

واقع الهيئة الوسطى في التركيبة التنظيمية الإقتصادية الجزائرية

لوكية الهاشمي
معهد علم النفس والعلوم التربوية
جامعة قسنطينة

ملخص:

ترمي هذه الدراسة بصفة عامة الى التعرف على المشاكل النفسية الاجتماعية والتنظيمية للهيئة الإدارية الوسطى الجزائرية. ركز الباحث اهتمامه على بعض الجوانب الملموسة كمؤشرات تفسيرية لهذه الهيئة من خلال اتجاهاتها كعوامل محددة لاشكالياتها. ومن خلال هذا المنظور سطر الباحث صورة الهيئة الوسطى الإدارية كهدف مركزي بعد تحليل موقعها في بنية العلاقات الداخلية للتركيبة التنظيمية.

Resume

L'etude vise a etablir le profil psycho-socio-organisationnel de l'instance intermediaire administrative algerienne a travers sa position "d'intermediaire" dans la structure organisationnelle industrielle.

مقدمة:

عرفت الجزائر في أواخر ربع هذا القرن ظواهر اجتماعية بالغة الأهمية لم تشاهدها سابقا. فالتشبع الصناعي والتمركز الإداري في بعض الولايات وعجلة العملية الانتاجية في ولايات أخرى أفرزت مجموعة من المشاكل الاجتماعية: نقص في المساكن، المدارس والهيكل الصحية: أي نقص في التجهيز الاجتماعي بصفة عامة. والتي أدت بدورها الى ظواهر حديثة غيرت جوهرية نوعية المعيشة والعلاقات الاجتماعية. لقد ارتفع مستوى الصراعات العمالية، الاجتماعية، والسياسية تدريجيا مع التطور الصناعي، كما طرأت تغيرات جوهرية في نوعية الحالة الجديدة للحياة الفردية، العائلية والاجتماعية أثرت على الاتجاهات الفكرية، السياسية والاخلاقية للسكان.

لقد أولى الأدب النفسي الاجتماعي الجزائري اهتمامه أساسا على بعض جوانب هذا التغير للواقع الاجتماعي الجزائري، مهملا تحليل أهم الميادين المتأثرة بهذا التغير، ألا وهو ميدان العلاقات الانسانية في العمل. اذ تعتبر المؤسسة، المكان الذي يعيش فيه الفرد

نصف حياته اليقظة والحيوية مركز مهم للعلاقات الفردية، العائلية والاجتماعية بالنسبة للأفراد الذين يعملون فيه. فلا يؤثر العمل وسياقه على علاقات العمل فقط، بل يتعداه الى الحياة العائلية، الاجتماعية والاتجاهات السياسية، الفكرية والأخلاقية التي هي في حد ذاتها مرتبطة ارتباطا وثيقا به وبظروفه.

تبرز عادة عند تحليل العمل جماعتان ذاتا بطولة مشتركة *Coprotagonisme* في المؤسسة الصناعية هما: العمال والإدارة اللذان. احتكرا اهتمام الباحثين. ان توجد عدة دراسات وتحاليل حول اشكالية ظروف العمل تناولت الجوانب الاقتصادية، الصحية النقابية، السياسية..... الخ كما نجد أيضا مجموعة هائلة من المراجع اهتمت بالإدارة ومشاكلها. بينما لم يولي الباحثون في الميدان النفسي الاجتماعي للمنظمة الا اهتماما ضيقا بالمكونة العمالية الواقعة بين الإدارة والعمال والتي لا تنتمي لهما بصفة عضوية، والمتمثلة في المشرفين، الإدارة الوسطى أو ما تسمى أيضا بالهيئة الوسطى. وتبدو التشكيلة لهذه الجماعة مجهولة نسبيا في الجزائر مقارنة بالاتجاهات العمالية والإدارية نظرا للظروف السانحة لهذه الأخيرة بالبروز، كالعقود والصراعات الجماعية مما أدت الى ظهور بطولتها السياسية والاجتماعية جلية في الكتب والصحف. أما الهيئة الوسطى فهي الجماعة العمالية « الصامتة »، تلك التي لا تظهر في الصحف الا نادرا لعدم وجود أي تمثيل عمالي خاص بها ولعدم تكوينها لجماعة رسمية معترف بها قانونيا. فهي الممثل الثانوي الذي يظهر بحروف مصغرة في وصفة العمل. رغم هذه المعطيات تعتبر أهميتها الرقمية مرتفعة ووزنها الكيفي جد معتبر في ميدان العلاقات الاجتماعية العمالية في المؤسسة وذلك لوضعيتها الاستراتيجية في التركيبة التنظيمية. ان يطلق عليها اسم « القشاط » *Courroie de Transmission* أي الجسر الرابط الإدارة بالعمال.

تبدو ظاهريا هذه « الوسطية » بين القمة والقاعدة في العمل شبه فيزيقية وتترجم اتجاهاتها نحو المصالح الإدارية أو العمالية بانعكاسات كمية وكيفية على العلاقات العمالية الاجتماعية وحتى على الجوانب الاقتصادية للمؤسسة.

يهدف هذا البحث الى معرفة المشاكل النفسية الاجتماعية والتنظيمية للمشرفين أو الهيئة الوسطى في التركيبة التنظيمية الاقتصادية الجزائرية انطلاقا من وضعيتها المهنية « الوسطية » *Intermediaire* آخذا بعين الاعتبار خصائصها الشخصية والمهنية *Caracteristiques Personnelles et Professionnelles*.

خطة البحث:

للوصول الى قاعدة امبيريقية نستطيع من خلالها معالجة دراستنا، استلزم علينا ايجاد معطيات كمية وأخرى كيفية فاستخدمنا استبيان مفاهيمي كوسيلة لجمع البيانات متكون من 52 بند *Items* تقيس المتغيرات الديمغرافية والسلوكية لدى الهيئة الوسطى في المؤسسة الصناعية.

الاستبيان:

أعد الاستبيان بطريقة امبيريقية حيث انبثقت بنوده أساسا من الحياة اليومية للهيئة الوسطى في الوسط الصناعي وذلك تجنباً لنظريات الباحثين الغربيين وغيرهم.

قمنا في المرحلة الأولى ب 46 مقابلة مع المشرفين (38 رجال) (08 نساء) يعملون في الوسط الصناعي - سن العينة يتراوح بين 21 و 60 سنة. سمحت لنا هذه المقابلات بجمع مجموعة من المشاكل النفسية الاجتماعية في عملهم، إنطلاقا من تجاربهم الشخصية في المؤسسة. تمثلت الأهمية الأولى من هذه المقابلات في تمكيننا من التحليل الإجرائي لكل الأبعاد المتضمنة في الدراسة النفسية الاجتماعية للهيئة الوسطى. أما المرحلة الثانية فتمثلت في القيام بتحليل إجرائي لمحتوى المقابلات، و هذا يعني أساسا جمع مختلف المعطيات المذكورة تحت مواضيع كبرى. فتحصلنا على مجموعة من الأبعاد تمثل المتغيرات الديموغرافية والسلوكية من خلال جمع المعطيات المسجلة سابقا بدون ترك أية واحدة منها.

صدق الاستبيان:

طبق صدق الاستبيان على مجتمع الجزائري يختلف في الجنس، السن، والوسط الصناعي.

صدق المحتوى:

درس صدق الاستبيان باستخدام منهج تحليل التجمعات *Cluster Analysis* (أنظر الشكل 1) لروبرت قيون *Robert Guion* (1) تقوم هذه الطريقة أساسا على تداخل الارتباطات بين المعطيات. إذ تسمح بتجمع المعطيات ذات الارتباط القوي فيما بينها و ترفض المعطيات المرتبطة بتجمعات أخرى.

حللنا في أول الأمر الارتباطات بين المعطيات ضمن كل بعد متحصل عليه بعد التحليل الإجرائي. هذا ما سمح لنا بالحصول على سلم حول بعض المعطيات الأساسية. ثم أخذنا في تحليل الارتباطات الموجودة بين كل سلم مكون وكل المعطيات غير المتضمنة في السلم.

سمحت لنا هذه العملية باسترجاع بعض المعطيات الإضافية. فأتضحت المنهجية مميزة بقبولها فقط المعطيات المتعلقة بالحياة النفسية الاجتماعية للمشرفين الجزائريين وموزعة في سلم محددة.

وأخيرا طبقت نتائج التجمعات على نتائج السلم المذكورة وأعطت تجمع لهذه السلم في شكل أبعاد *Metadimensions* (02) أو عوامل *Facteurs* تضمنت المتغيرات الديموغرافية والسلوكية.

العينة:

انطلاقا من المنظام الهيكلي الوظيفي والعام للمؤسسات الصناعية اخترنا بصفة عشوائية 540 مشرفا. واعتبرنا هذه المؤسسات المختارة في حد ذاتها عينة حديثة للمؤسسات الصناعية الجزائرية ككل.

فبعد القيام بالاستجوابات (خاتمة جمع المعطيات) إتبعنا العملية المعتادة في التدوين ثم المعالجة الإحصائية الإعلامية، فتحصلنا على:

2 - تحليل التباين $BMDP 1 V$

3 - تحليل التجمعات $Cluster Analysis$

4 - التحليل التمييزي للأبعاد $BMDP 9$

تحليل المتغيرات الديمغرافية والسلوكية:

الجنس:

تتكون الأغلبية الساحقة للهيئة الوسطى في المؤسسة الصناعية الجزائرية من الذكور (98%) ، كما دلت على ذلك نتائج التحليل الوصفي العام $D - T$ * (أنظر الشكل 2) وترجع الندرة العددية للنساء في هذا المستوى المهني الى:

- توجيهها الشخصي الى أشغال ومهن تعتبر ثقافيا واجتماعيا نسوية (طبية - أمينة ، مربية ، خياطة ... الخ)

- التمييز الواضح أثناء عملية الترقية في المؤسسات الصناعية.

- «الماشية» السائدة في مجتمعنا.

- إختيار المرأة العاملة الرجل مسؤول عليها في العمل. و هذا ما يعبر عنه علماء النفس «بالتحويل» $Transfert$ و إعتبره $Xavier de Beaurepaire$ (3) « مغازلة مهنية»

$Flirt professionnel$. عند تحليل التباين $BMDP 1 V$ تتجلى اختلافات جوهرية معتبرة في آراء العينة حول مهنتها. فمجموعة المشرفين الذكور تعتبر أنه في حالة إختيار شخص يشغل منصب مماثل لمنصبهم يشترط أن يكون المترشح صاحب قدرة على القيام بعلاقات حسنة مع زملائه، بينما مجموعة الاناث تؤكد على الجانب التكويني والتربوي، أي المعرفة المهنية. فاذا حللنا هذه الاتجاهات من وجهة نظر النظرية التوافقية $Contengency Theory$ لفريد فيدلر $F.Fiedler$ (4) لأدركنا بوضوح مفهوم القيادة الموجهة نحو العلاقات الانسانية لدى مجموعة الذكور بينما تدرك الاناث مهنتهن أكثر توجهها نحو الشغل.

السن:

ان متوسط سن الهيئة الوسطى الجزائرية هو 32 سنة. حيث تقع النواة الهامة له بين 25 و 35 سنة وتمثل 62 % . أما متوسط السن للوصول الى مركز الاشراف هو 28 سنة. وتكمن أهمية هذه المعطاة في اعتبارها سن النضج وأصحابها مجتمع شاب في منصب المسؤولية. يفضل المشرفون الأقل سنا عن باقي العينة حسب نتائج تحليل $BMDP 1 V$ القيادة بالمشاركة $Leadership Participatif$ (5) كما أنهم يؤكدون على ضرورة اضافة عدد الاجتماعات في العمل.

المستوى التعليمي:

يعتبر مستوى التكوين القاعدي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ضعيف نسبيا تبعا لنتائج الوصفي العام $D T$.

11,3% التعليم الابتدائي.

75,6% التعليم المتوسط والتكوين المهني.

13% الدراسات الثانوية والجامعية.

تدل نتائج $BMDP 1 V$ و $BMDP 9 D$ (أنظر الشكل 03) على وجود تأثير المستوى

التعليمي على بعض اتجاهات المشرفين نحو مهنتهم. المشرفون ذوو التكوين الثانوي والجامعي يطالبون بخلق جو مناسب ومحفز في وسط العمل كما يأملون في المساهمة أثناء تحديد أهداف المنظمة، بينما يرى المشرفون ذوو التكوين القاعدي البسيط مشاركتهم في العمل على تنظيم وسائل العمل في المؤسسة. كما يعبر متغير المستوى التعليمي على وجود تفاعل هام بين المتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس والسن)، حيث نجد أن نسبة المشرفين ذوي المستوى التعليمي العالي مرتفعة لدى النساء، كما أن سن المشرفين الجامعيين أقل من بقية العينة المدروسة.

المشاركة:

تعترف الهيئة الوسطى بعدم مشاركتها في المجالات المختلفة للعمل والتي لها علاقة مباشرة بكفاءتها المهنية. وتفسر ذلك بانعدام ثقة الإدارة في مؤهلاتها وإمكاناتها. يتمثل التفاعل الدال احصائيا في المتغيرات السلوكية في رفع عدد الاجتماعات، فالمشرفون غير الراضين بعدد الاجتماعات المقررة هم أولئك الذين يميلون إلى الاهتمام بتنظيم العمل، بالصراعات القائمة بين العمال والإدارة وبالدفء عن العدل في المؤسسة. بينما أولئك الذين يعتبرون هذه الاجتماعات كافية فهم أكثر اهتماما بالانضباط، مراقبة الرؤوسين، وبتحفيز العمال في العمل. وهذه الاختلافات الواسعة في الآراء تدل على ظهور نمو في ادراك المشرفين الجزائريين المتمثل في الشعور الحقيقي بالمؤسسة والذي يتطلب اندماج سيكولوجي شامل لها. *Une Integration Psychologique Globale* فالفرد كما أظهرت نتائج الدراسات النفسية الاجتماعية التنظيمية (6) في حاجة أن يبدع بمشاركته الفعالة في العمل، والا كان مصيره الشعور بالاغتراب *Alienation*، الإصابة بالعصاب المهني (7) *Nevrose Professionnelle*. ومفهوم المشاركة يختلف من بلد لآخر، ففي ألمانيا مثلا يعبر عنه بالتسيير المشترك *Cogestion* وفي بريطانيا « بادخال » النقابة في إدارة المؤسسة مع سيطرة سياسية واضحة، بينما في الولايات المتحدة فهو يعني ذلك النمط المشارك. في إدارة المؤسسة مماثلا لمحتوى نظرية γ لمالك غريغور (8) *Theorie Y de GREGOR*

الحياة النفسية للهيئة الوسطى في المؤسسة:

يعتبر نقص الامن من أهم الجوانب للحالة الداخلية للمؤسسة بالنسبة للهيئة الوسطى في مركز عملها. وترجع أسباب هذه الظاهرة إلى:

- جهل المشرفين بالتغيرات التي ستطرأ عليهم 24,3 %
- نقص الشفافية الاعلامية حول القواعد والمعايير الثابتة في المؤسسة 28,3 %
- نقص المعلومات حول متطلبات الإدارة 24,3 %
- نقص المعلومات حول « الكيفية » التي تدركهم بها الإدارة مستوى اشرافي متوسط

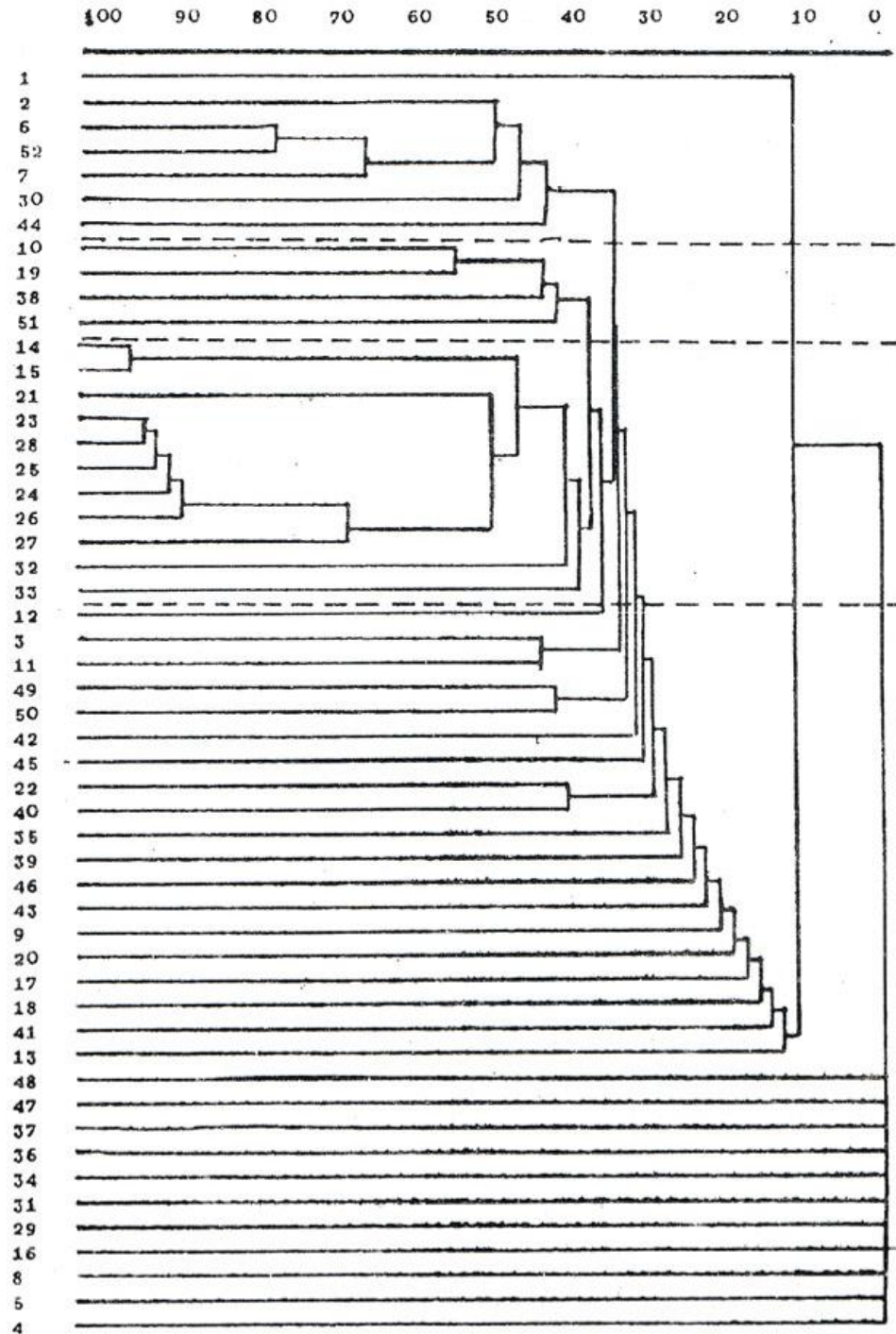
23 %

أما الجانب الثاني والذي لا يقل أهمية عن الظاهرة الأولى - نقص الأمن - فيتمثل في « انعزال هذه الهيئة ». فالمشرفون الجزائريون منعزلون عن الإدارة وعن العمال. وبدون أي شك فإن إحدى المعطيات المسؤولة عن هذا الانعزال تتمثل في نقص الاجتماعات الخاصة لمعالجة مشاكلهم المشتركة في العمل. (أنظر شكل 04) مما يقلل من ربط علاقات شخصية فيما بينهم ويعطل البحث عن الحلول المشتركة لمختلف المشاكل الممكنة في الحياة اليومية للمؤسسة.

فتكوين « شخصية » للهيئة الوسطى الجزائرية شرط مبدئي مرتبط ارتبطا وثيقا بضرورة

استقلالها .

حاليا ، تعتبر هذه الشخصية منعدمة ذاتيا وموضوعيا رغم توفر العوامل المساعدة على تكوينها كالضمير الجماعي *Conscience Collective* ، الاعتراف الكلي بوجود اشكالية مهنية مشتركة *Problematique Professionnelle* ، الاعتراف بعزلتها - *Isolement* - وانعدام الرسائل الناجعة للدفاع عنها . اضافة الى العوامل المذكورة آنفا هناك عوامل أخرى سلبية تجهض تكوين هذه الشخصية كقلة طموحاتها في الترقية الداخلية *Promotion* أو الدوران الخارجي *External Turn Over* نظرا للعدد الضئيل لمثل هذه المراكز في المؤسسات . فهذه العوامل السلبية تحدد كل الامكانيات لتكوين شخصية خاصة بالهيئة الوسطى الجزائرية ، لذلك فان أغلبية المشرفين المستجوبين تعبر عن عدم إنتمائها لأي الجماعتين . فهي في حد ذاتها ليست في الواقع المهني «وسيط» *Intermediaire* بل تفضل البقاء على هامش الصراعات القائمة بين الإدارة و العمال . و يمثل هذا من الجانب النفسي و العملي كـ *Inhibition* و تهميش لنفسها لاجتناب المشاكل رغم ما يترتب عن هذا الموقف من متاعب نفسية .



دافدرو غراو لتحليل توجهات المتغيرات

الشكل رقم (2)

تعليل التباين فيما لغير الجنس
(الاختلافات دالة احصائيا 00,5 >)

الرقم	التفسير	ذكر	انثى
2	الحالة الدينية	بمطرحي الأغلبية طابع العزيمية	مسترجعات
6	المستوى التعليمي	مستوى تكفي بمعدل شهادة التعليم المتوسط أو شهادة مراكيز التكوين المهني	دراسات ثانوية أو جامعية
11	الخصائص المهنية المتعلقة باختيار الشرف	اختيار الشخص لقادر على القيام بملازمات هينة مع الزبلاء	تفضل خاصة المعرفة الشاملة للمهنة الانتاجية
32	المسؤولية	الحصول على المسؤولية بواسطة المعرفة الكافية للمهنة	الحصول على المسؤولية بالمهارة و الانضباط في العمل
50	الموايل الانشائية للشرف	عدم وجود أي مانع من صانع المهنة الوسطى أمام الإدارة	تحمل المهنة الوسطى خيرات من نواحي (الإدارة) ومن تحت (الانتاج)

تحليل التباين تبعاً للمتغير المستوي التليبي
.. الاختلافات دالة احصائياً ٥٥,٤٦ أ.

الجامعي والثانوي	المهني	التعليمي القاعدوي والابتدائي	المتوسط	الرقم المتغير
تمنح المسؤولية بعد المعرفة الكافية للعمل	تحصل المسؤولية بواسطة الصرامة والالتزام في العمل	تمنح المسؤولية بعد النضج على المعرفة الكافية للعمل	الادلاء باختبار شخصية غير مذكورة في الاستبيانات	32 المسؤولية
خلق جو مناسب ومحفز في وسط العمل والمساهمة في تحديد أهداف المؤسسة		تنظيم وسائل العمل		40 إدراك المهنة
تري أن الاتباع يعتبرونها هي الدافعة عن مصالح الإدارة	تري أنها لا تمتلك أي حقوقهم	المطالبة بتوسيع نفوذ سلطتها	عدم المعرفة أو عدم الإجابة	41 السلمية
تري أنها لا تمتلك أي حقوقهم	تري أنها لا تمتلك أي حقوقهم	عدم وجود تعريف واضح ومحدد لوظائفها	وجود جماعتين متضاريتين المصالح في المؤسسة	42 الوضعية المهنيّة
تري أنها لا تمتلك أي حقوقهم	تري أنها لا تمتلك أي حقوقهم	عدم وجود تعريف واضح ومحدد لوظائفها	وجود جماعتين متضاريتين المصالح في المؤسسة	٤٥ العواميل الاشكالية
تري أنها لا تمتلك أي حقوقهم	تري أنها لا تمتلك أي حقوقهم	عدم وجود تعريف واضح ومحدد لوظائفها	وجود جماعتين متضاريتين المصالح في المؤسسة	٤٦ المسألة العامة للهيئّة
٤١ -	٢١ -	٤١ - ٤٦	٤١ - ٤٦	52 السن

الشكل رقم 4

الحياة النفسية للهيئة الوسطى.

مجموعة المتغيرات الممثلة لشروط الأمن للهيئة الوسطى.

المتغيرات	27	26	24	25	28	21
27 .						
28 .					99	
29 .					89	90
24 .				89	80	81
26 .			86	67	80	70
27 .		68	69	62	51	54

كل هذه المتغيرات الممثلة لشروط الأمن للهيئة الوسطى ذات مستوى ايجابي ،
أي كلما كان المشرف موافقاً على إحدى متغيرات هذا التجمع ، كلما تقلص شعوره
بعدو الأمن أثناء أدائه لمهامه .

Bibliographie

- 1) GUION ROBERT (1969): Tests para selection de personal, Ed. Rialp- Madrid.
- 2) BORDELEAU YVAN (1977): Style de gestion du personnel, IRCO6 Montreal. PP 3 - 6.
- 3) BAUREPAIRE XAVIER ET AL (1977): Les nouvelles fonctions de la matrise, C.R.I. ED. Organisation Paris. PP 13 - 17.
- 4) FIEDLER FRED (1979): Configurar el puesto a la medida del directivo, Harvard business, review - deusto. Vol. 2. PP 39 - 48.
- 5) ROSENZWEIG K, ET AL (1987): Administracion en las organizaciones: enfoques de sistemas y de contingencias, McGraw Hill Mexico. S. A.
- 6) INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS (1979), La participacion de los trabajadores en la empresa. Textos y documentos. Vol 1. Madrid. PP 69 - 102.
- 7) LOUKIA HACHEMI (1987): Estudio psicosocial del mando intermedio en la empresa argelina, Tesis Doctoral. Madrid PP146 - 150.
- 8) MAC GREGOR DOUGLAS (1975): Mando y motivacion. Ed Diana Mexico. PP 30 - 34.