

واقع المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

-دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- سطيف -

The reality of labor participation in the Algerian economic institution

-Field study on electricity and gas distribution directorate- Setif -

د. براهيمية صونية

جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2

brahmia.sonia@gmail.com

تاريخ القبول : 2022/4/03

تاريخ الاستلام:2022/01/22

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن واقع المشاركة العمالية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحديدا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- سطيف، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وحرصا منا على التعاطي مع أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث تم القيام بعملية مسح شامل لكل العاملين في المديرية عن طريق أداة الاستمارة حيث قدر عدد المبحوثين ب 167 مفردة ما بين أعوان تنفيذ وأعوان تحكم واطارات .
حيث توصلت الدراسة الميدانية الى أن معظم المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تقوم بإشراكهم في التسيير وفي الأرباح و...الخ وذلك عن طريق آليات مختلفة سنتطرق اليها من خلال هذه الورقة البحثية.
الكلمات المفتاحية: المشاركة العمالية: المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to reveal the reality of labor participation in the Algerian Economic Public Enterprise, particularly the directorate of electricity and gas distribution. To achieve this objective, we used the descriptive approach.

In order to address as many of the research community participants as possible, a comprehensive survey of all the staff of the directorate has been carried out using the questionnaire tool. The number of participants was estimated at 167 individuals, including executive officials, control officials, and frames.

The field study found that most of the participants confirmed that the enterprise is engaging them in management and profits... through various mechanisms to be addressed through this paper.

Keywords : labor participation, economic institution.

مقدمة:

يعد موضوع المشاركة العمالية من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة وتحوز على مساحة واسعة من أبحاث الدارسين المهتمين بالفضاء المؤسسي، وذلك لما لها من تأثير بارز على السلوك التنظيمي للعاملين، وتعد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية واحدة من المؤسسات التي تعمل على إشراك عاملها وذلك بإتباع آليات مختلفة ونظم متعددة سواء تعلق الأمر بالمشاركة في اتخاذ القرار أو المشاركة في التسيير أو المشاركة في الأرباح،... الخ. ووجود إطار تشريعي وتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية أكيد أنه يضمن مشاركة العاملين ويعمل على توحيد أسلوب تفكيرهم، وتنمية ولائهم التنظيمي لها. وانطلاقاً من هذه الأهمية والدور الفعال الذي تلعبه المشاركة العمالية في المؤسسة، جاءت هذه الورقة بغية التركيز على تشریح واقع المشاركة العمالية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحديداً بمدربة توزيع الكهرباء والغاز- سطيف.

1- اشكالية الدراسة:

تتمثل المشاركة العمالية في الإجراءات التي تتبناها المؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد والجماعات من خلال إشراك العاملين أو من يمثلهم في جل العمليات التنظيمية من إدارة وتخطيط وتنسيق، وتحديد السياسات الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى الاندماج النفسي والوجداني والاجتماعي للعاملين مع أهداف وقيم المؤسسة. حيث "شهدت العقود الماضية تطوراً لنظم المشاركة، ورغبة متزايدة في تطبيقها، سواء من جانب العمال والنقابات العمالية الممثلة لهم أو أصحاب الأعمال والاتحادات الخاصة بهم. ففي الماضي كانت الدعوة إلى المشاركة تأتي أساساً من جانب العمال ونقاباتهم العمالية، لاستخدامها كوسيلة احتجاج ضد الإدارة وأصحاب الأعمال، ولمقاومة الآثار السلبية التي تعرضوا لها نتيجة نظام المصنع الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، والتي عرفها علماء الاجتماع بالاعتراب الاجتماعي. لكن في الوقت الحالي أصبحت المطالبة بالمشاركة تأتي من جانب الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين لها، ولحفزهم على بذل المزيد من الجهد". (عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص 199)

"وهو ما جعل الكثير من الدول تتجه إلى إصدار تشريعات تحمي حق العمال في المشاركة في مجالس إدارات شركات القطاع العام، ويرى أن بعض الدول والمنظمات تختلف في أنظمتها في عدد العمّال الممثلين في مجلس الإدارة، ونسبة هذا العدد إلى الأعضاء الأصليين من المديرين في مجلس الإدارة وسلطات الأعضاء بين العمال في الاقتراح والتصويت والرفض على القرارات". (زيد، 2007)

من خلال ما سبق تبرز ضرورة تناولنا لموضوع واقع المشاركة العمالية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وعليه فإنه من الجدير أن نقوم بالكشف عن واقع المشاركة العمالية بمدى توزيع الكهرباء والغاز- سطييف وعلى ضوء ذلك سنطرح جملة الأسئلة التي سنجيب عنها من خلال الدراسة الميدانية، والمتمثلة في:

- ما مدى اعتبار المشاركة participation في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين؟
- ما هي المعايير المعتمدة للمشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسة البحث؟
- ما مدى مشاركة العاملين في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة؟
- ما مدى تقديم العاملين لاقتراحات propositions تخص العمل، وما مدى العمل بها من طرف إدارة المؤسسة؟

2- مفاهيم الدراسة:

1-2- مفهوم المشاركة العمالية: تعرف المشاركة على أنها "خطاب كل القادة المنشغلين بتعدد الدوافع الفردية والعلاقات غير الرسمية التي تتطور داخل المجموعات العمالية للمؤسسات الكبرى". (Renaud, 1977) ركز هذا التعريف على أن المشاركة هي مهمة من مهام القادة الذين يولون اهتمام كبير لتطور ونمو العلاقات غير الرسمية في الأوساط العمالية، وأشار إلى المشاركة في المؤسسات الكبرى دون المؤسسات الصغرى، ولم يحدد آليات وقنوات المشاركة بشكل واضح ودقيق. وتعرف المشاركة أيضا بأنها "الاندماج العقلي والانفعالي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة". (كيث، 1994)

يشير هذا التعريف إلى أهمية المشاركة العمالية في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة، بحيث تجعل العامل يشعر بأنه جزء من هذه المؤسسة، وبالتالي يسعى للحفاظ عليها وتحقيق أهدافها. كما "يرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات، وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة:

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة، والذي ينتج عنها تكوين ما يسمح بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.
- درجة الاستشارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات.
- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات.

وتمثل المشاركة الشكل الأرقى لثمين الأشخاص في مؤسسة ما، وتتحدد بالقياس إلى مدى مشاركتهم في السلطة وفي الإدارة مع القادة". (محمود، 2004)

ومهما كان المدى الفعلي للمشاركة، فإنّ تحليلها يمكن أن يساعد في تحديد مسارات التحام واندماج العمال في المؤسسة، وأيضا في تحديد الاستياء المحتمل لديهم.

هناك العديد من التعريفات للمشاركة لعل من أهمها ما يلي:

- "استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين بنجاح المنظمة، وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم.

- إعطاء العمال أو من يمثلونهم دورا في عملية صنع القرار". (دافيد، 2001) أشار هذا التعريف إلى نوع من أنواع المشاركة العمالية وهو المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أهمل بقية الأنواع كالمشاركة في الأرباح والمشاركة في التسيير.

وعلى هذا الأساس تعرف المشاركة على أنها مجموع المعايير والاجراءات التي تعبر عن مدى إعطاء العاملين أو من يمثلهم دورا في المشاركة العمالية عن طريق آليات مختلفة كالمشاركة في التسيير والمشاركة في الأرباح والمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سواء القرارات المتعلقة بمنصب العمل أو القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة بشكل عام، مما ينمي لدى العاملين رغبة قوية في تحقيق أهداف المؤسسة ويشكل لديهم الولاء التنظيمي.

2-2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية: "عرف مفهوم المؤسسة محاولات عديدة لتحديده، وقد أخذت هذه المحاولات صورة المداخل النظرية والمعرفية لفهمه وتحديد مكوناته وعناصره، وذلك من خلال طروحات وإسهامات بارسونز وفير وبرنارد وغيرهم. وعلى العموم، تنطلق البنائية الوظيفية في دراستها للمؤسسة من فرضيات أربع هي:

- المؤسسة نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر.
- يأتي هذا الكل النظامي من قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد، إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزءا منه.
- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن الكل.
- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.

في ضوء هذه الفرضيات قدّم "بارسونز" محاولة رائدة لتعريف المؤسسة على أنها: نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة". (سلاطنية، قيرة، 2008، ص 06، 07) من خلال هذا التعريف نستخرج مجموعة من المكونات الرئيسية للمؤسسة وهي: الأفراد، التفاعل، القواعد، الحيز، والهدف. أي أنّ الأفراد يتفاعلون وفق قواعد وقيم تنظيمية في حيز جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة.

ويرى "ماركس" من جهته أنّ المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع". (ناصر، 1998)

نلاحظ أنّ تعريف ماركس يشير إلى أنّ المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال، وفي الحقيقة أنّ هذا التعريف لا ينطبق على كل المؤسسات لا سيما في الوقت الراهن في ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهناك بعض المؤسسات تشغل عددا متوسطا أو صغيرا من العمال.

ضف إلى ذلك أنّ الإطار المكاني (الجغرافي) للمؤسسة قد يكون موزع على عدّة مواقع جغرافية، لا كما حدد ماركس "في نفس المكان". ومن جهة أخرى فالمؤسسة الاقتصادية لا تختص فقط بوظيفة الإنتاج، فهناك مؤسسة تقوم بالنقل وأخرى تقوم بالتوزيع و... الخ.

وفي النهاية يمكن القول أنّ المؤسسة عبارة عن نسق اقتصادي واجتماعي وثقافي مفتوح ، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة ومصالح متبادلة بين الفاعلين الاجتماعيين والمؤسسة التي يعملون بها، وفق مجموعة من القيم والأعراف والتوقعات التنظيمية.

3- أهمية المشاركة: "تمثل المشاركة الشكل الأرقى لتثمين الأشخاص في مؤسسة ما، وتتحدد بالقياس إلى مدى مشاركتهم في السلطة وفي الإدارة مع القادة. ومهما كان المدى الفعلي للمشاركة، فإنّ تحليلها يمكن أن يساعد في تحديد مسارات التحام واندماج الأشخاص في المؤسسة، وبالعكس في تحديد الاستياء المحتمل لديهم". (محمد، 1999)

وتتعلق الأهمية الممنوحة للمشاركة بالتصور الذي يضعه عنها القادة، وتتعلق أيضا بثلاثة أنماط أخرى من العوامل كما يلي: (محمد، 1999)

- الأساليب الجديدة في الإدارة التي تحوي نماذج تحريك الموارد البشرية (الأمريكية الشمالية، واليابانية...)

• المطالبات الاجتماعية على المدى الطويل، للعاملين الذين يأملون بالعمل بطريقة أخرى، أي بالمشاركة الأكثر.

• تأثير السلطات العامة التي تتخذ إجراءات تحريضية بغية انتشار كبير للمعلومات، ولتمثيل الأفراد في البنى الاستشارية (مملو الأفراد، ولجان المؤسسات،...).

كما تكتسي المشاركة العمالية درجة كبير من الأهمية يمكن حصرها في:

• الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين.

• توفير مناخ مناسب للعمل الجماع، ودعم روح الفريق.

• حفز العاملين على النجاح في العمل.

• إشراك العاملين في الملكية.

"هذه العوامل تعدّ ركيزة أساسية للمنظمة إذا أرادت النجاح والنمو والبقاء والاستمرارية، فكم من أفكار جيدة تكون حبيسة صدور العمال وعقولهم إذا لم تفتح لهم باب الحوار والنقاش والمشاركة في العملية الإدارية، ونحن بصدد فتح هذا المجال فإننا نقرب بين العمال، ونقضي على كل أنواع النفور والحساسية التي قد تحدث بين العاملين، وحينها نؤسس لمناخ وثقافة تنظيمية ترتبط بالمنظمة، يتجاوب معها العاملين، وتصبح جزء من ثقافتهم، وبالتالي نشكّل فريق متجانس متضامن يحقق أهداف المنظمة وأهدافه، وهذا معناه أننا قمنا بتحفيز العاملين خاصة من الناحية المعنوية وحتى المادية، لأنّ تحقيق أهداف المنظمة يعود بالنفع على أفرادها، وبإمكانهم مشاركة المنظمة في الملكية أو الحصول على بعض أسهمها". (نور الدين، 2011)

4- طرق مشاركة العاملين: لعل من أهم طرق المشاركة ما يلي:

4-1- التشاور المشترك: وسيلة يستطيع بموجبها المديرون وممثلوا العاملين الالتقاء بشكل منظم لتبادل وجهات النظر، والاستفادة من معارف وخبرات الأعضاء الممثلين، وللتعامل مع المسائل ذات الاهتمام المشترك والتي لا تمثل موضوعا للمساومة الجماعية.

4-2- حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعقدون لقاءات بشكل تطوعي، وعلى أساس دوري لتحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة أو التشغيل أو غير ذلك من المشكلات المرتبطة بالمنظمة.

4-3- مسح اتجاهات العاملين: تعتبر هذه الطريقة فعالة لإشراك العاملين من خلال التعرف على آرائهم بشأن الأمور التي تهمهم، ويمكن استخدام هذه الطريقة في الحالات الآتية:

- تقديم معلومات معينة عن الأفضليات أو الأولويات لدى الموظفين.
- تقديم التحذيرات بشأن المشكلات الخطيرة والمحتملة.
- تشخيص أسباب المشكلات.
- الحصول على وجهات النظر في موضوعات معينة مثل تحديد الأجور، وتقييم الأداء والسلامة والصحة المهنية.
- تقييم التدريب.

4-4- تقديم الاقتراحات: يمثل تقديم الاقتراحات وسيلة مهمة بالنسبة للعاملين، وإذا ما استغلت الإدارة هذه الوسيلة بشكل سليم، فإنها تساعد في الحد من الشعور بالإحباط الذي يسودهم عندما يشعرون بأن لديهم أفكارا جيدة، ولكنهم لا يستطيعون التعبير عنها. وقد تتخذ أشكالا عديدة أكثرها شيوعا هو سجل الاقتراحات وصندوق الاقتراح وعلب الأفكار. ويمكن أن تستند المشاركة في المؤسسات الصغيرة أو في المؤسسات الشابة إلى ما يلي الأدوات التالية:

- الاجتماعات الدورية لعرض المعلومات حول المشروعات أو حول التوجهات الجديدة للمؤسسة (الاجتماع الشهري).

- التلقي الدوري للاقتراحات عبر فريق أو عبر مجموعة عمل، يعود إلى المدير أو إلى فريق العمل مسؤولة تنظيم هذه الأشكال تبعا لخصائص المؤسسة.

ويجب أن تعطي أهمية خاصة إلى التيار الحالي الجارف حول الجودة الذي يستند إلى أنماط من مشاركة الأفراد. (محمد، 1999)

5- المشاركة العمالية في المؤسسة الجزائرية: "يقصد بالتسيير الاشتراكي مشاركة العمال في تسيير المؤسسة، فالمادة السابعة من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات تنص على: أن العمال في المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة. أما لفظة الاشتراكي فلها مدلول إيديولوجي أكثر منه إداري أو تنظيمي... معنى ذلك أن العمال لهم الحق في الاشتراك مع الإدارة في تسيير المؤسسة التي يعملون بها، فيما يتصل بالناحية الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، والثقافية. والتسيير الذي يقوم به العمال في هذا التنظيم يتجسد خاصة في مجلس العمال المنتخب لمدة ثلاث أعوام من قبل مجموع

العمال، وذلك بواسطة اللجان الدائمة المحددة قانونيا وهي: لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين، اللجنة التأديبية ولجنة شؤون حفظ الصحة والأمن". (يوسف، 2007)

"من أهم وسائل تطوير وتنمية شخصية العامل وازدهارها، المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بالنظر إلى ما توفره من أمن وطمأنينة نفسية وسلم اجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء تأدية مهامهم لأعمالهم عبر أنسنة بيئة العمل وديمقراطية علاقات العمل. إن الجزائر خاضت هذه التجربة الإنسانية في بداية السبعينات في إطار التنمية الوطنية الشاملة ... بيد أن هذه التجربة حين انتقلت إلى الواقع عرفت انزلاقات وانحرافات عديدة ظلت تنخر مبادئها وأهدافها التي أتت من أجلها إلى أن توقفت تماما وتلاشت". (سعد، 2002)

"ولقد كشفت الحقائق بأن مفهوم المشاركة في ظل التسيير الاشتراكي قد سادته الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية، وذلك بسبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة الذي تمارسه الدولة، وظهر هذا الموقف من خلال تدخلها في تعيين المدير العام ومدير الوحدة، بالإضافة إلى باقي الإطار العليا التي تقوم بمهام التسيير، مما يدعم نفوذها في الهيئات المنتخبة". (يوسف، 2005)

"وإذا كانت توجهات جهاز الدولة قد أكدت على تدعيم المشاركة من خلال تصريحات رئيس الدولة "هوارى بومدين" نفسه، في عام 1973 (إنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين الإدارة والحركة العمالية... فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن التناقضات المحتملة، بل إن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح).

وعلى الرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى أن هدفه الأساسي هو (العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات)، إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا، بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات". (يوسف، 2005)

وقد أكد البعض ممن اهتموا بدراسة عملية التسيير الاشتراكي في الجزائر على أن العناصر المرتبطة بطبيعة المجتمع الجزائري وبناءه الثقافي وتطوره التاريخي قد كانت بمثابة العائق الأساسي لتحقيق المشاركة الفعالة للطبقة العمالية في عملية التسيير، ويمكننا بهذا الصدد عرض تلك العناصر كما ذكرها "العايشي عنصر" في النقاط التالية: (العايشي، 1997)

-اعتمدت الجزائر في تطورها الاقتصادي والاجتماعي على منظومة الربيع النفطي وهو ما أدخل بالوظائف الاقتصادية للمؤسسة كوحدة لإنتاج السلع والخدمات، لذلك فإن معايير الكفاءة والاستحقاق والعقلانية الاقتصادية (وهي معايير ثقافية) لم تشكل حاجسا لدى المسيرين إطلاقا.

-تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية التي ظهرت ونمت فيها المؤسسة على أسلوب إدارتها وتسييرها، بحيث ساد فيها نموذج تسيير هجين يجمع بين نزعة أبوية تميزها السلطوية والاستبداد، وأنماط التسيير الكلاسيكية المبتدعة في البلاد الصناعية التي تؤكد بدورها النزعة الاستبدادية وترسيخها (النموذج التaylorي والتaylorي في التسيير).

-غياب التوليفة المناسبة التي تجمع بذكاء مبادئ التسيير الحديث، والعناصر الثقافية للمجتمع الجزائري التي تؤكد سمات مثل التماسك والتعاون، وتغلب روح التضامن على النزعة الفردانية المتطرفة.

-تباين مستويات التعليم والتأهيل والخبرة، واختلاف الأصول الاجتماعية وعمليات التنشئة بشكل صارخ بين المسيرين والإطارات عموما من جهة، والمنفذين على اختلاف مستوياتهم من جهة أخرى، الشيء الذي طبع العلاقات داخل المؤسسة بحالة من التوتر والشك وتناقض المصالح، مما أدى إلى ظهور وتنامي ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات.

-سيطرة نمط من الحكم والإدارة يتميز بمركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين، حيث تأخذ أهم القرارات مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، الشيء الذي عطل كافة فرص التفاوض والحوار، وبالتالي مشاركة المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار (الورشة، القسم، الوحدة، المؤسسة). بمعنى ظهور عناصر ثقافية سلبية أصبحت تعرقل أكثر العمل الإداري عكس ما كان منتظرا من استراتيجية المشاركة العمالية، التي كانت تهدف بالإضافة إلى تحقيق نوع من العدالة داخل التنظيمات المختلفة إلى الاستفادة من آراء جميع الأعضاء المنتمين للتنظيم.

"عند قراءة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات يستوقفنا هذا النص المليء بالدلالات: وبما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة أي للشعب فإن له الحق أيضا في أن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها. (جبهة التحرير الوطني، 1975، 110) فالعامل الجزائري بموجب هذه الوثيقة يعمل في مؤسسة تابعة له أي ملكا له وبذلك يصبح عاملا ورب عمل أي صاحب رأس مال حتى لا نقول رأسمالي، الأمر الذي يعطيه حق المشاركة في النتائج أي الأرباح، ومن

هنا يصبح أجير يأخذ أجره ومستثمرا يأخذ فائض القيمة، كما يستطيع المشاركة في التسيير وبذلك يصبح المسؤول والمنفذ. باختصار نستطيع القول أن هذه الوثيقة أعطت للعامل تعريفا جعل هويته تتكون من مجموعة عناصر متناقضة فهو رب عمل وعامل- مسؤول ومنفذ- مستثمر وأجير.

عندما نضع هذه الوثيقة في سياقها التاريخي نجد أنها أعدت لتطبق على إنسان كان بالأمس القريب يخضع لسيطرة المستعمر الذي سلبه كل حقوقه، بما في ذلك حق المواطنة وأبسط حقوق الإنسان، ثم يجد نفسه بعد الاستقلال وبسرعة كبيرة وثورية قد حصل على كل شيء دفعة واحدة، لقد أصبح تحت جرعة زائدة (Overdose) من الحقوق". (طبي، 2006-2005)

6- واقع المشاركة العمالية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-سطيف:

تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقويم. والجدول الموالي سيوضح لنا مدى اعتبار المبحوثين في مؤسسة البحث المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين: جدول 01: يوضح مدى اعتبار المبحوثين المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين

المجموع	هل تعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين؟		ت	إطار	المركز الوظيفي
	لا	نعم			
61	10	51	ت	%	
100%	16,4%	83,6%			
70	6	64	ت	%	عون تحكم
100%	8,6%	91,4%			
36	12	24	ت	%	عون تنفيذ
100%	33,3%	66,7%			
167	28	139	ت	%	المجموع
100%	16,8%	83,2%			

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين بنسبة (83,2%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (91,4%) والإطارات بنسبة (83,6%)، مقابل نسبة (16,8%) ممن لا يعتبره حقا من حقوق العامل خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (33,3%).

ومنه فإن أكثر من أربعة أخماس العاملين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم خاصة أعوان التحكم والإطارات، هذه النتيجة تترجم وعي العمال بحقوقهم في المشاركة في التسيير وفي

اتخاذ القرارات، بالنسبة للمبحوثين الذين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، أرجعوا ذلك إلى:

-المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ثقة العاملين واعتزازهم بأنفسهم وتجنبهم التهميش- المشاركة تعمل على تحسين القرارات وتسريع المهام- للعامل الحق في تقرير مصير المؤسسة- المشاركة تسمح بنقل المعلومات والآراء والاقتراحات من أسفل إلى أعلى- لأن المؤسسة ملك للعامل وليس للمسئول- المشاركة تزيد من ولاء العاملين- العامل هو الأقرب إلى الميدان- نجاح المؤسسة مسؤولية الجميع- لأن الشورى هي أفضل حل وتؤدي إلى استخراج القرار الصائب

أما المبحوثين الذين لا يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، أرجعوا ذلك إلى:
-أن المشاركة في اتخاذ القرار من حقوق السلطة السلمية - المشاركة هي حق للمسئول الهرمي فقط- القرارات لا تؤخذ من عامة العمال، فقط القادرون على المسؤولية هم من يستطيعون اتخاذ القرارات الصائبة.

والجدول الموالي يوضح مدى المشاركة الفعلية للمبحوثين في اتخاذ قرارات معينة:

جدول 02: يوضح مدى مشاركة المبحوثين في اتخاذ قرارات معينة حسب المركز الوظيفي

المجموع	هل سبق لك وأن شاركت في اتخاذ قرارات معينة؟		ت	إطار	المركز الوظيفي
	لا	نعم			
61	33	28	ت	%	
100%	54,1%	45,9%			
70	56	14	ت	%	عون تحكم
100%	80,0%	20,0%			
36	31	5	ت	%	عون تنفيذ
100%	86,1%	13,9%			
167	120	47	ت	%	المجموع
100%	71,9%	28,1%			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة بنسبة (71,9%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (86,1%) وأعوان التحكم بنسبة (80,0%)، مقابل نسبة (28,1%) ممن يشاركون في اتخاذ القرارات خاصة الإطارات بنسبة (45,9%).

ومما سبق يمكن القول أنه ما يقارب ثلاثة أرباع العاملين لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، معظم المبحوثين لم يشاركون في اتخاذ القرارات خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وهي نتيجة منطقية لأن إدارة المؤسسة لا يمكن لها إشراك كل العاملين بل تقوم بإشراك

ممثلهم في لجنة المشاركة، "إذ تتكون لجنة المشاركة في المؤسسة محل الدراسة من سبعة أعضاء (ممثلين اثنين لفئة أعوان تنفيذ- 5 ممثلين لفئتي الإطارات وأعوان التحكم)، مدة صلاحية اللجنة المنتخبة ثلاث سنوات، من مهامها:

- حضور الاجتماع الشهري tableau de bord: يتم فيه عرض الإحصائيات الشهرية للمؤسسة.

- تسيير الشؤون الاجتماعية: يتم عن طريق لجنة التوجيه والمراقبة، هذه اللجنة مكونة من ممثلي العمال وممثلي الخدمات الاجتماعية ومسؤوليها، أي نشاط اجتماعي أو ثقافي أو رياضي يجب أن يوافق عليه ممثلي العمال.

- الترقيات: تبعث الإدارة قائمة المقترحين للترقية لرئيس اللجنة، تتم دراسة الأسماء وتصنيفها حسب الأقدمية والتنقيط المقترح من طرف المسؤول المباشر. والبت في الترقيات يكون في اجتماع يحضر فيه كل من ممثلي الإدارة وممثلي العمال".

جدول 03: يوضح سبب عدم مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

المجموع	إذا كانت الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى أن:						
	أخرى تذكر	الإدارة لا تعطيك الفرصة	أنك لا تقدر على ذلك	أنك لا ترغب في ذلك			
33	4	22	5	2	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	12,1%	66,7%	15,2%	6,1%	%		
56	3	35	8	10	ت		
100%	5,4%	62,5%	14,3%	17,9%	%	عون تحكم	
31	2	14	5	10	ت	عون تنفيذ	
100%	6,5%	45,2%	16,1%	32,3%	%		
120	9	71	18	22	ت	المجموع	
100%	7,5%	59,2%	15,0%	18,3%	%		

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين لم يسبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات لم تمنح لهم الإدارة الفرصة بنسبة (59,2%) خاصة الإطارات بنسبة (66,7%) وأعوان التحكم بنسبة (62,5%)، في حين سجلت نسبة (18,3%) ممن يرجع السبب إلى عدم الرغبة في ذلك خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (32,3%)، أما المبحوثين الذين يرجعون سبب عدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات فقدرت نسبتهم بـ(15,0%) خاصة أعوان التنفيذ أيضا بنسبة (16,1%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين الذين لم يسبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات لم تمنح لهم الإدارة الفرصة خاصة الإطارات وأعاون التحكم، في حين لا يرغب معظم أعوان التنفيذ في المشاركة لعدم قدرتهم على ذلك.

إن طبيعة القرارات المتخذة الأكيد أنها تحتاج الى قدرات وكفاءات نوعية، هذه القدرات لا تتوفر لدى كل العاملين وكل الفئات السوسيو مهنية، وفي هذا الصدد يرى "روبرت ميتشلز" "أنّ التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديمقراطية، وذلك لسببين رئيسيين:

السبب الأول: إنّ الديمقراطية الحقيقية تعني المشاركة الفعلية من جانب أعضاء التنظيم في العملية السياسية المتمثلة في صياغة سياسته والإشراف على تنفيذها، ولاشك أنّ ذلك أمرا غير واقعي، بل يكاد يكون مستحيلا إذا أخذنا في اعتبارنا التزايد الهائل في أعداد من يشغلون وظائف إدارية وكتابية تتصل بالأعمال الروتينية في التنظيمات.

السبب الثاني: هو تعقّد المشكلات التنظيمية وحاجتها إلى خبرة فنية متخصصة، وتدريب راق على نظم الإدارة واتخاذ القرار الأمر الذي لا يتوافر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يستغلون مراكز إدارية عالية". (حسان، 2008)

إن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تستمد الكثير من خصائصها من ثقافة المجتمع، فإذا كانت العملية السياسية في المجتمع تركز اللاديمقراطية وانحصار السلطة في عدد محدود من الأشخاص، فالأكيد أنّ هذه الممارسات سنجدها تنسحب بطريقة عفوية إلى كل هياكل المجتمع ومؤسساته بما فيها المؤسسات الاقتصادية.

"فيما يخص الجزائر أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية ترتبط بتأثير الثقافة على القيادة التنظيمية، من بينها بحث "زمان" (1989) الذي خلص إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية، وشمل بحثه هذا، 151 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا، وتتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية، منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر والاستجابة للتغيير والتعلم منه، مما من شأنه أن يحسن من الإنتاجية.

ينعكس التصور الستاتيكي الهيكلي للأبعاد التنظيمية في النقاط التالية:

- التصور الهيكلي المفرط.
- وضع ميكانيزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية بدلا من أن تسهم في ديناميكية العلاقات الإنسانية.
- عملية لا مركزية اتخاذ القرار لم تتجاوز في الواقع تفويض بالإمضاء في مجالات محدودة مما

جعل عمل القادة المسيرين محدود وضيق.

- عدة التفريق بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد". (السعيد، 2009)

جدول 04: بوضوح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبار المبحوثين لمشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلهم الخاصة

المجموع	كانت الإجابة بنعم، هل هذه المشاركة تجعلك تعتبر مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلك الخاصة؟			
	لا	نعم		
28	9	19	ت	إطار
100%	32,1%	67,9%	%	
14	2	12	ت	عون تحكم
100%	14,3%	85,7%	%	
5	4	1	ت	عون تنفيذ
100%	80,0%	20,0%	%	
47	15	32	ت	المجموع
100%	31,9%	68,1%	%	

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤكدون على أن ذلك يجعلهم يعتبرون مشكلات المؤسسة كأنها مشكلاتهم الخاصة بنسبة (68,1%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (85,7%)، مقابل نسبة (31,9%) ممن لم يربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبار مشكلات المؤسسة كمشكلاته الشخصية خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (80,0%) والإطارات بنسبة (32,1%).

وبالتالي فإن أكثر من ثلثي العاملين الذين سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يعتبرون مشكلات المؤسسة كأنها مشكلاتهم الخاصة خاصة أعوان التحكم، وقد فسروا ذلك بـ:
-لأن الأمر الذي يخص المؤسسة يخصني- لأن الإخلاص والتفاني في العمل يدفع المؤسسة لتطور والنمو- المؤسسة هي مصدر رزق العامل- ضميري المهني يملي عليا ذلك وهي مسؤولية أمام الله- لأن المشاركة تزيد وتنمي الإحساس بالمسؤولية.

لعملية المشاركة في اتخاذ القرار العديد من الإيجابيات وهي أنها:

- تؤدي الى خلق جو من الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين.
- تساهم في تنمية المهارات القيادية للعاملين، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية الرقابة الذاتية والشعور بالانتماء لدى العاملين.

ذلك أن المشاركة تشعر العامل بأنه عنصر مهم وفعال داخل المؤسسة مما يجعله أكثر ولاء، حيث تصبح مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكله الخاصة. "وتعد عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهتم مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له". (محمود، 2004)

والأكيد أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تحتاج إلى العديد من المقومات سنطلع عليها من خلال الجدول التالي:

جدول 05 : يوضح رأي المبحوثين في مقومات عملية المشاركة في اتخاذ القرار

المجموع	حسب رأيك، هل المشاركة في اتخاذ القرار تحتاج الى:					ت	إطار	المركز الوظيفي
	أخرى تذكر	الخبرة	المنصب القيادي	الأقدمية	المستوى التعليمي			
61	2	29	9	8	13	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	3,3%	47,5%	14,8%	13,1%	21,3%	%		
70	1	35	12	15	7	ت	عون تحكم	المركز الوظيفي
100%	1,4%	50,0%	17,1%	21,4%	10,0%	%		
36	0	19	3	7	7	ت	عون تنفيذ	المركز الوظيفي
100%	0,0%	52,8%	8,3%	19,4%	19,4%	%		
167	3	83	24	30	27	ت	المجموع	المركز الوظيفي
100%	1,8%	49,7%	14,4%	18,0%	16,2%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على دور الخبرة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (49,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (52,8%)، في حين سجلت نسبة (18,0%) ممن يؤكد على دور الأقدمية في العمل خاصة أعوان التحكم بنسبة (21,4%)، أما المؤكدين على المستوى التعليمي فقدرت نسبتهم بـ(16,2%) من خاصة الإطارات بنسبة (21,3%)، مقابل نسبة (14,4%) ممن أكد على دور المنصب القيادي في عملية اتخاذ القرارات خاصة أعوان التحكم بنسبة (17,1%).

ومما سبق يمكن القول أن هناك تنوع في آراء العاملين حول المقومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات غير أنه بالتقريب نصفهم بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على دور الخبرة المهنية في حين يؤكد بعضهم على دور المستوى التعليمي (الإطارات) والأقدمية (أعوان التحكم)، وبالتالي هناك تأكيد على الخبرة والمستوى التعليمي والأقدمية كمقومات أساسية في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت قرارات نوعية فهي تحتاج إلى تجمع كل هذه المقومات.

" يرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات، وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة:

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة، والذي ينتج عنها تكوين ما يسمح بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.
- درجة الاستشارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات.
- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات". (نور الدين، 2011)

"يلجأ المديرون بصورة دائمة إلى عقد اجتماعات وندوات ولجان لتوضيح بعض أمور العمل أو لحل مشاكل، واتخاذ قرارات محددة، وتعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الأكثر شيوعاً في إدارة وتسيير الأعمال، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الاجتماعات نذكر منها: هدف الاجتماع وموضوعاته، دور أعضاء الاجتماع، عدد الأعضاء، وقت الاجتماع، دور الرئيس، النواحي الرسمية للاجتماع (إجراء دعوات للحضور، جدول الأعمال، محضر الاجتماع، عمليات التصويت...)" (زاهد، 2011)

من خلال الجدول الموالي ستوضح مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة:

جدول 06: يوضح مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة

المجموع	هل سبق لك وأن شاركت في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة؟		ت	إطار	المركز الوظيفي
	لا	نعم			
61	35	26	ت	%	المركز الوظيفي
100%	57,4%	42,6%	ت		
70	53	17	ت	%	المركز الوظيفي
100%	75,7%	24,3%	ت		
36	34	2	ت	%	المركز الوظيفي
100%	94,4%	5,6%	ت		
167	122	45	ت	%	المجموع
100%	73,1%	26,9%	ت		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم المشاركة في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة بنسبة (73,1%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (94,4%) وأعوان التحكم بنسبة (75,7%)، مقابل مشاركة نسبة (26,9%) في الاجتماعات المهمة خاصة الإطارات بنسبة (42,6%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين لم يشاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة خاصة من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات التي تشارك في مثل هذه الاجتماعات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم الاجتماعات التي تتعلق بقرارات مهمة، تحتاج إلى

معايير محددة كالمستوى العلمي والمنصب القيادي والخبرة، وأطراف معينة للمشاركة فيها، وذلك ما حال دون مشاركة أغلبية المبحوثين على غرار فتحي أعوان التنفيذ والتحكم، ومشاركة فئة الإطارات بالمقابل.

وقد برر المبحوثين عدم مشاركتهم في الاجتماعات بما يلي:

-لأننا لسنا إطارات، والمشاركة في الاجتماعات من اختصاص القيادة- منصبي لا يسمح بذلك- لم يتم استدعائي- بسبب التهميش- انعدام الخبرة ونقص الكفاءة.

ويؤكد "جون ماري بيرتي" J- M. Peretti أن الاجتماعات تعد "وسيلة من وسائل الاتصال، تسمح بتشخيص المعلومات حيث تنظم دوريا على طول السلم التدريجي، ويمكن أن تخص مجموعة من العمال أو تخص الإطارات فقط". (Peretti, 1987)

وتكون الاجتماعات على أشكال متعددة وهي: اجتماع العمل، اجتماع الميزانية وتبادل المعلومات، اجتماع المفاوضة، اجتماع التنسيق، اجتماع التكوين. (Annie, 1991)

جدول 07: يوضح العلاقة بين مشاركة المبحوثين في الاجتماعات وبذلهم لأقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

المجموع	في حالة نعم، هل هذه المشاركة تجعلك تبذل أقصى جهد لكي تحقق المؤسسة أهدافها؟		ت	إطار	المركز الوظيفي
	لا	نعم			
26	3	23	ت	إطار	
100%	11,5%	88,5%	%		
17	3	14	ت	عون تحكم	
100%	17,6%	82,4%	%		
2	1	1	ت	عون تنفيذ	
100%	50,0%	50,0%	%		
45	7	38	ت	المجموع	
100%	15,6%	84,4%	%		

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين شاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة (84,4%) خاصة الإطارات بنسبة (88,5%)، مقابل عدم ربط نسبة (15,6%) بين المشاركة في الاجتماعات وبذل المجهود الأقصى لتحقيق أهداف المؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50,0%) وأعوان التحكم بنسبة (17,6%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من أربعة أخماس من المبحوثين الذين شاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وبرروا ذلك بأن المشاركة في الاجتماعات تولد الإحساس بالمسؤولية وإفادة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

جدول 08 : يوضح مدى تقديم المبحوثين لاقتراحات تخص العمل.

المجموع	هل تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل؟					ت	إطار	المركز الوظيفي
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
61	6	3	22	22	8	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	9,8%	4,9%	36,1%	36,1%	13,1%	%		
70	17	4	20	11	18	ت	عون تحكم	المركز الوظيفي
100%	24,3%	5,7%	28,6%	15,7%	25,7%	%		
36	15	4	10	4	3	ت	عون تنفيذ	المركز الوظيفي
100%	41,7%	11,1%	27,8%	11,1%	8,3%	%		
167	38	11	52	37	29	ت	المجموع	المركز الوظيفي
100%	22,8%	6,6%	31,1%	22,2%	17,4%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يقدمون من حين لآخر اقتراحات تخص العمل بنسبة (31,1%) خاصة بالإطارات بنسبة (36,1%)، في حين سجلت نسبة (22,8%) ممن لا يقدمها أبدا خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (41,7%) وأعوان التحكم بنسبة (24,3%)، أما المبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات المتعلقة بالعمل غالبا فقدرت نسبتهم بـ(22,2%) خاصة بالإطارات بنسبة (36,1%)، مقابل نسبة (17,4%) ممن يقدمها دوما خاصة أعوان التحكم بنسبة (25,7%).

إن درجة تقديم العاملين للاقتراحات المتعلقة بالعمل جاءت متباينة حسب المركز الوظيفي، فنجد الإطارات يقدمونها غالبا وأعوان التحكم أحيانا ولا يقدمها معظم أعوان التنفيذ، إن فئتي الإطارات وأعوان التحكم من صلاحيتهما تقديم الاقتراحات التي تخص العمل من جهة، ضف إلى ذلك أن المستوى العلمي يلعب دورا في عملية تقديم الاقتراحات والذي يتوفر بدرجة عالية لدى فئة الإطارات وبدرجة متوسطة لدى أعوان التحكم، وبدرجة أقل لدى أعوان التنفيذ.

يرى "نعيم إبراهيم الطاهر" أن "من أحد أهم الأسباب في بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين هو إعطائهم اهتماما كبيرا، وإشعارهم بأنّ لهم أهمية كبيرة، وأنّ ما يقدمونه من أفكار هي بالفعل أفكار بناءة حتى يتسنى لهم تقديم المزيد... وتطبيقها فعليا ضمن برامج العمل". (نعيم، 2009)

"ويمثل نظام تقديم المقترحات وسيلة مهمة بالنسبة للموظفين، للاشتراك في زيادة كفاءة الشركة، وإذا ما تم تنظيم هذه الطريقة بشكل سليم، فإنّها تساعد في الحد من الشعور بالإحباط الذي يسود عندما يشعرون بأنّ لديهم أفكارا جيدة، ولكنهم لا يستطيعون التعبير عنها، لعدم وجود قنوات اتصال

معترف بها، وفي الغالب تخرج هذه الأفكار والمقترحات عن نطاق الواجبات العادية للموظفين، وأكثر الترتيبات

الشائعة لنظام المقترحات هو استخدام صناديق المقترحات مع توفير نموذج معين، لإدخال المقترح للصندوق". (عبد الوهاب، البرادعي، 2006، ص ص 200، 201)

بالإضافة إلى صندوق الاقتراح هناك سجل الاقتراح الذي تضعه إدارة المؤسسة مكان قريب وظاهر لجميع العاملين (عادة يكون في مدخل المؤسسة) حتى يتسنى لهم تسجيل اقتراحاتهم. والجدول اللاحق يوضح مدى أخذ المسؤولين في مؤسسة البحث باقتراحات المبحوثين:

المجموع	إذا كنت تقدم اقتراحات، هل يعمل بها المسؤولون؟					ت	%	إطار	المركز الوظيفي
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
55	6	6	29	13	1	ت	%	المركز الوظيفي	
100%	10,9%	10,9%	52,7%	23,6%	1,8%	%			
53	10	4	24	12	3	ت	%		
100%	18,9%	7,5%	45,3%	22,6%	5,7%	%	عون تحكم	المركز الوظيفي	
21	1	4	12	3	1	ت	%		
100%	4,8%	19,0%	57,1%	14,3%	4,8%	%	عون تنفيذ		
129	17	14	65	28	5	ت	%	المجموع	
100%	13,2%	10,9%	50,4%	21,7%	3,9%	%			

فقط يتم العمل بها.

حسب تقديرنا أن هذه النتيجة طبيعية، فالأكيد أن المسؤولين يعملون في بعض الأحيان بالاقترحات المقدمة وأحيانا لا يعملون بها، لأن الاقتراح أحيانا قد يكون بناء وصائبا وأحيانا قد يكون غير ذلك.

أما المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات، فهذا يرجع إما إلى أنه ليس لديهم أي اقتراح وإما أن المسؤولين يرفضون أي اقتراح يقدمونه، وهذا ما سنطلع عليه في الجدول الآتي: جدول رقم(09): يوضح مدى أخذ المسؤولين باقتراحات المبحوثين.

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا فقط يتم العمل بها بنسبة (50,4%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (57,1%)، في حين سجلت نسبة (21,7%) ممن أكد على أنه غالبا ما يعمل المسؤولون باقتراحات خاصة بالإطارات بنسبة (23,6%)، أما نسبة (13,2%) من المبحوثين فيؤكدون على عدم عمل المسؤولين بالاقترحات التي يقدمونها خاصة

أعوان التحكم بنسبة (18,9%)، وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا جدول 10: يوضح سبب عدم تقديم المبحوثين لاقتراحات.

المجموع	إذا كنت لا تقدم اقتراحات، هل يرجع ذلك إلى:			ت	إطار	المركز الوظيفي
	أخرى تذكر	رفض المسؤولين لأي اقتراح تقدمه	ليس لديك أي اقتراح			
6	1	2	3	%	عون تحكم	
100%	16,7%	33,3%	50,0%			
17	4	7	6	%	عون تنفيذ	
100%	23,5%	41,2%	35,3%			
15	3	7	5	%	المجموع	
100%	20,0%	46,7%	33,3%			
38	8	16	14	%		
100%	21,1%	42,1%	36,8%			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل سببها رفض المسؤولين لأي اقتراح يقدمونه بنسبة (42,1%) وأدلى بذلك أعوان التنفيذ بنسبة (46,7%)، في حين سجلت نسبة (36,8%) ممن يرجع السبب إلى عدم امتلاكهم لاقتراحات خاصة بالإطارات بنسبة (50,0%)، أما المبحوثين الذين يرجعون سبب عدم تقديم الاقتراحات على أسباب أخرى فتقدر نسبتهم بـ(21,1%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (23,5%).
ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية الذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل، سببها رفض المسؤولين لأي اقتراح.

"إن إشراك التابعين في اتخاذ القرارات يعني لديهم شعور الانتماء والالتزام، وتزداد روحهم المعنوية ودافعيتهم لزيادة الإنتاج والتحسين والتطوير". (محمد، 2007)

كما "أن استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية يمثل عنصرا هاما وأساسيا ترتكز عليه العلاقات الإنسانية، بل ويساعد على تنميتها وتحقيق الشعور بالانتماء، كما أن أهداف المنظمة تكون أكثر وضوحا وتحديدا، لأنهم شاركوا في وضعها، ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على عاملين:

-رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة، وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة.

-إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية أمرا واقعا، وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبل ما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات". (فاروق، 2002)

الخاتمة:

توصلت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج التي تصف واقع المشاركة العمالية في المؤسسة الاقتصادية عموما وفي المؤسسة محل الدراسة خصوصا والمتمثلة في:

- أن العاملين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، وأرجعوا ذلك إلى:

- المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ثقة العاملين واعتزازهم بأنفسهم وتجنبهم التهميش.
- المشاركة تعمل على تحسين القرارات وتسريع المهام، تسمح بنقل المعلومات والآراء والاقتراحات من أسفل إلى أعلى.
- للعامل الحق في تقرير مصير المؤسسة لأن المؤسسة ملك للعامل وليس للمسئول والعامل هو الأقرب إلى الميدان.

- المشاركة تزيد من ولاء العاملين.

- نجاح المؤسسة مسؤولية الجميع.

- لأن الشورى هي أفضل حل وتؤدي إلى استخراج القرار الصائب.

أما المبحوثين الذين لا يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، أرجعوا ذلك إلى:

- لأن المشاركة في اتخاذ القرار من حقوق السلطة السلمية.

- المشاركة هي حق للمسئول الهرمي فقط.

- القرارات لا تؤخذ من عامة العمال، فقط القادرون على المسؤولية هم من يستطيعون اتخاذ القرارات الصائبة.

وأنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛ وأن معظم المبحوثين الذين سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤكدون على أن ذلك يجعلهم يعتبرون مشكلات المؤسسة كأنها مشكلاتهم الخاصة، وقد فسروا ذلك بأن الأمر الذي يخص المؤسسة يخصهم وأن الإخلاص والتفاني في العمل يدفع المؤسسة للتطور والنمو، وأن ضميرهم المهني يملئهم ذلك وهي مسؤولية أمام الله. وهناك تأكيد من المبحوثين على أن أهم مقومات عملية المشاركة هي: الخبرة والمستوى التعليمي والأقدمية.

وأنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين لم يشاركون في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة خاصة من فتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات الذين يشاركون في مثل هذه الاجتماعات، وقد برر

المبحوثين الذين لم يشاركوا في الاجتماعات عدم مشاركتهم العبارات التالية: "أننا لسنا إطارات، والمشاركة في الاجتماعات من اختصاص القيادة"، "منصبي لا يسمح بذلك"، "لم يتم استدعائي"، "بسبب التهميش"، "انعدام الخبرة ونقص الكفاءة"؛ وبالتالي فالمشاركة في الاجتماعات تحتاج إلى معايير محددة كالمستوى العلمي والمنصب القيادي والخبرة، وذلك ما حال دون مشاركة أغلبية المبحوثين على غرار فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، ومشاركة فئة الإطارات بالمقابل، وهو ما جعلهم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

-إن درجة تقديم العاملين للاقتراحات المتعلقة بالعمل جاءت متباينة حسب المركز الوظيفي فنجد الإطارات يقدمونها غالبا وأعوان التحكم أحيانا ولا يقدم معظم أعوان التنفيذ وهي نتيجة منطقية. إن أكثر من نصف العاملين الذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا فقط يتم العمل بها، وهذا أمر طبيعي، فالأكيد أن المسؤولين يعملون في بعض الأحيان بالاقتراحات المقدمة وأحيانا لا يعملون بها، لأن الاقتراح أحيانا قد يكون بناءا وصائبا وأحيانا قد يكون غير ذلك. أما المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل أرجعوا سبب ذلك إلى رفض المسؤولين لأي اقتراح.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1. بشاينية سعد، (2002)، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
2. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور والمفهوم- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2.
3. حسان الجيلالي، (2008)، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
4. دافيد ويلسون، (2001)، ترجمة: تحية عمارة: إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2.
5. سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، (2006)، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة-مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
6. طيبي غماري، (2005-2006)، الهوية في العمل في المرحلة الراهنة للمجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا، قسم الثقافة الشعبية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
7. فاروق مداس: (2002)، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
8. محمد حسن محمد حمادات: (2007)، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
9. محمد مرعي مرعي، (1999)، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للمعلومات، سوريا.
10. ناصر دادي عدون، (1998)، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1.
11. يوسف عنصر، (2007)، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة.
12. بن يمينة السعيد، (2009)، ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، العدد 05 و06، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة.
13. زاهد محمد ديري، (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1.
14. زيد منير عبوي، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
15. -سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، (2006)، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة-مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
16. العياشي عنصر، (1997)، الإدارة بالمشاركة-رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية-ورقة مقدمة للملتقى الدولي "المدينة والمؤسسة غدا"، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران.
17. كيث ديفيز، (1994)، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي وآخرون: السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة العربية، القاهرة.
18. محمود سلمان العميان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2.
19. نعيم إبراهيم الطاهر، (2009)، أساسيات الإدارة -المبادئ والتطبيقات الحديثة-عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
20. نور الدين حاروش، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1.
21. يوسف سعدون، (2005)، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

22. J- M . Peretti .(1987), **Gestion des Ressources Humaines**. Librairie Vuibert. Paris.
23. Renaud Sainsaulieu , (1977), **l'Identité au Travail**, Presse de la fondation National des Sciences Politiques, Paris.
24. -Annie Bartoli, (1991), **Communication et Organisation** – Pour une Politique Générale Cohérente, Les Editions D'organisation, Paris.