

أثر ممارسة السلطة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية

Impact of exercise of authority on the management of the organization's human resources

د. زينب بن جيار*

جامعة لونيسي علي، البلدية 2، الجزائر

تاريخ التقييم: 2022/05/26

تاريخ الإرسال: 2022/05/25

تاريخ القبول: 2022/07/02

Abstract:

الملخص:

This study aims to reveal the features needed by the manager in the management of human resources, and the extent of the impact of scientific training in the management of human resources for all managers within the same organization.

The analytical descriptive approach was used, and the study was carried out on a stratified random sample of 165 users, distributed as follows: 33 frameworks, 89 arbitrators and 43 implementing members.

The study concluded that there are similar mechanisms for most of the managers in the conduct of work and human resources in the company whenever the scientific training is in the field of specialization of the activity of the latter.

Keywords : organization, management, manager, specialization, human resources

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الميزات التي يحتاج إليها المدير في إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثير التكوين العلمي في تسيير الموارد البشرية عند كل المسيرين داخل نفس المنظمة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم البحث على عينة عشوائية طبقية حجمها 165 مستخدماً، يتوزعون كما يلي: 33 أطواراً، 89 عضواً محكماً و 43 عضواً منفذاً.

خلصت الدراسة إلى وجود ميكانيزمات متقاربة عند معظم المسيرين في تسيير العمل والموارد البشرية بالشركة كلما كان التكوين العلمي في مجال تخصص نشاط هذه الأخيرة.

الكلمات المفتاحية: منظمة- تسيير - مسير- تخصص- موارد بشرية.

* زينب بن جيار، zinebbendjiar@gmail.com

1- مقدمة

تعتبر المنظمة الحديثة ضرورة اجتماعية استدعتها المطالب والحاجات اللامتناهية للمجتمع التي أنتجت نشاطات المنظمة وتداخلها مع بعضها، كما شكلت العلاقات الاجتماعية الفردية والجماعية كنتيجة للاحتكاك والتفاعل الذي يفرزه أداء هذه النشاطات والمهام.

فالمنظمة مجمع بشري وجد في إطار تخطيط واعي مسبق لأفراد وجماعات لهم حاجات وغايات متنوعة، كما لهذا المجمع معالم محددة وأهداف مشتركة يرغب تحقيقها عن طريق توزيع الأدوار والمسؤوليات على اختلاف الأفراد وتنوع أهدافهم الخاصة. أهم ما يميز المنظمة الحديثة، التقسيم الدقيق للأدوار إلى جانب مسؤولية الاتصال مع وضع مركز أو عدد من المراكز خاصة بالسلطة.

اقتترنت السلطة (pouvoir) بمفاهيم وأبعاد ارتبطت بمضمونها وتطورت مع النشاط الإنساني في سياق سعيه لتحقيق أهدافه؛ فتضمنت مفهوم القوة والقهر والسيطرة وسلطة الجزاء والعقاب التي تصدر عن القوة الجسمية أو النفوذ المادي أو المعنوي فتتمكن صاحبها من الضغط على الآخرين والحصول على طاعتهم و خضوعهم لتنفيذ ما يؤمروا به.

كما اقتترنت السلطة بمفهوم القيادة (Leadership) فأسندت إليها قوة التأثير في أعضاء الجماعة برغبة بلوغ الأهداف عن طريق الإقناع والترغيب؛ فالأفراد يختلفون في طباعهم وحاجاتهم واستعداداتهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ... والإدارة الرشيدة مع الاستخدام الأمثل للقوى البشرية يتوقف على كيفية توظيف السلطة كعامل يقظ وصارم أو منشط ومحرك ضمن المواقف التي تواجه السلطة في المنظمة.

من وجهة نظر ماكس فيبر تكون السلطة و السيطرة عن طريق الإدارة العقلانية للنشاط الإنساني في المجتمع الحديث وهي البيروقراطية (Weber, 1922, p226).

في الوقت الذي يربط هانري فايول (Henri Fayol) بين كل من مفهومي السلطة والمسؤولية ويراها متلازمتان؛ فالسلطة عند هذا الأخير هي حق إصدار الأوامر والمسؤولية هي مقدار المساءلة الذي ينجم عن التمتع بحق إصدار الأمر (Bouyagoub, 1990, p 33).

ترتكز قوة السلطة الشرعية (Autorité) على اعتراف الأتباع والمستخدمين بشرعية صاحب السلطة وحقه في الحكم وإصدار الأوامر التي عليهم طاعتها؛ فالسلطة وإن كانت حقا شرعيا؛ هي مسئولية وتوكيل وتكليف وقدرة؛ تتطلب من صاحبها أداء المهام والوظائف والأدوار المنوطة به.

يتم إسناد مراكز السلطة في المنظمة إلى أعضاء لهم مؤهلات مختلفة التخصص ويسهم تكوينهم وإعدادهم بمدتهم تصورات عن العمل والأشياء والمهام والأدوار ثم كيفية التصرف مع الآخرين في المواقف التي تعترض مجال العمل؛ هذا فضلا عن الغايات والطموحات والقيم والطباع التي يحملونها عند قدومهم للمنظمة والتي مردها إلى عملية التطبيع الاجتماعي والتعلم فتمتزج مع التقنين التنظيمي وتصنع بنية خاصة داخل المنظمة تحدد العلاقات الاجتماعية.

ترمي السلطة كعملية ضمن المفاهيم المذكورة إلى ضبط السلوكات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية لتوجيهها باستمرار في المسار المرغوب من طرف المسيرين في المنظمة، كما أن السلطة هي القدرة على إنجاز المهام ولعب الأدوار التي تسمح بحل مكانة المسير، هذا إلى جانب توافر القابلية على الاتصال والتواصل مع الآخرين وقوة الإقناع التي تحمل الطرف الآخر على

الانجاز والتنفيذ ومشاطرة الأدوار والمهام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، خاصة بعدما أصبح المورد البشري رأسمال فكري تعول عليه المنظمة في تحريك باقي الموارد الأخرى مع استغلالها بأقصى كفاية وأقل تكلفة استنادا إلى قدراته الذهنية والفكرية والعضلية.

لقد أصبح المورد البشري أكثر تأهيل ووعي وإلحاح ومطالبة بالحقوق بوجود النقابات العمالية التي تسنده وتدعمه حيث بات طرف تحسب أهمية دوره داخل المنظمة، وتوصلت الدراسات إلى أن سلطة المسير تظهر في مهارته وشدة الإعجاب لدى موارده البشرية أو من خلال قدرته على بناء الثقة عند هذه الموارد ونحن كباحثين نتساءل عن ما هي الميزات التي يحتاج إليها المسير في إدارة الموارد البشرية؟ وهل هي ميزات شخصية أم لها علاقة بالكفاءة العلمية أيضا؟ وهل التكوين العلمي يؤثر بنفس الطريقة في تسبير الموارد البشرية عند كل المسيرين داخل نفس المنظمة؟

للبحث في هذا الموضوع تم طرح الفرضية التالية: يرتبط مفهوم ممارسة السلطة عند المسيرين في المنظمة بنوعية تكوينهم فيؤثر على الموارد البشرية وعلى عملها.

2- مفاهيم الدراسة

1-2- المفاهيم الاصطلاحية

1-1-2- السلطة: هي القدرة أو القوة التي تمكن صاحبها السيطرة على الآخرين والضغط عليهم ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواحي معينة، وقد تستمد السلطة من شخصية الحائز عليها أو من التقليد كما تأتي نتيجة لاحتكار الثروة أو من القوة العسكرية (بدوي، 1995، ص 322).

2-1-2- القوة (Power): يشير مفهوم القوة بمعناه العام إلى القدرة على فرض الإرادة، فهي قدرة فرد أو جماعة على التأثير وممارسة النفوذ على سلوك الآخرين عن طريق وسائل معينة (عاطف غيث، 1978، ص 342).

3-1-2- السلطة (Authority): هي القوة الطبيعية؛ أو الحق الشرعي في التصرف وإصدار الأوامر في مجتمع معين؛ ويرتبط هذا الشكل من القوة بمركز اجتماعي يقبله أعضاء المجتمع بوصفه شرعا فيخضعون لتوجيهاته وأوامره وقراراته (بدوي، 1995، ص 323).

4-1-2- السلطة الإدارية (Authority Administrative): يستمد الفرد السلطة الإدارية في ميدان التنظيم والإدارة من الوظيفة التي يشغلها حيث تخول له الحق في التصرف وإصدار الأوامر و للسلطة الإدارية أنواع:

- سلطة تنفيذية
- سلطة استشارية
- سلطة وظيفية (بدوي، 1995، ص 323).

والسلطة Authority هي قوة نظامية وشرعية في مجتمع معين ترتبط بنسق المكانة الاجتماعية ويوافق عليها جميع أعضاء المجتمع. تعود أهمية هذه السلطة إلى توجيهها لسلوك الأفراد بصورة محددة لإنجاز الأهداف العامة؛ فيتحقق ذلك من خلال بعض الميكانيزمات مثل التبادل والمصالح المشتركة والتضامن و القوة (عاطف غيث، 1978، ص 32).

2-1-5- القيادة: في سنة 1950 عرّف Stogdill القيادة على أنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه؛ بينما يجد كل من Massik و Tannenbaum (1957) أن القيادة هي عملية التأثير بين الأفراد أو الأشخاص وهي الموجهة لعملية الاتصال من أجل الوصول إلى هدف أو أهداف خاصة. وفي سنة 1969 ورد عن جوليان هولندر Julian Hollander أن القيادة تمثل علاقة مؤثرة بين شخصين أو أكثر في إطار هذه العلاقة ويكون هؤلاء الشخصين أو الأشخاص يعتمدون على بعضهم البعض للحصول على أهداف معينة في موقف الجماعة. بينما يرى فدلر Fiedler سنة (1967) أن القيادة تعني أفعالا معينة يزاولها القائد وتخص التوجيه والتأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل.

2-1-6- القائد: تعرف كتب علم النفس القائد على أنه عضو الجماعة الذي يستطيع أن يقدم أنماطا محددة من السلوك تكون ناتجة عن خصائصه الشخصية والعقلية والمعرفية؛ بالإضافة إلى عوامل الجماعة والموقف و ذلك من أجل تحقيق أهداف الجماعة (الباهي السعيد، 1999، ص 281).

أما كارتر Carter فيجد أن القائد شخص يمثل مركز سلوك الجماعة (أبو النيل، 1985، ص 46) كما أنه الشخص الذي يحدث تغييرات في مستوى أداء الجماعة، ويتجه بعض المؤلفون في مجال علم النفس إلى الجمع بين القيادة كعملية وشخصية القائد فيعتبرون أن القيادة هي مزيج من القوة والقدرة على الإقناع وهي ظاهرة إبراز الشخصية التي تجعل صاحبها يؤثر في الآخرين حيث يحملهم على العمل وفق إرادته ومشيتته (محمد الحسن، 1996، ص 513).

2-2- الموارد و الموارد البشرية: يدل مفهوم الموارد على الوسائل التي يتم استخدامها في صنع السلع التي تشبع الرغبات الإنسانية المختلفة فتكون هذه الموارد طبيعية أو إنسانية تتمثل في الطاقات الذهنية أو العضلية وقد تكون زمنية غير آنية (بدوي، 1995، ص 356).

2-3- الممارسة: هي التطبيق العلمي للافتراضات النظرية؛ وهي طريقة امتحان صحة أو خطأ تلك الافتراضات؛ وتعني الممارسة القياس السليم لما هو ممكن ولما هو مستحيل؛ وتقتضي الممارسة من أجل تحقيق أهداف الفرد توفر الحرية والمسؤولية (بدوي، 1995، ص 85).

2-4- التكوين: هو الجهود الهادفة لتزويد الشخص بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات وخبرات بما يزيد من مكافأته في أداء عمله الحالي أو بعد أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (هاشم، 1989، ص 255). ويعد التكوين نقلا للمعارف وتطويرا للقدرات عند من يقوم بمهامه فعليا؛ كما أن التكوين مجموعة العمليات التي من شأنها أن تضع وتسمح للأفراد والجماعات بالتنفيذ المتقن للمهام الحالية والمهام التي توكل إليهم من أجل السير الحسن للمنظمة.

2-5- المسير: جاء في التصنيف الدولي للمهن والذي عمد في المكتب الدولي للعمل إلى تصنيف مختلف الوظائف وفق أحدث منهج لها؛ هو تحليل المهنة بتقسيمها إلى عمليات (Faberge, et, 1955, p86) ويسلك هذا التصنيف في تعريفه لرئيس العمل أو المدير طريقة تصنيف للوظائف، فيرى أن رئيس العمل أو المدير هو الشخص المكلف بالرقابة المستمرة والمسئولة عن المؤسسة كوحدة فاعلة؛ كما أن هذا الشخص تسند إليه الأهداف العامة لها (Moore, 1951, p105). وجاء في تعريف آخر أن الوظيفة الإدارية هي العمل المتخصص للإبقاء على أجهزة الجهود المتصافرة (Chester, 1957, p216) وأن الهدف الأسمى لرئيس العمل أو المدير ضمن وظيفته هو العمل على إثارة التضافر في الجهود وتقوية الروح المعنوية إلى جانب تناول المشكلات التنظيمية بمهارة و روح سيكولوجية (Marrow, 1957, p83).

3. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 المقاربة النظرية: اعتمدت الدراسة على النظرية التفاعلية الرمزية والنظرية الانتوميتودولوجية.

1.1.3 النظرية التفاعلية الرمزية: تعتبر النظرية التفاعلية الرمزية الأفراد وحدة أساسية للتحليل وذلك من خلال العلاقات التي تولفها تفاعلاتهم الاجتماعية داخل الجماعات المختلفة، وتستدعي دراسة التفاعل الاجتماعي الاهتمام بالاتصال وفهمه وفهم قواعده داخل مجتمع الدراسة من خلال فك الرموز وفهم الثقافة الاجتماعية واستيعابها، هذا إلى جانب فهم ما وراء الرموز وما وراء الاتصال حتى يتم التمهيد لتحليل نسق الرموز المعاني التي تترجم في السلوك الفردي و الدور الوظيفي السيكلوجي الذي يقوم به الفرد في محيطه من خلال استجابة هذا الأخير للمواقف الاجتماعية(عبد الله، 2005، ص175).

كما تعد المنظمة شبكة من العلاقات المعقدة التي تتجم عن تفاعلات وسلوكات أعضائها أثناء قيامهم بالأعمال والمهام التي تجمعوا من أجل تحقيقها وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم عن طريق تبادلهم الأدوار والتفاعلات من خلال اشتراكهم في اللغة التي تتمثل في الرموز والمدلولات والمعاني المتفق عليها عن طريق الضبط القيمي الذي تؤسسه القواعد الرسمية والسلطة داخل المنظمة، فالقواعد الرسمية والمراسيم والسلطة والأفراد مصدر للرموز التي يتعلمها الموظف ويدرك معانيها؛ إذ كلما تابعت السلطة وحرصت على أن تكون الرموز والمعاني متبادلة بين أعضاء المنظمة وتحمل نفس المدلولات نتج عنها سلوكات عقلانية تسوق إلى تحقيق أدوار ايجابية تسعى لبلوغ أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد.

فالسلطة من خلال ممارستها تعمل على إقامة النظام وتنفيذ الأوامر التي تشغل الأفراد عن طريق الاتصال والتوجيه والتنسيق بين الأعمال من خلال الإشراف الذي يبرز الأدوار الخاصة بكل فرد وحاجات المنظمة وأهدافها من خلال إدراكه للرموز والمعاني والدلالات التي يحملها الاتصال و يسوق إلى التفاعلات الايجابية داخل المنظمة.

2.1.3 النظرية الانتوميتودولوجية: تم توظيف هذه النظرية في تحليل معطيات المقابلات مع المسيرين بالمؤسسة؛ ترمي هذه النظرية إلى الكيفية التي يسعى الناس فيها لتحقيق إحساس عام لجميع أنشطتهم اليومية أو الوجدانية (Garfinkel, 1967, p178)؛ وتنطلق النظرية من مسلمات تعتمد عليها في دراسة الظاهرة الاجتماعية، من هذه المسلمات الأفعال، المعرفة و إدراك معرفة المجتمع من خلال الوصف والنقل للمعرفة البدائية للفاعل ثم الربط بين الفعل والمواقف الاجتماعية التي تحدث هذا الفعل، حتى تعطي معنى ومدلول للفعل ذاته. تمنح هذه المعرفة المماثلة للممارسات معنى لثلاث مصطلحات يبني الباحث على أساسها تحليله وهي (انعكاس- وصف- فهرسة العمل) (réflexivité-déscriptibilité-indexicalité).

بالنسبة للفاعل يترجم (الانعكاس) احتمال تشكيل موقف عن طريق وصفه وعرضه وإظهار الإجراءات والطرق المنهجية المعتمد عليها، حيث تصبح معرفة الباحث في علم الاجتماع هي نقل المعرفة البدائية للفاعل.

بينما يدل مصطلح (الوصف) والذي ينتج بوجود فتحة أو فجوة (hiatus) بين الفعل والخطاب الخاص بالفعل (la réflexivité) فتصبح الممارسات مرئية، عقلانية وقابلة للنقل والوصف. في الوقت الذي يمثل مصطلح (indexicalité) ضرورة لفهرسة الكلام الخاص بموقف معين أو بشخص معين أو بطريقة ملموسة ليصبح واضحا ومعقولا (intelligible) الأمر الذي

يسمح بوصف الكلام العادي والممارسات الاجتماعية التي تبقى غير محددة و معرفة إذا ما لم يتم ربطها بالمجال والموقف عن طريق العمل الخاص بالفهرسة.

إلى جانب المصطلحات السابقة هناك مصطلحي (contextualisation) (localisation) وضمن المفهومين يتم للباحث حصر الممارسات وجعلها متمركزة، والمعنى الذي تنتجه وتشكله يساهم في سياقه في إعطاء معنى للفعل ضمنه؛ بينما يدل مفهوم (Membre, compétence unique) على المعرفة العادية والمعرفة الخاصة بعلم الاجتماع و التي توضح وتبين نفس العملية إذ أوضح كل من ميرلو، بارتى وشوتز (Merleau, Party, Shutz) أن كل فرد باعتباره عضواً في المجتمع، يعرف الحياة الاجتماعية اليومية كما يتحكم في الكلام واللغة التي يشترك فيها مع هذا المجتمع وتؤهله إلى عرض مدلولات فعله، هذا إضافة إلى المعرفة والكفاية الخاصة بالتحليل.

4. المنهج المستخدم في الدراسة

يهدف موضوع دراستنا للكشف عن العوامل التي عن طريقها ينساق المستخدمون وينجزون الأعمال والمهام المطلوبة منهم، كما نريد الوقوف على العوامل والأسباب التي تؤدي إلى عدم استجابة المستخدمين لسلطة المسير التي ينتج عنها تعطيل الأداء. أضفنا لأسلوب الوصف، التحليل للظاهرة قصد تدعيم تحليلنا لها ومناقشتها عن طريق إجراء المقابلات مع المسيرين الذين يمارسون السلطة على المستخدمين داخل المؤسسة.

5. التقنيات المستخدمة في جمع البيانات

1.5 الاستمارة: تم توظيف هذه الأداة المنهجية مع المستخدمين في كل الفئات المهنية بهدف الوصول إلى البيانات التي قد لا يفصح بها المبحوث وجها لوجه مع الباحث ويستطيع هذا الأخير التعبير بحرية عن اتجاهاته وميوله ومعاناته لاعتبار بقاء هويته مجهولة.

احتوت الاستمارة على 30 سؤال وتضمنت أسئلة مغلقة للوصول إلى بيانات محددة وأسئلة مفتوحة تسمح للمبحوث التعبير عن رأيه وإحساسه بكل حرية وخصصت الأسئلة للإجابة عن فرضيات الدراسة.

2.5 المقابلة: تعد المقابلة استبياناً شفويًا من خلاله يقوم الباحث بجمع بيانات شفوية من الشخص المفحوص، وتعد المقابلة أداة هامة في الحصول على المعلومات من المصادر البشرية، وفاعلية هذه الأداة تتوقف على كفاءة الباحث وتدريبه الذي يؤهله للوصول إلى المعلومات الهامة في الدراسة. حتى وإن كانت المقابلة لا تمثل أفراد العينة وهي ليست كذلك، إنما تتيح للباحث التعمق أكثر في فهم وتحليل الظاهرة محل الدراسة. تم إجراء المقابلة مع 20 مسير بالشركة وضمنهم: رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح ومدراء الوكالات التجارية.

6. العينة: اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية التي تستدعي عدم تدخل الباحث في اختيار أفراد عينة البحث، كما تسمح تمثيل الأفراد المحسوبين من المجتمع الأصلي للبحث، حيث تعطي فرصة الظهور في العينة لكل فرد من مجتمع البحث، وتساعد الباحث على تحديد وحدات الدراسة الاحتمالية من خلال تحديد حجم عينة البحث.

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في الدراسة وذلك لاعتبار وجود فئات مهنية مختلفة للمستخدمين ضمن مجتمع البحث بالشركة.

كان العدد الإجمالي لمستخدمي الشركة 715 مستخدم من ضمنهم:

143 إدارات 20% ————— 33 عضوا

387 أعضاء التحكم _____ 54.12% _____ 89 عضوا
185 أعضاء التنفيذ _____ 26% _____ 43 عضوا

لجأ الباحث إلى عملية الفرز اليدوي ضمن الفئات المهنية للمستخدمين بالمؤسسة من أجل استخراج أفراد العينة التي أجريت عليها الدراسة فكان عددهم 165.

7. مجالات الدراسة

7.1 المجال المكاني للدراسة

تعتبر شركة Sonelgaz بالبلدية (نهج الكونكوردي أو 20متر) قطاع الوسط إحدى الفروع الجهوية للشركة التي تم إنشاؤها كوحدات جديدة من أجل تزويد شركة سونلغاز بكل التفرعات الضرورية لتشغيل مجمع صناعي يتكون من عدة فروع. لقد تم إنشاء سونلغاز كشركة وطنية للكهرباء والغاز تعويضا عن شركة كهرباء وغاز الجزائر E.G.A في 28 جويلية 1969، فجاء ضمن ذلك قرار بإنشاء سلسلة من الشركات العمومية على المستوى الوطني، إذ يتم تشغيل شركة سونلغاز في إطار آفاق تنموية جديدة للبلاد وتمثل هذه السلسلة من الشركات محركات للتغيير.

ويتبع لشركة سونلغاز بالبلدية قطاع الوسط كل من الوكالات التجارية بالعفرون، موازية، الشفة، واد العلايق، أولاد يعيش، الصومعة، بوفاريك، بوقارة، البلدية نهج 20 متر، البلدية براكني وطريق محطة سكة الحديد ثم باب السبب وسط مدينة البلدية.

2.7 المجال الزمني للدراسة

استغرقت الدراسة الميدانية ما يقارب إثني عشر شهرا. جاءت الدراسة الاستطلاعية في شهر جانفي 2015، كانت الاتصالات مع عدد من رؤساء الأقسام الذين أجرينا معهم مقابلات أولية مهدت لنا التعرف على ميدان الدراسة كما يسرت الاتصالات مع المستخدمين بالمؤسسة. تم توزيع ما يقارب 20% من الاستمارات المبدئية والإجابة على أسئلة الاستمارة بمجملها بعدما جاءت الموافقة الشفهية لبداية دراستنا الميدانية في شهر أفريل 2015 وبإدارة البحث بإجراء عدد من المقابلات مع المسيرين رؤساء الأقسام والمصالح الإدارية وكذا مدراء الوكالات التجارية.

3.7 المجال البشري للدراسة

تم توزيع المجال البشري للدراسة على المستخدمين في مستوى التنفيذ بالأقسام و المصالح والوكالات التجارية وكذا مراكز الصيانة للشركة.

8. تحليل معطيات الدراسة الميدانية

جدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تصرف المسير عند مخالفة الأمر وشعور المستخدم حياله (%).

شعور المستخدم	أقبل الأمر	أنزعج	أندم	أحس بالظلم	دون إجابة	المجموع
تصرف المسير						
يسامح	25	2,3	25	0,0	12,5	12,7
يسامح أحيانا	45,5	20,5	50	30,8	51,8	40
لا ينسى الأمر ويبحث عن فرصة للانتقام	2,3	18,2	0,0	23,1	10,7	10,9
يضغط تحت المراقبة	25	40,9	25	7,7	12,5	23,6
يكره لك العمل بالضغط عليك وينغص عليك عيشك	2,3	15,9	0,0	38,5	5,4	9,7
لا يسمح أبدا	0,0	2,3	0,0	0,0	1,8	1,2
دون إجابة	-	-	-	-	5,35	1,8
المجموع	100	100	100	100	100	100

تظهر النسب المئوية المعروضة في الجدول رقم 1 على مستوى الوحدات الإدارية بالمؤسسة أن المسير يتعامل بمرونة ولا يستخدم سلطته للعقاب عند مخالفة المستخدم للأوامر، 25% من الأجوبة في "يسامح" و45% في "يسامح أحيانا" ولا يضغط على المستخدم أو يلاحقه لإخضاعه، وتفيد المعطيات الميدانية التي وفرتها المقابلات مع المسيرين بالمؤسسة أن المسير لا يلجأ لسلطة العقاب التي يخولها له القانون بالمؤسسة لاعتبار الظروف التي صنعتها تصرفات سلطة المؤسسة في أعلى الهرم الإداري بانصرافها لتحقيق مصالحها الخاصة ومصالح ذويها والعناية بعلاقاتها خارج المؤسسة لتدعيم نفوذها؛ الأمر الذي ساق إلى وجود المسيرين بين علاقة المد والجزر بين الموارد البشرية وسلطة المؤسسة في أعلى الهرم الإداري، فهم مسؤولون عن تشغيل الوحدات الإدارية عن طريق الموارد البشرية كما أن وعيهم بالوضع المعاش يدفع بهم إلى تبني سياسة تسييرية أساسها فتح مجال التعاون والتعاقد وحماية المستخدم وتوجيهه في كل مواقف العمل وحتى خارجها، الأمر الذي أنتج بيئة اجتماعية متلاحمة الأعضاء تسعى للعمل والتقدم فيه بوجود المسير المختص في المجال التقني والواعي بظروف العمل ومسؤوليته في إبقاء التوازن داخل الوحدات الإدارية وإنجاز المهام المنوطة به.

جدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في نمط متابعة المسير المختص في العمل والطرق التي يعتمدونها (%).

المجموع	دون إجابة	خطوة بخطوة	يبلغ بالتنفيذ ولا يتابع الانجاز	يتابع الانجاز ويتأكد من عدم وجود مشاكل معيقة	طرق المتابعة / المتابعة
87,3	50	98,6	58,8	91,4	نعم
12,7	50	1,4	41,2	8,6	لا
100	100	100	100	100	المجموع

توضح نسبة 98% من إجابات المستخدمين بالشركة أهمية طبيعة العمل التقني ومتابعة إنجازهم وحل كل مشكلة تعوقه من طرف المسير المختص في مجال الطاقة الكهربائية والغاز بينما تنزل النسب المئوية في الخانات الأخرى هذا مع اعتبار وجود مسيرين غير مختصين في المجال إلا أن نسبتهم ضئيلة.

أتاحت لنا معطيات المقابلات التي أجريناها مع المسيرين تفسير هذه النسب بعمق. فالمسير المختص في مجال طاقة الكهرباء والغاز ومن خلال متابعة عمل موارده البشرية في كل مراحله يدعم معارفها ويمكنها من تطوير كفاءاتها من خلال خوض تجارب العمل والتحكم في حل مواقفه كما يكتشف عن طريق المسير كل تقنية جديدة التحكم فيها مستقبلا، هذا إلى جانب الدورات التكوينية بالخارج التي يوصي بها المسير للمستخدمين على مستوى وحدته. كما أفصح لنا بعض المسيريون أن المؤسسات الصغيرة الخاصة التي ظهرت للوجود في مجال الكهرباء والغاز معظم أصحابها مستخدمو الشركة الذين أحيلوا على التقاعد وتتوفر لديهم الخبرة والكفاءة التي تؤهلهم لتسيير هذه المؤسسات الصغيرة، كما أن التعاقد مع الشركة يكون أسهل بوجود زملائهم القدماء. فالتكوين ينتقل من المهندس الخبير، أي المسير إلى التقنيين عن طريق خوض التجارب مع الوقت والتواجد في مواقع العمل مع حل المشاكل المتكررة عن طريق الممارسة، حيث يدعم المسير معارفهم وكفاءاتهم كما زاد سابقا- من قوة التعاضد و التساند داخل الوحدة الإدارية بوجود الفريق الذي تذوب بداخله فوارق الفئة المهنية وتنشأ في ظل المنظمة البيروقراطية العلاقات الاجتماعية في حضان تنظيم غير رسمي لا يعترف به التقنيين البيروقراطي.

جدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في متابعة المسير المختص للأداء ورأي المستخدمين فيه (%).

المجموع	دون إجابة	أمر طبيعي	يعطي استمرارية للعمل	تدعيم التطور والثقة	رأي المستخدمين / متابعة الانجاز
43	43	46,7	47	42,9	خطوة بخطوة
20,6	23,3	57,9	3,6	14,3	يبلغ بالتنفيذ ولا يتابع الانجاز
35,2	23,6	10,5	49,4	42,9	يتابع الإنجاز ويتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه
1,2	6,7				دون إجابة
100	100	100	100	100	المجموع

تبين النسب المئوية المعروضة في الجدول أعلاه رقم 3 أهمية متابعة انجاز العمل والتأكد من عدم وجود مشاكل تعرقه 47% و 49%، بينما تنحدر النسب المئوية في باقي الخانات الأخرى "يبلغ بالتنفيذ لا يتابع الانجاز" 14.3%. كما تبدي النسب المعروضة في الجدول والخاصة بتدعيم الثقة و إعطاء استمرارية للعمل في رأي المستخدمين عن تأليف لعلاقات التعاضد والتماسك داخل فريق العمل، وهنا نفتح قوس للإفادة بمعطيات المقابلات مع المسيرين بالشركة .

يتدخل المسير كمسؤول عن موارده البشرية داخل وحدته الإدارية بتقييم عالي للانجاز عند المورد البشري وإدراج ساعات إضافية في العمل باستحقاق خاصة في الجانب التقني للعمل-إلى جانب الدفاع عن العناصر الجادة والمثابرة في العمل ثم الإسهام في اختيار المستخدمين الذين يستفيدون من الدورات التكوينية داخل الوطن وخارجه، فيساعد التكوين هذا في الترقية ضمن المسار المهني. لاحظنا على مستوى الشركة استمرارية المورد البشري في انجاز العمل التقني حتى ساعات متأخرة، ويبقى الفريق التقني على اتصال مع المسير عن طريق أجهزة متصلة بالمركز (télécommunications) الذي تكون على مستواه المداومة بين المهندسين و يمنع على كل فرد من الشركة الدخول إليه، حيث يبق المسير عن دراية بكل ما يوجد على أرضية العمل بقطاع الوسط و يتأهب للتدخل كلما اقتضى الأمر ذلك.

كما يلجأ المسير لبرمجة عدة عمليات تدخل لمعالجة مشاكل تخص توزيع طاقة الكهرباء أو الغاز ويحفز مستخدميه ببلوغ أكبر عدد ممكن للمعالجة في اليوم، وهي طريقة تجازي الشركة مجهودات المستخدمين كلما بلغوا رقما قياسيا فيها.

- الخاتمة

دلت نتائج الدراسة على وجود ميكانيزمات مقاربة عند معظم المسيرين في تسيير العمل والموارد البشرية بالشركة كلما كان التكوين العلمي في مجال تخصص نشاط هذه الأخيرة، حيث يسمح بانساق الموارد البشرية مع توجيهات المسؤول ونصائحه ببناء الثقة المتبادلة والتساند والتعاضد بعيدا عن سلطة القمع والإخضاع داخل بيئة اجتماعية نسجت علاقاتها داخل التنظيم البيروقراطي المقنن عن طريق تقاسم الرموز والأفكار والاهتمامات والأهداف الخاصة والجماعية داخل المؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى تركيب نموذج للتسيير يعمل على ترصيص بنية المؤسسة من خلال نسج العلاقات الاجتماعية الواعية بواقع غير مرغوب فيه موجود بالمؤسسة وتسعى مستويات التنفيذ فيه إلى خلق بنية ملتزمة لإنجاز الوظائف المنوطة بها ورعاية حاجة المستهلك أو الزبون مع تحقيق نسب ممكنة لغايات الموارد البشرية بها. فعوض تبني سياسة اللامبالاة وانصراف المسير لتحقيق مصالحه الذاتية في ظل ظروف مشابهة، يلتزم هذا الأخير بالمبادرة في تغيير الواقع بالمؤسسة اعتمادا على صد الأثر السلبي الذي خلفته السلطة بأعلى الهرم الإداري بوقوف هذا الأخير كعمد متين يحضن الموارد البشرية حتى لا يجرفها التيار-مع اعتبار سونلغاز مؤسسة اقتصادية وقلب نابض للاقتصاد الوطني- ثم الدفع بالمورد البشري للاستمرار في أداء مهامه وتكوين نفسه وتحقيق غاياته نسبيا داخل المؤسسة. كما أتاحت لنا المقابلة اكتشاف الإعداد والإستعداد الواعي الذي يخلفه التعليم والتكوين العلمي والقابلية والقدرة على تحدي المشاكل والصعاب التي تقف في وجه العمل والإنتاج، هذا إلى جانب قوة التأزر والتساند بين الفئات المتعلمة فيما بينها داخل الشركة ومع الموارد البشرية في مستويات التنفيذ بالشركة من خلال القدرة على الاتصال والتواصل باستمرار مع الآخرين في مجال النشاط المهني.

- قائمة المراجع

- Weber, Max,(1971).*Economie et société*, Paris : Plon
- Bouyagoub, Ahmed.(1990). *H.Fayol Administration industrielle et générale*, Alger :Enag
- بدوي، أحمد زكي.(1995). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي فرنسي عربي، بيروت: مكتبة لبنان
- عاطف غيث، محمد.(1978). قاموس علم الاجتماع، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- أبو النيل، محمد السيد.(1985). علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، بيروت: دار النهضة العربية.
- محمد الحسن، إحسان.(1996). موسوعة علم الاجتماع. الطبعة 1، مصر.
- هاشم محمود، زكي.(1989). إدارة الموارد البشرية، الكويت.
- Fabergé et, Ambrane. (1955). *L'analyse du travail*, Paris:P.U.F
- Moore, Wilbert.(1955).*Industrial relations in the social order* ,N.Y: Mac Milan
- Chester, Bernard(1957).*The functions of executive*.
- Marrow, Alfred.(1957).*Making management human* .N.Y:Mc Hill.
- عبد الله، محمد عبد الرحمان (2005). النظرية في علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- Garfinkel ,H.(1967). *studies in ethnométhodologie*: E.N.J , Prentice Hall.