أخذتا نفس النسبة أثناء التحليل.

جدول رقم(64): يوضح نوع الاتصال بين عمال مديرية التموين والإدارة العامة.

المصدر: سؤال رقم (14) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

نوع الاتصال بين العمال والإدارة العامة	التكرار	النسبة المئوية %
مباشر	03	50
غير مباشر	03	50
الاثنين معا	/	//
المجموع	06	100

*¹ من جانب طبيعة الاتصال بين عمال التموين والإدارة العامة، مثلت نسبة 50 % إجابة العمال بأن الاتصال مباشر، ونسبة 50 % الاتصال غير مباشر. مؤشر الاتصال أخذ المتغيرين الاتصال المباشر وغير المباشر.

جدول رقم(65): يوضح تطابق الأجر مع المنصب.

المصدر: سؤال رقم(15) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية %	التكرار	توافق الأجر مع المنصب
100	06	نعم
//	/	لا
100	06	المجموع

جدول يوضح إجابة المبحوثين حول تطابق شهادتهم مع منصب العمل، حيث مثلت نسبة 100 % إجابة العمال بان منصب عملهم يتطابق مع الشهادة، عبّر كل عمال مديرية التموين بأنهم راضين عن أجرهم يتوافق مع طبيعة عملهم.

جدول رقم(66): يوضح ترقية العامل.

المصدر: سؤال رقم(16) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية %	التكرار	خضوع العامل للترقية
50	03	نعم
50	03	لا
100	06	المجموع

* ملاحظة، بالنسبة لتساوي النسبتين في الإجابة، تمت ملاحظة أن العمال الذين تمت مقابلتهم، يتواجد ثلاثة منهم في البناء الإداري، وثلاثة منهم خارج البناء الإداري يتوزعون على الورشات.

جدول يمثل خضوع العامل للترقية، حيث مثلت نسبة 50 % خضوع العامل للترقية، ونسبة 50 % عدم خضوع العامل للترقية، تساوت نسبة الإجابة حول مؤشر الترقية بالنسبة لعمال التموين.

سؤال رقم(17) في حالة الإجابة ب لا لماذا: نسبة العمال الذين أجابوا بعدم خضوعهم للترقية، برّروا بأسباب متعددة، حيث قال مبحوث: "الولاء فقط لا يوجد مبدا الكفاءة"، وأجاب مبحوث آخر: "أسباب غير مباشرة راجعة للمؤسسة"، والمبحوث الأخير قال: "قرارات الإدارة العامة"، إجابات المبحوثين تدل على عدم وضوح أسباب الترقية من جانب عمال التموين.

جدول رقم(67): يوضح حصول العامل على تحفيزات.

المصدر: سؤال رقم(18) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية %	التكرار	حصول العامل على تحفيزات
83.33	05	نعم
16.67	01	لا
100	06	المجموع

أغلب إجابات المبحوثين أنهم حصلوا على تحفيزات ومثلت نسبة الإجابة ب 83.33 % ونسبة 16.67 % إجابة العامل بعدم حصوله على تحفيزات.

أغلب المبحوثين حصلوا على تحفيزات من المؤسسة، هاته الإجابة متشابهة مع إجابات باقي عمال المديریات الأخرى ما يدل على عمل المؤسسة بنظام الحوافز.

جدول رقم(68): يوضح خضوع العامل للتدريب على المنصب.

المصدر: سؤال رقم(19) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

خضوع العامل للتدريب على المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	04	66.67
لا	02	33.33
المجموع	06	100

يوضح الجدول تدريب العامل في المؤسسة، مثلت نسبة 66.67 % إجابة العمال بتدريبهم في المؤسسة أما أقل نسبة 33.33 % مثلت العمال الذين لم يتلقوا تدريب في المؤسسة.

إذن أغلب المبحوثين تلقوا تدريب على مستوى مناصب عملهم، مما يساعدهم على تسيير عملهم واثقانه، موضوع التدريب والتكوين جيد بالنسبة لعمال المصانع.

سؤال رقم(20): يوضح حاجة العامل للتدريب بعد الإجابة بعدم خضوعه لتدريب.

يوضح السؤال حاجة العمال للتدريب في المؤسسة، مثلت نسبة 100 % إجابة العمال بأنهم يحتاجون الى تدريب.

سؤال رقم(21): يوضح تلقي العامل للتكوين على المنصب.

مثلت نسبة 100 %، تلقي العمال للتكوين. كل المبحوثين تلقوا تكوين في المؤسسة.

جدول رقم(69): يوضح نوع التكوين.

المصدر: سؤال رقم(22) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية%
داخلي	03	50
خارجي	03	50
الاثنين معا	/	//
المجموع	04	100

يبين الجدول نوع التكوين الذي خضع له عمال التموين، حيث مثلت نسبة 50 % العمال الذين خضعوا للتكوين داخل المؤسسة، ونسبة 50 % العمال الذين خضعوا لتكوين خارجي.

نصف المبحوثين خضعوا إلى تكوين داخلي والنصف الآخر إلى تكوين خارجي.

جدول رقم(70): يوضح احتجاج العامل على قراراته المرفوضة.

المصدر: سؤال رقم(23) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

احتجاج العامل على القرارات المرفوضة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	02	33.33
لا	01	16.67
أحيانا	03	50
المجموع	06	100

يوضح الجدول إجابة العمال حول احتجاج العمال على القرارات المرفوضة، مثلت نسبة 50 % العمال الذين قالوا بأنهم يحتجون أحيانا على قراراتهم المرفوضة، ونسبة 33.33 % إجابة العمال بنعم يحتجون على القرارات المرفوضة، أما أقل نسبة 16.67 % تمثل العامل الذي أجاب لا يحتج على قراراته.

أغلب عمال التموين يحتجون على قراراتهم المرفوضة، أي لهم الاستقلالية في التعبير عن ردة فعلهم، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

جدول رقم (71): يوضح أساليب الاحتجاج.

المصدر: سؤال رقم (24) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

أساليب الاحتجاج	التكرار	النسبة المئوية %
تقرير كتابي	01	50
تقرير شفهي	01	50
الاثنين معا	/	//
المجموع	02	100

أساليب الاحتجاج التي يعتمدها العمال هي تقرير كتابي وتقرير شفهي، نسبة الإجابة بتقرير كتابي 50 %، ونسبة تقرير شفهي 50 %.

سؤال رقم (25) يوضح الإجابة ب لا لماذا لا يحتج العامل: أجاب العامل الذي لا يحتج على القرارات حيث قال: "المسؤولية خارجة عليا ورئيس المصلحة هو المسؤول".

يوضح العامل أنه لا يحظى باستقلالية المنصب، والمسؤول المباشر هو من يقدم القرارات.

سؤال رقم (26) حول تقييم عمال مديرية التموين لعمل مسيري الموارد البشرية:

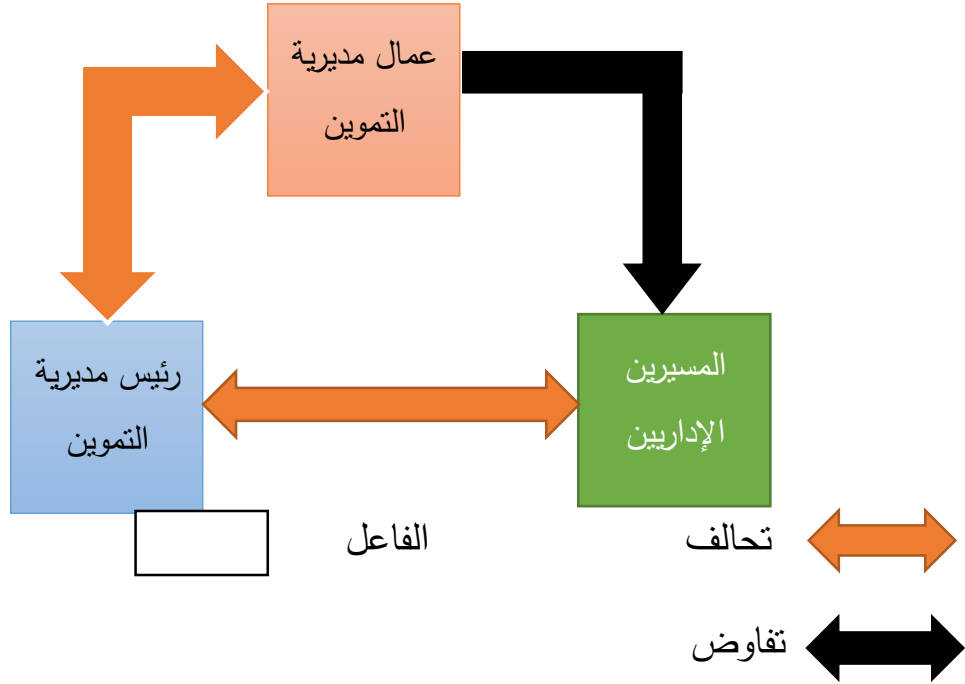
قيّم أغلب عمال التموين عمل مسيري الموارد البشرية بأنه عمل جيد، حيث قال مبحوث: "تسيير جيد"، ومبحوث آخر: "مليح عملهم"، إضافة الى إجابة مبحوث: "60 % نفس التخطيط والأجر". توضح إجابات المبحوثين أنهم راضين عن عمل المسيرين الإداريين، ومنهم من قال عملية التسيير نفسها ولها نفس الوتيرة في العمل.

سؤال رقم (27) حول تقييم عمال مديرية التموين لعمل رئيس المديرية: كل إجابات المبحوثين

حول تقييمهم لعمل رئيس المديرية أنه جيد بالرغم من ظروف المؤسسة وحجم العمل الكبير على

مستوى الفروع. وأكد على هذا مبحوث حيث قال: "عمل ممتاز بحسب حجم عمل المؤسسة الكبير". وأضاف مبحوث آخر: "عمل جيد"، وأيضاً قال مبحوث: "يخدم في خدمتو عادي"، عمل رئيس مديرية التموين مقبول من طرف عمالهم.

مخطط رقم (07): نسق الفعل الملموس لمديرية التموين



- تفريغ وتحليل وتفسير المقابلة نصف موجهة الخاصة بعمال مديرية المحاسبة والمالية:
- المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوثين.

جدول رقم(72): يوضع سن العمال.

المصدر: سؤال رقم(1) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
140-30]	01	25
[50-41]	03	75
المجموع	04	100

يمثل الجدول سن المبحوثين، مثلت نسبة 75 % العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 الى 50 سنة، أما نسبة 25 % تمثل نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة.

أغلب عمال مديرية المحاسبة والمالية، تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة.

سؤال رقم (2) حول جنس العمال: تم إجراء المقابلات نصف موجهة مع عاملين وعاملتين، عمل عمال المديرية إداري أكثر منه عمل على مستوى الورشات، لأنه قد يحتاج إلى كلا الجنسين في العمل.

سؤال رقم (3) حول المستوى التعليمي للعمال: من خلال سؤال المبحوثين تبين، كل العمال لهم مستوى تعليمي جامعي، تحتاج العمليات المالية في المؤسسة إلى يد عاملة كفوة.

جدول رقم(73): يوضح الحالة العائلية للعمال.

المصدر: سؤال رقم (4) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
25	01	أعزب
75	03	متزوج
//	/	مطلق
//	/	أرمل(ة)
100	04	المجموع

يوضح الجدول الحالة العائلية للمبحوثين، مثلت أكبر نسبة 75 % حالة متزوج، ونسبة 25 % تمثل حالة أعزب.

جدول رقم (74): يوضح طبيعة منصب العمال.

المصدر: سؤال رقم (5) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس دائرة	01	25
رئيس مصلحة	01	25
إطار محاسب	02	50
المجموع	04	100

يوضح الجدول طبيعة منصب العمال، مثلت نسبة 50 % منصب إطار محاسب، ونسبة 25 % منصب رئيس مصلحة، ونسبة 25 % منصب رئيس دائرة.

سؤال رقم (6): يوضح الأقدمية في العمل.

يوضح السؤال مدة عمل العمال، مثلت نسبة 100 % العمال الذين لهم أقدمية العمل من 5 إلى 15 سنة.

كل عمال مديرية المحاسبة والمالية تتراوح أقدمية عملهم بين 5 إلى 15 سنة، مدة الأقدمية تساعد العمال على اكتساب خبرات العمل، وتزيد من فرص زيادة توطيد علاقات العمل بين بعضهم البعض.

• المحور الثاني: طبيعة عمل عمال مديرية المحاسبة والمالية.

سؤال رقم (7) حول المهام الموكلة للعامل: أجاب المبحوثين حول مهامهم، حيث قالت رئيسة مصلحة المالية: "أي أمر مالي يخص ديون، أتابع ديون الزبائن، المحاسبة التجارية"، وقال منصب إطار محاسب: "معالجة ملفات المواد والمشتريات الخاصة بالمؤسسة (محلية وأجنبية)، الجرد السنوي للمؤسسة من جانب مخزون المؤسسة"، وأضاف منصب إطار في المحاسبة: "إدخال المعلومات في النظام المحاسبي"، إذن مهام المبحوثين تدخل في إطار طبيعة مناصبهم المالية.

سؤال رقم (8) حول المسؤول عن تحديد مهام العمال.

كل إجابات المبحوثين بأن المسؤول عن تحديد مهامهم هو رئيس المديرية حيث مثلت نسبة الإجابة 100 %، نفس الوضعية بالنسبة لعمال المديرية وعمال مديرية التموين، يتمركزن في نفس مكان عمل رئيسهم، بالتالي هو المسؤول المباشر على عملهم، عكس عمال مديرية الإنتاج والصيانة والجودة، مناصب عملهم متواجدة في ورشات المصنع.

جدول رقم (75): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

المصدر: سؤال رقم (9) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	/	//
لا	02	50
أحيانا	02	50
المجموع	04	100

يوضح الجدول مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، مثلت نسبة 50 % إجابة العمال حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات، أما نسبة 50 % تمثل إجابة العمال حول عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (76): يوضح مركزية القرارات في المؤسسة.

المصدر: سؤال رقم (10) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

وجود مركزية قرارات على مستوى المديرية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	01	25
لا	02	50
أحيانا	01	25
المجموع	04	100

يوضح الجدول مركزية القرارات في المؤسسة، مثلت نسبة 50 % وجود مركزية قرارات، ونسبة 25 % لا توجد مركزية قرارات، أما نسبة 25 % تمثل إجابة العمال بالاحتمال أحيانا توجد مركزية قرارات، أغلب المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد مركزية قرارات، عملهم مستقل كمحاسبين وماليين في المؤسسة.

جدول رقم(77): يوضح الجهة التي يطرح العامل لها الانشغالات والمشاكل.

المصدر: سؤال رقم(11) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

طرح الانشغالات والمشاكل	التكرار	النسبة المئوية %
المشرف المباشر	/	//
رئيس المديرية	03	75
الإدارة العامة	01	25
النقابة	/	//
المجموع	04	100

يوضح الجدول إجابة العمال حول الجهة التي يطرح لها العامل انشغالاته، مثلت نسبة 75 % إجابة العمال بأن رئيس المديرية هو من يوجهون له انشغالاته، ونسبة 25 % تمثل إجابة العامل بأن انشغالاته توجه للإدارة العامة.

أغلب المبحوثين يطرحون انشغالاتهم لرئيس المديرية التابعين له، وهو المسؤول المباشر عن معالجتها.

• المحور الثالث: علاقة عمال مديرية المالية والمحاسبة بمسيري الموارد البشرية.

سؤال رقم (12) حول طريقة توظيف العمال: من خلال إجابات المبحوثين تبين أنهم توظفوا عن طريق وكالة التشغيل.

سؤال رقم(13): يوضح تطابق المنصب مع الشهادة.

حول تطابق المنصب مع الشهادة، كل إجابات المبحوثين تدل مناصب عملهم في المؤسسة تتوافق مع الشهادة المتحصلين عليها، مثلت نسبة 100 % الإجابة بنعم.

تتوافق شهادات عمال المديرية مع طبيعة مناصبهم، ما يساعدهم على تسيير الأمور المالية بطريقة جيدة، تتبع المؤسسة مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، خاصة فيما يخص المناسب الأساسية، كالمناصب المالية، التقنية والتسييرية.

سؤال رقم(14): يوضح نوع الاتصال بين عمال مديرية المالية والمحاسبة والإدارة العامة.

طبيعة الاتصال بين عمال مديرية المحاسبة والمالية وبين الإدارة العامة اتصال مباشر، الجدول يوضح نسبة الإجابة، حيث مثلت 100 % الإجابة بالاحتمال الاتصال مباشر، يساعد التواصل المباشر عمال المديرية على تسهيل عملية التسيير، فهم محاسبون ماليون وكذلك مسيرون، دورهم ازدواجي نظرا لأهميته.

سؤال رقم(15): يوضح توافق الأجر مع المنصب.

يوضح سؤال إجابة المبحوثين حول توافق الأجر مع المنصب، مثلت نسبة 100 % ب نعم يتوافق الأجر مع الشهادة. كل عمال المديرية صرّحوا بأنّ الأجر يتوافق مع مجموعة المهام التي يقومون بها*¹.

¹ * ملاحظة تم استنتاجها أثناء المقابلات: يوضح في كل مرة المبحوثون، حول نمط عمل المؤسسة ويشيرون الى أن القطاع الخاص للمؤسسة ساعدهم على طريقة العمل ويتوافق مع ثقافتهم التي جاءوا بها الى المؤسسة، وعند اندماجهم بمناصبهم لم يجدوا صعوبة في العمل وطريقة التسيير. (الملاحظة يتم اسقاطها على كل عينات الدراسة).

جدول رقم(78): يوضح ترقية العامل.

المصدر: سؤال رقم (16) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

خضوع العامل للترقية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	02	50
لا	02	50
المجموع	04	100

يوضح الجدول ترقية العامل، مثلت نسبة 50 % إجابة العمال حول ترقيتهم، ونسبة 50 % تمثل إجابة العامل حول عدم ترقيتهم.

سؤال رقم (17) في حالة الإجابة ب لا، لماذا: أجابت مبحوثة أن السبب وراء عدم ترقيتها، لا يوجد منصب شاغر للترقية، أما مبحوث آخر قال: "الترقية غير قانونية، يرقبو لي يساعدهم". هنا اختلفت الإجابة بين عدم وجود مناصب شاغرة وهو سبب قانوني بالنسبة للمؤسسة وبين من قال عن السبب هو وجود محاباة في الترقية وهو سبب غير قانوني بالنسبة لمعايير التي تسير عليها المؤسسات.

جدول رقم(79): يوضح حصول العامل على تحفيزات.

المصدر: سؤال رقم(18) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

حصول العامل على تحفيزات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	02	50
لا	02	50
المجموع	04	100

يوضح الجدول حصول العامل على تحفيزات، مثلت نسبة 50 % إجابة المبحوثين بحصولهم على تحفيزات، ونسبة 50% بعدم حصولهم على تحفيزات¹.

جدول رقم(80): يوضح خضوع العامل للتدريب على المنصب.

المصدر: سؤال رقم 19 من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

خضوع العامل للتدريب على المنصب	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	03	75
لا	01	25
المجموع	04	100

يوضح الجدول خضوع العامل للتدريب، مثلت نسبة 75% خضوع العامل للتدريب، أما نسبة 25 % عدم خضوع العامل للتدريب، أغلب إجابات المبحوثين خضعوا للتدريب داخل المؤسسة.

سؤال رقم (20) يوضح حاجة العامل للتدريب بعد الإجابة بعدم خضوعه لتدريب.

بالنسبة لإجابة العامل حول حاجته للتدريب أجاب، يحتاج إلى تدريب ومثلت نسبة الإجابة 100%.

سؤال رقم (21) يوضح تلقي العامل للتكوين على المنصب.

كل المبحوثين تلقوا تكوين على منصبهم حيث مثلت نسبة 100% الإجابة بنعم. خضع عمال المديرية إلى عمليتي التدريب والتكوين، هاتان العمليتان تساعدهم على تسيير مناصبهم المالية.

سؤال رقم (22) يوضح نوع التكوين.

حول نوع التكوين الذي تلقاه العمال، مثلت نسبة 100 % العمال الذين أجابوا نوع التكوين داخل المؤسسة وخارج المؤسسة، بمعنى الاحتمال الأخير وهو الاثنان معا.

¹ ملاحظة تم تسجيلها أثناء المقابلات: بالنسبة لموضوع التحفيزات، شرح المبحوثون، عن وضعية المؤسسة، من قبل كانت تقدم تحفيزات، أما بعد الأزمة فلم ينالوا تحفيزات، منهم من قال منذ سنة 2017، ومنهم من قال منذ سنة 2019.

جدول رقم(81): يوضح احتجاج العامل على القرارات المرفوضة.

المصدر: سؤال رقم (23) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

احتجاج العامل على القرارات المرفوضة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	03	75
لا	01	25
أحيانا	/	//
المجموع	04	100

يوضح الجدول إجابة العمّال حول احتجاجهم على القرارات المرفوضة، مثلت نسبة 75% إجابة العمال بالاحتمال نعم يحتجون على القرارات المرفوضة، أما نسبة 25% الإجابة ب لا بمعنى لا يحتجون على القرارات، أغلب عمّال المديرية يحتجون على القرارات المرفوضة، قد تكون القرارات المرفوضة سبب في حدوث خلل وظيفي، لذلك وجب عليهم التّقيّد بقراراتهم.

سؤال رقم (24) يوضح أساليب الاحتجاج.

توضح إجابة العمال حول الأساليب التي يعتمدها العمال في طريقة الاحتجاج، حيث مثلت نسبة 100% بأن أسلوب الاحتجاج يكون شفهي.

سؤال رقم (25) يوضح الإجابة ب لا لماذا لا يحتج العامل: بخصوص المبحوث الذي أجاب بعدم احتجاجه أجاب قائلا: "لأن صاحب القرار المسؤول المباشر"، المبحوث صرّح بعدم تدخله في القرارات، وأعطى المسؤولية للمسؤول المباشر عليه، من العمال من لا يستطيعون تحمل كل شيء في مكان العمل، ولا يغامرون، بل ينفذون فقط ما يجب عليهم، يمكن اعتبار هذا النوع من العمّال حيادي، وغير فال في المؤسسة، يهمل إنجاز عمله لا غير ذلك، أي لا سلطة اتخاذ القرار لديه.

سؤال رقم (26) حول تقييم عمال مديرية المالية والمحاسبة لعمل مسيري الموارد البشرية:

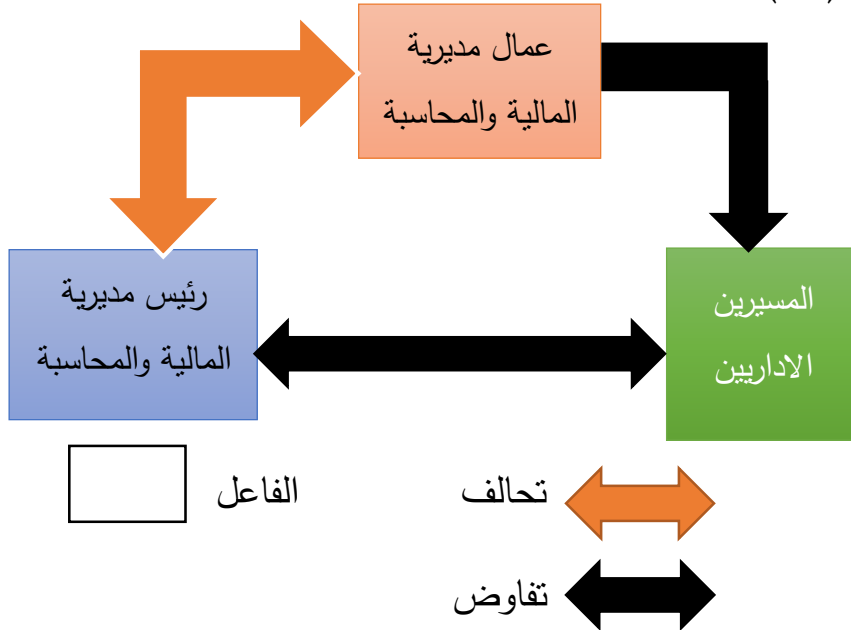
اختلفت إجابة المبحوثين حول تقييمهم لعمل مسيري الموارد البشرية، قال مبحوث: "ضعيف"، أما بالنسبة للمبحوثة قالت: "بالنسبة ليا قانوني"، من جانب مبحوث آخر: "تواصل جيد مكانش مشكل"، أضافت مبحوثة قائلة: "أمور قانونية فقط لكن عامة العمل ماشي 100%، يتضح عمال المديرية ليست لهم علاقة مع المسيرين الإداريين".

سؤال (27) حول تقييم عمال مديرية المالية والمحاسبة لعمل رئيس المديرية:

قيم عمال مديرية المحاسبة والمالية عمل رئيس مديريتهم، في المستوى، أكدت على ذلك المبحوثة: "في التعامل ما شاء الله، المشكل ضغط العمل"، أضاف مبحوث: "يخدم خدمتو قد قد"، أيضا قال مبحوث ناس ملاح أخلاقيا كاين أمور مركزية أحيانا".

كل المبحوثين راضين على عمل رئيس مديرية المالية والمحاسبة.

مخطط رقم (08): نسق الفعل الملموس لعمال مديرية المالية والمحاسبة.



• تفريغ وتحليل وتفسير المقابلة الخاصة بعمال المديرية التجارية:

• المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوثين.

سؤال رقم (1): يوضح سن العمال.

يوضح سن عمال المديرية التجارية حيث يتراوح بين 30 الى 40 سنة. مثلت نسبة الإجابة 100 %.

أغلب العمال المديرية تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، ما يدل على توظيف المؤسسة ليد عاملة متوسطة.

سؤال رقم (2) حول جنس العمال: تبين من خلال إجراء المقابلات نصف موجهة، كل المبحوثين ذكور.

سؤال رقم (3) حول المستوى التعليمي للعمال: تبين من خلال إجابات المبحوثين، كلهم ذو مستوى تعليمي جامعي.

سؤال رقم (4) يوضح الحالة العائلية للعمال.

الحالة العائلية للمبحوثين تبين أن نسبة 66.67 % حالة متزوج، ونسبة 33.33 % تمثل حالة عازب. أغلب عمال المديرية متزوجون.

جدول رقم (82): يوضح طبيعة منصب العمال.

المصدر: سؤال رقم (5) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية %
موظف في المشتريات	01	33 % .33
مكلف بالإحصاء	01	33.33
مكلف بالزبائن	01	33.33
المجموع	03	100

يوضح الجدول أن نسبة 33.33 % تمثل منصب موظف في المشتريات، ونفس النسبة تمثل مكلف بالإحصاء، أيضا منصب مكلف بالزيائن أخذ نفس النسبة.

سؤال رقم (6) يوضح الأقدمية في العمل.

توضح نسبة 100 % مثلت إجابة العمال التي مدة عملهم من 5 الى 15 سنة.

الأقدمية في العمل من جانب عمال المديرية التجارية تراوحت بين 5 إلى 15 سنة.

• المحور الثاني: طبيعة عمل عمال المديرية التجارية.

سؤال رقم (7) حول المهام الموكلة للعمال: كل عمال المديرية أجابوا، توظيفهم عن طريق وكالة التشغيل. تتعامل المؤسسة مع وكالة التشغيل في عملية التوظيف، الاستقطاب والتوظيف، ما يسهل عليها الحصول على يد عاملة كفؤة أو بسيطة، حسب حاجة المؤسسة.

سؤال رقم (8) المسؤول عن تحديد مهام العمال.

أجاب كل المبحوثين من يحدد مهامهم رئيس المديرية، مثلت نسبة الإجابة 100 %.

جدول رقم (83): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

المصدر: سؤال رقم (9) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

النسبة المئوية %	التكرار	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
33.33	01	نعم
//	/	لا
66.67	02	أحيانا
100	03	المجموع

يوضح الجدول مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، مثلت نسبة 66.67 % الإجابة بالاحتمال أحيانا

يشاركون في القرار وهي أكبر نسبة، أما أقل نسبة 33.33 % مثلت الإجابة نعم يشاركون في اتخاذ القرار.

يشارك عمال المديرية في اتخاذ القرار مع رئيس المديرية التابعين له، ما يسهل عليهم عملية تسيير مهامهم.

جدول رقم(84): يوضح مركزية القرارات في المؤسسة.

المصدر: سؤال رقم (10) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

وجود مركزية قرارات على مستوى المديرية	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	/	//
لا	01	33.33
أحيانا	02	66.67
المجموع	03	100

يوضح الجدول مركزية القرارات في المؤسسة، مثلت نسبة 66.67 % إجابة العمال بأحيانا تكون مركزية قرارات، ونسبة 33.33% لا توجد مركزية قرارات. مركزية القرارات ليست حاضرة دائما حسب إجابة المبحوثين.

جدول رقم(85): يوضح الجهة التي يطرح العامل لها الانشغالات والمشاكل.

المصدر: سؤال رقم (11) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديريات.

طرح الانشغالات والمشاكل	التكرار	النسبة المئوية%
المشرف المباشر	02	66.67
رئيس المديرية	01	33.33
الإدارة العامة	/	//
النقابة	/	//
المجموع	03	100

يوضح الجدول نسبة 66.67 % يوجه المبحوثين انشغالاتهم للمشرف المباشر، أما نسبة 33.33 % مثلت إجابة المبحوث الذي يوجه انشغالاته ومشاكله لرئيس المديرية.

• المحور الثالث: علاقة عمال المديرية التجارية بمسيري الموارد البشرية.

سؤال رقم (12) حول طريقة توظيف العمال: كل إجابات العمال حول طريقة توظيفهم، أنهم توظفوا عن طريق وكالة التشغيل. يشترك عمال المديرية في إجاباتهم حول طريقة توظيفهم.

جدول رقم(86): يوضح تطابق المنصب مع الشهادة.

المصدر: سؤال رقم (13) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

توافق المنصب مع الشهادة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	02	66.67
لا	01	33.33
المجموع	03	100

يوضح الجدول إجابة المبحوثين حول توافق مناصبهم مع الشهادة، مثلت أكبر نسبة 66.67 % أن شهادتهم تتوافق مع مناصب عملهم، أما نسبة 33.33% تمثل الإجابة ب لا تتوافق الشهادة مع المنصب، بالتقريب كل العمال تتطابق شهادة عملهم مع مناصبهم.

جدول رقم(87): يوضح نوع الاتصال بين عمال المديرية التجارية والإدارة العامة.

المصدر: سؤال رقم (14) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

نوع الاتصال بين العمال والإدارة العامة	التكرار	النسبة المئوية%
مباشر	02	66.67
غير مباشر	01	33.33
الاثنين معا	/	//
المجموع	03	100

يوضح الجدول طبيعة الاتصال بين العمال والإدارة، حيث مثلت نسبة 66.67% الاتصال مباشر، ونسبة 33.33% الاتصال غير مباشر.

سؤال رقم (15): يوضح توافق الأجر مع المنصب.

كل إجابات العمال تقول الأجر يتوافق مع المنصب، حيث مثلت نسبة الإجابة 100%.

أغلب العمال راضين عن الأجر المقدم لهم مقابلهم مهامهم. ولا يشكون من ناحيته.

جدول رقم (88): يوضح ترقية العامل.

المصدر: سؤال رقم (16) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديرية.

النسبة المئوية %	التكرار	خضوع العامل للترقية
66.67	02	نعم
33.33	01	لا
100	03	المجموع

يوضح الجدول إجابة العمال حول ترقيتهم، مثلت نسبة 66.67% إجابة المبحوثين بنعم خضعوا للترقية، ونسبة 33.33% مثلت الإجابة لم يخضعوا للترقية.

أغلب عمال المديرية خضعوا للترقية، بالتالي عملية الترقية تحفز العمال على زيادة الإنتاجية، وتقديم مجهودات إضافية، أما حسب كروزيه يرى أن مكانة الأفراد تجعلهم منافسين لبعضهم البعض، ويخلقون عن طريقها هامش حرية لتحقيق أهدافهم الخاصة، كل ما زادت فرص الترقية للعامل، كلما زادت فرصه في المنافسة والمناورة والبحث عن الأفضل لنفسه.

سؤال رقم (17) في حالة الإجابة ب لا لماذا: العامل الذي لم يخضع للترقية صرح قائلاً: "مؤسسة خاصة ميخليكش تطلع لازم يخرجو تقاعد"، يفسر المبحوث جانب الترقية من خلال نظرة القطاع الخاص، بأنه لا يخلق فرص للمنافسة أو تقديم الأكثر والأفضل.

جدول رقم(89): يوضح حصول العامل على تحفيزات.

المصدر: سؤال رقم (18) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	حصول العامل على تحفيزات
66.67	02	نعم
33.33	01	لا
100	03	المجموع

يوضح الجدول حصول العامل على تحفيزات، مثلت نسبة 66.67 % إجابة العمال بحصولهم على تحفيزات، أما نسبة 33.33 % لم يحصل على تحفيز.

جدول رقم(90): يوضح خضوع العامل للتدريب على المنصب.

المصدر: سؤال رقم (19) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

النسبة المئوية%	التكرار	خضوع العامل للتدريب على المنصب
66.67	02	نعم
33.33	01	لا
100	03	المجموع

تمثل نسبة 66.67 % خضوع العمال للتدريب، ونسبة 33.33 % عدم خضوع العامل للتدريب. أغلب العمال خضعوا للتدريب.

سؤال رقم(20): يوضح حاجة العامل للتدريب بعد الإجابة بعدم خضوعه لتدريب.

تمثل نسبة 100 % حاجة العامل للتدريب. يحتاج العامل للتدريب على منصبه.

جدول رقم(91): يوضح تلقي العامل للتكوين على المنصب.

المصدر: سؤال رقم (21) من المقابلة نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات.

تلقي العامل للتكوين على المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	01	33.33
لا	02	66.67
المجموع	03	100

تمثل نسبة 66.67 % عدم تلقي العمال للتكوين ونسبة 33.33% تلقي العامل للتكوين.

أغلب العمال لم يتلقوا تكوين على مناصبهم.

سؤال رقم (22): يوضح نوع التكوين.

تمثل نسبة 100 % نوع التكوين داخلي وخارجي بمعنى الاحتمال الاثنین معاً، مبحوث واحد تلقى

تكوين داخلي وخارجي.

جدول رقم(92): يوضح احتجاج العامل على القرارات المرفوضة.

المصدر: سؤال رقم(23) من المقابلة التي أجريت مع عمال المديریات.

احتجاج العامل على قرارات المسيرين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	01	33.33
لا	01	33.33
أحياناً	01	33.33
المجموع	03	%100

يوضح الجدول احتجاج العمال على القرارات، مثلت نسبة 33.33 % نعم يحتج العامل على القرار المرفوض، ونسبة 33.33 % لا يحتج العامل على القرار المرفوض، أما نسبة 33.33 % أحيانا يحتج العامل على القرار المرفوض.

سؤال رقم (24): يوضح أساليب الاحتجاج.

تمثل نسبة 100 % إجابة العامل بأن أسلوب الاحتجاج هو تقرير كتابي.

سؤال رقم (25) حول لماذا لا يحتج العامل: أجاب المبحوث بأنه لا يحتج على القرارات حفاظا على المنصب. قد يعتبر هذا السلوك استراتيجيية من الفاعل، يسعى للمحافظة على منصبه من خلال عدم الاحتجاج، لكن قد نجده في موضع آخر يتدخل، هنا تتغير أهدافه واستراتيجيته حسب الموقف وما يجب أن يكون، فما هو اليوم غير استراتيجي قد يصبح غدا استراتيجي، بالتالي أهداف الفاعل غير واضحة واستراتيجيته غير متوقعة.

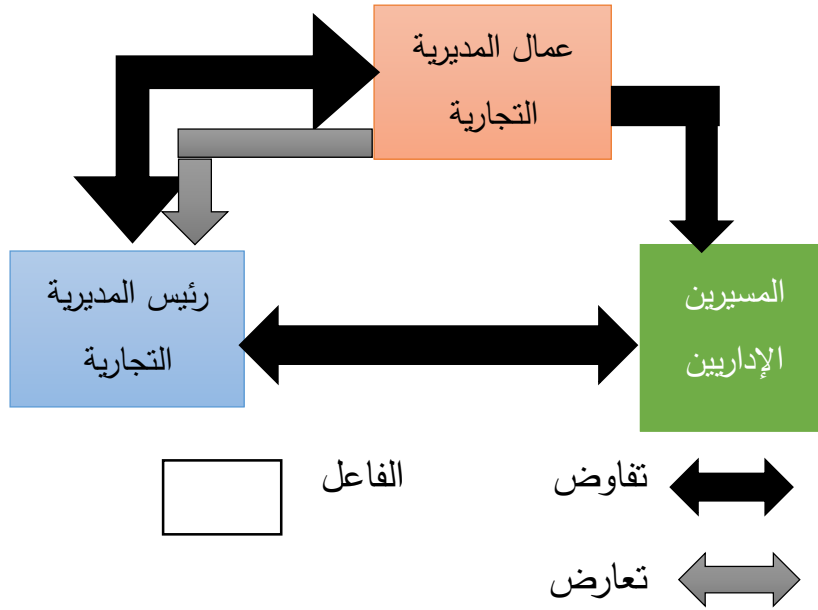
سؤال رقم (26) حول تقييم عمال المديرية التجارية لعمل مسيري الموارد البشرية:

قيم عمال المديرية التجارية عمل مسيري الموارد البشرية، حيث قال مبحوث: "مقارنة مع مؤسسات كبير فرق كبير، ليس الرجل المناسب في المكان المناسب"، وقال آخر: "موافق"، وأضاف مبحوث: "جيد". أبدى عمال المديرية عدم رضاهم بعمل المسيرين الإداريين.

سؤال رقم (27) حول تقييم عمال المديرية التجارية لعمل رئيس المديرية: قيم عمال المديرية التجارية عمل رئيس المديرية حيث قال مبحوث: "يخدم خدمتو عادي"، وقال مبحوث آخر: "موافق"، وأضاف مبحوث: "متوسط، مكانش مخطط للعمل".

يرى عمال المديرية عمل مسؤولهم مقبول وليس بالجيد المعتمد عليه، حيث قال مبحوث أثناء المقابلة عن رئيس المديرية هو جديد في منصبه وليست لديه خبرة.

مخطط رقم (09): نسق الفعل الملموس لعمال المديرية التجارية.



1-2 تحليل وتفسير بيانات المقابلة الموجهة الخاصة بمسيري الموارد البشرية.

- المحور الأول: الخصائص الإجتماعية لعينة المبحوثين (مسيري الموارد البشرية).

تمهيد:

في هذا المحور سيتم إدراج خصائص عينة مسيري الموارد البشرية المتمثلة في: السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الشهادة المتحصل عليها، مديرية العمل، الأقدمية في العمل، التكوينات.

تبين من المقابلات التي أجريت مع عينة مسيري الموارد البشرية، أن أعمارهم تتراوح بين 36 إلى 47 سنة، عددهم 5 أفراد منهم عاملتين وثلاث ذكور، يعملون بمديرية الإدارة العامة.

أما بالنسبة للحالة العائلية للمبحوثين، أربعة منهم متزوجون ومفردة عازبة.

من جانب الشهادة التي تحصل عليها المبحوثين تبين أن اثنين من المبحوثين متحصلين على شهادة ليسانس قانونية، ومبحوثين آخرين ليسانس في الإقتصاد وتسيير المؤسسة، أما المبحوثة الأخيرة متحصلة على ليسانس تجارة.

فيما يخص مناصب عمل المبحوثين: يوجد ثلاثة مبحوثين يعملون بمنصب مسير إداري، ومبحوث بمنصب مديرية الإدارة العامة، والمبحوث الأخير بمنصب مكلف بالدراسات الإدارية والقانونية.

أما عن التكوينات التي خضع لها المبحوثين، تكوين في الإتصال من جانب مبحوثة واحدة فقط. من جانب مدة عمل مسيري الموارد البشرية تتراوح بين 8 سنوات عمل إلى 14 سنة. بناء على ما سبق يتضح ما يلي:

- أغلب مسيري الموارد البشرية ذكور.
- أغلب مسيري الموارد البشرية متزوجون وهذا يتوافق ما أعمارهم.
- تمركز مسيري الموارد البشرية في المراكز العليا من الهيكل التنظيمي، فهم يعتبرون كطرف أساسي في المؤسسة.
- مناصب الموارد البشرية تسييرية وليست إشرافية.
- أغلب مسيري الموارد البشرية لم يخضعوا لتكوينات على مستوى مناصبهم.
- الأقدمية في العمل للمسيرين موجودة في مديرية العمل ما يدل على مستوى الخبرة في العمل التسييري.

• المحور الثاني: طبيعة العمل.

تمهيد:

تتاول المحور المهام التي يقوم بها مسيري الموارد البشرية، كل مسير في الإدارة له مجموعة مهام تخص المؤسسة وتخص عمال المؤسسة التابعين لرؤساء المصالح.

-مهام المسيرين:

إجابات المبحوثين حول المهام التي يقومون بها تنحصر في العامل بالدرجة الأولى، من حيث توظيفه، ترقيته، حضوره، غيابه، العطل السنوية، العطل المرضية، الأجر، الترقية، التحفيز، أجاب المكلف بالدراسات القانونية والإدارية أنه يقوم بكل ما هو اجتماعي بالنسبة للعامل من جانب التصريح بالعامل، حوادث العمل، العطل المرضية، المنح العائلية، أما من جانب المسيرة الإدارية قالت: تقوم بتسجيل حضور العمال، خروجهم، مع فتح ملفات للعمال الجدد¹، وأضاف مدير الإدارة العامة أنه يقوم بالإشراف وتسيير العمال من تاريخ التوظيف إلى غاية التقاعد، السهر على تطبيق الإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة، توفير الإمكانيات ونظافة المحيط².

-الجوانب المعرفية:

فيما يخص الجوانب المعرفية التي يعتمد عليها المسيرين في تطوير مهاراتهم التسييرية، كانت إجابات منصب المسيرين الإداريين أنهم يعتمدون على مدير الإدارة العامة (مدير الموارد البشرية)، في الإجابة على أي معلومة أو أي استفسار غامض، ما عدا مدير الإدارة العامة المكلف بالدراسات القانونية والإدارية، أجابوا بانهم يعتمدون على حضور الملتقيات والأيام التكوينية، إضافة إلى قانون العمل، كتب حول الضمان الاجتماعي من أجل تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، مناصبهم حساسة وتعتمد على مبدأ المعلومة والمعرفة العلمية في تسيير مناصبهم والإشراف على العمال.

¹ انظر المقابلة الموجهة الخاصة بالمسيرين رقم (02).

² انظر المقابلة الموجهة الخاصة بالمسيرين رقم (03).

-معالجة الأخطاء التسييرية:

مؤشر معالجة الأخطاء التي تحدث للمسيرين، كانت أغلب إجاباتهم أنهم يعالجون الخطأ على مستوى المصلحة بالإعتماد على مدير الإدارة العامة، من جانب مدير الإدارة العامة، أجاب أنه يعتمد على المدير العام للمؤسسة، إضافة إلى القانون الداخلي للمؤسسة، هنا معالجة الأخطاء تعتمد على طبيعة المنصب والتدرج الهرمي للسلطة.

• المحور الثالث: علاقة مسيري الموارد البشرية بنظام المؤسسة.

تمهيد:

تتاول المحور علاقة المسيرين بنظام المؤسسة من خلال المؤشرات التالية: الإتصال، مركزية القرارات، توجيه القرارات، رد فعل حول القرارات المرفوضة، تفويض الصلاحيات تقييم عمل المسيرين.

-الإتصال:

أجاب المبحوثين حول طبيعة الإتصال أنه مباشر، باعتبار تمركز المصالح في نفس المستوى الهرمي للمؤسسة، وأكد على ذلك المسير الإداري من خلال إجابته أثناء المقابلة "اتصال مباشر بين المصالح ومع المديرية أيضا"¹، أما المكلف بالدراسات القانونية والإدارية قال: "اتصال مباشر، اتصال بالهاتف، اتصال بجداول الارسال"²، وعن إجابة المسيرة الإدارية "اتصال بطريقة مباشرة، اتصل مرن وسلس"، بالتالي كل إجابات المبحوثين أكدت على وجود اتصال مباشر وسلسل بين المسيرين.

¹ انظر المقابلة الخاصة بالمسيرين الإداريين، رقم(01).

² انظر المقابلة الخاصة بالمسيرين الإداريين، رقم (04).

-مركزية القرارات:

كانت إجابات المسيرين حول مركزية القرارات بأنها غير موجودة، وأن عملهم يتم باستقلالية، باعتبار القانون موجود لدى كل واحد منهم، قال المسير الإداري: "لا توجد مركزية قرارات"، وأكدت على المسيرة الإدارية التي أجابت: "على مستوى المصلحة أنا لي نقوم بقراراتي"¹، فيما يخص مدير الإدارة العامة أجاب: "أنا المسؤول على جميع القرارات، وأنا أتحمل مسؤوليتي مع المدير العام"²، هذه الإجابات من طرف المبحوثين ترجع إلى نوعية منصبهم، حيث كلهم يتمركزون في أعلى السلم الهرمي للمؤسسة، ما يجعلهم يتمتعون باستقلالية المنصب.

-ردود الفعل حول القرارات المرفوضة:

أغلب إجابات المبحوثين حول القرارات المرفوضة، دائما يرجعون إلى مدير الموارد البشرية هو المسؤول الأول، حيث أجاب المكلف بالدراسات القانونية والإدارية: "أنا لا أتحمّل نتائج القرار، أنا نبلغ بالقرار ولا أتحمّل المسؤولية"، وعن المسيرة الإدارية أجابت أنها ترجع لمدير الإدارة العامة هو الذي يتعامل مع مدير المصلحة، إضافة إلى إجابة المسير الإداري الذي قال: "أنا نوصل الفكرة للمسؤول الأول هو يتخذ القرار، أقدم الإشكال إن كان الرد إجابي أو سلبي لا يهمني"³.

-تفويض الصلاحيات:

موضوع تفويض الصلاحيات العمل، أغلب إجابات المبحوثين أنهم يفوضون صلاحيات عملهم لمن له الصلاحية، أي الترتيب الهرمي للمناصب، في تبرير منهم أن من يفوضون له صلاحيات العمل يكون أدرى بمجال العمل، أكد على ذلك المكلف بالدراسات القانونية الذي قال: "أفوض صلاحياتي لزميل في العمل، لأنه أدرى بطبيعة العمل"، أما إجابة المسيرة الإدارية "أفوض لزميل العمل نفس

¹ انظر المقابلة الخاصة بالمسيرين الإداريين، رقم (02).

² انظر المقابلة الخاصة بالمسيرين الإداريين، رقم (03).

³ انظر المقابلة الخاصة بالمسيرين الإداريين، رقم (04).

منصب العمل* أو لرئيس المصلحة**، أما إجابة المسير الإداري صرح بأنه يفوض صلاحيات عمله لعمال نفس المصلحة على إعتبار أنهم على دراية بالعمل.

تفويض الصلاحيات من جانب المسيرين أخذ منحى هرمي في توزيع المهام كل مسير يفوض صلاحيات عمله لمن هو أقرب إليه في منصب العمل وأدرى بمهام المنصب.

-تقييم عمل مسيري الموارد البشرية:

كانت أغلب إجابات المبحوثين أن عمل مسير الموارد البشرية في المستوى وأنه يقوم بالعمل المطلوب وفق القانون، من جانب تقييم مدير الموارد البشرية لعمل المسيرين، أجاب أنه عمل يحتاج إلى الخبرة والتجربة لكي يتم التحكم في المعاملات، وأيضا قال معرفة شخصية المسيرين هي ما تسهل التواصل معهم وتقديم عمل جيد.

خلاصة القول لما سبق تحليل من إجابات المبحوثين:

- كل إجابات المسيرين حول مهام المنصب أنها تتوافق مع شهاداتهم العلمية.
- أغلب إجابات المسيرين حول الجوانب المعرفية متجهة نحو اعتمادهم على مدير الموارد البشرية كجانب معرفي أول، ومنهم من قال الجانب المعرفي هو الأساس.
- كل إجابات المبحوثين حول معالجة الأخطاء التسييرية كانت بالإعتماد على مدير الموارد البشرية وعلى مستوى عمال المصلحة فقط.
- كل المبحوثين أجابوا الإتصال مباشر ولس كونهم في نفس المستوى الإداري الهرمي للمؤسسة.
- أغلب المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد مركزية قرارات وأنهم يمتلكون إستقلالية المنصب.
- أغلب المبحوثين صرحوا بأن كل المصالح تقدم لها القرارات التسييرية وكلها تعمل في إطار المصلحة الواحدة.

- أغلب إجابات المبحوثين حول رد فعلهم للقرارات المرفوضة أنهم غير مسؤولين عن تحمل أي خطأ تسييري لأنهم يعملون في إطار قانوني.
- أغلب المسيرين يقومون بتفويض صلاحياتهم لزملائهم في العمل باعتبارهم أدرى بطبيعة العمل والتراتبية الهرمية هي التي تحدد تفويض الصلاحيات.
- أغلب المسيرين صرّحوا بأن عمل مدير الموارد البشرية في المستوى.
- صرح مدير الموارد البشرية أنّ عمل المسيرين جيد ويحتاج إلى امتلاك شخصية قوية.

1-3 تفسير وتحليل بيانات المقابلة الموجهة الخاصة برؤساء المديریات.

- المحور الأول: الخصائص الاجتماعية لعينة المبحوثين (رؤساء المديریات)

تمهيد:

في هذا المحور سيتم عرض خصائص عينة رؤساء المديریات من خلال العوامل الاجتماعية وتتمثل في: السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الشهادة المتحصل عليها، مديرية العمل، الأقدمية في العمل، التكوينات.

تبيّن من المقابلات التي أجريت مع رؤساء المديریات، أعمارهم تتراوح بين 35 إلى 50 سنة، كلهم ذكور، ما عدا رئيسة مديرية الجودة والنوعية التي رفضت إجراء المقابلة، بالنسبة للحالة العائلية للمبحوثين كلهم متزوجون، لهم مستوى تعليمي جامعي، أما عن الشهادة المتحصلين عليها، ثلاثة منهم متحصلون على شهادة مهندس دولة، ومبحوثين آخرين في المالية والتسويق، من جانب مناصب العمل كل مبحوث يعتبر رئيس مديرية عمل، فيما يخص الأقدمية في العمل تبدأ من 8 سنوات عمل إلى غاية 23 سنة.

لرؤساء المديریات تكوينات مختلفة، أغلبهم تحصلوا على تكوينات في القيادة والاتصال، ومنهم من قام بتكوينات داخل المؤسسة.

بناء على ما سبق يتضح مايلي:

- كل رؤساء المديریات ذكور.
- كل رؤساء المديریات يتجاوز سنهم 35 سنة.
- كل رؤساء المديریات متزوجون.
- كل رؤساء المديریات لهم مستوى جامعي.
- يتوزع رؤساء المديریات حسب شهاداتهم الجامعية.
- كل رؤساء المديریات لهم أقدمية في العمل ما يبين مؤشر الخبرة لديهم.
- كل رؤساء المديریات لهم تكوينات ساعدتهم على تسيير عملهم.
- **المحور الثاني:** طبيعة منصب رؤساء المديریات

تمهيد:

تناول هذا المحور المهام التي يقوم بها رؤساء المديریات (التقنية والتسييرية)، من خلال المقابلات التي أجريت معهم.

مهام في إطار المنصب: (المهام التقنية والمهام التسييرية).

أجاب كل المبحوثين (رؤساء المديریات) أن المهام التي يقومون بها تخص منصب العمل، رئيس مديريةية الصيانة يقوم بتهيأة الآلات الإنتاج، تحديد طلبية القطع، صيانة الآلات¹، أما رئيس مديريةية الإنتاج يقوم بمراقبة خطوط الإنتاج، تسيير عمال الإنتاج، تخطيط الإنتاج خلال مدة عام²، من جانب رئيس مديريةية المالية والمحاسبة، يقوم بتسيير مديريةية المالية والمحاسبة، الرقابة على عمليات المؤسسة من حيث الجانب المحاسبي، تسيير الوثائق اللازمة للملف الاداري³، فيما يخص

¹انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديریات، رقم(03).

²انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديریات، رقم (05).

³انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديریات، رقم (01).

رئيس المديرية التجارية فهو مسؤول عن إدارة المبيعات، الوسيط بين المؤسسة والمشتري، تقديم المنتجات¹، من جانب رئيس مديرية التموين، يقوم بتلبية احتياجات الشركة من المواد الأولية، طلب عروض من أجل الشراء، مسؤول عن عمال المديرية².

• المحور الثالث: علاقة رؤساء المديریات بمسيري الموارد البشرية.

تمهيد:

تتاول المحور علاقة رؤساء المديریات بمسيري الموارد البشرية من خلال المؤشرات التالية: طريقة التواصل، معالجة القرارات مع مسيري الموارد البشرية، معالجة تعارض القرارات، تقييم عمل مسيري الموارد البشرية.

- طريقة التواصل:

يتناول المؤشر طريقة تواصل المبحوثين مع مسيري الموارد البشرية، حيث أجاب أغلب المبحوثين أن التواصل سلس وفي نفس الوقت مباشر، ويكون في إطار القانون*، من أجل معالجة أمور المديریات الخاصة بالسلع والعمال وهذا يتضح من خلال تصريحات رؤساء المديریات أثناء المقابلات، حيث صرح رئيس مديرية التجارة حيث قال: "تواصل سلس، كلش قانوني مع رؤساء المصالح"³، أضاف رئيس مديرية التموين قائلاً: "حنا المدراء نتعاملوا مع المسيرين بطريقة سلسة"⁴. من جانب رئيس مديرية الصيانة قال التواصل مباشر وفي إطار غيابات العمال فقط، أكد عليه رئيس مديرية الإنتاج الذي صرح التواصل مع الإدارة مباشر.

¹ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديریات، رقم (04).

² انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديریات، رقم (02).

³ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديریات، رقم (03).

⁴ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديریات، رقم (02).

-معالجة القرارات مع مسيرى الموارد البشرية:

من خلال المقابلات التي أجريت مع رؤساء المديريات تمثلت إجاباتهم حول معالجة القرارات مع مسيرى الموارد البشرية فيما يلي:

أجاب أغلب المبحوثين، القرارات تخص العمال من جانب: توظيفهم، تنظيم عملهم، حضورهم، غيابهم، أيضا هناك قرارات حول المواد الأولية حيث قال رئيس مديرية المالية والمحاسبة: " نعالج قرارات في مجال الشراء، والبيع"، وقال رئيس مديرية الصيانة: " توظيف على مستوى الصيانة، نعالج العطل السنوية"¹، وأكد على ذلك رئيس مديرية الإنتاج حيث قال: " كل القرارات نتعاملو معاهم، برمجة توقيت العمل للعمال، مواد الأمن للعمال"².

-معالجة تعارض القرارات مع مسيرى الموارد البشرية:

من خلال إجابات رؤساء المديريات حول تعاملهم ورد فعلهم فيما يخص رفض قراراتهم من قبل المديرية العامة كانت أغلب إجاباتهم، القرارات ترجع للإطار القانوني ولا يمكن لأي منهم أن يتصرف من تلقاء نفسه، حيث أكد رئيس مديرية المالية والمحاسبة قائلا: "في إطار المصلحة لا يرفض القرار"، هنا تسوية المشاكل داخل المؤسسة ترجع لكل ما هو قانوني ورسمي، بالنسبة لرئيس المديرية التجارية أجاب، معالجة القرارات المرفوضة يتم بالرجوع إلى مدير المؤسسة هو المسؤول الأول³، من جانب رئيس مديرية الإنتاج صرح، القرارات التي تؤثر على الإنتاج يتم الرجوع إلى القانون الداخلي للمؤسسة.

¹ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديريات، رقم (03).

² انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديريات، رقم (05).

³ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديريات، رقم (04).

تقييم رؤساء المديرية لعمل مسيري الموارد البشرية:

من خلال سؤال رؤساء المديرية حول تقييمهم لعمل مسيري الموارد البشرية كانت إجابات المبحوثين، عمل المديرية العامة يتم وفق القانون، و كل معلومة يحتاجها رئيس المديرية تتوفر لديه في الوقت المناسب، حيث أجاب رئيس مديرية المالية والمحاسبة، عمل المسيرين كما ينبغي، إلتزام كلي في تطبيق القانون¹، وأكد مدير الصيانة على ذلك من خلال إجابته " عمل المسيرين حسب القانون ولو على نفسه"²، أما رئيس مديرية التموين أجاب قائلاً: " عمل في إطار قانوني، مقبول"³، تؤكد إجابات المبحوثين على إلتزام المسيرين بعملهم وتطبيقهم للقانون والتعليمات اللازمة.

• المحور الرابع: علاقة رؤساء المديرية بنظام المؤسسة.

تمهيد:

تتاول المحور علاقة رؤساء المديرية بنظام المؤسسة من خلال المؤشرات التالية: الأجر، التحفيز، ضغوطات العمل، معالجة الضغوطات.

أغلب إجابات المبحوثين حول الأجر الممنوح لهم مقبول، حيث قدّم كل واحد منهم تبرير من بينهم رئيس مديرية الإنتاج، الذي صرّح أثناء المقابلة ضغوط العمل والعامل تحتاج إلى مال، أما مدير الصيانة أجاب، الوظيفة تحتاج أكثر، لكن أزمة المؤسسة فرضت هذه الوضعية المالية، أما من جانب رئيس مديرية المالية والمحاسبة كانت إجابته بأن الأجر "مقبول لكن لو يكون أكثر لكان جيد وقال هذا هو الجزائري"⁴.

¹ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديرية، رقم (01).

² انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديرية، رقم (03).

³ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديرية، رقم (02).

⁴ انظر المقابلة الخاصة برؤساء المديرية، رقم (01).

مؤشر الأجر بالنسبة لرؤساء المديریات طرح لهم مشكل وضعیة المؤسسة، حسب تصريحاتهم، ثلاث سنوات الأخيرة للمؤسسة شهدت ركود بسبب مديرتها السابق الذي دخل السجن وهي حاليا تحت الحجز القضائي ما أثر على عدة أمور تسييرية منها عامل الأجر.

-التحفيز:

مؤشر التحفيز، اختلف إجابات رؤساء المديریات، منهم من أجاب بأنه لا يوجد تحفيز، أكد على ذلك رئيس مديرية المالية والمحاسبة، ومنهم من قال استفدت من سيارة وخط هاتف، حاسوب للعمل، هذه إجابة مدير الصيانة ومدير التموين، من جانب مدير المديرية التجارية قال في ثلاث سنوات الأخيرة لاتوجد تحفيزات، لكن قبل كانت جيدة تحفيزات مادية ومعنوية.

-ضغوطات العمل:

من جانب مؤشر ضغوطات العمل كانت إجابات المبحوثين مختلفة من مبحوث لآخر، رئيس مديرية الصيانة أجاب، توجد ضغوطات على مستوى قطع الغيار، وحدثت مشاكل تقنية ما يؤثر على عامل الوقت في إنجاز العمل.

رئيس المديرية المالية والمحاسبية، ذكر، المشاكل تحدث بسبب عم الإستقرار المالي الذي تعيش المؤسسة مؤخرًا والتسيير ليس 100%.

رئيس المديرية التجارية طرح مشكل المنتج والقروض، حيث شكّلت له ضغوطات عمل كبيرة.

رئيس مديرية الإنتاج أجاب، كل المشاكل تؤثر على مصلحته باعتبارها المصلحة الرئيسة في العمل وهو يدير كل الضغوطات.

-معالجة ضغوطات العمل:

تناول المؤشر إجابات المبحوثين حول معالجة ضغوطات العمل، كانت أغلب الإجابات المبحوثين أن المدير العام للمؤسسة هو المسؤول عن معالجة مشاكل عملهم، ذلك المتصرف القضائي والمدراء

المركزيين، هذه الإجابة مشتركة بين رئيس مديرية المالية والمحاسبية، وبين رئيس مديرية الإنتاج، ورئيس المديرية التجارية، ورئيس مديرية التموين.

من خلال تحليل مقابلات رؤساء المديريات في علاقاتهم بالمسيرين الإداريين ونظام المؤسسة تم استخلاص ما يلي:

- كل إجابات المبحوثين تدل على تمركزهم حسب شهاداتهم العلمية وتخصصهم.
- كل رؤساء المديريات صرّحوا بأن العلاقة بالمسيرين تكون من جانب العمال واحتياجاتهم الوظيفية.
- أغلب رؤساء المديريات صرّحوا بأن أي تعارض في القرارات يعالج عن طريق القانون الداخلي للمؤسسة.
- كل رؤساء المديريات صرّحوا بأن عمل المسيرين جيد في إطار التعليمات والقوانين الرسمية.
- أغلب رؤساء المديريات صرّحوا بأن الأجر الممنوح لهم يتوافق بشكل نسبي مع ضغوط العمل ووضعية المؤسسة.
- أغلب رؤساء المديريات صرّحوا بأن عامل التحفيز غائب حالياً في المؤسسة لأن المؤسسة تعيش مرحلة انتقالية.
- أغلب رؤساء المديريات صرّحوا بأنهم يعانون من ضغوطات في العمل.
- أغلب رؤساء المديريات أجابوا بأن مدير المؤسسة هو المسؤول عن معالجة الضغوطات، وكل قرار يرجع إليه.

2- مناقشة النتائج في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة.

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة:

❖ المركز الوظيفي في تحديد علاقة رؤساء المديریات بالمسيرين.

سيتم مناقشة الفرضية الفرعية الأولى ضمن مؤشرات تتمثل في المهام والمسؤوليات، نظام الاتصال، معالجة القرارات، الأجر، التحفيز، ضغوطات العمل.

بعد تحليل مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى، توصلت نتائج الدراسة إلى أن رؤساء المديریات يقومون بمهام في إطار الصلاحيات المخولة لهم، تتمثل في مهام إشرافية تسييرية ومهام تقنية، تتوافق مع طبيعة التخصص المتحصلين عليه، هذا محور دراسة ماكس فيبر للتنظيم البيروقراطي¹ الذي يعتمد على اللوائح الرسمية في إنجاز المهام، ومبدأ التخصص وتقسيم العمل أيضا مبدأ تايلور الرجل المناسب في المكان المناسب²، كذلك دراسة بارسونز للدور والمكانة التي يحتلها الفاعل³.

من جانب نظام الإتصال داخل المؤسسة، الإتصال مباشر بين رؤساء المديریات وبين الإدارة العامة، والعلاقات غير رسمية ليست التي أشار إليها ماكس فيبر في تحديده لخصائص البيروقراطية، بل التي تحدث عنها ميشال كروزيه من جانب الطابع غير رسمي للعمال داخل ورشات العمل ونادى بوجود دائما إطار غير رسمي مضمرة وراء تعقيدات التنظيم البيروقراطي⁴. إضافة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتماما للجماعات العمل غير رسمية عند القيام بتجاربيها الخمسة⁵.

بخصوص مؤشر الأجر والتحفيز، كان رؤساء المديریات راضين بنسبية فقط، راجعين ذلك إلى ظروف المؤسسة، موضوع التحفيز تحدثت عنه مدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة الإدارة العلمية،

¹ انظر نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر ص ص 58-60.

² انظر نظرية الإدارة العلمية عند تايلور ص ص 78-83.

³ انظر نظرية الفعل الاجتماعي عند بارسونز ص ص 54-57.

⁴ انظر نظرية الفعل الاستراتيجي ميشال كروزيه ص ص 61-67.

⁵ انظر مدرسة العلاقات الإنسانية ص ص 88-96.

التحفيز المادي يجعل من العامل ينتج أكثر ويحقق أرباح أكثر للمؤسسة هذا ما تحدث عنه تايلور والدراسة السابقة للباحث لطفى دنبري¹ تثبت ذلك، أما التحفيز المعنوي يخلق للعامل مجال للثقة بالنفس وعدم خلق مشاكل للمؤسسة، هذا ما أثبتته مدرسة العلاقات الإنسانية، أما موضوع الأجر يتحدد بكمية العمل المطلوبة حسب فريديريك تايلور، عكس ما طرحه العمال عن وضعية المؤسسة المتأزمة، بالتالي مؤشر الأجر تتحكم فيه عدة معايير وليس الإنجاز فقط.

مؤشر ضغوطات العمل لدى رؤساء المديرية خلق لهم عدم التوافق بين المهام وبين الأجر والوقت، فهم يشكون من ضغط في زيادة المهام، في نفس الوقت لم يشكوا من عمل المسيرين الإداريين من ناحية هاته المؤشرات على اعتبار عملهم جيد سابقا أما حاليا الأمر مستقل عنهم وخارج عن إرادتهم في انظار تحسن وضعية المؤسسة. هنا تعقيدات التنظيم تؤدي بالفاعلين الإستراتيجيين للبحث عن ثغرات لتحسين وضعيتهم والخروج من روتين المهام المتزايدة بالتالي خلق جماعات غير رسمية بينهم ليتشاركوا ضغوطات العمل وإيجاد حلول مع المسيرين بعيدا عن القانون الداخلي للمؤسسة، وذا ما ركز عليه كروزيه في دراسته للعمال داخل مصنع التبغ، حيث الجماعات غير رسمية هي من تصبح قوة ضاغطة وتخلق سلطة موازية للسلطة الرسمية².

إذن بعد تحليل المؤشرات يظهر أن علاقة رؤساء المديرية بالمسيرين الإداريين هي علاقة تحالف. خلاصة القول: الفرضية الأولى تحققت، فالمركز الوظيفي لرؤساء المديرية ساهم في تشكيل علاقة تحالف مع المسيرين الإداريين.

هنا المحافظة على المنصب أو المكانة الوظيفية هي استراتيجية يمارسها الفاعل داخل النسق عندما لا تكون لديه خطط ظاهرة للعيان.

¹ انظر الدراسة السابقة لطفى دنبري، ص ص 44-47.

² انظر دراسة ميشال كروزيه لمصنع التبغ، ص ص 68-75.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة:

❖ المصادر المعرفية وتوسيع منطقة الإرتياب للمسيرين الإداريين في علاقاتهم بنظام المؤسسة.

سيتم مناقشة الفرضية الثانية ضمن مؤشرات تتمثل في: مهام المسيرين، المصادر المعرفية، نظام الإتصال، مركزية القرارات، تفويض الصلاحيات.

توصلت الدراسة في تحليلها لعلاقة المسيرين بنظام المؤسسة إلى:

باعتبار المسيرين يتواجدون في الإدارة العليا، لهم مهام تسييرية يقومون بها وفق نظام المؤسسة، المهام، تحدّث هنري فايول في نظريته التقسيم الإداري عن الجانب الإداري للمديرين والمسيرين وأعطى أهمية لنشاطهم داخل المصنع¹، من جانب المصادر المعرفية للمسيرين، فهم يعتمدون إما على عمل رئيس مديريتهم أو على المعارف العلمية والخبرة التي تلقوها من أقدمية العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى سلطة المنصب، قد خص بالذكر كروزيه المصادر المعرفية للفاعلين الاستراتيجيين (مال، جاه، سلطة، معارف علمية، معارف تقنية)².

مؤشر مركزية القرارات، لم يكن حاضر في مقابلات الموارد البشرية، كلهم عبروا عن استقلالية في المناصب ولديهم سلطة اتخاذ القرار³، اعتبرت دراسة رواج وهيبية المسيرين كإطارات في المؤسسة، وأثبتت نتائج دراستها أنهم لا يملكون استقلالية مهنية⁴، عكس الدراسة الحالية التي أثبتت أن المسيرين الإداريين كإطارات في المؤسسة لهم استقلالية المناصب وسلطة اتخاذ القرار.

¹انظر نظرية هنري فايول، ص ص 83-88.

²انظر نظرية الفعل الاستراتيجي ودراسات ميشال كروزيه، ص ص 61-67.

³للتوضيح أكثر انظر المقابلات التي أجريت مع المسيرين الإداريين.

⁴انظر دراسة رواج وهيبية، ص ص 39-41.

وأكد ميشال كروزيه في دراسته للمهندس التقني في المصنع، أنه يمتلك مصادر معرفية تقنية تمكنه من تجاوز مركزية القرارات وتعقيدات التنظيم وبناء استراتيجيات غير متوقعة.

اتضح أن المسيرين يقومون بتفويض صلاحيات عملهم، ومصدر تفويض الصلاحيات هو علاقات الزمالة بينهم، أما التراتبية الهرمية على مستوى المصلحة، هي شكلية فقط بالنسبة لهم، بالتالي تفويض الصلاحيات يدل على وجود استقلالية في التسيير وتجاوز مركزية القرارات في المؤسسة.

منه يمكن القول، الفرضية الفرعية الثانية تحققت لأن المصادر المعرفية للمسيرين الإداريين استخدمت كوسيلة لنيل الإستقلالية وتجاوز نظام المؤسسة المعقد، بالتالي المسيرين يعتبرون فاعلين استراتيجيين ضمن نسق علاقات المؤسسة.

2-3 مناقشة الفرضية الثالثة في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة:

❖ تحديد علاقة العمال برؤساء المديریات.

من خلال المقابلات نصف موجهة التي أجريت مع العمل في علاقتهم برؤساء المديریات تمّ تحليل كل من المؤشرات: مهام العمال، اتخاذ القرارات، مركزية القرارات، نظام الاتصال.

تبين أن لكل رئيس مديريةية علاقات استراتيجية مع عماله:

علاقة رئيس مديريةية الإنتاج بعماله: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة رئيس مديريةية الصيانة بعماله: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة عمال مديريةية الجودة والنوعية برئيسيتهم: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة رئيس مديريةية التموين بعماله: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة رئيس مديريةية المحاسبة والمالية بعماله: علاقة تفاوض.

علاقة رئيس المديرية التجارية بعماله: علاقة تعارض، تفاوض.

2-4 مناقشة الفرضية الرابعة في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة:

❖ تحديد علاقة العمال بمسيري الموارد البشرية.

من خلال المقابلات نصف موجهة التي أجريت مع عمال المديریات، في علاقتهم بالإدارة العليا ومسيري الموارد البشرية، تمّ تحليل كل من مؤشرات: الأجر، الترقية، التحفيز، التدريب، التكوين.

تبين أن:

كل المبحوثين في حالة تعارض مع مسيري الموارد البشرية، ماعدا عمال المديرية المالية والمحاسبة في علاقة تفاوض مع المسيرين الإداريين.

2-5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة تم التأكد من صدق الفرضية الرئيسية، "يؤدي الفعل الاستراتيجي الى بناء علاقة مع الموارد البشرية داخل المؤسسة".

- إذن استنتجا لما تمّ تحليله وتقديمه كنتائج للدراسة، تمّ اكتشاف علاقات الفاعلين الاستراتيجيين داخل مؤسسة نقاوس، فالفاعل الاستراتيجي قد يكون فرد أو جماعة حسب ميشال كروزيه، هنا عالجت الدراسة الفاعلين كأفراد والفاعلين في جماعات العمل، الذين يشكّلون منظومة أفعال، بحثا عن تحقيق متطلباتهم في ظل تعقيدات التنظيم البيروقراطية، فلكل جانب رسمي جانب آخر غير رسمي مثله كروزيه في الجماعات غير رسمية، التي تبحث دائما عن مناطق ظل لتحتمية بها وتبحث فيها عن مجال وهامش حرية لتحقيق الأهداف الخاصة للفاعل أو للجماعات الفاعلة.

- مقارنة التحليل الاستراتيجي بأدواتها، موجود داخل مؤسسة الدراسة الميدانية، التي تعتبر مؤسسة خاصة بمعنى العمل بثقافة القطاع الخاص، مبدأ عمله الربح ثم الربح، ولو على حساب الأشخاص، لاحظنا وجود مبدأ اتخاذ القرار، وتجاوز المركزية خاصة عند المسيرين، رؤساء المديریات، أعوان التحكم، لأن الهدف متعلق بالجانب الزماني والمكاني، وأخير الجانب الربحي والمنافسة.

- صحيح المؤسسة تعيش مرحلة انتقالية، لكن من خلال المقابلات والملاحظات التي أجريت داخل المؤسسة، تم استنتاج ثقافة العامل في مؤسسة نقاوس، هي تابعة لثقافة القطاع الخاص.

3-شبكة التحليل الاستراتيجي للفاعلين داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

الفاعل	الأهداف	الرهانات	المصادر	التعارضات	التحالفات	التفاوضات
مدير المؤسسة	-الحفاظ على سمعة المؤسسة. -تحقيق الأرباح للمؤسسة. -التسيير الجيد للعامل. -توفير متطلبات المؤسسة والفروع التابعة لهم خميس خشنة ومنعة ومتطلبات العامل.	-الحفاظ على المركز الوظيفي. امتلاك سلطة المنصب. -الحفاظ على سيرورة عمل المؤسسة. -العمل على التخلص من تدخل المتصرف القضائي.	الخبرة في العمل باعتبار تدرجه الوظيفي. المعارف العلمية باعتباره مهندس. -سلطة المنصب وسلطة اتخاذ القرار.	-تعارض مع المتصرف القضائي	-تحالف مع رؤساء المديريات -تحالف مع المؤسسات الفرعية خميس خشنة ومنعة. -تحالف مع رئيس المديرية العامة (مدير الموارد البشرية).	-تفاوض مع رؤساء المديريات. -تفاوض مع مدير الموارد البشرية. تفاوض مع النقابيين. تفاوض مع المسيرين الإداريين.

				العمل على الظفر باستقلالية المؤسسة كما كانت من قبل.		
- تفاوضات مع المدير -تفاوض مع موظفي المصلحة. -تفاوض مع رؤساء مصالح العمال، ورؤساء الورشات. -تفاوض مع رؤساء المديريات.	-تحالفات مع رؤساء المديريات. -تحالف مع المدير.	لا توجد	-سلطة المنصب -المعارف العلمية	-توسيع شبكة العلاقات مع الموظفين الإداريين ورؤساء المديريات -توسيع العلاقات مع المدراء المركزيين والمتصرف القضائي.	-الحفاظ على المركز الوظيفي -الوصول إلى -تسيير جيد للمؤسسة وبنا سمعة جيدة لها -المحافظة على استقلالية المنصب وسلطة اتخاذ القرار.	مدير الإدارة العامة

المكلف	-القيام بمهام	المحافظة	-المعارف	مدير	تفاوضات
بالدراسات	المنصب	على شبكة	العلمية	الإدارة	مع عمال
القانونية	على أكمل	العلاقات	-قانون	العامة	المؤسسة
والإدارية	وجه.	مع مدير	العمل		باختلاف
	- تطبيق	الإدارة	-القانون	لا توجد	مراكزهم.
	القانون	العامة ومع	الداخلي		
	الداخلي	كل عمال	للمؤسسة.		
	للمؤسسة.	المؤسسة،			
	-تطبيق	من خلال			
	قانون العمل.	القيام بكل			
	-الحفاظ	التزاماته			
	على	اتجاههم.			
	استقلالية				
	المنصب				
	واستقلالية				
	اتخاذ القرار.				
المسيرة	-التسيير	-التحكم	-الاعتماد	لا توجد	-تفاوض
الإدارية(ب).	الجيد	في	على رئيسة	لا توجد	مع رئيسة
	للمنصب	استقلالية	المصلحة		المصلحة.
	-السهر على	المنصب.	ومدير		-تفاوض
	تجهيز ملفات	الموارد	الموارد		مع المسير
	العمال،	البشرية.	البشرية.		الإداري.

-تفاوض مع مدير الإدارة العامة. تفاوض مع مدير المؤسسة. -تفاوض مع رؤساء المديريات.			-الاعتماد على أساتذة لطلب الاستشارة.		لتسهيل عملية إنجاز العمل بين الموظفين في نفس المصلحة	
-تفاوض مع مدير الموارد البشرية -تفاوض مع المسير الإدارية (أ). -تفاوض مع رؤساء المديريات.	-تحالف مع مدير الموارد البشرية	لا توجد	-الاعتماد على المعارف العلمية -الاعتماد على مدير الموارد البشرية.	-السعي للحفاظ على المركز الوظيفي.	-القيام بمهام المنصب.	المسير الإداري

رئيس مديرية الصيانة	-السهر على تهيأة الآلات لسير عمل المؤسسة. -الحفاظ على مناصب العمال. -متابعة جيدة للمديرية.	-المحافظة على المنصب. -الوصول إلى قطع الغيار الأزمة لتسير آلات العمل. -الأخذ بقراراته على المستوى التقني والتسييري لعدم تعطيل سير العملية الإنتاجية	-الاعتماد على المعارف العلمية. -الإعتماد على المهارات التقنية والخبرة والكفاءة في العمل. الاعتماد على سلطة المنصب. - التكوينات.	تعارض مع المدراء المركزيين. تعارض مع المتصرف القضائي.	تحالف مع عمال المديرية (أعوان التحكم).	-تفاوض مع الإدارة العامة. -تفاوض مع مجلس الإدارة -تفاوض مع الشركاء الأجانبين. -تفاوض مع مدير المؤسسة.
------------------------	--	---	--	---	--	--

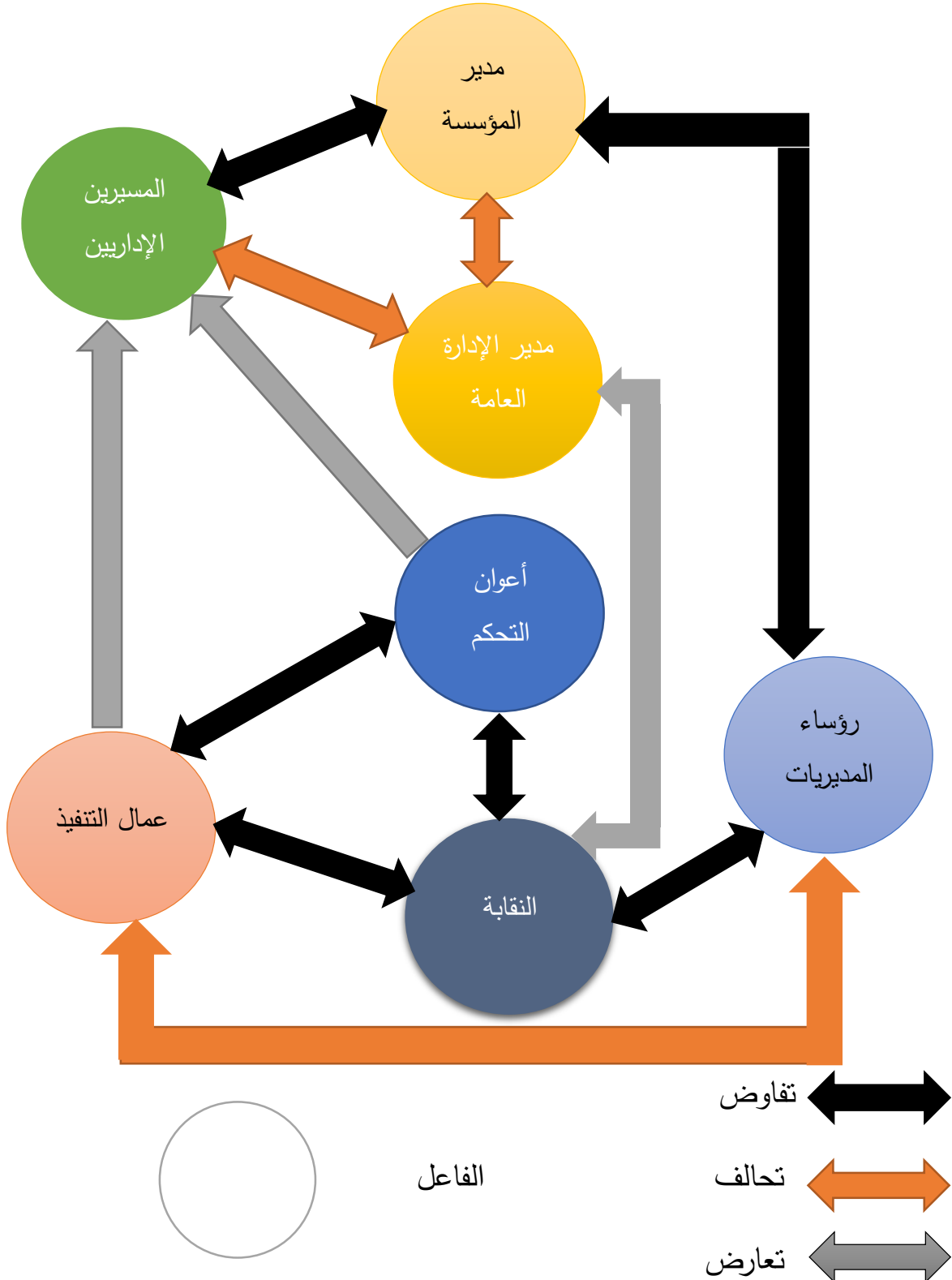
				وتحقيق الأرباح.		
-تفاوض مع رئيس المديرية. -تفاوض مع عمال الإنتاج حول صيانة الآلات.	-تحالف مع رئيس المديرية.	تعارض مع الإدارة.	-المعرفة التقنية. -التكوينات. -الشهادة العلمية. -الاعتماد على رئيس المديرية.	-الحفاظ على المراكز الوظيفية. -امتلاك سلطة المنصب.	-السهر على صيانة الآلات وتهيئتها للعمل.	أعوان التحكم (عمال مديرية الصيانة).
تفاوض مع مديرية الصيانة والتموين. -تفاوض مع مدير الإدارة العامة. -تفاوض مع	-تحالف مع عمال المديرية.	لا توجد	-المعارف العلمية. -سلطة المنصب. -التكوينات.	-الحفاظ على سلطة المنصب. -توسيع شبكة العلاقات مع رؤساء المديريات. -خلق فرص للأرباح.	-تحقيق الربح للمؤسسة. -التسيير الجيد للعمال. -التقليل من ضغوطات العمل والحد من مشاكل العمال.	رئيس مديرية الإنتاج

المسيرين الإداريين -تفاوض مع مدير المؤسسة.				-توفر المادة الأولية وقطع الغيار للحفاظ على سير العملية الإنتاجية. -بناء سمعة جيدة مع العمال (رؤساء المصالح، رؤساء الورشات، عمال التنفيذ).	-العمل على توفير قطع الغيار. -العمل على توفير المادة الأولية. - العمل على توفير مواد الوقاية والأمن للعمال.	
-تفاوض مع رؤساء المديريات.	-تحالف مع المدير.	لا توجد	-الخبرة. -المعارف العلمية والتكوينات.	-المحافظة على مكانة المنصب.	-التسيير الجيد للمؤسسة من	رئيس ديرية المالية والمحاسبة

-تفاوض مع رؤساء المديريات. -تفاوض مع مدير الإدارة العامة -تفاوض مع المسيرين الإداريين.			الخبرة العملية.	المديريات لسير العملية الإنتاجية. -الحفاظ على استقلالية المنصب.	-تحقيق الأرباح.	
--	--	--	--------------------	--	--------------------	--

4- نسق الفعل الملموس للمؤسسة ميدان الدراسة:

مخطط رقم (10): يوضح نسق الفعل الملموس.



شرح مخطط نسق الفعل الملموس لمؤسسة نقاوس-للمصبرات-وفق مجمل التحالفات والتعارضات والمفاوضات في ظل وجود فاعلين استراتيجيين:

- **التحالفات:** من جانب التحالفات، يظهر وجود علاقة تحالف بين المسيّرين ومدير الإدارة العامة، باعتبار تواجدهم في نفس السلم الهرمي للمؤسسة، كذلك تواصلهم المباشر، أظهرت إجاباتهم حول موضوع معالجة القرارات، أن مدير الموارد البشرية هو المسؤول وأي قرار يرجع إليه، وهم يتشاركون معه في تسيير الأعمال داخل المديرية، إضافة إلى تقييم مدير الإدارة العامة لعمل المسيّرين بأنه جيد ويحتاج إلى عامل الخبرة والثقة في النفس، بالتالي موضوع الإستشارة واتخاذ القرار يدل على التحالفات بين المسيّرين ومدير الإدارة العامة.
- توجد علاقة تحالف بين مدير الإدارة العامة والمدير العام للمؤسسة، من خلال دليل المقابلة الذي أجري مع مدير المؤسسة، أكد على العمل الجيد الذي يقوم به مدير الإدارة العامة في ظل الفترتين اللتان عاشتهما المؤسسة في ظل فترة القطاع الخاص وفترة القطاع العام، وأن عمل مدير الإدارة العامة لازال جيد لحد الآن، وهو يناقش معه كل القرارات التي تخص جانب الموارد البشرية، أما باقي الأمور لهم الاستقلالية في التصرف واتخاذ القرارات، كذلك مدير الإدارة العامة، أجاب أثناء المقابلة أن القرار الأول والأخير يرجع لمدير المؤسسة، وله صلاحياته اتخاذ القرار والتنفيذ يكون من طرف المديرية العامة للإدارة. يملك مدير الإدارة العامة منصب رئيسي في المؤسسة، بالتالي يعتبر فاعل استراتيجي داخل المؤسسة، يملك مهارات تسييرية، له خبرة في مجال العمل، كسب ثقة من المسيّرين رؤساء المديريات، سلطة اتخاذ القرار مكنته من المحافظة على مكانته وبناء علاقات عمل جيدة مع المسيّرين.
- توجد علاقة تحالف مع عمال المديريات (عمال التنفيذ)، ورؤساء المديريات، أثبتت إجابات المبحوثين (العمال)، من خلال المقابلة نصف موجهة التي أجريت معهم، أن نسبة التعامل ومشاركة القرارات تدل على وجود تحالفات مع رؤسائهم، حيث عبّروا عن رأيهم بأنهم راضين عن عمل رؤسائهم، ويتفوقون معهم في العمل، أما من جانب رؤساء المديريات وبعد إجراء

المقابلات قدّموا العمال المتواجدين على مستوى ورشات العمل والمصالح، وعبروا عن عملهم بأنه جيد وفي المستوى، وأن الهدف هو تحقيق الربح للمؤسسة وتقديم سمعة جيدة للمؤسسة في السوق.

- **المفاوضات:** من خلال نتائج الدراسة المتمثلة في المخطط، يظهر وجود علاقة تفاوض بين رؤساء المديريات ومدير الإدارة العامة، حيث عبر رؤساء المديريات عن رضاهم حول الأجر الممنوح لهم، كذلك التحفيزات، وأن عمل مدير الموارد البشرية يسير وفق القانون الداخلي للمؤسسة، من جانب مدير الإدارة العامة وفي تقييمه لعمل رؤساء المديريات، أكد على أن العمل متكامل من أجل تحقيق نجاح للمؤسسة واستمراريتها، وخص بالذكر وضعية المؤسسة التي أثّرت على العملية الإنتاجية وعلى العمال، والمؤسسة في القطاع الخاص كانت ناجحة، كل عامل يعمل باستقلالية ويبحث عن الربح وليس تعطيل العملية الإنتاجية.
- توجد علاقة تفاوض مع المسيرين الإداريين ومدير المؤسسة، دلّت إجابات المسيرين أثناء المقابلات، أنه توجد قرارات تعالج مع مديري المؤسسة في الفصل فيها، والقرار الواجب مراجعته مع مدير المؤسسة يبقى الرأي الأخير دائما له، أيضا أكد مدير المؤسسة في مقابله أنه يعالج القرارات الخاصة بموضوع العمال من جانب (الترقية، الأجر، التوظيف...)، مع مسيري الموارد البشرية، وتبقى بعض الأمور مستقلة عنه لهم استقلالية اتخاذ القرار.
- توجد علاقة تفاوض بين رؤساء المديريات ومدير المؤسسة، يتمركز رؤساء المديريات في السلم الهرمي للمؤسسة أفقيا، هم همزة وصل بين العمال والإدارة وبين المدير وبينهم وبين العمال، بالتالي توجد حركة كثيرة بين رؤساء المديريات والمدير، ما يدل على وجود مفاوضات بينهم دائمة ومستمرة، أكد المدير في إجابته أن عمل رؤساء المديريات مستقل، كل مديرية لها صلاحيات عمل تخصصها ولهم سلطة اتخاذ القرار، بالتالي هم فاعلين استراتيجيين داخل المؤسسة، لهم مكانة ومركز وظيفي، ما يزرع فيهم عامل الثقة، وخلق فرص أرباح لهم وللمؤسسة، تساعدهم في الحفاظ على مراكزهم الوظيفية، أضاف رؤساء

المديريات من خلال مقابلتهم، أنه توجد قرارات لا يمكن الفصل فيها إلا باستشارة المدير العام.

- توجد علاقة تفاوض بين أعوان التحكم (عمال الصيانة)، وعمال التنفيذ (العمال المتواجدين على خطوط الإنتاج وفي ورشات المصنع)، أعوان التحكم مسؤولين عن صيانة الآلات الإنتاج، وأي عطب على مستوى خطوط الإنتاج يتم إعلام عمال الصيانة به لتنتم صيانتها وتكملة العملية الإنتاجية، وباعتبار ملاحظة ورشات عملهم متقاربة موضوع الاتصال موجود بينهم بشكل يومي، لذلك تكثر المفاوضات بينهم من أجل معالجة العملية الإنتاجية.

- توجد علاقة تفاوض بين النقابة وعمال المديريات الذين أجريت معهم المقابلة، حيث أجاب النقابي أثناء المقابلة بأنه يستقبل انشغالات العمال، في حال ضياع حق من حقوقهم، أيضا عمال المديريات أجابوا بنسب متفاوتة أثناء المقابلات، أنهم يطرحون انشغالاتهم للنقابة، بالتالي الطرفين دائما في حالة تفاوض، والنقابة تعتبر طرف وسيط بين العامل والإدارة.

- توجد علاقة تفاوض بين النقابة ورؤساء المديريات، حيث صرح النقابي بأنه يتواصل مع رؤساء المديريات من أجل العمال، ورؤساء المديريات يتواصلون معهم لكي يغطوا احتياجات عمالهم.

- **التعارضات:** توجد علاقة تعارض من جانب عمال التنفيذ والمسيرين الإداريين، من خلال مقابلات العمال، مثلت نسب الإجابة عن تقييمهم لعمل المسيرين، بأنه ضعيف، وأن الجانب الإداري للمؤسسة ليس كما ينبغي وأجاب بعضهم بأنه ليس الرجل المناسب في المكان المناسب، فأبدوا تعارضهم مع الإدارة، كذلك مؤشرات التوظيف، الأجر، التحفيز، الترقية، التدريب، التكوين، مناقشة القرارات، لم تكن مرضية من طرف بعض العمال، وشرحوا هم أيضا وضعية المؤسسة بأنها لم تكن كالسابق أي مرحلة القطاع الخاص، أيضا الإدارة ليست في المستوى المطلوب مقارنة بما يجب أن تكون عليه، وما يتطلبه توجه المؤسسة، باعتبارها مؤسسة منتجة ومنافسة لمنتجات كثيرة في الأسواق، فالمؤسسة لها تاريخ وسمعة جيدة في

المحيط، والعمال من نفس المنطقة ولهم دراية بتاريخ المؤسسة. أيضا من العمال من يصف علاقته بالمؤسسة من خلال إجاباته بأنها علاقة تفاوض من أجل العمل فقط.

- توجد علاقة تعارض بين أعوان التحكم والمسيرين الإداريين، عبر عمال الصيانة التابعين لمديرية الصيانة عن عدم رضاهم من جانب عمل المسيرين الإداريين، واعتبروا الإدارة معرقل للعامل، منهم من قال أنه ليس له علاقة بالإدارة، أعوان التحكم يعتبرون كفاعلين استراتيجيين في دراسة كروزيه التي أجراها بمصنع التبغ، فهم يملكون معارف تقنية تمكنهم من بناء استراتيجياتهم غير المتوقعة من أجل تحقيق مكانتهم داخل التنظيمات، عون التحكم يمكنه أن يتأخر في صيانة عطب الآلة لأنه يعرف سبب العطب وطريقة معالجته، يقوم بالتأخر في صيانتها حتى يحقق مطالبه من الإدارة، بالتالي له صلاحية اتخاذ القرار واستقلالية في المنصب، في هذه الدراسة أجاب عمال الصيانة بأنهم لا يعانون من مركزية القرار بل يشاركون رئيس المديرية في اتخاذ القرار لأنهم أدرى بالعمل ولهم شهادات علمية، منهم مهندسين و ميكانيكيين، أيضا بعضهم يملك تكوينات في الإلكترونيك، أي كل ماله علاقة بالجانب التقني.

- توجد علاقة تعارض بين النقابة مدير الإدارة العامة، أثناء المقابلة مع النقابي صرح بأن الإدارة عقبة للعامل، وتواصله مع مدير الإدارة العامة من أجل العمال، كطرف وسيط له صلاحية في رفع شكاوى العمال، أيضا مدير الإدارة العامة أثناء المقابلة صرح أنه عندما توجد مشاكل مع العمال نستدعي نقابيين لحل المشكل مع العامل، هنا يتبين وجود عدم التوافق مع مدير الإدارة العامة والنقابة.

الاستنتاج العام:

-موضوع الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية هو موضوع رهن هذه الدراسة، لكن أخذ صيغة التحليل الإستراتيجي وهو ما أضفى عليه الصبغة السوسولوجية في تحليل المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية الصناعية الاقتصادية.

-تم تحليل علاقات الفاعلين الإستراتيجيين داخل التسق، بالاعتماد على المقابلات والملاحظات، التي ضمت أدوات التحليل الإستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى صدق الفرضية الرئيسية التي تقول بأن الفعل الإستراتيجي يساهم في بناء علاقات للموارد البشرية داخل المؤسسة.

-اختلفت الموارد البشرية في الدراسة، اعتمدت الباحثة على العمال التنفيذيين المتواجدين على مستوى ورشات العمل، أيضا الموارد البشرية المسيرة للعمال، أي الجانب الإداري للمؤسسة.

-محمل علاقات العمل تم تحديدها انطلاقا من أساسيات التحليل الإستراتيجي (التحالف، التعارض، التفاوض).

-مخطط نسق الفعل الملموس للدراسة يوضح محمل العلاقات التي تمّ بناؤها انطلاقا من أفعال الفاعلين الإستراتيجيين.

-سلطة المنصب واعتماد الجانب القانوني هما محور إستراتيجيات الموارد البشرية.

-الفاعلين الإستراتيجيين في المؤسسة لهم سلطة اتخاذ القرار، انطلاقا من المراكز الوظيفية التي يمتلكونها، إضافة إلى المعارف العلمية والتقنية.

-ثقافة القطاع الخاص للمؤسسة محل الدراسة، أثرت على الفاعلين، حيث جل المبحوثين يستخدمون مصطلح الاستقلالية والبحث عن الربح.

-المرحلة الانتقالية التي تعيشها المؤسسة، جعلت من الفاعلين داخل المؤسسة يبحثون عن المحافظة على المراكز الوظيفية وعدم تجاوز الإطار القانوني لها.

-مسيرى الموارد البشرية لهم هامش حرية في بناء إستراتيجياته فعبروا عنه باستقلالية المنصب وعدم وجود مركزية قرارات عليهم.

-المصادر المعرفية للفاعلين الإستراتيجيين ساهمت في بناء علاقات إستراتيجية لهم مع غيرهم من العمال.

-علاقة المسيرين بالعمال ليست جيدة، وهي التي خلقت فجوة في التّعامل معهم، هم دائما يشتكون من سوء التسيير.

-يمكن القول عن مقارنة التحليل الإستراتيجي التي تمّ تطبيقها على مؤسسة نقاوس-للمصبرات- لاقت نتيجة في التّحليل، صحيح ثقافة العامل الفرنسي غير ثقافة العامل الجزائري، لكن الدراسة أثبتت العلاقات الموجودة بين الفاعلين، وأن الفاعل الإستراتيجي دائما له هامش حرية يناور به في ظل تأزم المصنع، فالفاعل حتى لو لم يناور يبقى حريص على الحفاظ على مكانته، وهذه تعتبر إستراتيجية مضمرة لدى ميشال كروزيه.

خاتمة

خاتمة

انطلاقاً من هدف الدراسة، تحديد الفاعلين الإستراتيجيين، تمّ معرفة مجمل العلاقات الإستراتيجية بينهم، باعتبارهم موجودين ضمن نسق القواعد الرّسمية وتعقيدات المؤسسة الصناعية، تمّ التّوصل إلى صدق الفرضية الرّئيسية، الفعل الإستراتيجي يساهم في بناء علاقات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية نقاوس-للمصبرات-، المورد البشري دائماً يسعى للحفاظ على مكانته داخل المؤسسة، ويسعى لخلق علاقات إستراتيجية ضمن جماعات غير رسمية تكون موازية للتنظيم الرسمي المعقد، هنا يفعل نظام عمله بالاعتماد على مصادر معرفية، كالمركز الوظيفي، سلطة اتخاذ القرار، لا مركزية القرارات، الاتصالات غير رسمية، المفاوضات بين الفاعلين، فهي بمثابة منظومة عمل للفاعلين الإستراتيجيين.

مقاربة التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه، تمّ إسقاطها على مؤسسة نقاوس -للمصبرات- بالاعتماد على أدوات التحليل الإستراتيجي (الرهان، السلطة، الإستراتيجية، منطقة الارتباب، الفاعل، التغيير)، قد توصلت إلى نسق فعل ملموس للمؤسسة، يمكن القول أن مقاربة التحليل الإستراتيجي يمكن تطبيقها على المؤسسة الجزائرية ولا يمكن تعميم نتائجها على كل المؤسسات، بل كل مؤسسة لها خاصيتها سواء المؤسسة العمومية، أو المؤسسة الخاصة، مؤسسة نقاوس -للمصبرات- مؤسسة خاصة لها ثقافة القطاع الخاص، تبحث دائماً عن الربح، المنافسة، الاستمرارية، أثناء إجراء الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة تعيش مرحلة انتقالية، لم يتم تحديد توجهها بعد، رغم ذلك كل المبحوثين لا زالوا يتعاملون بثقافة القطاع الخاص، ويبحثون عن المحافظة على مراكزهم الوظيفية كالمسيرين ورؤساء المصالح وعمال التّنفيذ.

إنّ نسق الفعل الملموس لعمال المؤسسة يوضع طبيعة العلاقات الإستراتيجية، التي بنيت عن طريق إستراتيجيات الفاعلين الفردية والجماعية، هذه الإستراتيجيات تمّ التّوصل إليها بالاعتماد على مؤشرات الفرضيات التي استخدمت في المقابلات مع الفاعلين، إذن يمكن القول أن مصطلح الموارد

البشرية في المؤسسة تجاوز العلاقات الرسمية في العمل، وأصبح فاعلا استراتيجيا يجب دراسة شخصيته ومعرفة أهدافه الشخصية والتعامل معها على أساس عامل فاعل، يمكنه تجاوز كل تعقيدات المؤسسات، عبر خلق هامش حرية يفعل به أهدافه عن طريق رسم مناطق ظل يحتمي بها أثنا مناوراته ورهاناته.

يمكن القول، الموارد البشرية في مؤسسة نقاوس -للمصبرات- هي عبارة عن فاعلين إستراتيجيين، وليس أفراد لهم مكانات وأدوار رسمية فقط، حسب ما قاله ميشال كروزيه كل فرد في التنظيم هو فاعل إستراتيجي يجب التنبؤ لإستراتيجياته وتحديد أهدافه.

ويمكن للدراسين مستقبلا لموضوع التحليل الاستراتيجي، أن يطبقوا المقاربة المنهجية على مؤسسات اقتصادية أخرى في الجزائر، بهدف إضافة نتائج جديدة تختلف باختلاف نشاط المؤسسة، هذه الدراسة قدمت نتائج حصرية للفاعلين الاستراتيجيين، بالتالي يمكن أن تتغير الاستراتيجية بتغير الأشخاص والفاعلين والأهداف، بمعنى فتح آفاق جديدة للدارسات السيولوجية الحديثة، حيث قدمت هذه الدراسة الميدانية تساؤلات جديدة يمكن البحث فيها مسبقا والوصول إلى الإجابة عليها، تمثلت في الإشكالات التالية:

ماهي الفئات الاستراتيجية في المؤسسة؟، كيف يمكن تحديدها؟ هل كل من يملك مصادر معرفية هو فاعل استراتيجي؟، هل كل من يتحكم في التقنية فاعل استراتيجي؟، هل كل مؤسسة جزائرية تملك فاعلين استراتيجيين؟، ماهي المؤسسات الأكثر نشاطا والأكثر قدرة على تشكيل جماعات نشطة غير رسمية في المؤسسة؟

قائمة المصادر والمراجع

• قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة المعاجم

1-ستيفان شوفالييه، كريستيان شوفيري، معجم بيار بورديو، ترجمة: الزهرة إبراهيم، سوريا: النايا، 2013.

2-جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أنسام محمد الأسعد، ط1، بيروت: دار مكتبة الهلال، 2011.

ثانياً- قائمة الموسوعات

1-أندري لالاند، الموسوعة الفلسفية، ترجمة: خليل أحمد خليل، ط2، بيروت: منشورات عويدات، 2001.

2-محمد سبيلا، موسوعة المفاهيم الأساسية، ترجمة: نوح الهرموني، بغداد: منشورات المتوسط، 2017.

ثالثاً- قائمة المراجع باللغة العربية:

1-أحجيج حسن، جمال فزة، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية: نظريات وتطبيقات، المغرب: فضاءات.

2-أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، فيصل عباس، ط2، لبنان: دار الحداثة، 1982.

3-بن يمينة سعيد، الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

4-برو فيليب، علم الاجتماع السياسي: ترجمة محمد عرب صاصيلا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 1989.

5-بشير محمد، علم اجتماع المنظمات والعمل في الجزائر، الجزائر، دار كنوز، 2018.

- 9- بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 10- جونز فيليب، النظريات الاجتماعية والممارسات البحثية: ترجمة محمد ياسر الخواجة، ط1، مصر: العربية للنشر والتوزيع، 2010.
- 11- جغلول عبد القادر، تاريخ الجزائر الحديث: دراسة سوسولوجية، ترجمة: فيصل عباس، ط2، لبنان: دار الحداثة، 1982.
- 12- درة عبد البارة إبراهيم، نعيم زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحى نظمي، ط1، عمان: دار وائل، 2008.
- 13- زايد أحمد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، مصر: دار المعارف، ط2، 1983.
- 14- زردومي أحمد، التكنوقراطيون والإدارة في الجزائر، الجزائر: دار الفائق، 2009.
- 15- حمداوي جميل، جهود ماكس فيبر في السوسولوجيا، المغرب: دار الألوكة، 2015.
- 16- حسن الشماع خليل محمد، كاظم خضير، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة، 2000.
- 17- كابان فيليب، جان فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع: من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياد حسن، سوريا: دار لفرقد، 2010.
- 18- كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، ط1، عمان: مكتبة المجمع العربي، 2013.
- 19- الكبيسي عامر، التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة، سوريا: دار رضا للنشر والتوزيع، 2004.
- 20- كعباش رابح، علم اجتماع التنظيم، الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.

- 21- لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مصر: دار غريب، 2007.
- 22- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2004.
- 23- المبيضين صفوان محمد، الأكلبي عائض بن شافي، التخطيط في الموارد البشرية، الأردن: اليازوري، 2012.
- 24- مرسي محمد عبد المعبود، علم الاجتماع عن تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، مصر: مكتبة العليقي الحديثة، 2001.
- 25- سكوت جون، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة: محمد عثمان، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث، 2009.
- 26- عبد الرحمان عبد الله محمد، النظرية في علم الاجتماع: النظرية الكلاسيكية، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 27- علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع، مصر: مكتبة الانجلو مصرية، 1994.
- 28- العمر معن خليل، ثنائيات علم الاجتماع، عمان: دار الشروق، 2000.
- 29- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل، 2005.
- 30- فزة جمال، سوسيولوجيا التنظيمات، المغرب: دار أبي رقرق، 2015.
- 31- فريدمان جورج وبيارنافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين حيدر، ج2، لبنان: دار المنشورات عويدات، 1985.
- 32- قاسمي ناصر، التحليل السوسيولوجي: نماذج تطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- 33- غياث بوفلجة، بحوث في التغير الاجتماعي وثقافة العمل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- رابعا: قائمة المجلات والدوريات.

- 1-الأزهاري بن عيسى، "قراءة تحليلية لمبيان ريتشارد سكوت حول نظريات التنظيم"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد07، العدد30، ماي 2018.
- 7 -بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27، ديسمبر 2016.
- 3-بحري صابر، خربوش منى، "البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي ما بين التطور التقليدي والحديث: مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي"، مجلة الرواق، مجلد04، العدد01، جوان 2018.
- 4-بن رمضان سامية، "أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسولوجية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد18، ماي2016.
- 5-دهان جودي، عصمان بوبكر، "المفهوم النظري السوسولوجي للولاء التنظيمي-قراءة تحليلية-" مجلة علوم الانسان والمجتمع، مجلد01، العدد02، 2021.
- 6-حسن محمد عوده، حميد أحمد مجيد، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد74، 2009.
- 7-مخلف سعاد، شريك ويزة، "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة نفسية وتربوية، المجلد09، العدد04، سبتمبر 2018.
- 8-سلاطنية بلقاسم، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد05، ديسمبر 2003.
- 9-عياشي عبد الله، مرزوق ابتسام، "دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات والبحوث الاجتماعية، العدد01، مارس2017.

- 10- قجة رضا، جغلولي يوسف، "مدلولات المفاهيمية والاطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، مارس 2017.
- 11- قجة رضا، جغلولي يوسف، "نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، جزء 2، مارس 2018.
- 12- قرينعي أحمد، "إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)"، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، مارس 2019.
- 13- رتيمي الفضيل، رتيمي أسماء، "عقلنة المنظمات ونظريات التنظيم"، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، جوان 2013.
- 14- خريش عبد القادر، "التحليل الاستراتيجي"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول + العدد الثاني. 2005.
- 15- ضيف أحمد، هوارى فطيمة، "المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري"، مجلة آفاق العلوم، العدد 03، المجلد 05، جوان 2020.
- 16- جمال غريد، "العامل الشائع: عناصر الإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"،
خامسا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Gérard Pitrotton, "une présentation de l'analyse stratégique ; selon Michel Crozier et Erhard Freidberg", principal ouvrage de référence Crozier et Freidberg, l'A et le S, les contraintes de l'action collective, le seuil. 1977.
- 2- Geneviève lacono, gestion des ressources humaines, Alger : casbah éditions, 2004.
- 3- Henri Amblard et autres, les nouvelles approches sociologique des organisations, troisième édition, paris, éditions du seuil, 2005.
- 4- Lusin Bagla, sociologie des organisations, nouvelle Edition, la découverte, paris, 1998.
- 5- Michel Crozier, le phénomène bureaucratique, Edition du seuil, 1963.

- 6- Michel Crozier, In annales économies, sociétés, civilisations, 20année, N2, 1965.
- 7- Michel Crozier. Erhard Freidberg, l'acteur et le système, Edition du seuil, 1977.
- 8- Philippe Bernoux, la sociologie des organisations, Edition du seuil, 6eme Edition, 2009.
- 9- Rymond Boudon, les méthodes en sociologie, Renaud fillieules, 3eme éditions.
- 10- Stéphane Dion, Michel Crozier et l'étude des organisations, éditeur société québécoise de science politique, 1987.

سادسا: قائمة المقالات باللغة الأجنبية.

- 1- Erhard freidberg, » les quatre dimensions de l'action organisée », revue française de sociologie, 1992, 23/04/2018.
- 2- Hichem saoud, La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public, Document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP- IAE, Lyon 2 &3juin2005, consulté : le 30/03/2017.
- 3- Extrait de Freiberg Erhard, l'analyse sociologique des organisations, revu pour, n28, 1988, Toulouse, p128, et de Crozier M, FE, l'acteur et le système, Edition du seuil, 1988.

سابعا: قائمة المحاضرات باللغة الفرنسية

- 1- Maxim moreno, cours gestion des ressources humaines, 2008.

ثامنا: قائمة المواقع الالكترونية باللغة الأجنبية

- 1- Rémt Bachelet, L'analyse stratégique des projet, mis a jour du 12/13/2013.

تاسعا: قائمة الرسائل باللغة العربية

- 1- وهيبه روابح، إشكالية الصدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزيه-دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسكيكدة-مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

2- عواج طهيرة، تحليل علاقات عمل الأطباء من منظور المدخل الاستراتيجي-دراسة ميدانية

بالمركز الاستشفائي الجامعي-باتنة-أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم

الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2019/2018.

3-لظفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

لنقل بالسكك الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية سيدي مبروك-قسنطينة-رسالة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة

منتوري قسنطينة، 2011/2010.

4-زياد العمري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

ل.م.د علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-

2021/2020.

عاشرا: قائمة الرسائل باللغة الأجنبية:

- 1- Jacques Lautman, le phénomène bureaucratique, thèse de doctorat d'état de Michel Crozier, In annales économies, sociétés, civilisations, 20année, N2, 1965.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مقابلة حرة خاصة برؤساء المديریات

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل
وتتمية الموارد البشرية في المؤسسة.

بعنوان:

الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس -لمصبرات-

تحت إشراف:

أ. د/بن رمضان سامية

من إعداد الطالبة:

صحراوي حمادة

ملاحظة: المعلومات الموجودة في هذه المقابلة سرية ولا تستخدم إلا لغرض

البحث العلمي

المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوث

- 1- السن:
- 2- الجنس:
- 3- الحالة العائلية:
- 4- الشهادة المتحصل عليها:
- 5- منصب العمل:
- 6- مديرية العمل:
- 7- تكويننا تحصلت عليها:
- 8- مدة العمل:

المحور الثاني: طبيعة العمل.

- 9- ماهي المهام التي تقوم بها؟:

المحور الثالث: علاقة رؤساء المديریات بمسيري الموارد البشرية.

- 10- كيف ترى طريقة تواصلك مع مسيري الموارد البشرية:
- 11- ماهي القرارات التي تعالجها مع مسيري الموارد البشرية؟:
- 12- كيف تعالجون الأمر عند حدوث تعارض في القرارات بينك وبين مسيري الموارد البشرية؟:

.....
13- كيف تقيم عمل مسيري الموارد البشرية؟:.....

.....
المحور الرابع: علاقة رؤساء المديریات بنظام المؤسسة.

14- مارأيك في الأجر الممنوح لك؟:.....

15- ماهي التحفيزات التي استفدت منها؟:

.....
16- ماهي المشاكل التي تعاني منها على مستوى منصبك؟:

.....
17- من هي المصلحة التي تعالج مشاكلك؟:.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مقابلة حرة خاصة بمسيري الموارد البشرية

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

بغنوان:

الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس -لمصبرات-

تحت إشراف:

أ. د/بن رمضان سامية

من إعداد الطالبة:

صحراوي حماسة

ملاحظة: المعلومات الموجودة في هذه المقابلة سرية ولا تستخدم إلا لغرض

البحث العلمي

المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوث

- 1- السن:
- 2- الجنس:
- 3- الحالة العائلية:
- 4- الشهادة المتحصل عليها:
- 5- منصب العمل:
- 6- مديرية العمل:
- 7- تكويننا تحصلت عليها:
- 8- مدة العمل:

المحور الثاني: طبيعة العمل.

- 9- ماهي المهام التي تقوم بها?:
- 10- ماهي الجوانب المعرفية التي تعتمدون عليها في تطوير مهاراتكم التسييرية؟
- 11- كيف تقوم بمعالجة الأخطاء التسييرية على مستوى المصلحة?:

المحور الثالث: علاقة مسيري الموارد البشرية بنظام المؤسسة.

- 12- مارأيك في مركزية القرارات?:

13- ماهي المصالح التي تقدم لها القرارات التسييرية؟:.....

.....

14- ماهو رد فعلك في حالة رفض قرارك؟:

.....

15- من تفوض له صلاحيات عملك؟:

16- كيف تقيم عمل دير الإدارة العامة؟:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مقابلة نصف موجهة خاصة بعمال المديرية

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل

وتتمية الموارد البشرية في المؤسسة.

بعنوان:

الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس-المصبرات-

تحت إشراف:

أ. د/بن رمضان سامية

من إعداد الطالبة:

صحراوي حماسة

ملاحظة: المعلومات الموجودة في هذه المقابلة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوث

1-السن:

2-الجنس:

3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

5-طبيعة المنصب:

6-مدة العمل:

المحور الثاني: طبيعة عمل عمال المؤسسة

7-ماهي المهام الموكلة إليك؟:

8-من المسؤول عن تحديد مهامكم؟: المشرف رئيس المديرية الإدارة العامة

9-هل تشارك في اتخاذ القرارات؟: نعم لا أحيانا

10-هل تلاحظون وجود مركزية قرارات في المؤسسة؟: نعم لا أحيانا

11-لمن تطرحون انشغالاتكم ومشاكلكم؟: المشرف رئيس المديرية الإدارة العامة

النقابة

المحور الثالث: علاقة العمال بمسيري الموارد البشرية

12-اشرح لي طريقة توظيفك في المؤسسة؟:

13-هل يتوافق منصبك مع الشهادة المتحصل عليها؟: نعم لا

14-ما نوع الاتصال بينكم وبين الإدارة العامة؟: مباشر غير مباشر

15- هل يتوافق الأجر مع طبيعة منصبك؟: نعم لا

16- هل خضعت للترقية؟: نعم لا

17- في حالة الإجابة ب لا لماذا؟:

18- هل حصلت على تحفيزات منذ توظيفك؟: نعم لا

19- هل خضعت لتدريب على مستوى منصبك؟: نعم لا

20- في حالة الإجابة ب لا هل تحتاج إلى تدريب على مستوى منصبك؟: نعم لا

21- هل تلقيت لتكوين على مستوى منصبك؟: نعم لا

22- في حالة الإجابة بنعم ما نوع التكوين؟: داخلي خارجي الإثنين معا

23- في حالة رفض قراراتك هل تقوم بالاحتجاج على ذلك؟: نعم لا أحيانا

24- في حالة الإجابة بنعم أذكر نوع أسلوب الاحتجاج: تقرير كتابي تقرير شفهي

الإثنين معا

25- في حالة الإجابة ب لا لماذا؟:

26- كيف تقيم عمل مسيري الموارد البشرية؟:

27- كيف تقيم عمال رئيس المديرية؟:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مقابلة حرة خاصة بمدير المؤسسة

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل
وتتمية الموارد البشرية في المؤسسة.

بغنوان:

الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس -لمصبرات-

تحت إشراف:

أ. د/بن رمضان سامية

من إعداد الطالبة:

صحراوي حمادة

ملاحظة: المعلومات الموجودة في هذه المقابلة سرية ولا تستخدم إلا لغرض

البحث العلمي

المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوث

- 1-السن:
- 2-الجنس:
- 3-الحالة العائلية:
- 4-الشهادة المتحصل عليها:
- 5-المناصب المتدرج فيها:
- 6-تكويننا تحصلت عليها:
- 7-مدة العمل كمدير:
- 8-مدة العمل في المؤسسة:

المحور الثاني: طبيعة العمل.

- 9-ماهي المهام التي تقوم بها؟:
- 10-لمنتفوض صلاحيات عملك؟
- 11-مارأيك في مركزية القرارات؟:
-

المحور الثالث: علاقة المدير بمسيري الموارد البشرية.

- 12-مارأيك في عمل مسيري الموارد البشرية؟:
-
- 13-ماهي القرارات التي تعالجها مع مسيري الموارد البشرية؟:

.....

المحور الرابع: علاقة المدير برؤساء المديریات.

14- مارأيك في عمل رؤساء المديریات؟:

.....

15- ماهي القرارات التي تعالجها مع رؤساء المديریات؟:

.....

16- كيف تقيم نتائج المؤسسة؟:

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دليل مقابلة خاص بالأمين العام للنقابة

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل. م. د في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل
وتتمية الموارد البشرية في المؤسسة.

بغنوان:

الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس - للمصبرات -

تحت إشراف:

أ. د/بن رمضان سامية

من إعداد الطالبة:

صحراوي حمادة

ملاحظة: المعلومات الموجودة في هذه المقابلة سرية ولا تستخدم إلا لغرض

البحث العلمي

المحور الأول: بيانات عامة حول المبحوث

- 1- السن:
- 2- الجنس:
- 3- الحالة العائلية:
- 4- الشهادة المتحصل عليها:
- 5- منصب العمل:
- 6- المناصب المتدرج فيها:
- 7- مدة العمل كقنابي:
- 8- مدة العمل في المؤسسة:
- 9- ماهي المهام التي تقوم بها؟:
- 10- كيف تم توظيفك كقنابي؟:
- 11- ماهي الانشغالات التي تعالجها مع العمال؟:
- 12- لمن تفوض صلاحيات عملك؟:
- 13- مارأيك في عمل رؤساء المديريات؟:
- 14- لماذا؟:
- 15- متى تتواصل مع مدير المديرية العامة؟:
- 16- متى تتواصل مع رؤساء المديريات؟:
- 17- من هي الجهة التي تتواصل معها أكثر؟:

18-كيف تقييم عمل المديرية العامة؟:

19-كيف تقييم عمل رؤساء المديریات؟:

تفريغ المقابلات الخاصة برؤساء المديريات

المقابلة الموجهة التي أجريت مع رؤساء المديريات:

المقابلة رقم (01):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 9:35، وانتهت الساعة 9:46، مع رئيس مديرية المالية والمحاسبة، يبلغ من العمر 55 سنة، متزوج، له مستوى جامعي، يملك تكوينات في القيادة، تسيير الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، مدة عمله في المؤسسة 23 سنة.

طبيعة العمل:

تتمثل طبيعة عمل مدير المالية والمحاسبة في تسيير المديرية: الرقابة على عمليات الشركة من حيث المحاسبة، تسيير الوثائق الأمانة للملف الإداري، عملية جرد المؤسسة من الجانب المالي، تقديم تقارير مالية كل شهر وتقدم للمسؤولين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

العلاقة بين رئيس المديرية ومسييري الموارد البشرية:

أجاب رئيس مديرية المالية في علاقته بمسييري الموارد البشرية حيث قال: " كل شخص يخدم العمل في إطار القانون وهذا معناه تواصل مباشر، والتواصل غير مباشر نخدموا كيشغل رانا زملاء". وفي إجابته حول القرارات التي يعالجها مع مسيري الموارد البشرية قال: "الإمكانيات المادية، إعلامهم بكل ما هو قانوني، تسهيلات مالية، مجال الشراء: البيع المشتريات، البيع دائما شاك يروح للمحاسبة. من جانب إجابته حول حدوث تعارض في القرارات بينه وبين مسيري الموارد البشرية قال: " في إطار المصلحة لا يرفض القرار، ومكانش تداخل في المهام". فيما يخص تقييم مدير المالية لعمل مسيري الموارد البشرية أجاب "يخدم كما ينبغي، من جانب القانوني الإلتزام كلي في تطبيق القانون.

علاقة مدير المالية بالمؤسسة:

في سؤال للمبحوث حول رأيه في الأجر الممنوح له قال: "الأجر سابقا مش مليح، الآن الأجر مليح، لكن حاليا مذايبنا كثر نتعبوا، هذا هو الجزائري". من جانب التحفيز التي تقدمها المؤسسة لمديري المالية أجاب " في الأول كان تحفيز مادي فقط، لا يوجد تحفيز آخر. شرح مدير المالية موضوع المشاكل التي يعاني منها في وظيفته وقال: "التسير كان قبل 2019، كانت مؤسسة خاصة أما الآن لا يوجد تسيير لأنو أصبحت شركة وطنية.

أجاب المبحوث حول سؤال المصلحة التي تقوم بمعالجة مشاكله، حيث قال: "إدارة الموارد البشرية، السلطة العليا المدير هو لي يتخذ القرار كل شيء للمدير العام.

المقابلة رقم(2):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 9:48، وانتهت الساعة 10:13، مع رئيس مديرية التموين، يبلغ من العمر 40 سنة، متزوج، له مستوى جامعي ليسانس، تخصص تسويق، يملك تكوينات داخل المؤسسة في التسويق، الاتصال، مدة عمله في المؤسسة 16 سنة.

طبيعة العمل:

احتياجات الشركة في المواد الأولية، طلب عروض من أجل شراء المواد الأولية، المواد الإستهلاكية: المشمش، البرتقال، دراسة العروض من حيث السعر والجودة، كمية مطلوبة من مديرية الإنتاج والمالية، وعند توافق الطلب مع العرض تنتهي عملية التموين.

علاقة مدير التموين مع مسيري الموارد البشرية:

أجاب رئيس مديرية التموين حول طريقة تواصله مع مسيري الموارد البشرية حيث قال: "حنا المدراء نتعاملوا مع المسيرين بطريقة سلسة، طريقة مهنية مكانش عواطف التواصل عملي فقط". من جانب

القرارات المعالجة مع مسيري الموارد البشرية قال: "معاملات ورقية أيضا تنظيم العمال على مستوى المصلحة، قرارات عليا وكاين قرارات تحل بين المدراء المركزيين".

في حالة حدوث تعارض في القرارات مع مسيري الموارد البشرية أجاب رئيس التموين أنه يعالجها القرار عبر طريقتين: "إذا كان تعارض غير قانوني تروح لمفتشية العمل وإذا كان قانوني يحل بالطرق السلسلة المشكل القانوني رح يقيسنا كامل إذا حدث".

في تقييم المبحوث لعمل مسيري الموارد البشرية أجاب قائلا: "عمل في إطار قانوني، مقبول عملهم".

علاقة رئيس مديرية التموين بالمؤسسة:

في سؤال حول تقييم الأجر الممنوح لرئيس المديرية أجاب: "الأجر متوافق، الآن كاين توافق بين الأجر والمهام لي نقوم بها وهذا راجع لمستوى المؤسسة: بمعنى الأجر مع الأرباح".

أما من ناحية التحفيزات قال المبحوث: "كاين تكويننا، تحفيزات مادية، سيارة، وهذا طبعا عن طريق التدرج الوظيفي، الإستيراد والتوريد، تكريمات معنوية. فيما يخص المشاكل التي يعاني منها رئيس المديرية على مستوى وظيفته قال: "ضغوطات مع الموردين في مرحلة نقص السيولة والمادة الأولية، من حيث المالية لأن عمل المؤسسة في استمرار، لكن الشركة العمل تاعها يمشي".

المقابلة رقم (03):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 10:30، وانتهت على الساعة 10:53، مع رئيس مديرية الصيانة، يبلغ من العمر 50 سنة، متزوج، له مستوى جامعي، تخصص مهندس دولة في الإلكترونيك، يملك تكوينات في القيادة، داخل المؤسسة له تكوين في الآلات الصناعات الغذائية، تكوين في الألمانية، تكوين مراقب خطوط نقل الغاز سونطراك. مدة عمله في المؤسسة 18 سنة.

طبيعة العمل:

تهيأة الآلات للإنتاج، مراجعة الآلات، تحديد طلبية القطع الأزمة، والتعامل مع ألمانيا وإيطاليا، طلب البضاعة والتعامل مع شركة إلكترونيا بالموافقة من مدير المؤسسة، تعاملات محلية، استهلاك محلي.

علاقة رئيس مديرية الصيانة بمسيري الموارد البشرية:

أجاب رئيس مديرية الصيانة حول سؤال طريقة تواصله مع مسيري الموارد البشرية قائلا: "علاقة غيابات فقط والتواصل مباشر". وعن مجمل القرارات التي يعالجها رئيس المديرية مع مسيري الموارد البشرية أجب قائلا: "توظيف على مستوى الصيانة تقدموا الطلب وهوما يجيبولنا العرض نديرولهم إختبار وإذا وافقنا تمضي مديرية الموارد البشرية، على مستوى خطوط الإنتاج كاين عمال حنا نتحكمو فيهم مع إدارة الموارد البشرية، حتى العطل السنوية نعالجها مع مديرية الموارد البشرية ثم المدير العام".

من ناحية معالجة القرارات المتعارضة مع مسيري الموارد البشرية أجب مدير الصيانة قائلا: "المدير العام هو لي يعالج كل القرارات، قانون داخلي للمؤسسة. وفي تقييم مدير الصيانة لعمل مسيري الموارد البشرية قال: "حسب القانون ولو على نفسه".

علاقة رئيس مديرية الصيانة بالمؤسسة:

أجاب رئيس مديرية الصيانة في تقييمه للأجر الممنوح له حيث قال: "متوسط، الوظيفة تحتاج أكثر، نعم تحتاج أكثر لكن الأزمة فرضت هذا الوضع، والمدير المركزي هو لي يسير". فيما يخص التحفيز التي تقدمها المؤسسة قال: "سيارة، خط هاتف، حاسوب للعمل، حسب ظروف الشركة". المشاكل التي يعاني منها ريس مديرية الصيانة قال: قطع الغيار كل شيء من برا وماش يجي، مشاكل تقنية وهذي تديلنا الوقت مع الآلات. من جانب المصلحة التي تقوم بمعالجة مشاكل ريس المديرية قال: "مع المدير العام فهو على دراية، أيضا مجلس الإدارة، المتصرف القضائي الذي مدة عمله عام وستة أشهر.

المقابلة رقم (04):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 14:00، وانتهت على الساعة 14:32، مع رئيس المديرية التجارية، يبلغ من العمر 35 سنة، متزوج، له مستوى جامعي، تخصص ليسانس مالية وبنوك، قام بتكوين داخل المؤسسة، مدة عمله في المؤسسة 08 سنة.

طبيعة العمل:

المهام التي يقوم بها رئيس المديرية التجارية: إدارة المبيعات، الوسيط بين المؤسسة والمشتري، مسؤول عن شبكة توزيع بمعنى كل ولاية يتواجد فيها موزعين، تقديم المنتوجات، كل ولاية فيها متابع للمنتوج، المكلفين بالزبائن.

علاقة رئيس المديرية التجارية بمسيري الموارد البشرية:

في إجابته لسؤال حول طريقة تواصله مع مسيري الموارد البشرية قال: "تواصل سلس كلش قانوني مع رؤساء المصالح". من جانب القرارات التي يعالجها مع مسيري الموارد البشرية أجاب قائلاً: "الجانب التسيري للعمال، أما من ناحية الأجر فالتواصل يكون من العمال إلى مسيري الموارد البشرية". وفي حالة حدوث تعارض في القرارات بين رئيس مديرية التجارة ومسيري الموارد البشرية أجاب أنه يعالج الأمر حسب طريقة الرفض وإذا كان خارج إطاره القانون الرأي يرجع لمسيري الموارد البشرية وقال "نعرفوا بعضانا مليح والأقدمية في العمل تلعب دور".

قيم رئيس المديرية التجارية عمل مسيري الموارد البشرية وقال: "كي نحتاجوا معلومة نلقاو من كل نواحي... حقوق العمال وواجباتهم".

علاقة رئيس المديرية التجارية بالمؤسسة:

في تقييمه للأجر الممنوح له أجاب قائلاً: " طبع الإنسان، لكن الأجر مليح". أما من جانب التحفيز وحصوله عليها أجاب قائلاً: " ثلاث سنوات الأخيرة لا توجد تحفزات لكن قبل كانت مليحة، الآن المؤسسة تحت الحجز القضائي بالتالي مكانش تحفزات مادية".

من جانب المشاكل التي يعاني منها رئيس المديرية أجاب " سلعة بزاف، كريدي بزاف، ضغط، مراعاة المنتج في الخارج، في نفس الوقت سلعة كي تكون لازم نديرولها حساب، العمل تاينا منتج لازم تسيير جيد". فيما يخض المصلحة التي يقوم بطرح انشغالاته لها ومعالجتها أجاب المبحوث: " على مستوى المصلحة، طبيعة العمل تحتاج إلى معالجة على مستوى المصلحة".

المقابلة رقم(05):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 15:00، وانتهت على الساعة 15:30، مع رئيس مديرية الإنتاج، يبلغ من العمر 45 سنة، متزوج، له مستوى جامعي، تخصص مهندس دولة في الإعلام، لديه تكوين في التواصل، تسيير المخازن. مدة عمله في المؤسسة 15 سنة.

طبيعة العمل:

المهام التي يقوم بها رئيس مديرية الإنتاج: تسيير مديرية الإنتاج في جميع السلاسل، بالتواصل مع كل المديرية وخاصة مديرية التموين والصيانة والمخبر، تخطيط الإنتاج خلال العام، مراقبة خطوط الإنتاج وبرمجتها.

علاقة رئيس مديرية الإنتاج مع مسيري الموارد البشرية:

أجاب رئيس مديرية الإنتاج في سؤال له حول طريقة تواصله مع مسيري الموارد البشرية حيث قال: " اتصالات مباشرة، رؤساء الورشات مع الإدارة العامة وفي حالة مشاكل كبيرة التواصل مع مديرية الموارد البشرية، من جانب القرارات التي يعالجها مع مسيري الموارد البشرية أجاب " برمجة توقيت

العمل، العمال، مواد الأمن للعامل، كل القرارات نتعاملو معا، الكونجي، على مستوى الإنتاج أنا وحدي لكن بالنسبة لأمر العمال تابعة للموارد البشرية". من جانب حدوث تعارض في القرارات مع مسيري الموارد البشرية أجب رئيس مديرية الإنتاج أنه يعالج الأمر "على حسب القرار إذا كان قرار مؤثر على الإنتاج، نطرح المشكل، ثم القانون الداخلي للمؤسسة، وقرارات العمل راجعة لكل مديرية أنا علابالي بالوضع، القرار يعالج بين المديرين، وكاين قرارات على مستوى المصلحة، كيما الأمور التسيرية، ساعات إضافية. في تقييمه لعمل مسيري الموارد البشرية أجب رئيس المديرية أنه توجد تسهيلات على مستوى الإدارة وإذا حدث سوء تفاهم يعالج من الطرفين بمعنى تسهيلات من الطرفين.

علاقة رئيس مديرية الإنتاج بالمؤسسة:

في تقييمه للأجر أجب رئيس مديرية الإنتاج قائلاً: "العامل وضغوط العمل تحتاج إلى مال"، أما التحفيز المقدمة له من المؤسسة أجب "من أزمة كورونا وتغيير المدير لا توجد تحفيزات، نحافظو على مناصب العمال والأجر". من ناحية المشاكل التي يعاني منها رئيس مديرية الإنتاج أجب "مشكل في قطع الغيار فيما يخص الإنتاج، مشاكل تسيرية تقنية، مشاكل تموين، مشاكل المديرية ترجع لمديرية الإنتاج". والمصلحة التي يلجأ لها رئيس مديرية الإنتاج في معالجة المشاكل أجب "على حسب طبيعة النقص والمشكل ومشكل المديرية كل مصلحة تطرح لها المشاكل".

تفريغ المقابلات الخاصة بمسيري الموارد البشرية

المقابلة الموجهة التي أجريت مع مسيري الموارد البشرية:

المقابلة رقم (01):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/13، على الساعة 10:25، وانتهت الساعة 11:10، مع مسير إداري، يبلغ من العمر 47 سنة، متزوج، له مستوى جامعي ليسانس تخصص علوم قانونية، يملك تكوين في الإعلام الآلي، شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة، يعمل بديرية تسير الموارد البشرية، مدة عمله في المؤسسة 06 سنة.

طبيعة العمل:

المهام التي يقوم بها المسير الإداري: معالجة منحة الأقدمية كل شهر، العطل السنوية، المرودية الفردية، المرودية الجماعية، حضور العمال، الإتفاقية الجماعية للعمال.

من جانب الجوانب المعرفية التي يعتمد عليها المسير الإداري في عمله أجاب "الإعتماد على مدير الموارد البشرية فقط"، وفي إجابته حول معالجة الأخطاء التسيرية قال: "معالجة الخطأ على مستوى المصلحة، صلاحية مع علم مدير الموارد البشرية على علم بكل شيء".

علاقة المسير الإداري بعمال المؤسسة:

من جانب طريقة توظيف العمال في المؤسسة شرح المسير الإداري الأمر حيث قال: "التوظيف عن طريق وكالة التشغيل، هذا بالنسبة للعمال أما عن المهندسين توظيفهم يكون عن طريق الاختبار وهناك من العمال العاديين من يتوظفون عن طريق السيرة الذاتية، والمدير العمال مع مدير الموارد البشرية لهم الأولوية في ذلك". أما عن المعايير المعتمدة في التوظيف ذكر: الأقدمية في العمل، المؤهل العلمي. والأشخاص المعنيون بوضع معايير تسيير العمال هم مدير الموارد البشرية، أيضا كل مديرية عندها معاييرها التي تقوم بوضعها وفي الأخير أكل تابعين للمدير العام". فيما يخص

تقييم نتائج عمل العمال، أجاب "لاتوجد معايير محددة، أما في حالة عدم الانضباط يخضع العامل للمساءلة فقط، المهم عمل فقط بدون مشاكل، لأنه روتين فقط وليس إبداع في المنصب".

علاقة المسير الإداري بنظام المؤسسة:

أجاب في سؤال له حول طبيعة الاتصال داخل المؤسسة، حيث قال: "مباشر، هدر مع بعضانا ديراكت مكانش مراسلة كتابية". وفي رأيه حول مركزية القرارات داخل المؤسسة، أجاب: "لا توجد مركزية قرارات"، من جانب المصالح التي يقدم لها القرارات التسييرية أجاب: "كل المصالح لي في المؤسسة إضافة الى منعة، خميس الخشنة". وفي موضوع رد فعله حول القرارات المرفوضة قال: "أنا نوضل الفكرة للمسؤول الأول هو يتخذ القرار، إن كان الرد سلبي أو إيجابي لا يهمني". أما عن تفويض صلاحيات منصبه قال: "لا يوجد من أفوض له صلاحيات عملي، أحيانا فقط زميلي في العمل بحكم مكتبه بجانب مكتبي".

وفي سؤال أخير حول تقييمه لعمل المسيرين معه أجاب: "كاين لي يقدم عمل على أحسن وجه وكاين تقصير وأي مؤسسة نلقاو الوضعية هذي".

المقابلة رقم (02):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/13، على الساعة 11:15، وانتهت الساعة 11:39، مع مسيرة إدارية، تبلغ من العمر 36 سنة، متزوجة، لها مستوى جامعي ليسانس تجارة، لديها تكوين في الاعلام الآلي، تعمل بمديرية الموارد البشرية، مدة عملها في المؤسسة 11 سنة.

طبيعة العمل:

المهام التي تقوم بها المسيرة الإدارية: دراسة حضور العمال وخروجهم، ملف العامل الجديد، فتح ملفات إدارية للموظفين، وضع أجر العمال وغياباتهم.

الجوانب المعرفية التي تعتمد عليها قالت: "درنا تكوين وأسائذة درسونا". من حيث معالجة الأخطاء التسييرية على مستوى المصلحة أجابت: "معالجة على مستوى المنصب ثم المصلحة".

علاقة المسيرة الادارية بالعمال:

في إجابتها حول طريقة توظيف العمال ذكرت أنها تشترك مع مسير الأمر في العمل، وأن التوظيف عن طريق وكالة الشغيل، أما عن المعايير المعتمدة في عملية التوظيف أجابت: "المؤهلات العلمية، إذا كان عامل عادي لا أحتاج إلى مؤهل علمي لتوظيف ودراسة ملفه، أما إذا كان عامل ذو كفاءة أحتاج إلى خبرة مهنية لدراسة موضوعه". فيما يخص الأشخاص المعنيون في وضع المعايير ذكرت: المدير، مدير الإدارة العامة، مسؤول المصلحة، وفي إجابتها حول تقييم نتائج العمال، قالت: "نضع علامات كل شهر للعامل وكاين نسبة 45% منحة المرودية".

علاقة المسيرة الإدارية بنظام المؤسسة:

حول طبيعة الاتصال داخل المؤسسة أجابت المبحوثة: "اتصال بطريقة مباشرة، اتصال مرن وسلس فيما بيننا". ورأيها في مركزية القرارات قالت: "حسب الموضوع المطروح على مستوى المصلحة، أنا لي نقوم بقراراتي". من جانب المصالح التي تقدم لها القرارات التسييرية أجابت المبحوثة كل المصالح على مستوى المؤسسة تشارك في القرارات". ورد الفعل في حالة رفض قراراتها قالت المبحوثة: "نرجع لمدير الإدارة العامة، هو يتعامل مع مدير المصلحة". من حيث تفويض صلاحيات المنصب ذكرت أنها تفوض صلاحيات عملها لزميلها في نفس المنصب". وحول السؤال الأخير لها حول تقييمها لعمل المسيرين أجابت أنه عمل صعب جدا جدا، مرض نفسي".

المقابلة رقم(03):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 10:55، وانتهت الساعة 11:28، مع مدير الإدارة العامة، يبلغ من العمر 37سنة، متزوج، له مستوى جامعي ليسانس علوم تسيير وماستر مناجمت، مدة عمله في المؤسسة 14 سنة.

طبيعة العمل:

المهام التي يقوم بها مدير الإدارة العامة: الإشراف وتسيير العمال من تاريخ التوظيف إلى غاية التقاعد، ضمان جو عمل مناسب: توفير الإمكانيات، لباس، نظافة المحيط، السهر على تطبيق الإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة.

فيما يخص الجوانب المعرفية التي يعتمد عليها في تطوير مهاراته التسييرية أجاب: "التكوينات، الملتقيات، الأيام المفتوحة، وظروف المؤسسة هي لي تحدد وضعية التكوينات، قبل أكتوبر 2019 كان تكوينات في المرحلة الخاصة للمؤسسة وبين كانت مؤسسة تابعة للقطاع الخاص".

وأجاب عن طريقة معالجة الأخطاء التسييرية حيث قال: "على حسب درجة الخطأ، إذا كان خطأ متعمد في زيادة الأجر مثلا، القانون الداخلي للمؤسسة، الخطأ درجة رابعة يرجع للمدير العام ومدير الإدارة العامة وعضوين من النقابة".

علاقة مدير الإدارة العامة بالمسيرين:

أما عن طريقة توظيف العمال أجاب: "إرسال طلب التوظيف من رئيس المديرية ثم الموافقة الكتابية من المدير العام، وفي حالة احتاجت المؤسسة إلى عامل معين أو مهندس معين نرسل طلب إلى وكالة التشغيل". وفيما يخص معايير التوظيف أجاب "على حسب المنصب، عامل بسيط زراعي القوة البدنية، وكاين عامل مؤهلين شروط خاصة بالموظف". أما عن الأشخاص المعنيين في وضع معايير التسيير أجاب "رئيس المديرية العامة، مدير الإدارة العامة مع مدير المصلحة". من جانب تقييم نتائج عمل العمال أجاب المبحوث: "النتائج بالأرقام وتحقيق الأهداف، وحسب وضعية العامل والمصلحة".

علاقة مدير الإدارة العامة بنظام المؤسسة:

في سؤال للمبحوث حول طبيعة الاتصال داخل المؤسسة أجاب "الاتصال مباشر مع المسؤولين المباشرين، أما مع العمال العاديين إعلانات لرؤساء المصالح". وفي إجابته عن رأيه في مركزية

القرارات أجاب: " أنا المسؤول على جميع القرارات، وأنا نتحمل مسؤوليتي مع المدير العام، وهذا الشيء حسب الشخصية قوية أو ضعيفة". أما عن المصالح التي يقدم لها القرارات التسييرية أجاب أنه يتعامل مع كل المصالح في المؤسسة، فيما يخص رد فعل مدير الإدارة العامة حول رفض قراراته أجاب أن الأمور تحل بطريقة قانونية، والرجوع الى النظام الداخلي للمؤسسة، وفي إجابته عن تفويض صلاحياته أجاب أنه يفوضها لرئيسة مصلحة المستخدمين، بالنسبة للسؤال الأخير حول تقييم مدير الإدارة العامة للمسيرين أجاب " أطلع على عملهم ككل، لازم التحكم في المصالح، معرفة شخصية المسيرين، تولي نفساني مع عامل الخبرة والتجربة أيضا.

المقابلة رقم(04):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 10:37، وانتهت الساعة 12:05، مع المكلف بالدراسات الإدارية والقانونية، يبلغ من العمر 38 سنة، متزوج، له مستوى جامعي ليسانس تخصص علوم قانونية وإدارية، يعمل بمديرية الإدارة العامة، خضع لتكوين داخل المؤسسة، مدة عمله في المؤسسة 08 سنة.

طبيعة العمل:

المهام التي يقوم بها المكلف بالدراسات الإدارية والقانونية: كل ما هو اجتماعي بالنسبة للعامل من حيث: تصريح بالعمال، حوادث العمل، العطل المرضية، المنح العائلية، عطل مرضية طويلة الأمد، العجز، عطل الامومة، تصريح باستئناف العمل وعدم استئناف العمل، شهادة العمل والأجر. في سؤال للمبحوث حول الجوانب المعرفية التي يعتمد عليها في تطوير مهاراته التسييرية أجاب " حضور ملتقيات، كتب القانون، قانون العمل لمعرفة إجراءات الطعون وكل أمور العمل". من وفيما يخص معالجة المبحوث للأخطاء التسييرية على مستوى المصلحة قال: " تبليغ المسؤول المباشر وهو رئيس المديرية العامة".

علاقة المكلف بالدراسات القانونية بالعمال:

أجاب المبحوث حول موضوع توظيف العمال أنه مسؤول عن التصريح بالموظف لدى مصالح الضمان الإجتماعي، أيضا أجاب أن الأشخاص المعنيون بوضع معايير التسيير هم مديري المصالح، ويتم تقييم العمال من طرف رؤساء المصالح وفيما يخص عملي هو تقييم المردودية للعامل.

علاقة المكلف بالدراسات القانونية بنظام المؤسسة:

أجاب المبحوث حول سؤال طبيعة الاتصال داخل المؤسسة بأنه اتصال مباشر، اتصال بالهاتف من مصلحة لمصلحة أخرى، أيضا اتصال بجداول الإرسال. وفي رأي المبحوث حول مركزية القرارات أجاب أن القرارات من المسؤول المباشر والقرار حسب القانون الداخلي للمؤسسة. المصلحة التي يقدم لها المبحوث القرارات التسييرية أجاب مصلحة تسيير الموارد البشرية، وفي حالة رفض قراراته أجاب قائلا: " لا أتحمّل نتائج القرار، أنا نبليغ بالقرار ولا أتحمّل مسؤولية القرار. من جانب تفويض صلاحيات العمل أجاب أنه يفوض صلاحيات عمله لزميله في العمل الذي هو أدرى بطبيعة العمل. وبالنسبة لتقييمه لعمل المسيرين أجاب أن العملية سلسلة مرتبطة منصب بمنصب كل يؤدي مهامه الخاصة به.

المقابلة رقم (05):

أجريت المقابلة يوم 2022/06/14، على الساعة 13:40، وانتهت الساعة 13:51، مع مسير إداري تبلغ من العمر 39 سنة، عازية، لها مستوى جامعي ليسانس اقتصاد وتسيير المؤسسة، تعمل بمديرية الإدارة العامة، خضعت لتكوين داخل المؤسسة في الاتصال، مدة العمل في المؤسسة 11 سنة.

طبيعة العمل:

المهام التي تقوم بها المبحوثة: تسهيل عقود العمل، العطل، توظيف العمال، دراسة عروض العمل، في سؤال للمبحوثة حول المعارف التي تعتمد عليها في تطوير مهاراتها التسييرية أجابت "الإعتماد على مدير الموارد البشرية"، أما من جانب معالجة الأخطاء التسييرية قالت المبحوثة: "الرجوع إلى مدير الموارد البشرية هو لي عندو الحل".

من حيث الأشخاص المسؤولون عن وضع معايير تسيير العمال أجابت "المدير العام، مدير الموارد البشرية، كل قرار يرجع لمدير الموارد البشرية.

علاقة المسير الإداري بنظام المؤسسة:

أجابت المبحوثة عن طبيعة الاتصال داخل المؤسسة حيث قال: "اتصال مباشر بين المصالح ومع المديرية أيضا اتصال مباشر". فيما يخض رأيها في مركزية القرارات أجابت المبحوثة "مركزية القرارات لازمة على مستوى مصلحتنا". من جانب المصالح التي تقدم لها القرارات أجابت "لا توجد قرارات على مستوى المصالح، مدير الموارد البشرية هو الذي يقدم القرارات لباقي المصالح". وفي حالة رفض قراراتها أجابت "دائما نقول لرئيسة المصلحة الموارد البشرية أدرى بكل شيء". وعن تفويض صلاحيات عمل المبحوثة قالت: "أفوض لعمال نفس المصلحة"، وفي تقييمها لعمل المسيرين أجابت "عمل الموارد البشرية في المستوى، تقديم العمل المطلوب قرار وفق القانون".

تفريغ المقابلة الخاصة بمدير المؤسسة:

أجريت المقابلة مع مدير مؤسسة نقاوس _ للمصبرات_ يوم 2022/06/16، على الساعة 12:00، دامت المقابلة نص ساعة.

مدير المؤسسة يبلغ من العمر 46 سنة، مستواه التعليمي جامعي، متحصل على شهادة مهندس في الإعلام الآلي، متزوج، مكان إقامته دائرة نقاوس، يملك تكوين في القيادة، مدة عمله كمدير عام، وعمله في المؤسسة 15 سنة، المناصب التي تدرج فيها رئيس فرقة، رئيس ورشة الإنتاج، مدير الإنتاج، مدير عام.

طبيعة عمل المدير:

من ناحية عمل المدير، صرح بأن عمله يخص تسيير المؤسسة من كل الجوانب، والسهر على التسيير الحسن. أما بالنسبة لصلاحيات المدير وسؤال حول لمن يفوض صلاحياته، أجاب "المدراء المركزيين كل واحد مدير في المجال تاعو".

من جانب السؤال حول رأي المدير في مركزية القرارات، أجاب "لازم تكون كايين صلاحيات تكون مركزية، وكايين فروع عمل داخل المؤسسة لا تحتاج مركزية، مثل الإنتاج، الوحدات الداخلية في المؤسسة".

أجاب مدير المؤسسة حول سؤال تقييم عمل الوحدات الإنتاجية الثلاث (منعة، خميس خشنة، نقاوس) "وحدات متكاملة غير منافسة لبعضها البعض".

علاقة المدير بمسيري الموارد البشرية:

شرح مدير المؤسسة عمل مسيري الموارد البشرية، حيث أجاب "عمل جيد، بالنسبة للفترة بين الدولة والخاص، لأن الأشخاص نفسهم عليها بقات الأمور جيدة".

أما عن السؤال حول القرارات التي يشترك فيها المدير مع مسيري الموارد البشرية أجاب "أي قرار يخص العمال: ترقية، عقوبة...الخ، وهناك أمور مستقلة".

علاقة المدير برؤساء المديريات:

شرح مدير المؤسسة عمل رؤساء المديريات بأنه "عمل مستقل، كل مديرية مستقلة بذاتها مثلا مدير الإنتاج ميقدرش يدخل في عمل المالية".

وفي سؤال للمدير حول المديريات الأكثر نشاطا في المؤسسة، أجاب "كل وحدة إنتاجها زي، منقدرش نقارن واحد بواحد".

علاقة المدير بنظام عمل المؤسسة:

شرح مدير المؤسسة وضعية المؤسسة، أن الأمور كانت جيدة في فترة القطاع الخاص للمؤسسة، أما حاليا سلطة القرار عند الوزارة المركزية، وثلاث سنوات الأخيرة المؤسسة شهدت نتائج سلبية، فالمؤسسة تعيش الآن مرحلة انتقالية، والمحكمة هي التي تدير المؤسسات الثلاث، حيث تم وضع مسيرين إداريين متصرف إداري مجاله المالية فقط وليس على دراية بكل جوانب المؤسسة كالإنتاجية الصيانة وغيرها...، وفي جانفي 2021 تغير المسير الإداري وأصبح مسير آخر تخصصه يتوافق مع تسيير المؤسسة ومع طبيعة نشاط المؤسسة، وحاليا المؤسسة تابعة للقطاع العام إلى أن يتم الفصل في أمر انتقالها.

تفريغ دليل المقابلة الخاصة بالأمين العام للنقابة:

أجريت المقابلة مع الأمين العام للنقابة يوم 2022/06/19، على الساعة 12:30، مدة المقابلة دامت نصف ساعة.

الأمين العام للنقابة يبلغ من العمر 35 سنة، له شهادة جامعية في الرياضيات، متزوج، تدرج في الوظائف داخل المؤسسة، كان مسير آلة ثم رئيس فرقة ثم رئيس ورشة التابعة لمديرية الإنتاج، مدة عمله في المؤسسة 09 سنوات، وعمله النقابي مدته سنة.

تناول دليل المقابلة مجموع من الأسئلة تدور حول مجال عمله إضافة الى دوره الاستراتيجي في إطار تفاعله وتواصله مع العمال، الإدارة العامة، رؤساء المديريات، المدير، الفروع التابعة للمؤسسة (خميس خشنة، منعة):

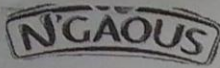
في إجابته على سؤال المهام التي يقوم بها، أجاب أنه مسؤول عن وضعية المؤسسة ونشاطها، إضافة إلى مطالب العمال الاجتماعية، أما عن طريقة توظيفه كنقابي، أجاب أنه ترشح للمنصب وانتخب من طرف العمال، من جانب الإنشغالات التي يعالجها مع العمال، أجاب أنه دائماً يسعى للمحافظة على مناصب العمال، المحافظة على الأجر الخاص بهم، وفيما يخص سؤال الأساليب المعتمدة في معالجة الإنشغالات، أجاب أنه ينقل انشغالات العمال إلى المدير العام وهو المسؤول عن القرارات المتخذة، في إجابته لمن يفوض صلاحيات عمله، ذكر النائب الأول في الفرع النقابي، وأن تفويض الصلاحيات بالنسبة له يرجع للترتيب الهرمي.

من جانب تواصل الأمين العام للفرع النقابي، أجاب أن تواصله مع المديرية العامة يكون في إطار "نقل انشغالات العمال من حيث العقاب أو الظلم". أما الحالات التي يتعامل فيها الأمين العام للنقابة مع رؤساء المديريات فأجاب أن انشغالاتهم تطرح مباشرة للمتصرف القضائي.

فيما يخص السؤال المطروح حول الجهة التي يتواصل معها الأمين النقابي، أجاب بالترج، أولاً المدير، ثم المسؤول العام، ثم المتصرف القضائي.

من حيث تقييم الأمين النقابي لعمل المديرية العامة، أجب أن "الإدارة العامة عقبة للعامل".

كذلك أجب حول تقييمه لرؤساء المديریات "استقلالية في المسؤولية".

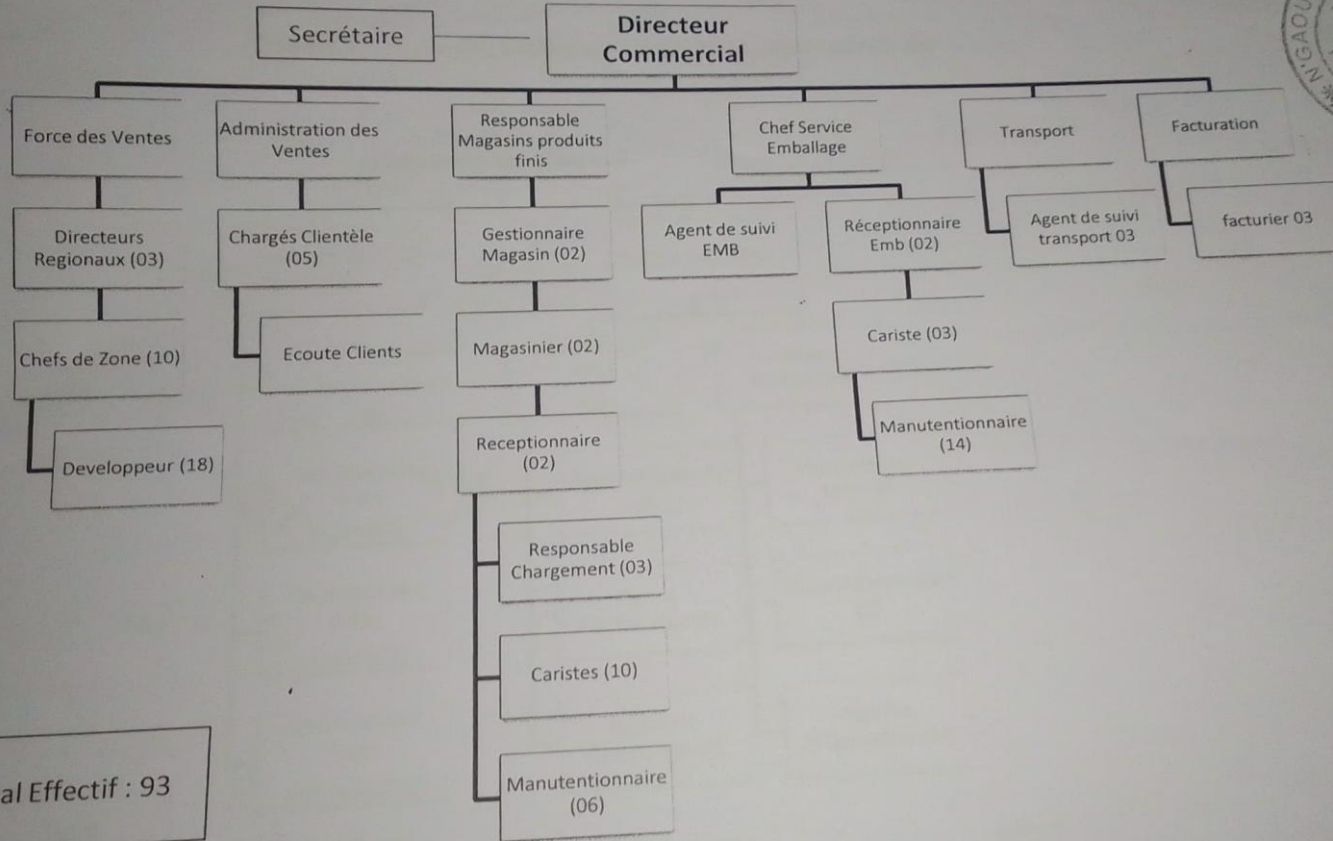


Spa au capital de 1 790 030 000.00 DA



Organigramme

Organigramme Direction Commercial

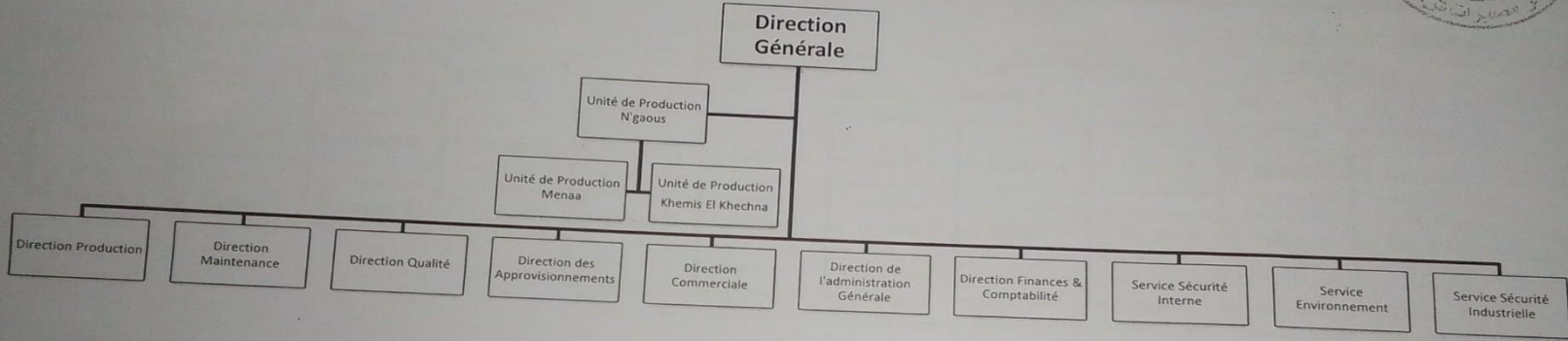


Total Effectif : 93

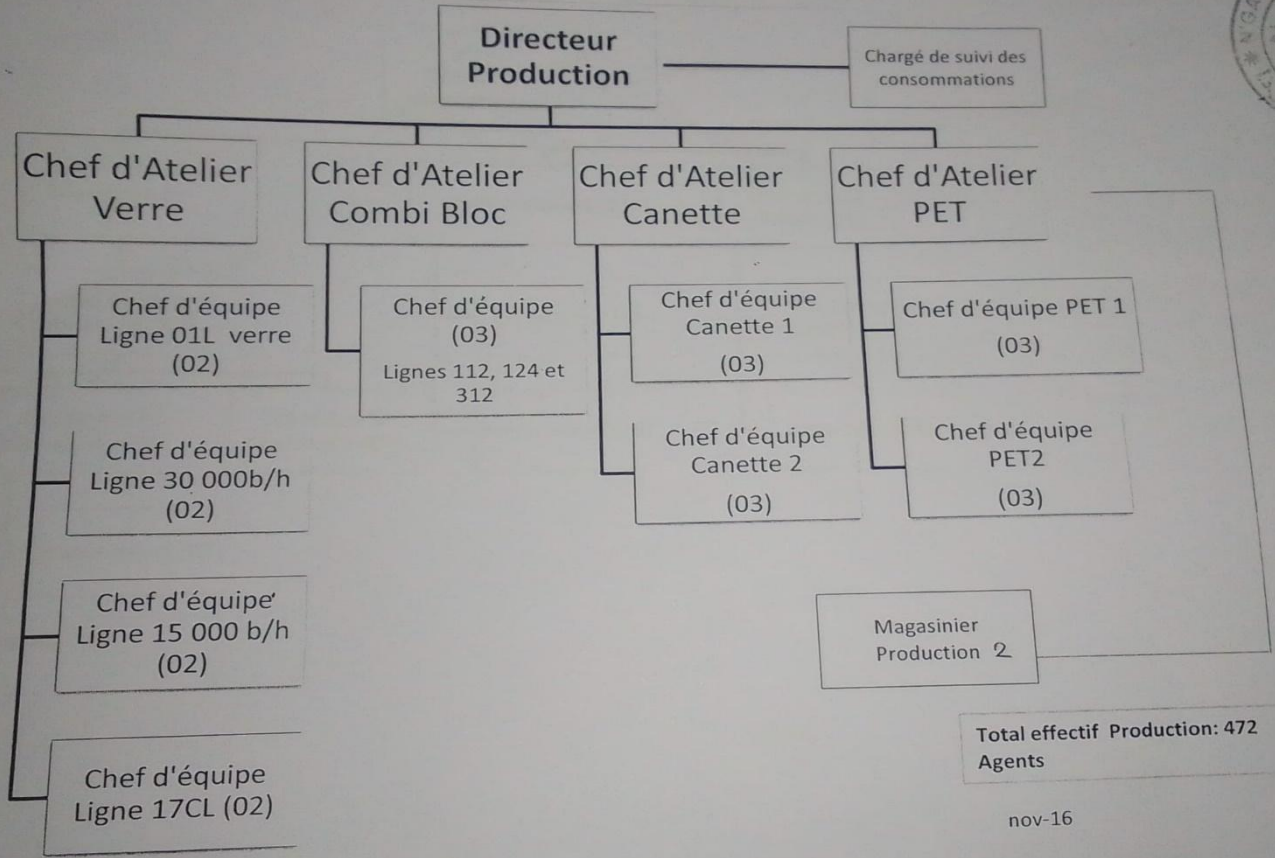
nov-16



Organigramme N'gaous Conserves Spa



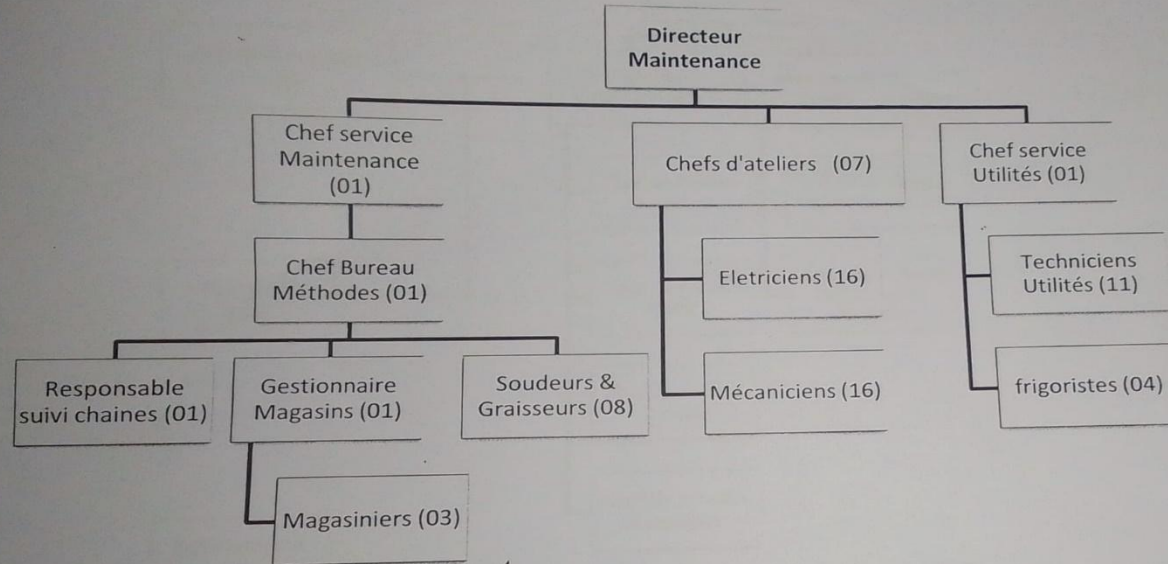
Organigramme Direction de la Production



Total effectif Production: 472 Agents

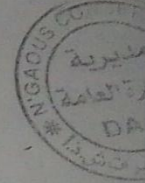
nov-16

Organigramme Direction de la Maintenance

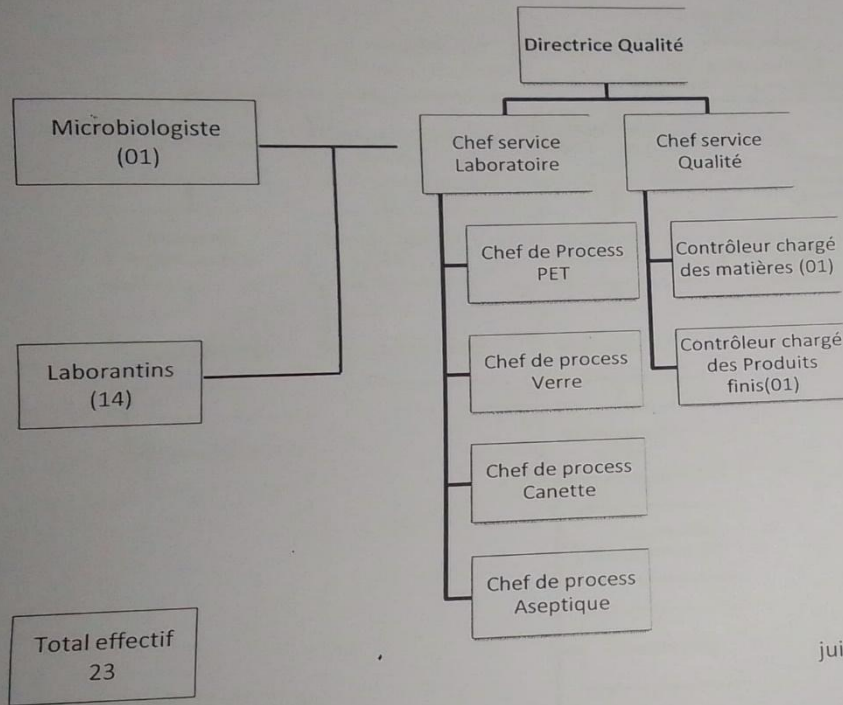


Total effectif Maintenance : 70

juil-16



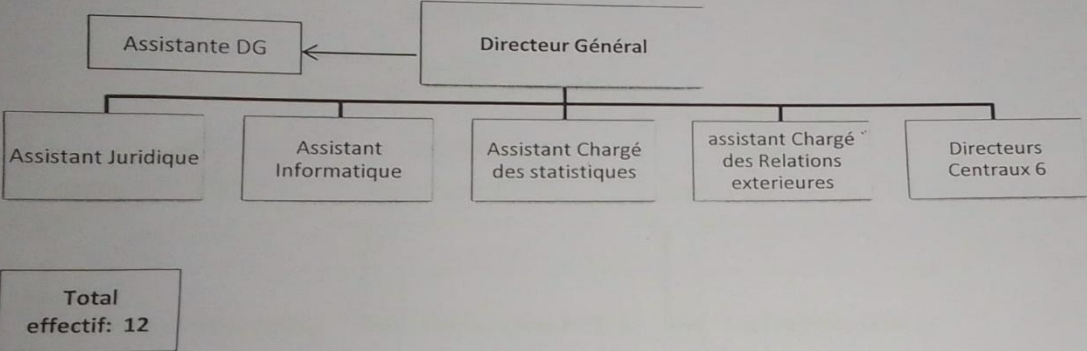
Organigramme Direction de la Qualité



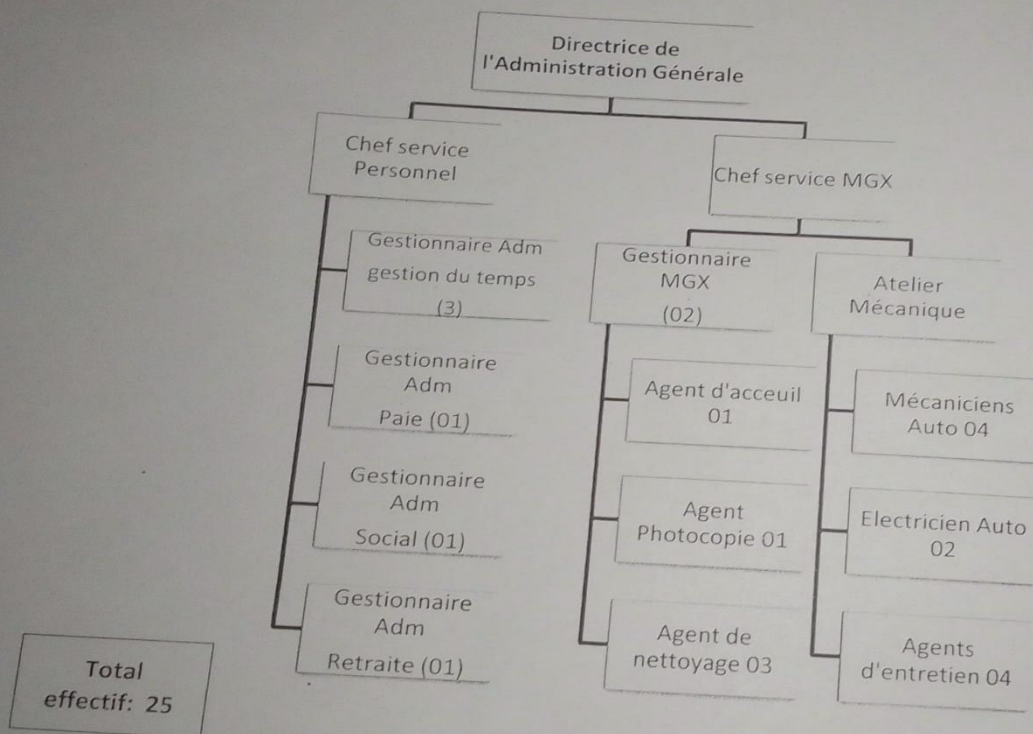
juil-16



Organigramme Direction Générale



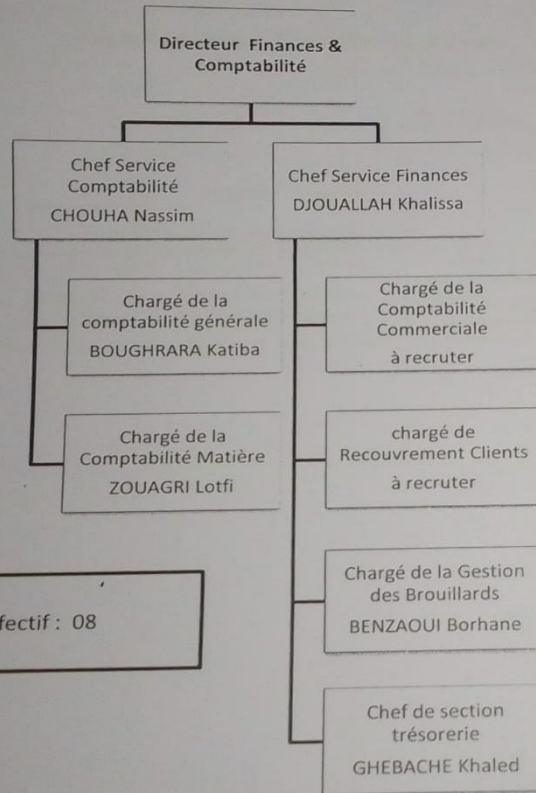
Organigramme Direction de l'administration générale



Total effectif: 25

juil-16

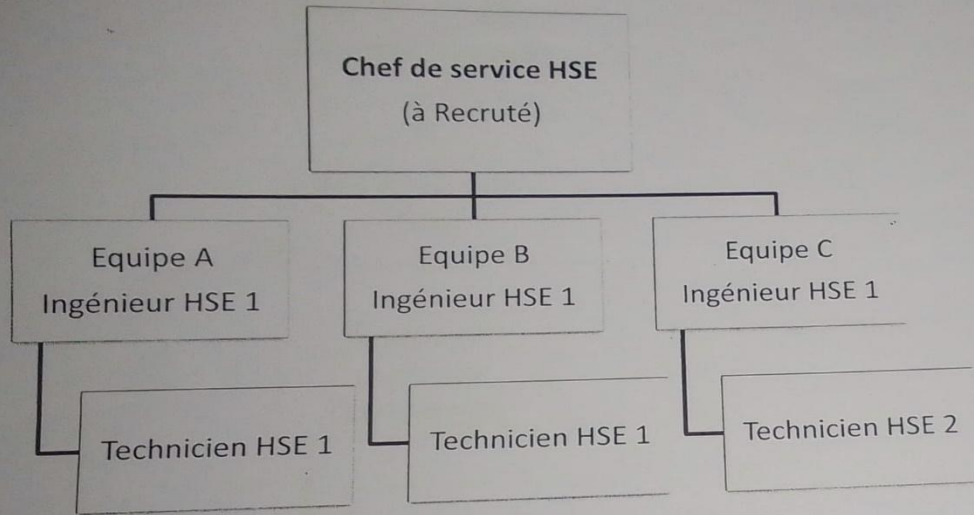
Organigramme Direction Finances & Comptabilité



Total effectif : 08

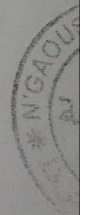
juil-16

Organigramme Service HSE

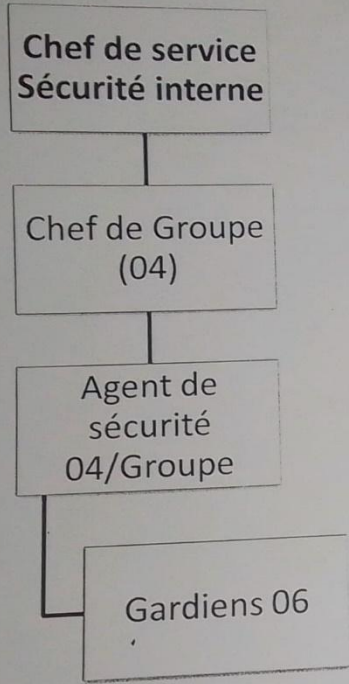


Total Effectif: 07

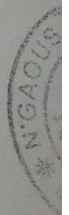
janv-17



Organigramme Service Sécurité Interne



juil-16



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

عالج موضوع الدراسة بعنوان "الفعل الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، إشكالية المورد البشري الجزائري (العامل الجزائري)، داخل المؤسسة الجزائرية، انطلقت الإشكالية من الفكرة العامة لموضوع الدراسة، المؤسسة الجزائرية الاقتصادية الصناعية، مسار تشكلها في ظل الإصلاحات الاقتصادية، أيضا العامل الجزائري الموجود ضمن هذا النسق الاقتصادي، الذي عاش مع مرحلة الإصلاحات، حيث كل مرة يخضع لسلسلة من التغييرات، هاته التغييرات أثرت على طريقة عمله وطريقة تفكيره، أصبح يفكر في استراتيجيات يحفظ بها مكانته ضمن المؤسسة، لكي يلبي احتياجاته الخاصة وفي نفس الوقت يساهم في تسريع وتيرة الإنتاج وضمان السير الحسن للمؤسسة الجزائرية، ولمعالجة استراتيجيات المورد البشري استخدمت الدراسة مقارنة التحليل الاستراتيجي بأدواتها المنهجية التحليلية (الفاعل، الرهان، الاستراتيجية، منطقة الظل، التغيير)، للوصول إلى الإجابة على الإشكال العام للدراسة، الذي تبلور في السؤال التالي: ماهي علاقة الفعل الاستراتيجي بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- 1/ من هم الفاعلون الاستراتيجيون داخل المؤسسة؟
- 2/ ماهي طبيعة العلاقة بين الفاعلين الاستراتيجيين؟
- 3/ ماهي المصادر المعرفية التي يعتمد عليها الفاعل في بناء استراتيجياته داخل المؤسسة؟
- 4/ ماهي رهانات واستراتيجيات الفاعلين داخل النسق؟

أيضا اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية وفرضيات فرعية، للنزول بها إلى ميدان الدراسة وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

- يؤدي الفعل الاستراتيجي إلى بناء علاقة بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية ومؤشراتها:

الفرضية الفرعية الأولى.

- يساهم المركز الوظيفي في تحديد علاقة رؤساء المديریات بالمسيرين داخل المؤسسة.

المؤشرات:

مهام الفاعلين (رؤساء المديریات) داخل المؤسسة، طبيعة الاتصال، معالجة القرارات وتعارض القرارات، الأجر، التحفيز، ضغوطات العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يساهم المركز الوظيفي في تحديد علاقة رؤساء المديریات بالمسيرين داخل المؤسسة.

المؤشرات:

مهام الفاعلين (رؤساء المديریات) داخل المؤسسة، طبيعة الاتصال، معالجة القرارات وتعارض القرارات، الأجر، التحفيز، ضغوطات العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- تساهم طبيعة عمل العمال في تحديد علاقتهم برؤساء المديریات.

المؤشرات:

مهام العمال، اتخاذ القرارات، مركزية القرارات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- تساهم طبيعة عمل العمال في تحديد علاقتهم بمسيري الموارد البشرية.

المؤشرات:

التوظيف، الاتصال، الأجر، الترقية، التحفيز، التدريب، التكوين.

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وفرضياتها، سعت الدراسة إلى معرفة نمط علاقات عمل الفاعلين الاستراتيجيين، والوصول إلى فهم خصائص الفعل الاستراتيجي داخل المؤسسة الجزائرية، ثم تحديد المصادر المعرفية للفاعلين، التي يعتمدون عليها في بناء استراتيجياتهم غير المتوقعة لدى المسؤولين في المؤسسة، بهدف الوصول إلى نسق فعل ملموس لكل منظومة أهداف ومنظومة أفعال.

لكل موضوع مفاهيم ومصطلحات يجب التطرق لها لتقديم توضيح أكثر على الموضوع، وأي متطلع ودارس لموضوع معين، يطلع أولاً على مفاهيم الدراسة، هاته الدراسة عالجت المفاهيم بالاعتماد على التعاريف النظرية للمنظرين السوسيولوجيين والإجرائية بعد النزول إلى ميدان الدراسة، انطلاقاً من مفهوم الفعل، الاستراتيجية، الفعل الاستراتيجي، الموارد البشرية، والمؤسسة الجزائرية، أما المقاربة المنهجية التي اعتمدها الدراسة هي مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، بأدواتها التحليلية، وتم إسقاط المقاربة على موضوع الدراسة الحالية، بشقيها النظري والتطبيقي.

لكل موضوع في علم الاجتماع دراسات سابقة، قد تتقارب مع الموضوع ضمناً أو شكلياً، وموضوع الفعل الاستراتيجي من المواضيع والدراسات الحديثة، التي قد لا تتشابه معه الدراسات السابقة كلياً، لذلك في هاته الدراسة تم اعتماد الدراسات السابقة التي اعتمدت مقارنة التحليل الاستراتيجي وأخرى اعتمدت على دراسة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، حيث حاولت الدراسة الحالية الإلمام بالجوانب التي اعتمدتها الدراسات السابقة وأخذ ما يفيد الدراسة، الدراسة الأولى هي دراسة روابح وهيبة بعنوان "إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه"، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال سكيكدة، أطروحة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، الدراسة الثانية هي دراسة عواج طهيرة "تحليل علاقات

العمل للأطباء من منظور المدخل الاستراتيجي" -دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي -
باتنة-أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2019/2018.

الدراسة الثالثة هي دراسة لطفي دنبري، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، دراسة
ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية سيدي
مبروك-قسنطينة-رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير
الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، أما الدراسة الرابعة هي دراسة زياد العمري،
"استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د،
علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-2021/2020.

إضافة إلى الدراسات السابقة عالجت الدراسة النظريات والمقاربات السوسيولوجية لكل من
المتغيرين الفعل الاستراتيجي والموارد البشرية، الموجودين ضمن نسق المؤسسة الجزائرية، حيث
أخذت التتظيرات الطروحات الغربية للفعل الاستراتيجي، والمورد البشري، انطلاقا من كارل
ماركس، الذي تحدث عن تشكّل وعي الأفراد انطلاقا من زيادة الحاجات والتطلعات، التي فرضتها
الرأسمالية، ما يجعل وعي الفرد ينمو هو التطور المادي، بالتالي يقوم الأفراد داخل المجتمع
الرأسمالي بالبحث عن مكانات وأدوار تؤهلهم لتحقيق حاجاتهم المتزايدة، أما تالكوت بارسونز،
الذي يختلف في تنظيره عن ماركس، يشرح مكانة ودور الأفراد في نمط من الاحتواء والمحافظة،
ويطالب المجتمع الرأسمالي بوضع معايير واحدة يسير عليها الأفراد لكي يبقوا تابعين للنظام العام
ولا يلجؤون لفكرة التغيير، بعدها أتى ماكس فيبر الذي قدم تنظيرا لأفعال الأفراد انطلاقا من
التنظيم البيروقراطي، وقدم أنماطا لأنواع الفعل لدى الفرد، هذه الأنماط تتغير بتغيّر التنظيم الذي
ينتمي إليه.

فكرة الرشادة التي عالجها ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية، انطلق منها ميشال كروزيه
في تحليله للفرد داخل التنظيم البيروقراطي، حيث انتقد مبدأ الرشادة، وأشار إلى أن الأفراد ليسوا
عقلانيين بصفة مطلقة، إنما عقلانيتهم دائما محدودة، أفعالهم تتغير بتغيّر الموقف، و التنظيم

البيروقراطي من أحدث فكرة الجمود والروتين لدى العمال، كثرة القواعد الرسمية تجعل العامل يمل ويكره، ويغير تفكيره، عند مرحلة التغيير يصبح عقلاني بنسبية، انطلاقاً من طروحات كروزيه النظرية، قدمت الدراسة الحالية الدراسات الإمبريقية التي قام بها ميشال كروزيه حول الفعل الاستراتيجي وهيمنة التنظيم البيروقراطي على فكر الفرد، دراسة مصنع التبغ، أيضاً دراسته للوكالة المحاسبية، أين وجد فيها تعقيد التنظيم البيروقراطي وأوضح أنه ليست القواعد الرسمية هي ما تسهل العملية الإدارية إنما الاهتمام بالجانب غير الرسمي للعمال على مستوى الوكالة، أيضاً دراسة الاتجاه الممنوع، بعدها قدمت الدراسة النظريات التي عالجت المورد البشري، انطلاقاً من الإدارة العلمية لفرديريك تايلور التي نادى بمبدأ تقسيم العمل والتخصص، الرجل المناسب في المكان المناسب، الأفراد في التنظيم عبارة عن آلات تسيرية يقومون بعملهم بأقل تكلفة وأقل جهد، إنتاجية مضاعفة في اليوم، في حين جاء المنظر هنري فايول الذي اهتم بالجانب الإداري للمصنع فقط، وأغفل الجانب التنفيذي، وعلى غرارهما ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، التي انتقدت الإدارة العلمية واهتمت بالجانب الإنساني للعامل واعتبرته كيان له مشاعر وأحاسيس، يحتاج إلى التفاعل مع زملاءه وإلى خلق علاقات غير رسمية تساعد في زيادة الإنتاجية، كتشكيل فرق عمل، وزمالة داخل المصنع، ثم ظهر مدخل الموارد البشرية، الذي اهتم بالعامل واعتبره كمورد يجب إدارته وتسييره جيداً لكي يواكب عمل المؤسسات الرأسمالية ويستطيع مواصلة التطور والإبداع، ومواجهة تحديات العولمة.

بعد معالجة الإطار النظري للدراسة وتحليل مسار المورد البشري، سعت الدراسة لتقديم تحليل سوسيو-اقتصادي-المؤسسة الاقتصادية الصناعية الجزائرية، لتوافق بين متغيرات الدراسة، فالمؤسسة الجزائرية هي مؤسسة لها ثقافتها الخاصة وللعامل ثقافته الخاصة، وإسقاط المقاربة على كليهما قدم نتيجة تخص المؤسسة والعامل في حدّ ذاتهما.

تماشياً مع هدف الدراسة والوصول إلى إجابة على الإشكال العام للدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والكيفي اللذان عالجا طريقة تطبيق الأدوات وساهما في الوصول إلى النتائج.

أيضا شملت أدوات جمع البيانات على المقابلة بنوعيتها، المقابلة الموجهة وأجريت مع المسيرين الإداريين، رؤساء المديریات، مدير المؤسسة، والمقابلة نصف موجهة مع عمال المديریات، أيضا تم تطبيق دليل المقابلة مع الأمين العام للفرع النقابي، كذلك اعتماد أداة الملاحظة المباشرة.

من جانب العينة اعتمدت الدراسة على العينة القصدية، بهدف تحديد الفاعلين داخل المؤسسة ومعرفة طبيعة علاقتهم، وشملت المسيرين الإداريين عددهم 05، رؤساء المديریات عددهم 06، منهم رئيسة مديريةية الجودة والنوعية رفضت إجراء المقابلة، بمعنى عددهم أصبح 05، عمال المديریات عددهم الإجمال 60 عاملا، تم اختيارهم بطريقة قصدية، حيث كل رئيس مديريةية يقدم العمال المباشرين معه على مستوى المديرية، تماشيا مع هدف الدراسة ومنهجية الدراسة المعتمدة. تم التوصل إلى معرفة استراتيجياتهم، أهدافهم داخل المؤسسة، ورهاناتهم على مستوى مناصب عملهم، كذلك تحديد طبيعة العلاقات بين رؤساء المديریات (كونهم يتركز أفقيا في السلم الهرمي)، والعمال التابعين لهم، أيضا معرفة طبيعة العلاقة بين المسيرين الإداريين ورؤساء المديریات، كذلك تحديد علاقة عمال المديریات بالمسيرين الإداريين، أيضا ما ساعد الباحثة على استكمال الدراسة هو مجموعة الوثائق والسجلات، إضافة إلى هيكل المؤسسة.

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة نقاوس-للمصبرات -كونها مؤسسة اقتصادية صناعية، للمؤسسة جانبين، جانب إداري وجانب تنفيذي، تم تطبيق الدراسة على الجانبين للوصول إلى هدف الدراسة تحديد الفاعلين من خلال شبكة التحليل الاستراتيجي، وفهم مجمل العلاقات (تحالف، تعارض، تفاوض)، بالاعتماد على أدوات جمع البيانات السابق ذكرها.

نتائج الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

-المركز الوظيفي في تحديد علاقة رؤساء المديریات بالمسيرين.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى ضمن مؤشرات تتمثل في المهام والمسؤوليات، نظام الاتصال، معالجة القرارات، الأجر، التحفيز، ضغوطات العمل.

الفرضية الأولى تحققت، فالمركز الوظيفي لرؤساء المديرية ساهم في تشكيل علاقة تحالف مع المديرين الإداريين، إذن المحافظة على المنصب أو المكانة الوظيفية هي استراتيجية يمارسها الفاعل داخل النسق عندما لا تكون لديه خطط ظاهرة للعيان.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

-المصادر المعرفية وتوسيع منطقة الارتباط للمديرين الإداريين في علاقاتهم بنظام المؤسسة. مناقشة الفرضية الثانية ضمن مؤشرات تتمثل في: مهام المديرين، المصادر المعرفية، نظام الاتصال، مركزية القرارات، تفويض الصلاحيات.

الفرضية الفرعية الثانية تحققت لأن المصادر المعرفية للمديرين الإداريين استخدمت كوسيلة لنيل الاستقلالية وتجاوز نظام المؤسسة المعقد، بالتالي المديرين يعتبرون فاعلين استراتيجيين ضمن نسق علاقات المؤسسة.

-مناقشة الفرضية الثالثة:

تحديد علاقة العمال برؤساء المديرية. من خلال المقابلات نصف موجهة التي أجريت مع العمل في علاقاتهم برؤساء المديرية تم تحليل كل من المؤشرات: مهام العمال، اتخاذ القرارات، مركزية القرارات، نظام الاتصال.

تبين أن لكل رئيس مديرية علاقات استراتيجية مع عماله:

علاقة رئيس مديرية الإنتاج بعماله: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة رئيس مديرية الصيانة بعماله: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة عمال مديرية الجودة والنوعية برئيسهم: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة رئيس مديرية التموين بعماله: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة رئيس مديرية المحاسبة والمالية بعماله: علاقة تحالف، تفاوض.

علاقة رئيس المديرية التجارية بعماله: علاقة تفاوض، تعارض.

-مناقشة الفرضية الرابعة-

تحديد علاقة العمال بمسيري الموارد البشرية.

من خلال المقابلات نصف موجهة التي أجريت مع العمال، في علاقتهم بالإدارة العليا أو مسيري

الموارد البشرية، تم تحليل كل من مؤشرات: الأجر، الترقية، التحفيز، التدريب، التكوين.

تبين أن: كل المبحوثين في حالة تعارض مع مسيري الموارد البشرية، ماعدا عمال المديرية المالية

والمحاسبة في علاقة تفاوض مع المسيرين الإداريين.

Study summary:

The subject of the study, entitled "Strategic Action and its Relationship to Human Resources in the Algerian Enterprise", addressed the problem of the Algerian human resource (the Algerian worker), within the Algerian enterprise. The Algerian who is within this economic pattern, who lived with the stage of reforms, where every time he undergoes a series of changes, these changes affected his way of working and his way of thinking, he began to think of strategies by which he maintains his position within the institution, in order to meet his own needs and at the same time contribute to accelerating The pace of production and ensuring the good functioning of the Algerian institution, and to address human resource strategies, the study used the strategic analysis approach with its analytical methodological tools (actor, bet, strategy, shadow area, change), to reach the answer to the general problem of the study, which crystallized in the following question: What is the relationship of action Strategic human resources in the Algerian institution?

The sub-questions are as follows:

1/ Who are the strategic actors within the organization?

2 / What is the nature of the relationship between the strategic actors?

3/ What are the sources of knowledge that the actor relies on in building his strategies within the organization?

4/ What are the bets and strategies of the actors within the system ?

Also, the study relied on a main hypothesis and sub-hypotheses, to bring them into the field of study, as follows:

Main premise:

Strategic action leads to building a relationship between human resources within the organization.

Sub-hypotheses and their indicators:

The first sub-hypothesis.

The job center contributes to defining the relationship between the heads of directorates and the managers within the institution.

Indicators:

The tasks of the actors (heads of directorates) within the institution, the nature of communication, handling decisions and conflicting decisions, wages, motivation, and work pressures.

The second sub-hypothesis :

- The job center contributes to defining the relationship between the heads of directorates and the managers within the institution.

Indicators :

The tasks of the actors (heads of directorates) within the institution, the nature of communication, handling decisions and conflicting decisions, wages, motivation, and work pressures.

The third sub-hypothesis :

- The nature of the workers' work contributes to determining their relationship with the heads of directorates.

Indicators:

Workers' tasks, decision-making, centralization of decisions.

The fourth sub-hypothesis :

- The nature of workers' work contributes to determining their relationship with human resources managers.

Indicators :

Employment, communication, wages, promotion, motivation, training, formation.

Based on the problem of the study and its hypotheses, the study sought to know the pattern of the work relations of the strategic actors, and to reach an understanding of the characteristics of the strategic action within the Algerian institution, and then to identify the knowledge sources of the actors, on which they rely in building their unexpected strategies among the officials in the institution, with the aim of reaching an action pattern. Tangible for each system of goals and system of actions.

Each topic has concepts and terminology that must be addressed in order to provide more clarification on the subject, and any aspirant and student of a particular subject should first look at the concepts of the study. The strategic approach, human resources, and the Algerian institution. As for the methodological approach adopted by the study, it is the strategic analysis approach of Michel Crozier, with its analytical tools.

For each topic in sociology, previous studies may converge with the topic implicitly or formally, and the topic of strategic action is one of the topics and recent studies, which may not be completely similar to previous studies. Therefore, in this study, previous studies that adopted the strategic analysis approach were adopted, and others that relied on the study Human resources in the Algerian institution, where the current study tried to get acquainted with the aspects that were adopted by previous studies and take what is useful to the study. The first study is Rawabeh Wahiba's study entitled "The Problem of Empirical Honesty in Michel Crozier's Theses", a field study at the Skikda Oil Corporation, a master's thesis in the development and management of human resources, Mentouri Constantine University, 2007/2008, the second study is Aouadj Tahira's study "Analysis of work relations for doctors from the perspective of the strategic approach" - a field study at the University Hospital Center - Batna - a doctoral dissertation in sociology, organization and work, 2018/2019.

The third study is the study of Lotfi Denberi, "Management of Human Resources in the Algerian Institution", a field study at the National Corporation for Railway Transport and the Railway Equipment Maintenance Unit Sidi Mabrouk-Constantine - a thesis presented for obtaining a PhD in Science in Sociology Human Resources Development and Management, University of Mentouri Constantine, 2012, and the

fourth study is the study of Ziad Al-amari, "The Human Resources Management Strategy in the Algerian Institution," a thesis presented to obtain a Ph.D. 2021.

In addition to the previous studies, the study dealt with the theories and sociological approaches to each of the two variables, strategic action and human resources, which are present within the framework of the Algerian institution. , imposed by capitalism, what makes the individual's consciousness grow is material development, so individuals within the capitalist society search for positions and roles that qualify them to fulfill their growing needs, while Talcott Parsons, who differs in his theorizing from Marx, explains the status and role of individuals in a pattern of containment and preservation, The capitalist society calls for setting single standards that individuals follow in order to remain subordinate to the general system and not resort to the idea of change. Then came Max Weber, who presented a theorization of the actions of individuals based on bureaucratic organization, and presented patterns for the types of action of the individual. These patterns change with the change of the organization to which he belongs.

The idea of prudence dealt with by Max Weber in his bureaucratic theory, and Michel Crozier started from it in his analysis of the individual within the bureaucratic organization, where he criticized the principle of prudence, and pointed out that individuals are not absolutely rational, but their rationality is always limited, their actions change with the change of the situation, and the bureaucratic organization is one of the most recent The idea of stagnation and routine among workers, the abundance of formal rules makes the worker bored and hated, and changes his thinking, at the stage of change he becomes relatively rational, based on Crozier's theoretical propositions, the current study presented the empirical studies carried out by Michel Crozier on strategic action and the dominance of bureaucratic organization over the individual's thought, The study of the tobacco factory, as well as his study of the accounting agency, where he found the complexity of bureaucratic organization and clarified that it is not the official rules that facilitate the administrative process, but the interest in the informal aspect of workers at the agency level, also the study of the prohibited trend, after which the study presented the theories that dealt with the human resource, based on From the scientific management of Frederick Taylor, which advocated the principle of division of labor and specialization, the right man in the right place, the individuals in the organization They are management machines that do their work at the lowest cost and least effort, twice the productivity per day, while the theorist came Henri Fayol who cared about the administrative aspect of the factory only, and ignored the executive aspect, and similar to it appeared the school of human relations, which criticized the scientific management and cared about the human aspect of the worker and considered it An entity that has feelings and feelings, that needs to interact with its colleagues and to

create informal relationships that help it increase productivity, such as forming work teams and fellowships inside the factory. Then the entrance of human resources appeared, which cared for the worker and considered him as a resource that must be managed and run well in order to keep pace with the work of capitalist institutions and be able to continue Development and creativity, and facing the challenges of globalization.

After addressing the theoretical framework of the study and analyzing the course of the human resource, the study sought to provide a socio-economic analysis of the Algerian economic-industrial enterprise, in order to agree between the variables of the study. The Algerian enterprise is an institution that has its own culture and the worker has his own culture. the same.

In line with the objective of the study and reaching an answer to the general problem of the study, the study relied on the quantitative and qualitative approach, which dealt with the method of applying the tools and contributed to reaching the results.

The data collection tools also included the two types of interviews, the directed interview and conducted with the administrative managers, the heads of the directorates, the director of the institution, and the semi-directed interview with the workers of the directorates. Also, the interview guide was applied with the Secretary-General of the trade union branch, as well as the adoption of the direct observation tool.

On the part of the sample, the study relied on the intentional sample, with the aim of identifying actors within the institution and knowing the nature of their relationship, and it included 05 administrative managers, 06 heads of directorates, including the head of the Quality and Quality Directorate who refused to conduct the interview, meaning their number became 05, workers in the directorates totaling 60 workers, They were selected intentionally, where each head of the directorate presents direct workers with him at the level of the directorate, in line with the objective of the study and the approved methodology of the study. It was reached to know their strategies, their objectives within the institution, and their stakes at the level of their work positions, as well as determining the nature of the relations between the heads of directorates (because they are stationed horizontally in the hierarchical ladder), and the workers affiliated to them, also knowing the nature of the relationship between administrative managers and heads of directorates, as well as determining the relationship of workers Directorates with administrative managers, also what helped the researcher to complete the study is the set of documents and records, in addition to the structure of the institution.

The field study was conducted at the N'gaous Foundation - for canning - as it is an industrial economic institution. The institution has two sides, an administrative side

and an executive side. The study was applied on both sides to reach the goal of the study: identify the actors through the network of strategic analysis, and understand the overall relations (alliance, conflict, negotiation), depending on on the aforementioned data collection tools.

Results:

Discussing the results of the first hypothesis :

The functional position in determining the relationship between the heads of directorates and the managers.

Discussion of the first sub-hypothesis within indicators represented in tasks and responsibilities, communication system, decision processing, wages, motivation, and work pressures.

The first hypothesis was fulfilled, as the job position of the heads of directorates contributed to the formation of an alliance relationship with the administrative managers, so preserving the job position or status is a strategy practiced by the actor within the system when he has no visible plans.

Discussing the results of the second hypothesis :

Knowledge sources and expanding the area of suspicion for administrative managers in their relations with the organization's system.

Discussion of the second hypothesis within indicators represented in : tasks of managers, knowledge resources, communication system, centralization of decisions, delegation of powers.

The second sub-hypothesis was achieved because the knowledge resources of the administrative managers were used as a means to gain independence and bypass the complex system of the institution. Therefore, the managers are considered strategic actors within the organization's relationship system.

Discussing the third hypothesis:

Determine the relationship of workers with heads of directorates.

Through the semi-structured interviews that were conducted with workers in their relationship with the heads of directorates, each of the indicators was analyzed : workers' tasks, decision-making, centrality of decisions, and communication system.

It turns out that each head of a directorate has strategic relations with his workers :

The relationship between the head of the production directorate and his workers: alliance, negotiation.

The relationship of the head of the Maintenance Directorate with his workers : alliance, negotiation.

The relationship of the workers of the Quality and Quality Directorate with their boss : an alliance relationship, negotiation.

The relationship of the head of the Supply Directorate with his workers : alliance, negotiation.

The relationship of the head of the Accounting and Finance Directorate with his workers : alliance, negotiation.

The relationship of the head of the commercial directorate with his workers : a relationship of negotiation, conflict.

Discuss the fourth hypothesis

Determine the relationship of workers with human resources managers.

Through semi-structured interviews conducted with workers, in their relationship to senior management or human resource managers, each of the indicators of: wages, promotion, motivation, training, and formation were analyzed.

It was found that: all the respondents are in a state of conflict with the human resources managers, except for the workers of the Finance and Accounting Directorate who are in a negotiating relationship with the administrative managers.