

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله – الجزائر 2 . Abou El Kacem Saâdallah -university. Algiers 2 .
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
قسم علم الاجتماع .

التنظيم في صناعة الحديد والصلب

من إعادة إنتاج النموذج المعياري إلى بناء النموذج الخاص

دراسة ميدانية بمؤسسة إيميتال الحجار سابقا
رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

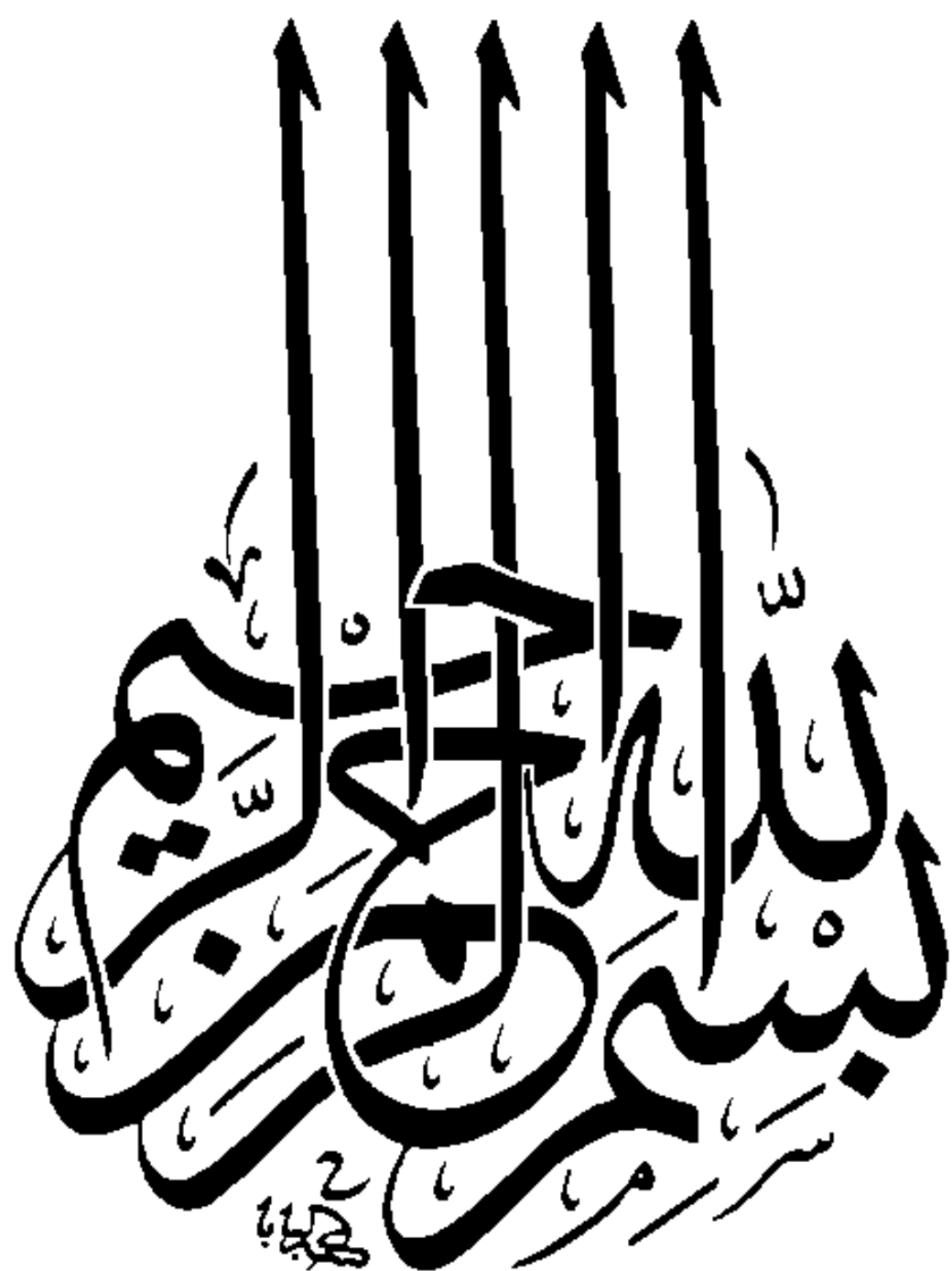
إشراف الأستاذ:

محمد بومخلوف

إعداد الطالب:

مسعود قريمس

السنة الجامعية: 2016-2017



ملخص الدراسة.

انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تنحدر من دراسات عالمية أهمها فرضية تعدد النماذج التنظيمية وغياب النموذج الواحد الذي تحدثت عنه النظريات الكلاسيكية، وحاولت النزول بهذه المقاربات الجديدة إلى الميدان والتأكد من مدى وجود تنظيم معياري في الواقع ومدى إمكانية إعادة إنتاجه في فضاءات اجتماعية وثقافية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الفرضية التي تتحدث عن غياب النموذج أصلا وأن كل مؤسسة بحاجة إلى بناء نموذجها التنظيمي الخاص انطلاقا من المبادئ التنظيمية المختلفة في إطار رؤيتها الخاصة ومحددات البيئة العامة والخاصة التي تعمل فيها، كما توصلت الدراسة إلى تأكيد فرضية وجود فروق واختلافات تنظيمية حتى داخل المؤسسة الواحدة وأخذها بعين الاعتبار يزيد من الفعالية في تحقيق الأهداف، وإذا كان اتجاه النماذج المتعددة مازال يحتاج إلى دراسات وأبحاث أخرى تدقق رؤيته وتجعلها أكثر وضوحا وضبطا فإن الاتجاهات الكلاسيكية مازال لها أنصارها وحججها التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في كل هذه التحولات التي تشهدها نظرية التنظيم في السنوات الأخيرة، وأملنا أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت ولو بالقليل في إثارة مجموعة من التساؤلات الخصبة التي نتمنى أن تجد لاحقا عقولا أكثر حماسا واطلاعا وطموحا للإجابة عنها وتوسيع رؤيتها بالقدر الذي يجعل الاستفادة منها ممكنة عمليا.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، المنظمة، التنظيم، نظام الإنتاج، نموذج الإنتاج، التغير التنظيمي، التعلم التنظيمي.

Résumé.

Cette recherche se focalise sur les nouvelles approches d'organisation du travail telle que le changement et les nouvelles formes d'organisation dans l'industrie de la sidérurgie. Précisément, elle cherche à vérifier empiriquement des hypothèses qui ont été élaborées dans l'industrie automobile par des groupes de recherche internationaux. En effet, elle tente de vérifier l'hypothèse de GIRPISA qui s'oppose à l'idée "one best way" et qui appelle à une pluralité des modèles organisationnels selon les constantes et les variables de l'environnement, et les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise, contrairement à l'hypothèse du MIT, regroupés dans IMVP (International Motor Vehicle Program) qui parle d'un système meilleur et unique qui va changer le monde (inspiré du modèle japonais surtout le système de production Toyota SPT); et entre les deux approches, on trouve l'hypothèse des systèmes hybrides défendue par Robert BOYER).

Cette étude essaiera donc de développer ces idées et de vérifier ces hypothèses par un travail de terrain dans le secteur important de la sidérurgie, et ce en essayant de répondre aux questions suivantes:

L'organisation du travail est-elle un modèle standard qu'on peut transplanter dans des espaces socioculturels différents, ou bien est-elle une construction spécifique et continue et qui doit être ajustée à son environnement chaque fois à ce dernier.

Cette recherche essaiera en outre de se rapprocher de la réalité des organisations qui ne cessent de se former et de se transformer.

La thématique de cette recherche est récente et ambitieuse et ses hypothèses sont fécondes; et la polémique qu'elle a provoqué dans les milieux scientifiques est encore d'actualité.

Mots clés: L'entreprise, L'organisation, L'organisation du travail, le modèle productif, le système productif, stratégie, le changement organisationnel, L'organisation apprenante.

الإهداء

**أهدي هذا العمل المنواضع
إلى المؤمنين بهذا الوطن والمخلصين له.
إلى المدافعين عن حماه وقيمه وثوابنه.
إلى الحريصين على أن يبقى حرما مستقلا
نرفرف فوقه راية النجمة والهِلال.
إلى أمناء سره ورعاة مصالحه عبر التاريخ.
إلى الشهداء الأبرار والمجاهدين الأحرار.
إلى هؤلاء جميعا وإلى روح جدي المؤمنة
الطاهرة المجاهدة.**

النشكرات

خالص الشكر وازكاه إلى الأسناذ المشرف محمد
بومخلوف على كل ما قدمه من أجل أن يصل هذا
البحث إلى نهايته، الشكر على صبره، والشكر
على سعة صدره رغم الإفراط والنقص، الشكر
أيضا موصول وموفور لكل عمال الحجار الذين قدموا
لنا المساعدة والدعم وأخص منهم بالذكر عبد
الرحمن زينين، شعبان بهلولي، حسونة، فريد
شروالي، نبيل جزاري، نذير عليوش، يوسف غيراري،
يزيد شابو، لطفي عدواني، علي بوعزيز، عبد
الكريم قويدري، دون أن أنسى نقابة الحجار
ومناظليها الأوفياء إلى الجميع خالص الشكر
والنحية والتقدير.

الفهرس العام

الصفحة	الموضوع
	الإهداء.
	الشكر.
	الفهرس العام.
	فهرس الجداول.
	فهرس الأشكال.
	مقدمة.
03	الفصل الأول : البناء المنهجي للدراسة .
04	المبحث الأول : الإطار العام للإشكالية .
12	المبحث الثاني : المفاهيم والمنهج المتبع .
29	المبحث الثالث : الدراسات السابقة .
39	الفصل الثاني : الاتجاهات المختلفة في نظرية التنظيم .
40	المبحث الأول : النظريات الكلاسيكية في التنظيم.
57	المبحث الثاني : النظريات النقدية في التنظيم .
70	المبحث الثالث : القطيعة والتحول في نظريات التنظيم .
87	الفصل الثالث : المقاربة الوصفية للدراسة .
88	المبحث الأول : المجال الزماني و المكاني للدراسة.
99	المبحث الثاني : المجال البشري للدراسة.
113	المبحث الثالث : التنظيم في المؤسسة والمحددات الموقفية والسياقية.
144	الفصل الرابع : الملامح العامة للتنظيم في المؤسسة .
145	المبحث الأول : مبادئ النظريات الكلاسيكية في نظام الإنتاج بالمؤسسة .
166	المبحث الثاني : مبادئ النظريات النقدية و نظريات التحول في نظام الإنتاج بالمؤسسة.
181	المبحث الثالث : مبادئ التنظيمات الحديثة بالمؤسسة.

196	الفصل الخامس : الفروق التنظيمية في المؤسسة وآلية التهجين .
197	المبحث الأول : تعديل المبادئ وتكييفها حسب متطلبات السياق والبناء.
210	المبحث الثاني : الفروق التنظيمية في المؤسسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية .
233	المبحث الثالث: الفروق التنظيمية في المؤسسة التي تعزى للمتغير المجالي.
241	الاستنتاج العام.
243	الخاتمة .
245	المراجع.
	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
98	جدول رقم: 01 : يبين توزع العمال حسب المستوى الدراسي
98	جدول رقم: 02 : يبين التوزع السوسيو مهني للعمال
99	جدول رقم: 03 : يبين توزع العمال حسب الوظيفة
103	الجدول رقم : 04 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس
104	الجدول رقم : 05 يبين توزع أفراد العينة حسب متغيري الجنس ومكان العمل
105	الجدول رقم : 06 يبين توزع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والسن
106	الجدول رقم : 07 يبين توزع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي
106	الجدول رقم : 08 يبين توزع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والفئة المهنية
107	الجدول رقم : 09 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس والحالة العائلية
108	الجدول رقم : 10 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير السن
109	الجدول رقم : 11 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي
109	الجدول رقم : 12 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي والفئة المهنية
110	الجدول رقم : 13 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها
111	الجدول رقم : 14 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية
111	الجدول رقم : 15 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية
112	الجدول رقم : 16 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية
113	الجدول رقم : 17 يبين توزع أفراد العينة حسب مكان العمل
114	الجدول رقم : 18 يبين كيفية العلم بالوظيفة
115	جدول رقم: 19 يبين كيفية معرفة التوظيف مع الأقدمية بالسنوات
116	الجدول رقم : 20 يبين الإجراءات المتبعة في التوظيف
117	جدول رقم: 21 يبين كيفية التوظيف مع المستوى الدراسي
118	جدول رقم: 22 يبين معلومة التوظيف مع كيفية التوظيف
118	الجدول رقم : 23 يبين الخضوع لفترة اختبار بعد التوظيف
119	جدول رقم: 24 يبين العلاقة بين المستوى الدراسي و الخضوع لفترة اختبار
120	جدول رقم: 25 يبين محتوى فترة الاختبار
120	الجدول رقم : 26 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير نوع العقد

121	الجدول رقم : 27 يبين تنقل العمال بين مراكز العمل المختلفة أثناء التوظيف
123	جدول رقم: 28 يبين العلاقة بين الفئة المهنية و الحصول على التكوين
123	الجدول رقم : 29 يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التكوين
125	جدول رقم: 30 يبين فترة التكوين
126	جدول رقم: 31 يبين العلاقة بين الأقدمية وفترة التكوين
126	الجدول رقم : 32 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التكوين
127	الجدول رقم : 33 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين في التخصص
127	جدول رقم: 34 يبين مكان التكوين
128	الجدول رقم :35 حوادث العمل في المصنع حسب رأي أفراد العينة
129	جدول رقم: 36 يبين كيفية تحديد الأجر
130	الجدول رقم : 37 يبين تغير الأجر وثباته في المؤسسة
131	جدول رقم: 38 يبين المعايير التي يتغير الأجر على أساسها
131	جدول رقم: 39 يبين معايير تحديد الأجر
132	جدول رقم: 40 يبين نوع التحفيز على المبادرة والأداء الجيد
133	جدول رقم: 41 يبين أنواع المنح في المؤسسة
134	جدول رقم: 42 يبين إستراتيجية التطوير في المؤسسة
135	الجدول رقم : 43 يبين وجود الاهتمام بتحسين الجودة في المؤسسة
137	جدول رقم: 44 يبين طرق تحسين الجودة
137	جدول رقم: 45 يبين مراحل مراقبة الجودة
138	جدول رقمك 46 يبين الصرامة في مراقبة الجودة
139	الجدول رقم : 47 يبين وجود إستراتيجية لمحاربة التبذير
139	جدول رقم: 48 يبين إستراتيجية المؤسسة في محاربة التبذير
140	الجدول رقم : 49 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير حجم الإنتاج الرديء
141	الجدول رقم :50 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود إستراتيجية التخزين
142	جدول رقم: 51 يبين المواد المخزنة
142	جدول رقم: 52 يبين أسباب توقف الإنتاج
147	جدول رقم: 53 يبين خصائص المؤسسة من وجهة نظر العمال
148	جدول رقم: 54 يبين خصائص العمل في المؤسسة
149	جدول رقم: 55 يبين ظروف العمل في المؤسسة

150	الجدول رقم : 56 يبين الرغبة في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى
151	جدول رقم: 57 يبين أسباب الرغبة في مغادرة المؤسسة
151	جدول رقم: 58 يبين درجة تقسيم العمل في المؤسسة
152	جدول رقم: 59 يبين الكفاءة المطلوبة في العمل
153	جدول رقم: 60 يبين تأثير الفئة المهنية في المهارات المطلوبة
154	الجدول رقم : 61 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير إشراك العمال في القرار
155	جدول رقم: 62 يبين مشاركة العمال في القرار
155	الجدول رقم : 63 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير أيام توقف الإنتاج
156	الجدول رقم : 64 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تعطل الآلات
157	جدول رقم: 65 يبين أسباب توقف الآلات عادة
157	الجدول رقم : 66 يبين موضوعية مطالب النقابة من وجهة نظر العمال
157	جدول رقم: 67 يبين مطالب النقابة الاعتيادية
161	الجدول رقم : 68 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المعلومة في الوقت المناسب
161	جدول رقم: 69 يبين كيفية تلقي التعليمات من إدارة المؤسسة
162	جدول رقم: 70 يبين كيفية توصيل المعلومة إلى الأعلى
163	جدول رقم: 71 يبين نوع الاتصال في الحالات الاستعجالية
164	جدول رقم: 72 يبين معوقات الاتصال في المؤسسة
164	الجدول رقم : 73 يبين إمكانية تقديم الاقتراحات
165	جدول رقم: 74 يبين مجالات تقديم الاقتراحات من العمال
166	جدول رقم: 75 يبين طريقة تقديم الاقتراحات
167	الجدول رقم : 76 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العلاقة مع المسؤول
168	جدول رقم: 77 يبين النمط القيادي في المؤسسة
169	الجدول رقم : 78 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العلاقة نقابة إدارة
169	الجدول رقم : 79 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النزاعات نقابة إدارة
170	جدول رقم: 80 يبين طريقة التعبير عن الصراع
172	الجدول رقم : 81 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أثناء التوظيف
173	جدول رقم: 82 يبين العلاقة بين المستوى الدراسي و سن التوظيف
175	الجدول رقم : 83 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النشاطات الجماعية بين العمال
175	جدول رقم: 84 يبين نوع النشاطات الجماعية الموجودة بالمؤسسة حسب رأي أفراد العينة

176	الجدول رقم 85: يبين سرعة الترقية في المؤسسة
177	الجدول رقم : 86 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير مدة البقاء في المنصب السابق
178	جدول رقم: 87 يبين معايير الترقية
179	الجدول رقم 88: يبين توزع أفراد العينة حسب متغير وجود المناولة
180	جدول رقم: 89 يبين مجالات نشاط المناولة
182	جدول رقم: 90 يبين وجود فرق العمل الجماعي
183	جدول رقم: 91 يبين درجة تقسيم العمل في المؤسسة
186	الجدول رقم : 92 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير طبيعة التكوين
186	جدول رقم: 93 يبين الحرية في العمل
188	الجدول رقم : 94 يبين وجود إستراتيجية لمحاربة التبذير
189	جدول رقم: 95 يبين عناصر إستراتيجية المؤسسة في محاربة التبذير
189	الجدول رقم : 96 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير وجود إستراتيجية التخزين
190	جدول رقم: 97 يبين المواد المخزنة
191	جدول رقم: 98 يبين إستراتيجية التطوير في المؤسسة
192	جدول رقم: 99 يبين متطلبات العمل
193	الجدول رقم : 100 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الشعور بتعلم الجديد باستمرار
193	جدول رقم: 101 يبين تداول المعلومة في المؤسسة
199	جدول رقم: 102 يبين العلاقة بين كيفية الحصول على معلومة التوظيف و الفئة المهنية
200	جدول رقم: 103 يبين تغير الأجر حسب الفئة المهنية
202	جدول رقم: 104 يبين مراقبة الجودة حسب الفئة المهنية
203	جدول رقم: 105 يبين حرية القرار حسب الفئة المهنية
206	جدول رقم: 106 يبين إستراتيجية الإنتاج في الوقت حسب مجالات العمل
207	جدول رقم: 107 يبين تخزين المواد الأولية حسب مجالات العمل
208	جدول رقم: 108 يبين تخزين المنتج النهائي حسب مجالات العمل
211	جدول رقم: 109 يبين وجود فروق في رتابة العمل حسب الفئة المهنية
212	جدول رقم: 110 يبين وجود فروق في النشاط الممل حسب الفئة المهنية
212	جدول رقم: 111 يبين وجود فروق في تنوع العمل حسب الفئة المهنية
213	جدول رقم: 112 يبين وجود فروق في بساطة العمل حسب الفئة المهنية
213	جدول رقم: 113 يبين وجود فروق في تعقد العمل حسب الفئة المهنية

- جدول رقم: 114 يبين وجود فروق في تطلب العمل المهارة حسب الفئة المهنية 214
- جدول رقم: 115 يبين وجود فروق تطلب العمل الإبداع حسب الفئة المهنية 214
- جدول رقم: 116 يبين وجود فروق في تطلب العمل التنفيذ الجماعي حسب الفئة المهنية 215
- جدول رقم: 117 يبين وجود فروق في تطلب العمل الجماعي جزئياً حسب الفئة المهنية 215
- جدول رقم: 118 يبين وجود فروق في كون العمل فردي حسب الفئة المهنية 216
- جدول رقم: 119 يبين وجود فروق في تعدد المهام حسب الفئة المهنية 216
- جدول رقم: 120 يبين وجود فروق في تجزئة العمل حسب الفئة المهنية 217
- جدول رقم: 121 يبين وجود فروق في التحديد الدقيق للعمل حسب الفئة المهنية 217
- جدول رقم: 122 يبين وجود فروق في تحديد الأهداف حسب الفئة المهنية 218
- جدول رقم: 123 يبين وجود فروق في تكرار العمل حسب الشهادة المتحصل عليها 218
- جدول رقم: 124 يبين وجود فروق في وجود النشاط الممل حسب الشهادة المتحصل عليها 219
- جدول رقم: 125 يبين وجود فروق في النشاط المتنوع حسب الشهادة المتحصل عليها 219
- جدول رقم: 126 يبين وجود فروق في وجود العمل البسيط حسب الشهادة المتحصل عليها 220
- جدول رقم: 127 يبين وجود فروق في وجود العمل المعقد حسب الشهادة المتحصل عليها 220
- جدول رقم: 128 يبين وجود فروق في كون العمل يحتاج المهارة حسب الشهادة المتحصل عليها 221
- جدول رقم: 129 يبين وجود فروق في تطلب العمل الإبداع حسب الشهادة المتحصل عليها 221
- جدول رقم: 130 يبين وجود فروق في تطلب العمل التنفيذ الجماعي حسب الشهادة المتحصل عليها 222
- جدول رقم: 131 يبين وجود فروق في تطلب العمل التنفيذ الجماعي جزئياً حسب الشهادة المتحصل عليها 222
- جدول رقم: 132 يبين وجود فروق في كون العمل فردي حسب الشهادة المتحصل عليها 223
- جدول رقم: 133 يبين وجود فروق في تعدد المهام حسب بين الشهادة المتحصل عليها 223
- جدول رقم: 134 يبين وجود فروق في كون العمل مجزئاً حسب الشهادة المتحصل عليها 224
- جدول رقم: 135 يبين وجود فروق في كون العمل محدد بدقة حسب الشهادة المتحصل عليها 224
- جدول رقم: 136 يبين وجود فروق في تحديد العمل من خلال الأهداف حسب الشهادة المتحصل عليها 225
- جدول رقم: 137 يبين وجود فروق في كون العمل نشاط مكرر حسب المستوى الدراسي 225
- جدول رقم: 138 يبين وجود فروق في كون العمل نشاط ممل حسب المستوى الدراسي 226
- جدول رقم: 139 يبين وجود فروق في كون العمل نشاط متنوع حسب المستوى الدراسي 226

- جدول رقم: 140 يبين وجود فروق كون العمل نشاط بسيط حسب المستوى الدراسي 227
- جدول رقم: 141 يبين وجود فروق في كون العمل معقد حسب المستوى الدراسي 227
- جدول رقم: 142 يبين وجود فروق في كون العمل يحتاج إلى المهارة حسب المستوى الدراسي 228
- جدول رقم: 143 يبين وجود فروق في كون العمل يحتاج الإبداع حسب المستوى الدراسي 228
- جدول رقم: 144 يبين وجود فروق في كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي حسب المستوى الدراسي 229
- جدول رقم: 145 يبين وجود فروق في كون العمل جزء منه جماعي حسب المستوى الدراسي 229
- جدول رقم: 146 يبين وجود فروق في كون العمل فردي حسب المستوى الدراسي 230
- جدول رقم: 147 يبين وجود فروق في كون العمل متعدد المهام حسب المستوى الدراسي 230
- جدول رقم: 148 يبين وجود فروق في كون العمل أحادي المهمة حسب المستوى الدراسي 231
- جدول رقم: 149 يبين وجود فروق في التحديد الدقيق للعمل حسب المستوى الدراسي 231
- جدول رقم: 150 يبين وجود فروق في تحديد العمل عن طريق الأهداف حسب المستوى الدراسي 232
- جدول رقم: 151 يبين وجود فروق في كون العمل مكرر حسب الورشة 233
- جدول رقم: 152 يبين وجود فروق في كون العمل ممل حسب الورشة 233
- جدول رقم: 153 يبين وجود فروق في كون العمل نشاط متنوع حسب الورشة 234
- جدول رقم: 154 يبين وجود فروق في كون العمل نشاط بسيط حسب الورشة 234
- جدول رقم: 155 يبين وجود فروق كون العمل معقد حسب الورشة 235
- جدول رقم: 156 يبين وجود فروق كون العمل يحتاج المهارة حسب الورشة 235
- جدول رقم: 157 يبين وجود فروق في كون العمل يحتاج الإبداع حسب الورشة 236
- جدول رقم: 158 يبين وجود فروق كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي حسب الورشة 236
- جدول رقم: 159 يبين وجود فروق كون العمل جزء منه جماعي حسب الورشة 237
- جدول رقم: 160 يبين وجود فروق في كون العمل فردي حسب الورشة 237
- جدول رقم: 161 يبين وجود فروق في كون العمل متعدد المهام حسب الورشة 238
- جدول رقم: 162 يبين وجود فروق في كون العمل أحادي المهام حسب الورشة 238
- جدول رقم: 163 يبين وجود فروق في كون العمل محدد بدقة حسب الورشة 239
- جدول رقم: 164 يبين وجود فروق كون العمل محدد من خلال الأهداف حسب وبيّن الورشة 239

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
136	الشكل رقم: 01 يبين كيفية مراقبة الجودة.
184	الشكل رقم: 02 يبين رتابة العمل ومحتواه المعرفي.
185	الشكل رقم : 03 يبين محتوى إثراء المهام بالمؤسسة.
187	الشكل رقم : 04 يبين هامش المبادرة في المؤسسة.

أدت أزمة النفط التي أصابت الاقتصاد العالمي في عمقه سنة 1973 إلى تراجع كثير من المؤسسات عبر العالم، خاصة المؤسسات الأمريكية التي كانت تصدر المشهد العام، مما دفع بالكثير من مراكز البحث والمؤسسات الأخرى المهتمة بعالم المال والاستثمار إلى القيام بالعديد من الجهود البحثية لاستكشاف الوضع والاطلاع على العوامل الفاعلة فيه، وكان من بين الملاحظات الأولية التي تم تسجيلها صمود المؤسسات اليابانية وعدم تأثرها بالأزمة وقدرتها على الاستمرارية والنمو في عز الأزمة، وقد أدت هذه الملاحظات الأولية إلى تحفيز مراكز البحث الغربية والأمريكية على الخصوص للقيام برحلات متعددة إلى اليابان وإجراء العديد من الدراسات بالتعاون مع علماء وخبراء محليين لتدقيق البحث أكثر، وكان من بين الاستنتاجات الأولى التي تم تسجيلها هو اعتماد المؤسسة اليابانية ومؤسسة تويوتا على الخصوص على نموذج إنتاجي خاص أو تنظيم خاص حقق لها الزيادة والصمود والصعود في عز الأزمة.

لقد تأكد الجميع مع مرور الوقت أن السر لا يكمن في العامل الياباني الخارق وإنما في التنظيم الخاص الذي تم إبداعه وبناءه وضبطه وتعديله وفق محددات السياق وبما يتلاءم والمعطيات السوسيو اقتصادية المحلية، وأصبح واضحاً أن التميز والريادة اليابانية نابعة من خصوصية بنائها التنظيمي، وحول هذه الفكرة الأساسية والمتفق عليها قامت العديد من الدراسات والأبحاث المعمقة والتي اختلفت لاحقاً في بعض التفاصيل المتعلقة بأهم مميزات هذا النظام أو أهم الخصائص التي صنعت له التميز، وبذلك شهدت الدراسات التنظيمية منعطفاً مهماً أسس لمرحلة جديدة.

لقد كانت هذه المرحلة محطة تحول هامة أعادت بعث مقاربات واتجاهات نظرية لم تكن في قلب الاهتمام خلال الفترات السابقة مثل نظرية النظم والمقاربة الثقافية ونظرية المحددات الموقفية بمدارسها المختلفة، وقد تعددت الأبحاث في هذا الاتجاه ثم تلخصت في ثلاث تيارات رئيسية، أحدها يرى أننا بصدد تنظيم معياري جديد والثاني يرى أننا في مرحلة موت التنظيم المعياري وظهور نماذج تنظيمية متعددة للدورة الاقتصادية الواحدة، وهذه النماذج التنظيمية المتعددة محدودة العدد وتنوع حسب السياق السوسيو اقتصادي، أما الاتجاه الثالث فكان يرى غياب النموذج أصلاً سواء كان واحداً أو متعدداً وأن كل مؤسسة ناجحة عليها بناء نموذجها التنظيمي الخاص بما يتلاءم ومعطيات السياق والموارد التي تمتلكها والخصائص التي تميزها

ورغم أهمية هذه النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسات وقيمتها العملية إلا أنها لم تخل من عيوب وثغرات كانت ولا تزال بحاجة إلى جهد نقدي كبير يقوم بتصنيفها ويعطيها بعدا نظريا تجريديا أكبر، ومن بين أهم الانتقادات التي وجهت لبعضها هو التعسف النظيري الذي مورس على واقع اجتماعي على درجة عالية من الثراء من أجل إدخاله في قوالب نظرية جاهزة حتى تتوافق مع الفرضيات التي تم إنتاجها مسبقا، إضافة إلى أن أغلب هذه الدراسات هي أبحاث تزامنية لا تستطيع التقاط السمات والخصائص التي ترتبط بالتحول والفترات الانتقالية وهي أجزاء مهمة في تشكيل صورة الواقع الاجتماعي المعقد، كما يمكن التنبيه أيضا مع بعض الباحثين إلى أهمية المقاربة التاريخية في ترميم عيوب الدراسات التزامنية مثل ما فعلت دراسة فريق البحث المنتمي إلى مركز الدراسات والأبحاث المعروف اختصارا بـ GERPISA والذي قدم قراءة تاريخية مهمة لتطور النماذج التنظيمية عبر فترة زمنية طويلة، وقد مكنته نتائج تلك المقاربة من إعطاء صورة أفضل لماضي وحاضر التحولات التنظيمية التي عرفتتها المؤسسات الأمريكية والأوروبية الكبرى.

وقد حاولنا في هذه الدراسة المتواضعة التحقق من مجموعة من الفرضيات التي نتجت عن هذه الحركة النقدية والبحثية في نظريات التنظيم والاقتراب منها ميدانيا من خلال دراسة تمت بإحدى أعرق المؤسسات الجزائرية في قطاع حيوي ألا وهو قطاع صناعة الحديد والصلب آملين أن تقدم هذه الدراسة رؤية تساهم ولو بالقليل في وضع ملامح عامة للنظام الإنتاجي الملائم للمؤسسة الجزائرية بهذا القطاع الاستراتيجي.

وقد احتوت الخطة خمسة فصول، تضمن الأول منها البناء المنهجي والمفاهيمي للدراسة، وتضمن الثاني أدبيات التنظيم وأهم المقاربات الكلاسيكية والحديثة منها، أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للدراسة الوصفية لميدان البحث والسياق السوسيو اقتصادي المؤثر في تنظيم المؤسسة، أما الفصل الرابع فقد تضمن أهم الملامح والمبادئ التنظيمية السائدة بالمؤسسة، والفصل الخامس والأخير تم تخصيصه لعملية التهجين أو التكيف التنظيمي والفروق التنظيمية الموجودة في المؤسسة، وختمنا الدراسة باستنتاج عام تضمن أهم ما توصلت إليه الدراسة.

الفصل الأول:

البناء المنهجي للدراسة.

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل أهمية الموضوع من خلال الحديث عن نقطتين أساسيتين إحداهما تتعلق بأهمية صناعة الحديد والصلب في التنمية، والأخرى تتعلق بأهمية الموضوع في حد ذاته والذي ما زال محل نقاش وبحث واستقصاء لكونه يدور حول إشكالية طموحة وذات رؤية مختلفة قلبت الكثير من المفاهيم المتداولة في أدبيات التنظيم، كما سنتناول تدقيق بعض المفاهيم والتحويلات التي عرفتتها والمعاني المختلفة التي تحتويها تبعا للمدرسة والفترة التي أنتجت فيها لاسيما المفاهيم الكبيرة منها مثل مفهوم التنظيم ومفهوم النموذج، كما سنتطرق للإجراءات المنهجية العامة، وفي الأخير سنتناول بعض الدراسات السابقة التي مهدت لهذه الدراسة.

المبحث الأول: الإطار العام للإشكالية.

1- أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

تعود أهمية الموضوع إلى عاملين اثنين. أحدهما يتعلق بأهمية التنظيم في نجاح المؤسسة واستمراريتها حيث أثبتت الدراسات أن التنظيم إذا كان مصمما بطريقة جيدة باستطاعته أن يزيد إنتاجية المؤسسة من 15 إلى 30% كما أن التنظيم المصمم بطريقة لا تراعي محددات السياق يمكنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس، ومعلوم أن المؤسسة اليابانية نجت من الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها المؤسسات الأوروبية نهاية السبعينات بسبب قدرتها على إبداع رؤية تنظيمية مختلفة أدركت تحولات المحيط وتكيفت معها وهو ما أدركته المؤسسات الأوروبية إلا متأخرا¹

لقد انقد التنظيم المرن المؤسسات اليابانية من خلال مبادئه المشهورة. مثل الإنتاج في الوقت وحلقات الجودة، ومحاربة التبذير، والتوظيف مدى الحياة وغيرها، فالتنظيم هو الذي صنع التميز، لأن الفرق والمنافسة والتميز لا تصنعها المعدات الحديثة ولا الأموال المتدفقة من مصادر التمويل ولا الأسواق المفتوحة أو المحصنة، الذي يصنع ذلك هو التنظيم الجيد وفق رؤية إستراتيجية واضحة وواعية.

¹Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland. **Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines: vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises au Québec**. Communication à la cinquième conférence de l'Association internationale de management stratégique Lille, France, les 13-15 mai 1996 p.12

وعندما نتحدث عن الرؤية الواضحة والواعية فإننا لا نقصد قفزات الموضوعة التنظيمية التي تروج لها دكاكين الخبرة التسييرية ، لقد دخلت حلقات الجودة إلى مصنع الحجار خلال الثمانينيات من القرن الماضي عقب ظهورها في المصانع الفرنسية إلا أنها لم تنتج شيئا ولم تحسن من وضعية المؤسسة التي واصلت التراجع باستمرار حتى دخلت الشراكة مع المؤسسة الهندية ميطال ستيل، لقد استطاعت مؤسسات الملابس الفرنسية الصمود في وجه المنتجات الآسيوية ذات العمالة المنخفضة التكاليف بفضل بنائها التنظيمي المتميز الذي قلص مدة إنتاج دفعة واحدة من 15 يوما إلى يوم واحد وهي مدة مهمة في عالم تحكمه تقاليد الموضوعة السريعة والمتقلبة، هذا التنظيم اعتمد على الفرق المستقلة والمتعددة المهام واستثمرت في المنتجات العالية الجودة التي تستهدف شريحة اجتماعية محدودة، مؤسسة أمريكية أخرى اعتمدت نمودجا تنظيميا مختلفا استطاعت من خلاله زيادة إنتاجها ب60% خلال ثلاث سنوات، كما تحدث باحثون أمريكيون على أن المؤسسات التي تخلت عن فكرة الطريق والواحد التاييلورية للنمودجية استطاعوا رفع الإنتاج بمعدل بلغ 30% أما مكتب دراسات Hamilton و Booz Allen وأمريكا فقد قام بدراسة ميدانية موسعة في أربعة وأربعين مؤسسة كبيرة أمريكية ويابانية وأوروبية وخلص إلى أن زيادة الإنتاج ب 20 % راجع إلى تحديد المنتج وأن 30% راجع لإدخال الآلات الحديثة، أما 50% فيرجع إلى تغيير التنظيم¹.

السبب الثاني الذي دفعني لاختيار هذا الموضوع هو أهمية صناعة الحديد والصلب كونها صناعة وسيطة تمون أغلب الصناعات الأخرى كصناعة السفن، الغواصات، السيارات، الأسلحة، البناء والأشغال العامة، فهي إذا من الصناعات الإستراتيجية ذات الاستثمارات الكبيرة والتي تحتاج إلى عمالة كثيرة وموارد كبيرة²، حيث يمثل الحديد المنتج عالميا 95% من حجم المعادن المنتجة سنويا ونسب استهلاك الحديد يعد مؤشرا قويا على مستويات التنمية في أي بلد، حيث يرتفع استهلاكه في البلدان المتقدمة ويقل في البلدان النامية ففي اليابان يبلغ معدل استهلاك الفرد من الحديد ب

¹ Michel, Milot et autres. **Transformer l'organisation du travail**. Paris: édition organisation. 1995 .p 11.

² سمير بو ختالة و محمد زرقون . " دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر " . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية . عدد 02 . جوان 2015 . ص 79.

625 كلف سنويا ويبلغ في ألمانيا 500 كلف سنويا وفي فرنسا يقدر ب 250 كلف¹ ويتقلص هذا المقدار إلى 17 كلف في إفريقيا².

لقد بلغ إنتاج الحديد في العالم سنة 2011 ما يعادل 1526 مليون طن بارتفاع يقدر ب 6.3 % مقارنة ب 2010 لا تمثل فيه أوروبا مجتمعة إلا مقدار 27 % وتحتل فرنسا المركز 14 عالميا و الثالث أوروبا بعد ألمانيا وإيطاليا بقدرة إنتاجية تقدر ب 20 مليون طن سنويا من خلال 24 موقعا أساسيا يوفر 44500 منصب عمل مباشر، وإذا كانت صناعة الحديد في فرنسا تراجعت في العقدين الأخيرين فإن ذلك كان لحساب دول أخرى مثل الصين وألمانيا وإيطاليا، حيث تضاعف الإنتاج في إيطاليا ب 131% ما يعادل 8.7 مليون طن وفي ألمانيا 84 % ما يعادل 44.3 مليون طن وبلغ في إسبانيا 139% خلال سنة 2001،³ وقد عرفت هذه الصناعة في العقود الأخيرة تطورات كبيرة قلصت تكلفة الموارد البشرية إلى الربع بعد ما كانت تمثل الثلث في 1970، وأصبح حاليا لا يمثل إلا 10 %⁴ من تكاليف الإنتاج كما تم التحكم في انبعاث غاز CO₂، و تم تقليصها إلى 50 %، إضافة إلى هذا فقد تحسنت ظروف العمل بعد إدخال تحسينات على آلات الإنتاج من ناحية الأداء ومن ناحية ظروف العمل⁵.

إن صناعة الحديد والصلب بإمكانها أن تكون قاطرة النمو في الجزائر و بديلا مقبولا و مهما لصناعة النفط أو رافدا له يوفر دخلا إضافيا أو يوفر على الأقل تكاليف باهظة تنفق في استيراد الحديد من الخارج، فصناعة الحديد والصلب تحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة و إلى مواد للحديد ومناجم ذات نوعية جيدة وقليلة تكاليف الاستخراج ومواقع ساحلية تسهل عملية النقل والتوريد وإلى مصدر للطاقة لأن صناعة الحديد والصلب تعد ثاني مستهلك للطاقة بعد صناعة الكيماويات وكل هذه العوامل متوفرة في الجزائر حيث ترتفع البطالة في صفوف الخريجين من الجامعة والعمال المؤهلين، ويوجد بالجزائر أكبر احتياطي للحديد ذو النوعية الجيدة سهلة الاستخراج⁶ وتمتلك مصادر

¹ Pascal Faure Vice-président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies. La filière acier en France et l'avenir du site de Florange, **Rapport remis au Ministre du Redressement productif**. 27 juillet 2012.p.20.

² Bureau international du Travail, **La main-d'œuvre de l'industrie sidérurgique du XXI^e siècle**. Rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur la main-d'œuvre de l'industrie sidérurgique du XXI^e siècle: Quelles seront ses caractéristiques et ses méthodes de travail. Genève, 1997.

³ Rapport remis au Ministre du Redressement productif. op. cit. p-p.17-20.

⁴ Ibid. p13.

⁵ Bureau international du Travail. Op.cit.

⁶ سمير بو ختالة . مرجع سابق . ص. 87.

للطاقة لتموين هذه الصناعة إضافة إلى مواقع قريبة من البحر وتوفر موانئ للتوريد مما يجعل الظروف ملائمة لانطلاق صناعة صلب قوية في الجزائر، إضافة إلى هذا فإن الجزائر تخلف 600 ألف طن من خردة الحديد وهي إحدى الموارد الأساسية في صناعة الحديد لا تستعمل منها المصانع المحلية إلا مقدار 60 ألف طن سنويا و الباقي يتآكل في الطبيعة¹، إضافة إلى أن الإنتاج المحلي لا يغطي إلا حوالي 30 % من الاحتياجات المحلية من الحديد بزيادة سنوية تقدر بـ 8 % 2 وتستورد الباقي من دول الاتحاد الأوروبي وتركيا نظرا للإعفاءات الجمركية التي يتمتع بها المنتج الأوروبي في إطار اتفاق الشراكة³.

إذا رجعنا إلى الأرقام المقدمة من طرف المؤسسات المختلفة فإن الجزائر بحاجة إلى مالا يقل عن 10 مليون طن سنويا مع مستويات استهلاك متدنية وغياب صناعات مستهلكة وباستطاعة هذا الاستهلاك أن يرتفع إلى أكثر من 10 مليون طن سنويا بإدخال تعديلات على أنماط البناء المعتمدة على الحديد بشكل أساسي كما هو موجود في بريطانيا واليابان، وإنشاء بعض الصناعات الميكانيكية الوطنية التي لا تحتاج إلى تحكم عال في التكنولوجيا وربطها بصناعة الحديد، وبذلك يمكن رفع مستوى الاستهلاك إلى ما يفوق 10 مليون طن سنويا وبذلك فنحن بحاجة إلى أربع مصانع بطاقة إنتاجية مساوية لمصنع الحجر، وبعملية حسابية بسيطة، إذا كان الحجر يوظف حوالي 6000 عاملا وينتج في أحسن أحواله مليوني طن سنويا، وإذا اتخذنا معدلا عالميا للعمالة في صناعة الحديد والصلب بـ 1000 عامل لكل مليون طن⁴ فإننا نوفر بذلك 10000 منصب شغل مباشر إذا أضفنا إليها منصبين غير مباشرين مقابل كل منصب مباشر حسب القاعدة المعمول بها فإننا نوفر بذلك 30 ألف منصب شغل دائم إذا أضفنا إليها 40 ألف منصب في استرجاع الخردة فإن ذلك يعني توفير مالا يقل عن 70 ألف منصب عمل بدون احتساب النشاطات الصناعية الأخرى المرتبطة بها والتي يمكن إنشاؤها كصناعة السيارات على الخصوص كونها أحد أهم مستهلكي المنتجات الحديدية مع الأشغال العامة و البناء، وتشغيل منجم غار جبيلات وحده قادر على توفير 15 ألف منصب شغل⁵.

¹ جريدة الخبر . 22 ماي 2013. تصريح لرئيس اتحادية مسترجعي و مصدري النفايات الحديدية.

² جريدة الخبر . 02 جوان 2010. تصريح لمدير الاستثمار والعلاقات الاقتصادية الخارجية بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

³ جريدة الشروق . 05 جويلية 2013.

⁴ Bureau international du Travail. Ibid.

⁵ سمير بوختالة . مرجع سابق . ص. 87.

ربما تبدو هذه الأرقام نظرية وبعيدة عن الواقع ولكن عند مقارنتها بصناعة الحديد والصلب في دول عربية أخرى لا تمتلك ظروفًا ومعطيات أفضل تبدو لنا الأمور أكثر واقعية، فالسعودية تنتج 09 ملايين طنًا سنويًا ومصر تنتج ما يقارب 08 مليون طن سنويًا، ويعمل في السوق المحلية بمصر نحو 25 مصنع حديد تصل قدراتها الإنتاجية إلى 10 ملايين طن سنويًا، وتستوعب ما يربو على 50 ألف عامل، وفقًا لبيانات غرفة الصناعات المعدنية¹، أما إنتاج تركيا من حديد التسليح فيقدر بـ 33 مليون طن في العام تقوم باستهلاك 20 مليون طن والفائض عن حاجتها 13 مليون طن تقوم بتصديره²، إن أهمية صناعة الحديد والصلب كمحرك للتنمية بديلاً عن النفط هو الذي دفعني لاختيار هذا الموضوع وهذا الميدان الذي أنفقت فيه 10 سنوات مطالعاً لأهم ما كان يصدر حوله في الجرائد والدراسات.

2- الإشكالية:

لقد كانت سنوات الرفاه الثلاثين الممتدة من 1940 إلى 1970 ذروة نجاح المؤسسات الاقتصادية المعتمدة على النموذج التaylor-fordienne والذي توسع انتشاره إلى مختلف أرجاء العالم كأفضل نموذج لتسيير الإنتاج وإدارته على مستوى المؤسسات الاقتصادية خلال العشرية الممتدة من 1960 إلى 1970³، إلا أن هذا النموذج بدأ يفقد هذه المصداقية وهذا البريق ابتداءً من أزمة النفط الأولى سنوات السبعينات 1973 حيث بدأت المؤسسات الأوروبية والأمريكية تعرف خسائر متوالية وتفقد ريادتها للسوق العالمية، وعلى العكس من ذلك كانت المؤسسات اليابانية تواصل التقدم واكتساح السوق⁴، لقد دفعت هذه الوضعية المهتمين بعالم المال والأعمال للبحث عن أسباب التحول وظهر أن السوق العالمي عرف عدة تغيرات مست جوانب جوهرية حيث زادت فيه المنافسة وأصبح الزبون أكثر إلحاحاً حول آجال التسليم وعمر المنتج وتنوعه وخصائصه، وهذا التحول على مستوى السوق استدعى إعادة النظر في تنظيم العمل وتقسيمه وأنظمة الإنتاج ومحتوياتها.

¹ مجلة الصلب العربي. 26 مايو 2015.

² مجلة الصلب العربي. 22 سبتمبر 2015.

³ Jean Vandewattyn. *L'innovation managériale et la modernisation des entreprises*. Thèse de doctorat. Université libre de Bruxelles. Année académique 1997-1998, p 192.

⁴ Cédric Lomba : "Apports et difficultés de transposition des théories du GERPISA Les modèles productifs dans la sidérurgie belge". *Actes du GERPISA*. septembre 2004 . p. 65.

إن التغيرات الهيكلية التي مست الاقتصاد العالمي، دفعت الكثيرين إلى التخلي عن اقتصاديات الحجم التي تحاول تقليص تكاليف الإنتاج الثابتة من خلال رفع الطاقات الإنتاجية إلى درجاتها القصوى وإثارة حوافز العمال وشحذها لرفع مستوى الأداء، كل هذا لم يعد ناجعا ولا مفيدا، ولا يحقق التميز والتقدم للمؤسسة، وتطلب هذا إجراء تعديلات جوهرية على مستوى تنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية وأنظمة الإنتاج عموما .

إن خصائص السوق الجديدة تتطلب أنظمة إنتاج أكثر مرونة مع طلبات الزبون وعمالة مرتفعة التأهيل وذات استقلالية أكبر وقادرة على التدخل السريع وتقديم الحلول والاقتراحات المبدعة وفي الوقت المناسب والمحدد، هذا التحول أدركته المؤسسة اليابانية مبكرا وسارعت إلى التأقلم معه من خلال إبداع نظام إنتاجها الخاص الذي كان يظهر القطيعة مع النظام التايلورو-فوردية Taylors-fordienne ، وعلى غرار المؤسسة اليابانية قامت مؤسسات أخرى بإنتاج ما يسمى بأشكال جديدة لتنظيم العمل وإدارة الإنتاج ابتداء من نهاية سنوات 1970¹ ، حيث ظهرت حلقات الجودة، فرق الاقتراح، الجودة الشاملة ، إثراء المهام ، توسيع المهام، الفرق المستقلة وشبه المستقلة، وأصبحت هذه الأشكال محل اهتمام الفاعلين الاقتصاديين والباحثين على حد سواء ابتداء من سنوات 1980 ، وكانت ردود الأفعال حولها متباينة ، فالإتحاد الأوروبي أصدر سنة 1997² الكتاب الأخضر حول الأشكال الجديدة للتنظيم والذي عالج معوقات نشر هذه الأشكال الجديدة باعتبارها الحل الوحيد لإنعاش المؤسسة الاقتصادية وإعادة دفعها، وقد سارعت المؤسسات إلى البحث عن هذه الأشكال وحولها ومحاولة تطبيقها للخروج من الأزمة، غير أن الباحثين اختلفوا في النظر إلى هذه التحولات.

البعض اعتبرها مجرد موضة عابرة لا تستحق الاهتمام وما يسمى بأنظمة الإنتاج الجديدة ليست في الحقيقة إلا تايلورية معدلة أو مخففة³ لا تستدعي كل هذا الاهتمام، إلا أن هذا الرأي بدأ يفقد قوته مع الوقت وحل محله الرأي الثاني الذي تبناه مجموعة من الباحثين (James Womack, Daniel Jones et Daniel Roos) من خلال مؤلفهم المشهور تحت عنوان الآلة التي سوف تغير العالم The Machine That Changed the World والذي صدر سنة 1990 وهو خلاصة دراسة استمرت خمس سنوات والذي يرى أن تحول السوق أنتج نموذجا جديدا لتنظيم الإنتاج

¹ Margirier Gilles. "Crise et Nouvelle Organisation du travail ". Travail et Emploi N°22 - 12/1984.p39.

² La Commission Européenne. Partenariat pour une nouvelle organisation du travail .avril 1997.

³ Margirier Gilles. Op.cit.p.35.

سيحل محل النظام التايلوروفوردي وسيسيطر هذا النموذج على عالم الاقتصاد كما سيطر النموذج التايلوروفوردي لعقود أخرى . وبذلك فهو يؤيد فكرة نظام الإنتاج الوحيد الأفضل وسماه بنموذج الإنتاج المرن، أو الرشيق (Système Lean).

إلا أن هذا الرأي لم يحظ بالإجماع وظهرت آراء أخرى مناقضة حيث ترى مجموعة أخرى من الباحثين أنه في المرحلة الاقتصادية الواحدة توجد مجموعة من أنظمة الإنتاج المختلفة وأن فكرة النظام الوحيد الأفضل One best way لا وجود لها ومشكلة أصحاب النظام الوحيد حسبهم أنهم لم يميزوا في دراستهم بين أنظمة إنتاج متميزة، حيث كان يوجد في نفس الفترة التي وجد فيها النظام التايلوري أنظمة أخرى مثل النظام السلوني والفوردي، غير أن هذا الرأي يختلف هو الآخر حول عدد هذه الأنظمة وطبيعتها فيذهب الباحثان الأمريكيان Appelbaum et Rosemary Batt Eileen إلى وجود نظامين متميزين ومتزامنين هما، الإنتاج المرن والفرق المستقلة على الطريقة الأمريكية، أما الباحثان الآخرون Boyert و Fraysnet فيذهبان إلى وجود عدد أكبر مختلف من حيث الطبيعة عن ما ذكره Appelbaum et Batt.¹

أما جونتان وشارل سابال Charles Sabel and Jonathan Zeitlin فيذهبان إلى غياب النموذج المعياري أصلا ويعتبران كل مؤسسة هي نموذج قائم بذاته لأن تعدد المحددات الموقفية يجعل نقل النموذج أو إعادة إنتاجه من الصعوبة بمكان، ولهذا فكل مؤسسة عليها بناء نموذجها ونظامها الإنتاجي من خلال المبادئ التنظيمية وبما يتناسب وإستراتيجيتها السوسيو اقتصادية والثقافية، لهذا نجد أن نظام الإنتاج الياباني الذي صنع مجد مؤسساته من خلال التوظيف مدى الحياة والإنتاج في الوقت، واجه صعوبات جمة أثناء نقله إلى أوروبا حيث النزعة الفردية الطاغية والولاء التنظيمي الضعيف، مما تطلب إعادة بناء أنظمة معدلة.

كل هذه التحولات التنظيمية النظرية والميدانية ألفت بظلالها على صناعة الحديد والصلب وأدت إلى تغيرات عميقة على المستوى التنظيمي مازال النقاش حولها قائما إلى اليوم، ومازالت صناعة الحديد والصلب تترنح وتبحث عن مخرج لها من بين هذه الآراء المختلفة، وهذا النقاش النظري يستمد شرعيته من دراسات ميدانية على مستوى عال من الدقة و الموضوعية والتمثيل المنهجي، وهو نقاش عام لا يخص فضاء اقتصاديا دون آخر، وقد حاولنا نقل هذا النقاش النظري المدعم

¹ Edward Lorenz, Antoine Valeyre. "Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne". Travail et Emploi n° 102 , Avril-juin 2005p-p 91-105.

بالدراسات الميدانية إلى صناعة الحديد والصلب وطرح مجموعة من التساؤلات التي نراها مفيدة وخصبة وقادرة على إثراء هذا النقاش الدائر من خلال دراسة ميدانية أخرى تضاف إلى هذا الاتجاه أو ذاك.

لقد انطلقت الدراسة من سؤال محوري تردد كثيرا في النقاش السالف الذكر، هل تعتمد صناعة الحديد والصلب نمودجا تنظيميا خاصا تبنيه من مبادئ تنظيمية لنظريات مختلفة مراعيًا في ذلك محددات موقفية مدروسة؟ أم أنها تعيد إنتاج النموذج المعياري الأفضل الرائج بعد تكييف أو تعديل بسيط؟. وما هي أهم هذه المحددات الموضوعية المأخوذة بعين الاعتبار وهل النموذج المنتقى أو المبني واحد في كل أقسام المؤسسة أو أن كل قطاع له خصوصيات محددة تؤخذ دائما بعين الاعتبار.

3- فرضيات الدراسة:

لقد فضلت أن تكون الفرضيات بهذا الشكل المفتوح عوض أن تكون علاقات محددة بين متغيرين على الطريقة الديكارتية و الكونتية لأن هذا النوع من الفرضيات يسمح برؤية واسعة للواقع الاجتماعي المتداخل في شكل شبكات معقدة عكس النوع الثاني من الفرضيات الذي يعطي رؤية محددة أو علاقة قائمة تكون مفيدة في مرحلة معينة لتفكيك الظاهرة ومحاولة حصر المتغيرات المؤثرة فيها ولكنها في مرحلة أخرى قد يصبح هذا النوع من الفرضيات المتطرف في السببية أو السببية الميكانيكية عقيما ونتائجه ذات قيمة عملية ضعيفة¹ لهذه الأسباب صغت الفرضيات بشكل مفتوح حتى تسمح بالحركة الواسعة وجمع معطيات كثيرة.

في البداية جمعت مجموعة من الفرضيات من دراسات سابقة ثم أعدت صياغتها وكيفتها مع طبيعة البحث وفي الأخير انتقيت منها مجموعة قليلة رأيت أنها الأكثر خصوبة والأقدر على مسح الواقع والتقاط المعطيات المهمة من الميدان وهذه الفرضيات كالتالي:

1. تعتمد المؤسسة نمودجا تنظيميا خاصا يتوافق ومحددات السياق الأساسية.
2. يكون النموذج التنظيمي المعتمد داخل المؤسسة نسقا من المبادئ التنظيمية التي تنتمي إلى مجموعة من النظريات التنظيمية المختلفة.

¹ Michel Henric-Coll .L'organisation fractale. FractalTeams, Paris 2013.p 45.

3. يتم تكييف المبادئ التنظيمية مع محددات السياق قبل اعتمادها في النموذج التنظيمي الخاص التي ثم بناؤه مع الوقت.

4. لا توجد فروق دالة إحصائية في التنظيم داخل المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

5. لا توجد فروق دالة إحصائية في التنظيم داخل المؤسسة تعزى للمتغيرات المحلية.

المبحث الثاني: المفاهيم والمنهج المتبع.

1. تحديد المفاهيم.

إن المفهوم هو المنظار الذي ننظر من خلاله إلى الواقع وإن كان هذا المنظار معتما فقد يقودنا إلى مجموعة من النتائج البعيدة كل البعد عن الظاهرة لهذا فإن عملية تحديده بالغة الأهمية وخاصة التحديد الإجرائي الذي ينقلنا من التجريد إلى الفضاء الملموس لهذا سنحاول قدر الإمكان حصر المفاهيم وتحديدها بما يسمح بوصفها وقياسها، رغم إدراكنا أن كل تجريد هو عنف ضروري ممارس على واقع متداخلة أجزائه بصورة شديدة، وهو اقتلاع للجزء من الكل و مساس بصورته الأصلية.

1.1 مفهوم التنظيم :

يقول دو غول جاك (Vincent de Gaulejac) أن أحد ما يميز الدراسات المتخصصة في التسيير والإدارة هو كثرة المفاهيم وغموضها الشديد إلى درجة العقم أحيانا¹ ومصطلح التنظيم لا يشد عن القاعدة حيث نجد غموضا وتداخلا كبيرا في تحديد مفهوم التنظيم بين معان مختلفة²، التنظيم كوحدة اجتماعية، التنظيم كبناء اجتماعي و الذي تعتبر المقولة إحدى أشكاله الأكثر شهرة ويسمى في كثير من المراجع بالمنظمة أو المؤسسة وفي بعضها يسمى التنظيم وتجمع على تنظيمات ، نجد أيضا التنظيم بمعنى الهيكل التنظيمي وعادة نجد الحديث عنه في كتب التسيير، ومن بين أشكاله التنظيم المصنوفي والتنظيم الوظيفي ... الخ.

أما ميشال فودريا Michel foudriat فيضيف فرقا آخر عندما يتحدث عن الخلط الموجود بين مفهوم المؤسسة institution التي تدل على مجموعة من المعايير والقواعد الاجتماعية التي توجه الأفراد

¹ Vincent de Gaulejac , *La société malade de la gestion* , Seuil, Paris,2005, p.40.

² Jacques Rojot. *Théorie des organisations*, ESKA, Paris,2003, p 20.

وتحدد أدوارهم و التنظيم organisation الذي يدل على معنى مغاير سوف نتطرق إليه لاحقا حيث غالبا ما يستعمل التنظيم بمعنى المؤسسة¹ ويبدو أن هذا الخلط نابع من الترجمة عن اللغة الفرنسية حيث يعبر عن المنظمة والتنظيم بلفظ واحد وهو Organisation² وهذه الظاهرة نجدها أيضا في مفهوم الدافعية والحافز حيث يعبر عنه بلفظ واحد وهو Motivation ونجدها أيضا في مفهوم التغيير والتغير حيث نجد لفظا واحدا لكلا المفهومين Changement .

إضافة إلى هذه المعاني الثلاثة لمفهوم التنظيم نجد معنى آخر ، وهو التنظيم كإجراء أو سلسلة من العمليات المختلفة التي تتمحور حول تحقيق هدف واحد أو بمعنى أدق هو عملية تقسيم أو توزيع العمل وتنسيقه من أجل تحقيق أهداف لا يقوى عليها النشاط الفردي³ وكل ما يتطلب معها من وظائف أخرى، وأخيرا نجد التنظيم بمعنى عملية تقسيم العمل وتنسيقه من أجل تحقيق أهداف محددة سلفا وهذا المعنى الأخير هو الذي يعنينا هنا حيث سنسوق مجموعة من التعاريف المختلفة ومن خلالها نحاول أن نحدد بؤرة التعريف عن طريق جمع العناصر الأكثر تداولاً في التعاريف المختلفة وبذلك نخلص إلى تعريف جامع يمكن اعتماده كمرحلة أولى للوصول إلى التعريف الإجرائي القادر على التقاط الواقع والإحاطة بأهم عناصره وللتدليل على هذا الاختلاف الموجود في مفهوم التنظيم واللبس الذي يلفه نسوق مجموعة من التعاريف مصنفة حسب المعاني السابقة .

■ التنظيم بمعنى المنظمة.

نور الدين تاويريرت في رسالته للدكتوراه عند تحديد مفهوم التنظيم يجعل التنظيم والمنظمة بمعنى واحد حيث يقول : " تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي و الفرنسي Organisation و Organization أما المصطلح العربي فهو نظم ينظم تنظيما ومنها كلمة تنظيم وتستعمل بنفس معنى منظمة "، ويعرفها بقوله : " المنظمة عبارة عن مؤسسة، تتكون من جماعات محدودة يتصلون ببعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة⁴ .

¹ Michel Foudriat, *Sociologie des organisation*, Pearson Education, Paris ,2011, pp :35 . 36

² نور الدين تاويريرت . قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي . أطروحة دكتوراه . علم النفس العمل . جامعة منتوري 2005 . 2006 ص 10 .

³ Jacques Rojot ,Op.cit , p 22.

⁴ نور الدين تاويريرت . مرجع سابق . ص 10

أما طلعت إبراهيم لطفي في كتابه علم الاجتماع التنظيم فيسوق العديد من التعاريف لمفهوم التنظيم بعضها يدور حول معنى التنظيم كإجراء والآخر حول معنى المنظمة، ومن أهمها وأكثرها تداولاً تعريف اتزيوني A . Etzioni "التنظيم وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين." وهو تعريف قريب من تعريف تالكوت بارسونز T. parsons على أنها "وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة"، وهو قريب أيضاً من تعريف ميتشل ريد Michael Reed الذي يعرفها بأنها "وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع البيئي"¹ نلاحظ من خلال هذه التعاريف المذكورة سابقاً أنها تشترك في معنى واحد وهو اعتبار التنظيم وحدات اجتماعية، وبذلك فالمعنى المشترك يميل إلى اعتبار التنظيم بمعنى المنظمة.

■ التنظيم بمعنى المؤسسة.

سبق وأن ذكرنا أن ميشال فودريا Michel foudriat يقول أن هناك من يجعل المؤسسة بمعنى التنظيم ويخلط بينهما رغم الاختلاف الموجود و يسوق² تعريفاً للمؤسسة institution من وجهة النظر الدوركاجمية، ولكننا نضيف أنه لا يوجد خلط بين المؤسسة والتنظيم، والمنظمة والتنظيم فقط، وإنما نجد في العربية الخلط بين مفهوم المؤسسة والمقولة أيضاً وللتدليل على ذلك نسوق تعريف نور الدين تاويريرت للتنظيم والمنظمة في رسالته للدكتوراه حيث يقول "المنظمة هي عبارة عن مؤسسة تتكون من جماعات محدودة يتواصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة"³، أما طلعت لطفي إبراهيم فيقول في نفس السياق "...فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح التنظيم، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة، ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحا التنظيم و البيروقراطية"، أن هذه التعاريف والآراء تدل دلالة واضحة على الخلط الواقع بين مفهوم المؤسسة والتنظيم، والمنظمة والمقولة وتجعلهم معنى واحداً.

¹ طلعت إبراهيم لطفي . علم الاجتماع التنظيم . دار غريب . القاهرة . 2007. ص. 23.

³ Michel foudriat. Op.cit . p35

³ نور الدين تاويريرت . مرجع سابق. ص. 10.

■ التنظيم بمعنى الهيكل :

هناك أيضا من يجعل التنظيم بمعنى الهيكل وفي ذلك يقول بغول زهير في رسالته للدكتوراه بعد أن استعرض مجموعة من التعاريف حول التنظيم " من خلال التعاريف السالفة الذكر نلاحظ أنه يشير - يقصد التنظيم - إلى معنيين مختلفين ففي المعنى الأول يشير الاصطلاح إلى وظيفة التنظيم أما في المعنى الثاني فإن الاصطلاح يشير إلى هيكل العلاقات القائمة على هذه العملية¹ وعادة ما يظهر هذا الخلط بكل وضوح عند الحديث عن النظرية الموقفية لمنتربرق Mintzberge .

وفي هذا أيضا يقول علي محمد عبد الوهاب "التنظيم يعني شيئين اثنين وظيفة وهيكل...أما الهيكل فيقصد به الجماعات والإدارات و الأقسام التي يشتغل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد²

■ التنظيم كوظيفة أو إجراء .

أما التنظيم كإجراء أو كوظيفة³ فهناك مجموعة أخرى من التعاريف المذكورة في المراجع نذكر من بينها مايلي :

تعريف نيومان W.Newman الذي يقول أن التنظيم : " عملية تشتمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي ، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف⁴ .

أما منتربرق Mintzberge فيرى أن التنظيم ما هو إلا مجموعة أوجه تقسيم العمل بين الأعضاء والتنسيق بينها⁵ أما كاندوالا Khandwalla فيعرفه من خلال محاولة حصر عناصره المختلفة حيث يذكر أنه يتكون من العناصر أو العمليات التالية :

القواعد و إجراءات المراقبة .

التراتبية .

1 بغول زهير. محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية . أطروحة دكتوراه علم النفس العمل. جامعة منتوري قسنطينة 2006 - 2007 . ص 220.

2 زكاز علي. التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية . دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة الجزائر. 2003-2004 ص 19 .

3 إبراهيم سلهاط : الإستراتيجية التنظيمية . رسالة دكتوراه الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة . 2007-2008 ص 23.

4 طلعت إبراهيم لطفي . مرجع سابق. ص.ص 25.26 .

5 Jacques Rojot. Op.cit.p.p.20.21.

الاتصالات الرسمية .

الأدوار المحددة .

توظيف الأفراد المؤهلين¹

أما فيليب بيرنو Bernnoux Philippe فيقول " بالطريقة التقليدية يمكن تحديد التنظيم من خلال العناصر التالية

- تقسيم العمل .
- توزيع الأدوار .
- نسق السلطة .
- نسق الاتصال .
- نظام الحوافز والمساهمات² .

من خلال ما سبق يمكن تحديد بؤرة التعريف أو العناصر الأساسية التي لم يهملها أي تعريف ب :
تقسيم العمل وتنسيقه، فهاتان العمليتان تشكلان قلب التنظيم باعتباره وظيفة، إضافة إلى كل
العناصر الأساسية لهاتين العمليتين (التقسيم والتنسيق) وهي الاتصال والقرار والمراقبة والسلطة
المتدرجة³. ومن هنا يمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي لمفهوم التنظيم.

■ التعريف الإجرائي للتنظيم :

انطلاقاً من بؤرة التعاريف السابقة يمكن القول أن التنظيم هو عملية تقسيم العمل وتنسيقه من خلال
مجموع القواعد والقرارات والسلطة المتدرجة وكل العمليات الأخرى اللازمة لتحقيق هدف محدد،
ويمكن تقسيم التنظيم إجرائياً إلى جزأين هما تقسيم العمل، تنسيقه، السلطة المتدرجة ومستلزماتها.

2.1 نموذج الإنتاج (نظام الإنتاج):

يمكن القول أن مفهوم نموذج الإنتاج ظهر خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي وقد مر
بعدة تطورات لوصف تلك التحولات التي تمت ملاحظتها في المؤسسات الاقتصادية والتي كانت تعتبر
قطيعة مع النظام التaylorي الفوردي الذي ساد خلال الفترة المعروفة بثلاثين الرفاه الممتدة من 1945

¹ Ibidem.p 21.

² Philippe Bernnoux, **La sociologie des organisations**, Editions du SEUIL, Paris , 1985, p 135.

³ محمد علي محمد . علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. القاهرة. بدون سنة. ص 31.

إلى أزمة النفط 1975 وهذه التحولات تندرج في سياق تاريخي متواصل حيث عرف تنظيم العمل والاقتصاد في الفترة السابقة لثلاثين الرفاه الممتدة من الثورة الصناعية إلى ثلاثينيات القرن الماضي نموذجاً إنتاجياً تقليدياً متناسقاً مع سوق نخبوي ويد عاملة حرفية¹، وبقي استعمال المصطلح غير شائع في الأوساط العلمية إلى وقت قريب حيث بدأ يتردد في الدراسات الحديثة حول التنظيم، وعادة ما يستعمل بنفس الدلالة مع مصطلح آخر وهو نموذج الأعمال Modèle d'affaire حسب ماتيو مونتالبون Matthieu Montalbon² أما جون بيير دوران Jean-pierre Durand، فيضيف مفهوم آخر يرى أن له نفس الدلالة، وهو النسق الإنتاجي أو النظام الإنتاجي Système productif³ المستعمل في الدراسات الاقتصادية والانثروبولوجية أيضاً عند الحديث عن أنماط الإنتاج.

وإذا حاولنا تحديد المفهوم تحديداً على درجة مقبولة من الوضوح نجد نفس المشكل الذي واجهناه سابقاً مع مفهوم التنظيم وهو غموض التعريف واحتواء التعاريف الواردة فيه على مجموعة أخرى من المفاهيم تحتاج هي بدورها إلى تحديد، إلا أننا سنحاول قدر المستطاع إعطاء تعريف أقرب ما يكون إلى الواقع، بعد استعراض الأدبيات المختلفة حوله خاصة ما كان منها صادراً عن رواد هذه الدراسات مثل روبر بوي Robert boyer وفرايسني ميشال Michel Freyssnet اللذين كتباً حول المفهوم سلسلة من المقالات تمت حوصلتها لاحقاً في كتاب خاص .

في مقال لروبر بوي و فرايسني ميشال M.Freyssnet و R.boyer يسوق الكاتبان ثلاث تعاريف للمفهوم ، متدرجة تعبر عن مساره التطوري.

التعريف الأول يرى أن نموذج الإنتاج هو " عملية الملائمة الداخلية والخارجية للعناصر البنائية لتقسيم العمل داخل المؤسسات وفيما بينها وبين الهيئات التي تحكم علاقات السوق " وبذلك يمكن القول أن هذا التعريف يتمحور حول الملائمة بين تنظيم الإنتاج، نمط النمو الإقتصادي والعلاقات الاجتماعية .

¹ Freyssenet M., "Critique du concept de « nouveau modèle productif »". **Les modèles productifs à l'épreuve des crises**, 22 p. Édition numérique : freyssenet. com, 2011, 308 Ko, ISSN 7116-0941.

² Matthieu Montalban, "L'influence de la financiarisation sur les modèles productifs dans l'industrie pharmaceutique", **Cahiers du GRETHA** n° 2009-01, P 7

³ Guillaume Bollier et Claude Durand, **La nouvelle division du travail**, Éditions de l'Atelier et Éditions Ouvrières, Paris, 1999, p 30.

التعريف الثاني يرى أن نموذج الإنتاج هو "مسار الملائمة الداخلية والخارجية للممارسات والإجراءات التقنية التنظيمية والتسييرية للمؤسسة بهدف تقليص مجالات الالايقين في سوق العمل والسلع والخدمات"، وهذا التعريف يركز على فكرة التحكم في المجهول ومناطق الشك والمفاجئة التي يزخر بها السوق، فالتحكم في هذا المجهول (الالايقين) من خلال التنبؤ الاحتمالي به يكون عن طريق سلسلة من الإجراءات والقواعد المنسقة تسمى نموذجاً.

أما التعريف الثالث فيرى أن نموذج الإنتاج هو "قدرة التنظيم الإنتاجي على وضع نسق من القواعد الأساسية التي توجه السلوك الفردي والجماعي الداخلي والخارجي والقادرة على التوقع والحكم"¹.

إضافة إلى هذه التعاريف المتدرجة زمنياً يضيف R. Boyer وزميله تعريفين أحدهما لماكس فيبر Max weber والآخر للتطوريين والأتباع الجدد لشومبيتر Néo-Schumpeter الأول يعرف النموذج الإنتاجي بأنه "الزرع المؤقت لمبدأ العقلانية في فترة تاريخية محددة" أما الثاني فيرى أن النموذج ما هو "إلا تعبير عن مبدأ عام للفعالية في سياق ثابت ومستقر" والشيء الجديد الذي يضيفه هذان التعريفان هو فكرة المبدأ أو المبادئ على اعتبار النموذج هو مبدأ أو مجموعة مبادئ تتمحور حول العقلانية والفعالية والرشد في سياقات معينة، في خضم كل هذه التعاريف يخلص الباحثان إلى أن النموذج التنظيمي ينحدر مباشرة من الملائمة بين مبدأ تقسيم العمل من جهة وحركية السوق من جهة أخرى.

إن هذه التعاريف كلها لا تعطي إلا رؤية ضبابية عن المفهوم أو بعض الملامح فقط مثل التحكم في الالايقين والتنبؤ به.... الخ، غير أننا نجد تعريفاً للكاتبين أكثر وضوحاً في كتابهما الذي عنوانه بـ Les modèles productif حيث حددا نموذج التنظيم على أنه: "اتفاق أو وفاق حكم مؤسسة يسمح باستخدام استراتيجية ربح قابلة للتطبيق ومتوافقة مع أنماط الإنتاج السائدة ومقبولة من طرف الفاعلين"².

نجد أيضاً تعريفاً آخر قدمه Matthieu Montalbon في إحدى مقالاته وهو تعريف ركه من تعاريف R. Boyer وزميليه Chesbrough et Rosenboom يقول أن النموذج التنظيمي هو: "نمط سائد لتسيير مخاطر السوق (الالايقين - l'incertitude) سوق العمل وسوق السلع والخدمات واستخراج الربح لضمان استمرارية المؤسسة" ماتيو Matthieu يضيف ملاحظة أخرى على أن

¹ Boyer R., Freyssenet M., "Entre innovations historiques et contraintes structurelles : éléments d'une théorie des modèles productifs", CEPREMAP, n°2002-05, avril 2002, p 2.

² Robert Boyer et Michel Freyssenet, Les modèles productifs, La Découverte, Paris, 2000, p 33.

نموذج الإنتاج يتميز بالربط بين إستراتيجية الربح وعلاقات العمل والوسائل اللازمة ، لذلك يظهر تعريف ماتيو Matthieu أكثر وضوحا مقارنة بالتعاريف السابقة حيث يركز تعريفه على فكرة التناسق والملائمة بين إستراتيجية الربح ومخاطر السوق ، وعلاقات العمل الداخلية¹ غير أن جون بيير دوران Durand Jean-Pierre يقدم تعريفا آخر غير بعيد عن تعريف R. Boyert وزميله وإن كان أكثر اختصارا من تعريفهما ، ويرى Durand أن نموذج الإنتاج يشير إلى المقاربات المستعملة على المستوى الاجتماعي الكلي والجزئي بصورة متناسقة ويقصد بالمستوى الكلي تنظيم الإنتاج وبالمستوى الجزئي العلاقات الأجرية²، إن هذا التعريف لا يتعد كثيرا عن التعاريف السابقة حيث يجعل فكرة التناسق بين المبادئ التنظيمية التي يسميها paradigme والتي سماها بالمستوى الاجتماعي الجزئي Micro social ومخاطر السوق التي سماها بالمستوى الاجتماعي الكلي .

ومن خلال كل التعاريف السابقة التي ذكرناها يمكننا أن نقول أن بؤرة التعريف لنموذج الإنتاج le modèle productif هي أربع مفاهيم ، المبادئ التنظيمية، التحكم في مخاطر السوق ، التوافق والتلاؤم ، إستراتيجية الربح والتي يمكن جمعها في التعريف التالي: هو مجموعة المبادئ المتناسقة مع إستراتيجية الربح والقادرة على التحكم في مخاطر السوق، وبعبارة أخرى يمكن القول أن نموذج الإنتاج هو مجموع المبادئ التنظيمية المتناسقة فيما بينها والمتوافقة مع إستراتيجية الربح المعتمدة من طرف المؤسسة والقادرة على التحكم في مخاطر السوق وتلبية رغباته في سياق سوسيو اقتصادي معين.

التعريف الإجرائي :

روبر بوي Robert Boyert وفرايسني ميشال Michel Freyssenet يقدمان لنا تعريفا لنموذج الإنتاج أو نظام الإنتاج من خلال تحديدهم لأبعاده الأساسية يمكن الاعتماد عليها في التعريف الإجرائي حيث يظهر من خلالها التنظيم بمفهومه العام السابق جزءا من نموذج الإنتاج وأنظمة الإنتاج، ويؤكدون على أن أهم مكونات وأبعاد نموذج الإنتاج ثلاث عناصر هي كالتالي :

- سياسة المنتج La politique produit : وتعلق بالسوق والفئات المستهدفة فيه وتصميم المنتج وتنوعه وجودته وتحديد أهداف البيع وحجمه.

¹ Matthieu MONTALBAN, Op.cit. p 7.

² Guillaume Bollier et Claude Durand, Op.cit. p30.

- التنظيم الإنتاجي L'organisation productive : وتشمل الطرق والمناهج والوسائل المستعملة لتحقيق سياسة المنتج، ويدخل فيها درجة اندماج النشاطات وتوزيعها المكاني وتنظيم التصميم والتموين والإنتاج والتسويق والتقنيات المستعملة ومعايير التسيير.
 - العلاقة الأجرية La relation salariale : وتتكون من نظام التوظيف والتصنيف والترقية والحوافز والعلاقات المهنية¹.
- وانطلاقاً من هذا يمكن القول أن نموذج الإنتاج إجرائياً هو إدارة الموارد وإدارة الإنتاج وإدارة المنتج وتسويقه. يمكن القول أن نموذج الإنتاج أو نظام الإنتاج يتكون إجرائياً من ثلاث عناصر هي : إدارة الموارد وتتضمن الموارد المادية والبشرية، وإدارة الإنتاج وتتضمن تنظيم العمل بالمفهوم التقليدي وتتضمن أيضاً مراقبة الجودة وإدارتها ، كما يتضمن إدارة السوق والتي تحتوي على إدارة المناولين والمنافسة والموردين والمستهلكين.

3.1 المبادئ التنظيمية :

رغم أن كل الكتاب والباحثين حول التنظيم يتحدثون عن المبادئ التنظيمية على اعتبارها العناصر المكونة لكل نظرية أو مقارنة أو نموذج في التنظيم إلا أننا لا نكاد نجد تعريفاً واحداً لمعنى المبدأ التنظيمي باستثناء مراجع قليلة من بينها كتاب محمد علي محمد في علم الاجتماع التنظيم وكتاب سعد عيد مرسي اللذين قدما تعريفاً للمبادئ التنظيمية يبدو أنهما أحدهما من مصدر واحد نظراً لقرب التعريفين ، حيث يقول سعد عيد مرسي بدر في كتابه الأيديولوجيا ونظرية التنظيم أن موزليس N.Mouzelis يرى أن أصحاب النظريات التنظيمية استخدموا مصطلح المبدأ principe بمعان مختلفة وكل نظرية أعطته معنى خاصاً مما أدى في النهاية إلى الغموض ثم يقول أنه يمكن جمع ذلك في ثلاث تعاريف مختلفة، أحدهما يعتبر المبادئ التنظيمية محددة في السمات والملامح التنظيمية المميزة للنظرية وأحياناً يقصد به العلاقة بين متغيرات التنظيم ويستعمل أيضاً بمعنى القواعد العامة للسلوك داخل التنظيم وهو الاستخدام الشائع حسب موزليس² N. Mouzelis .

¹ Robert Boyer et Michel Freyssenet, Op.cit. p.p. 31.32.

² سعد عيد ، مرسي بدر. الإيديولوجيات ونظرية التنظيم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 2000 . ص.ص.143.144.

أما محمد علي محمد فيقدم ثلاث تعاريف قريبة من السابقة و لكن أكثر تفصيلاً، الأول منها يرى أن المبدأ يستخدم للإشارة إلى دلالة وصفية من خلال تجريد أو تحديد خصائص تنظيمية معينة لا بد من توافرها، فيقال مثلاً، مبدأ التسلسل الرئاسي أو مبدأ صورية العلاقات ... وهكذا ، والمبدأ هنا ينطوي على حقيقة محدودة ، أو قضية عامة حول خاصية بنائية بالذات، أما الثاني، وهو قليل الاستخدام حسب محمد علي محمد ويطلق على العلاقات المتبادلة بين المتغيرات التنظيمية، أما الثالث وهو الاستخدام الشائع فإنه يشير إلى قواعد أو معايير توجه السلوك ويكفل كل الظروف والعوامل التي تعمل على ترشيده¹

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المبادئ التنظيمية هي : " الوحدات الأساسية المشكلة لنموذج الإنتاج والتي توجه الإستراتيجية العامة والسلوك الفردي لتحقيق الأهداف والتي بدورها تضمن الاستمرارية والتوازن".

4.1 النموذج العام والنموذج الخاص :

بعد الأزمة التي عرفها النظام الفوردي في نهاية السبعينيات وبرز ظاهرة المؤسسة اليابانية الناجحة تعددت الدراسات حول الأشكال الجديدة للتنظيم والتي عرفت لاحقاً بنماذج الإنتاج أو نظام الإنتاج وكان من أبرز هذه الدراسات كتاب " النظام الذي سيغير العالم The Machine that Changed the World لمجموعة من الباحثين هم James P. Womack, Daniel T. Jones and Daniel Roos والتي تتمحور حول فكرة وجود نظام إنتاج وحيد صالح لكل المؤسسات في فترة زمنية محددة يميزها نمط اقتصادي محدد ، و هذه الفكرة تختلف عن النظريات التقليدية في أن هذا الطريق الوحيد الأفضل يتغير من فترة إلى أخرى عندما تتغير الظروف الاقتصادية العالمية، أما النظرية التقليدية فتري نظاماً إنتاجياً أو نموذجاً إنتاجياً وحيداً نموذج سائد في كل الفترات وصالح لكل الفضاءات الاقتصادية - أو ما يعرف بالطريق الوحيد في أدبيات التنظيم One best way - وأن هذا النموذج المعياري يمكن أن يتبنى من طرف أي مؤسسة بواسطة تعديل طفيف، فالنموذج المعياري

¹ محمد علي محمد. مرجع سابق. ص 19.

أو النموذج العام هو نظام الإنتاج السائد في مرحلة اقتصادية محددة والذي يمكن إعادة إنتاجه في مؤسسة أخرى بغض النظر عن السياقات الاقتصادية التي حولها¹.

هذه الفكرة التي قدمها WOMACK وزملاؤه تعرضت لنقد عنيف وثار حولها نقاشات كبيرة أهمها هي الدراسات التي قام بها مركز الأبحاث متعدد التخصصات GERPISA والتي ترى عدم معيارية النماذج التنظيمية وأنه في كل مرحلة اقتصادية معينة يوجد عدد محدود من النماذج الناجحة، وتخلص إلى وجود على الأقل، ثلاث نماذج إنتاجية في مرحلة ما بعد التaylorية وهي نموذج هوندا : المعتمد على إستراتيجية الإبداع و التجديد والمرونة، ونموذج تويوتا المعتمد على إستراتيجية تقليص تكاليف الإنتاج المستثمر ونموذج سلون Sloanien المعتمد على استراتيجية الحجم والتنوع.

إن آراء Boyer وزملاؤه في GERPISA ترى أنه لا يوجد نموذج معياري (عام) وإنما يوجد مجموعة محدودة من النماذج يمكن تبنيها من طرف أي مؤسسة عن طريق التكيف أو التهجين ، وهناك رأي ثالث لا يؤيده باحثو GERPISA وهذا الاتجاه يرى أن كل مؤسسة هي نموذج خاص، يتم بناؤه من خلال مسار التوافق الذي تضعه المؤسسة حول مجموعة من المبادئ التنظيمية المختلفة، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أن هناك الكثير من المؤسسات التي اعتمدت النظام المرن أو الرشيق Lean Product الذي تحدث عنه Womack تخلت عن مبدأ الإنتاج في الوقت الذي يعتبر محوريا في النموذج لصالح التخزين الجزئي لعدم تطور وسائل النقل في هذا الفضاء .

و انطلاقا من هذا فإننا أمام ثلاثة اتجاهات نظرية، الاتجاه الأول يؤمن بالطريق الواحد One best way بصورة جديدة وهو الذي يسمى بالنموذج المعياري الاتجاه الثاني وهو الذي يتحدث عن مجموعة محددة من النماذج في سياق واحد ، وهناك الرأي الثالث الذي يتحدث عن تعدد النماذج وتنوعها في فترة زمنية محددة وأن كل مؤسسة تبني نموذجا خاصا بها انطلاقا من السياق السوسيو سياسي والاقتصادي الذي توجد فيه وبناء على المشاكل التي تعرفها والإمكانيات التي تتوفر لديها وهذا ما يعرف بالنموذج الخاص² .

¹ Robert Boyer, " Evolution des modèles productifs et hybridation", CEPREMAP, N° 9804, Décembre 1997, p.01.

² Robert Boyer, Op.cit. p.p.6.7.

التعريف الإجرائي للنموذج المعياري والنموذج الخاص :

من خلال الأدبيات التي تم عرضها سابقا حول تطور الدراسات حول النماذج التنظيمية خاصة عند رواد هذه الدراسات يمكن تعريف النموذج المعياري أو العام كالتالي :

التعريف الإجرائي للنموذج المعياري:

النموذج المعياري: يمكن تعريف النموذج المعياري إجرائيا بأنه نظام الإنتاج السائد في مرحلة زمنية معينة والذي يتم إعادة إنتاجه أو تبنيه من طرف مؤسسة أخرى عن طريق عملية تكيف أو ضبط بسيط في إطار فكرة الطريق الوحيد الأفضل One best way .

التعريف الإجرائي للنموذج الخاص :

النموذج الخاص: هو نظام الإنتاج الذي تبنيه أي مؤسسة لإدارة إنتاجها من خلال الانتقاء والتنسيق بين مبادئ تنظيمية تنتمي إلى مقاربات مختلفة وفق رؤية إستراتيجية متناسقة مع السياق .

5.1 مفهوم التكيف التنظيمي:

يقترَب مفهوم التكيف التنظيمي من مجموعة أخرى من المفاهيم إلا أن كل منها ينتمي إلى اتجاه أو مدخل من المداخل التي تحدثنا عنها سابقا، فالمقاربة التي تؤمن بالطريق الواحد تتحدث عن التكيف التنظيمي والتي يقصد به عادة التعديل الجزئي والبسيط للنموذج المعياري Modèle Standard عند تطبيقه في مؤسسة أخرى (أما إذا تحدثنا عن المقاربة الثانية التي ترى تعدد النماذج التنظيمية في السياق التاريخي و الإقتصادي الواحد، فإننا نكون بصدد الحديث عن التهجين والتي لا تعني مطلقا أقلمة بسيطة لمتغيرات المحيط ولكن تحويل جوهري وجذري أو يمكن القول أن التكيف التنظيمي هو المرادف لتطبيق نموذج معياري مع ضبطه Adaptation مع سياق مختلف في الزمان والمكان، وهو قريب من المعنى الذي يقدمه بعض المنظرين حول مفهوم التعلم التنظيمي..

أما إذا تحدثنا عن المقاربة الثانية التي ترى تعدد النماذج التنظيمية في السياق التاريخي والاقتصادي الواحد فإننا نكون بصدد الحديث عن التهجين L'Hybridation والتي لا تعني أبدا أقلمة بسيطة Simple adaptation مع المتغيرات المحيطة ولكن تحويل جوهري وجذري في بناء النموذج الذي يتم تركيبه من مجموع المبادئ التنظيمية المعروفة، وإذا كان مصطلح التهجين قد نشأ في البيولوجيا فقد

تم استعماله مؤخرا من طرف باحثين في العلوم الاجتماعية المهتمين بالنماذج اليابانية في المؤسسات التي تم إنشاؤها خارج فضاءها الأصلي خاصة في القارة الأمريكية¹.

التعريف الإجرائي للتكيف التنظيمي :

يقصد بالتكيف التنظيمي ذلك التعديل الذي يتم على المبدأ التنظيمي أثناء محاولة دمج في نموذج إنتاجي من أجل إيجاد تناسق بنائي وتوافق على إستراتيجية الربح وسياق سوسيو سياسي واقتصادي.

6.1 المتغيرات الشخصية.

المتغيرات الشخصية نقصد بها الصفات والخصائص المتعلقة بالمبحوث من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي والفئة المهنية والحالة العائلية، وقد استعملنا في هذه الدراسة المتغيرات الشخصية التي رأينا أنها تؤثر في نوعية التنظيم وتحليها على التي ظهرت أنها غير مؤثرة .

التعريف الإجرائي للمتغيرات الشخصية.

في هذه الدراسة نقصد بالمتغيرات الشخصية الخصائص العامة للمبحوث واقتصرنا في هذه الدراسة على ثلاثة منها وهي الفئة المهنية المستوى الدراسي والشهادة المتحصل عليها.

7.1 المتغير المجالي.

يتعلق المتغير المجالي بالفضاء المكاني الذي يقع فيه الفعل الاجتماعي والتفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم مع جميع الظروف الموجودة فيه.

التعريف الإجرائي.

في هذه الدراسة نقصد بالمتغير المجالي الفضاء المكاني الذي يعمل فيه المبحوث، ولولا أن قطاع الإدارة يشوش على متغير الورشة لاستعملنا متغير الورشة بدلا منه، ولكننا أدخلنا الإدارة كأحد مؤشرات المتغير والإدارة ليست ورشة وهي مؤشر مهم في هذه الفرضية ولم نجد بدا من استعمال مصطلح يجمع بين الورشة والإدارة دون أن نفقد الخصائص المهمة للبحث والتي تخدم الفرضية، وبدا لنا في الأخير أن مفهوم المتغير المجالي أو مجال العمل يخدم الفرضية من خلال مؤشرات المتمثلة في الورشة إضافة إلى الإدارة، وكنا قد حاولنا أيضا استعمال متغير القطاع إلا أن القطاع يقسم فضاء العمل إلى أقسام رأينا أنها لا تخدم الفرضية بشكل جيد حيث يقسمها إلى قطاع الإنتاج والإدارة ودراستنا تفترض عدم وجود فروق دالة داخل قطاع الإنتاج نفسه.

¹ Ibidem-p.07-17.

2. المنهج المستخدم في الدراسة :

نظريا يقال أن الإيستيمولوجيا تتحكم في المناهج والمناهج تتحكم في العلوم، وتوجهها وتعطيها الشرعية غير أن الواقع غير ذلك فالتغيرات التي عرفت الإيستيمولوجيا الكلاسيكية والحديثة كانت نتيجة الاكتشافات العلمية الباهرة والتي ربما لم تتقيد بقيود المناهج المتعارف عليها يومها، بل لم يكن لها أن تحقق ذلك إلا بخروجها عن المناهج المألوفة والنماذج المسيطرة وهو ما يفضل توماس كون تسميته بالثورات العلمية¹.

وفي العقود الأخيرة عرفت الإيستيمولوجيا والمناهج ثورة حقيقية حركتها مرة أخرى الاكتشافات المتعاقبة لفيزياء الكم التي قلبت المفاهيم وأعادت النظر في الكثير من المناهج بتأثير من الدراسات الإيستيمولوجيا المتأثرة هي الأخرى بهذه النتائج المعرفية.

وكان من بين هذه النتائج تغير النظرة إلى العلم من كونه مجموعة من الحقائق المطلقة إلى مجرد مجموعة من الفرضيات الخصبة الصالحة لمدة زمنية معينة حسب تعبير كارل بوبر² وكذلك النظرة إلى المناهج التي لم تعد قوالب جاهزة ووصفات محددة على طريقة بيكون أو ستيوارت ميل أو ديكارت أو حتى كلود برنار وإنما صارت أكثر تعددا ومرونة وانتقلت من فكرة المنهج الجامد إلى إستراتيجية الإدلاء بالبرهان والتحقق³ وفق مبادئ عامة خاضعة لوصاية إيستيمولوجية صارمة أو كما يسميها البعض اليقظة الإيستيمولوجية ، وفي إطار هذه التحولات يمكن رصد ملامح أساسية ميزت هذا التغير المنهجي في العقود الأخيرة والذي عبر عنه عنوان كتاب أنتوني غيدنز قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع⁴.

أول ما يميز هذا التحول رد الاعتبار للمنهج الوصفي ليس بصفته مرحلة من مراحل البحث وإنما باعتباره منهجا مستقلا له أهميته القصوى في وصف الواقع الاجتماعي وتصنيفه وفي هذا يقول جون فرونسوا أماديو (J.F.Amadieu) " تحليل ظاهرة اجتماعية مهما كان التعريف المقدم لها يستدعي الوصف أولا ، وصفا أقرب ما يكون من الواقع"⁵ وهي الفكرة التي يؤيدها فرانسوا شانلا في كتابه

¹ توماس كون. بنية الثورات العلمية . المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب . الكويت . 1992.

² كارل بوبر . منطق البحث العلمي. ترجمة محمد البغدادي. المنظمة العربية للترجمة. بيروت. 2006.

³ Benoît, Gauthier. **La recherche sociale**. Québec: P U Q. 1994 .

⁴ انطوني غيدنز. قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع.(ت) محمد محيي الدين. المجلس الأعلى للثقافة. مصر. 2000.

⁵ J.F, Amadieu . **Organisation et travail**. paris: Vuibert ,1993 .p03.

دعوة من أجل أنثروبولوجيا شاملة حيث يقول : " العلوم الاجتماعية تقوم على الوصف¹ والوصف يقوم على اللغة السليمة، أما دوغول جاك فقد حذر في كتابه من هوس التكميم الذي أصبح يميز الدراسات الاجتماعية وكاد يقضي على خصوصياتها حيث تحول البحث فيها إلى مجرد قراءة سطحية لجداول وأشكال تنتجها برامج الحزم الإحصائية المختلفة، إن دوغول جاك يسمي هذا بهوس التكميم² La quantophrénie ou la maladie de la mesure ويحذر منه ويدعو إلى استعمال التكميم بالقدر الضروري وهي الدعوة التي يشاركه فيها بعض الباحثين³.

الأمر الثاني الذي ميز هذا التحول هو الشك في موضوعية التقنيات المستعملة ومدى قدرتها على التقاط الواقع بثرائه وعدم تحيزها أو عدم تفریطها في المعطيات المهمة، يقول جون بيير قوت وجون بيير موني في كتابهما " من أجل علم اجتماع سياسي " إن استعمال التقنيات يمثل خطرا كبيرا ما لم يخضع للمراقبة الإبيستيمولوجية التي بدونها لن يتحقق الحياد العلمي الذي يتغنى به دعاة هذه الطريقة⁴ وهي نفس الفكرة التي يؤيدها فرانسوا أماديو و يسوق للتدليل عليها العديد من الأمثلة ويحذر بشكل خاص من استطلاعات الرأي التي عادة ما تقوم بها المؤسسات لأهداف غير علمية⁵ ، من أجل هذا أصبح العديد من الباحثين يفضل استعمال توليفة من التقنيات في البحوث الميدانية تغطي كل واحدة عن عيوب الأخرى.

الأمر الثالث الذي يطبع هذا التحول هو تراجع الاعتقاد بنجاعة فكرة السببية المتطرفة⁶ وحلت محلها مفاهيم أخرى هذا أثر على طريقة صياغة الفرضيات وبنائها حيث أصبحت أكثر مرونة وفي بعض الأحيان يتم استعمالها على شكل شبكة من المتغيرات يتداخل فيها المتغير التابع مع المتغير المستقل وهو نفس الرأي الذي يتبناه وينبه إليه ريمون كيفي⁷.

الأمر الأخير هو التسليم بخصوصية الظاهرة الإنسانية واستقلاليتها عن الظواهر المادية وهي القضية التي أثارت نقاشا كبيرا وأسالت الكثير من الخبر، لقد تم التسليم بأن موضوع العلوم الاجتماعية متفرد

¹ جان فرنسوا شانيل. العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال دعوة من أجل أنثروبولوجيا شاملة. (ت) محمد هناد. دار القصة للنشر. الجزائر. 2004. ص.ص. 31، 32.

² Vincent de Gaulejac. Op.cit.p 40.

³ Michel Henric-Coll. L'organisation fractale. FractalTeams, Paris 2013.p 78.

⁴ جان بيار كوت، جان بيار موني. من أجل علم اجتماع سياسي. ترجمة محمد هناد. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1985. ص. 42.

⁵ J.F, Amadiou . Op.cit.p09.

⁶ مورييس دو فرجييه. علم اجتماع السياسة. ترجمة سليم حداد. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. ص، 201.

⁷ ريمون كيفي، لوك كان كمبنهود. دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. تعريب يوسف الجباعي. المكتبة العصرية بيروت. 1997. ص-ص. 135-

في خصائصه إنه يتعامل مع مفردات عاقلة تبلور إستراتيجيتها الخاصة وفق رؤية عقلانية ومنطقية، والذي يجعلها موضوعا قابلا للدراسة ليس ثباتها وخضوعها المطلق مثل المادة وإنما عقلانية سلوكها والذي يسمح بالتنبؤ به فعقلانية الظاهرة الإنسانية يجعلها متكررة وقابلة لكي تكون موضوعا للدراسة.

من أجل كل هذه المبررات اخترت المنهج الوصفي أساسا ومستندا للدراسة ، وجهازه بتوليفة من التقنيات المختلفة متمحورة حول الاستمارة كتقنية أساسية، وتقنيات أخرى كالمقابلة ودراسة الوثائق تقنيات داعمة ، وجعلت الفرضيات مرنة ومفتوحة حتى تسمح للبحث بالتحرك والتكيف مع الواقع ليلتقط أكبر قدر ممكن من المعلومات الجيدة والمفيدة، وقد قسمت الاستمارة إلى أربعة أقسام رئيسية أولها يتعلق بالبيانات الشخصية والثاني خصص لإدارة الموارد والثالث تم تخصيصه لإدارة الإنتاج والأخير تم تخصيصه لإدارة السوق مستندا في ذلك على التعريف الإجرائي لمفهوم نموذج الإنتاج .

أما العينة فقد اخترت عينة حصصية وهي عينة غير عشوائية لتعذر الحصول على عينة طبقية نظرا للظروف التي يمر بها مركب الحجار وكما يقول بنوا غوتيي Benoit Gautier : "في النهاية أن نقوم بالبحث بعينة غير عشوائية خير لنا من أن لا نقوم بالبحث إطلاقا"¹. وقد تدخلت في تسوية الحصص داخل العينة بما يسمح بإعطاء بعض المتغيرات حقه في الدراسة وهو مسموح به في المنهجية كما يقول Claude combessie².

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى: دراسة لومبا سيدريك Cédric Lomba.

تكمن أهمية هذه الدراسة في سببين الأول هو المدة الزمنية التي استغرقتها حيث تعتبر خلاصة دراسات ميدانية قام بها الباحث منذ 1970 في المؤسسة واطلاعه الدقيق على كل التفاصيل المتعلقة بها زيادة على شبكة العلاقات التي يمتلكها مع مختلف الفاعلين حيث يعتبر الباحث من بين المتخصصين القلائل في التنظيم داخل مؤسسات الحديد والصلب في العالم ، فالدراسة خلاصة عمل ميداني دعوب متعدد الأبعاد.

¹ Benoît, Gauthier. Op.cit.p.196

² Jean Claude combessie. **La méthode en sociologie**. Alger: casbah, 1998 ,p.47.

أما الأهمية الثانية فتكمن في كون الدراسة تمت بإحدى أهم وأكبر مؤسسات الحديد والصلب الأوروبية وهي مؤسسة Cockerill Sambre التي تعتبر فخر الصناعة البلجيكية ورمزها والتي تأسست سنة 1817 في مدينة Liège وكانت محرك التنمية في المنطقة منذ إنشائها، وطوال سنوات السبعينيات كانت خامس منتج للحديد في أوروبا حيث بلغ عدد عمالها 40000 عاملا، وكانت تحقق رقم أعمال ب 686 مليون أورو ولكنها سنة 1987 تحولت إلى مجرد مؤسسة متواضعة لصناعة الحديد والصلب في أوروبا حيث تقلص عدد عمالها إلى 14000 بعد أن عانت من صدماتي النفط الأولى والثانية وبلغت خسائرها 2.9 مليار أورو حسب معدل الصرف لسنة 1994، مما دفع الدولة إلى تأميمها بعد أن ضخّت أموالا كبيرة لإنقاذها، مع وضع مخططات استعجالية لإعادة تأهيلها وترشيد نفقاتها ومست هذه المخططات كل المستويات التشغيلية ومنها نظام الإنتاج .

وقد عرفت المؤسسة أيضا عدت عمليات إدماج في مؤسسات أخرى آخرها كانت مع مؤسسة أرسيلور ميطال وهو نفس المسار الذي عرفه مصنع الحجار مما يجعل هذه الدراسة مهمة لدراستنا على اعتبار تشابه ميداني البحث من حيث طبيعة النشاط والمسار الذي مرت به كلتا المؤسستين .

وقد بدأت الدراسة حديثها عن الإطار النظري المعاصر حول أنظمة الإنتاج التي أظهرتها التحولات التي عرفها السوق بعد الحرب العالمية الثانية و تلخصت في ثلاث اتجاهات، اتجاه تقليدي إلى حد ما تبناه معهد MIT في بريطانيا و يرى أنه في كل مرحلة زمنية محددة يبرز نموذج تنظيمي ملائم وهو نموذج واحد يجب على كل مؤسسة في هذه المرحلة إعادة إنتاجه أو تبنيه إذا أرادت أن تحقق الفعالية وهذا ما يمكن تسميته بالطريق الواحد الأفضل أو النموذج العام كما سميناه في دراستنا هذه، أما الاتجاه الثاني فهو النقيض المتطرف لأصحاب الاتجاه العام ويرى أصحابه أنه لا يوجد نموذج أصلا وأن كل مؤسسة هي نموذج خاص يتم بناؤه من خلال محددات موقفية كثيرة تجعل إعادة إنتاج نموذج عام أمرا غير فعال وأصحاب هذا الرأي الثاني ينتمون إلى المهتمين بدراسة تاريخ المؤسسات الاقتصادية.

أما الاتجاه الثالث والذي حاولت الدراسة التحقق منه ميدانيا فهو الذي يرى أنه خلال كل مرحلة زمنية محددة توجد مجموعة من النماذج الإنتاجية الفعالة والتي ترتبط أصلا باستراتيجية الربح المرتبطة هي الأخرى بنمط توزيع الدخل في الدولة التي يوجه لها المنتج - الدولة السوق - ، ويرد هذا الاتجاه الثالث على الاتجاه الأول صاحب النموذج العام بأن دراساته لم تفرق بين نماذج مختلفة في الأصل واعتبرها واحدة ولهذا ظن أنه يوجد في مرحلة واحدة نموذج واحد لا غير، ومثل على ذلك بالنموذج

الفوردي والصلوني (Sloanien) والتايلوري، حيث اعتبرتهما الدراسات نموذجاً واحداً رغم اختلافهما في كثير من التفاصيل حسب رأي الفريق الثالث والذي ينتمي للمركز المتعدد الجنسيات GERPISA في الجانب الميداني تمحورت الدراسة حول مجموعة بسيطة من التساؤلات كالتالي :

1- ماهي الخيارات الإستراتيجية التي اتبعتها المؤسسة ؟

2- كيف تم تطبيق هذه الخيارات ؟

3- كيف كان تنظيم العلاقات بين الفاعلين الأساسيين أثناء تطبيق هذه الإستراتيجية ووضع نموذج إنتاجي للمؤسسة ؟

4- ماهي أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها؟

5- ماهي الطرق والوسائل التي تم اعتمادها لمواجهة هذه الصعوبات ؟

و للإجابة عن هذه الأسئلة تم استعمال مداخل نظرية رأى الباحث أنها مهمة وضرورية كالمدخل التفاعلي الذي يعطي أهمية للفاعلين مقارنة بالمداخل الأخرى التي تحد من دورهم ، إضافة إلى المدخل التاريخي الذي يعيد بناء السياق الذي تم إنتاج النموذج فيه ، كل هذا مع مراعاة الإطار النظري الذي تم بلورته من طرف مركز دراسات GERPISA.

أما فيما يتعلق بالتقنيات المستعملة، فقد تم استعمال مصدرين أساسيين للمعلومات الأول هي المصادر المكتوبة ممثلة في أرشيف المؤسسة والأرشيف الخاص للعمال والذي تم جمعه من خلال العلاقات الخاصة، أما المصادر الثانية فهي المصادر الشخصية من خلال المقابلات التي أجريت مع الفاعلين الأساسيين والمؤثرين على صناعة إستراتيجية المؤسسة سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها مثل الأحزاب الاشتراكية والمجتمع المدني، إضافة إلى الملاحظة الميدانية التي امتدت على مدى شهرين وفي المواقع الثلاثة المختلفة للمؤسسة، وقد ركزت الدراسة على الطريقة التي يتجاوب بها الفاعلون مع الإستراتيجية المحددة للمؤسسة من خلال دراسة الممارسات التسييرية مثل التوظيف، تقسيم العمل، الحراك المهني، دوران العمل، العلاقات المهنية المسافة الهرمية.....الخ، وقد استهدفت الدراسة بالأساس عمال الإنتاج والتقنيين والمهندسين وبدرجة أقل عمال الصيانة وكان الهدف الرئيسي تحديد الشكل السوسيو إنتاجي أو نموذج الإنتاج السائد في المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود نمطية في المواقع الثلاث عبرت عنها نقابات قوية وفصل صارم بين الإطارات والعمال ومفاوضات متكررة حول نموذج الإنتاج المتبع، وهذا التجانس في المواقع الثلاث لا يعني أبداً عدم

وجود اختلاف أو فروق، كما أن المقاربة التاريخية بينت أن المصنع جرب كل المبادئ التنظيمية الحديثة مثل فرق العمل المستقلة إلا أن المؤسسة بقيت تراوح على عتبة الخطر وعاجزة ماليا سنة مقابل كل سنتين ، وأرجع الباحث ذلك إلى الصراع بين الفاعلين واختلاف رؤاهم مما جعل إستراتيجية الخروج من الأزمة مضطربة وغير مستقرة، إضافة إلى أن بعض الفاعلين وخاصة النقابات التي ترتبط بالحزب الاشتراكي لها رؤيتها الإيديولوجية الخاصة المرتبطة بالرؤية الكلية للمجتمع وهذا ما يجعل الاتفاق على خطة طويلة المدى صعب للغاية .

أما المقاربة التاريخية فقد أظهرت أن المؤسسة في بداية الأزمة (1970- 1977) تبنت إستراتيجية تنويع الإنتاج والتخصص في الأصناف ذات القيمة المضافة الكبيرة إضافة إلى إستراتيجية تجميع الوحدات المختلفة التي بلغت مداها بالاندماج مع أرسولور ميطال إلا أن الأزمة الحادة التي أعقبت صدمتي النفط الأولى والثانية جعلت المؤسسة من أكثر المؤسسات الأوروبية هشاشة وإفلاسا رغم التغيرات والإصلاحات التي تم تطبيقها لمدة عشر سنوات .

وبعد أن استرجع السوق أنفاسه وبلغ الطلب على الحديد ذروته سنة 1980 وبعد الدعم التي دفعته الدولة عرفت المؤسسة بعض الاستقرار والتوازن حتى سنة 1999 متجاوزة بذلك أزمة 1991 - 1994 بأقل الخسائر مقارنة بمثيلتها الأوروبية، وفي هذا الظرف بالذات توجهت المؤسسة إلى استراتيجية، المرنة والتنوع، والتي تعني إنتاج عدة أنواع من الحديد بدفعات صغيرة، وهذه الإستراتيجية تتطلب سرعة في تغيير المعدات وبأقل التكاليف للاستجابة لتغير السوق واتجاهاته والانتقال من إنتاج نوعية إلى إنتاج نوعية أخرى، ومن خلال العرض التاريخي ظهرت المؤسسة على أنها كانت لمدة 30 سنة فضاء للتجارب وتطبيق الإستراتيجيات المختلفة وإعادة التوجيه في كل مرة .

الدراسة أظهرت أيضا أن إدخال الآلية على المصنع همش العمال وجعلهم مجرد مراقبين للآلة، وتدخلهم يقتصر على الأوضاع التي يكون فيها عطب إضافة إلى التحديد الدقيق للمهام والفصل بين العمال والإطارات، وهذا يمنع العمال من الاندماج في العمل والاستغراق فيه ويكرس فيهم السلبية ويقتل فيهم روح المبادرة ويجعلهم ملحقين بالآلة وتابعين لها ينتظرون الأوامر لتنفيذها فقط، وهو ما يتعارض مع الإصلاحات المعلنة التي تتحدث عن الإنتاج المرن المرتكز على استراتيجية الإنتاج المتنوع بدفعات صغيرة والتي تتطلب كفاءة عالية للعمال واستغراقهم في العمل وسرعة ردة الفعل لتغيرات السوق والعمل الجماعي المتمحور حول روح الفريق.

لقد أظهرت الدراسة وجود ملامح للنظام التaylorي المتطابق مع اقتصاديات الحجم والذي يعتمد على الفصل بين العمال والإطارات والتحديد الدقيق للمهام، مع تقليص فترات التكوين وهذا كله يتعارض مع الإستراتيجية المعلنة والمتمحورة حول الإنتاج المتنوع للأصناف ذات القيمة المضافة العالية وبدفعات صغيرة، وهذا يتطلب تكويناً مستمراً وعمالة مؤهلة ووسائل إنتاج مرنة قادرة على التجاوب مع الطلب بأسرع وقت وبأقل التكاليف كل ذلك يجب أن يسندته استثمار مستمر في البحث وتحسين الجودة، والاستثمار في منتجات جديدة مثل ألواح البناء المدمجة Panneaux Sandwiche.

فالباحث يرى أن توافق الفاعلين على رؤية إستراتيجية - إستراتيجية الربح - ووضع برامج تكوين مستمر للعمالة والتخلي عن الثقافة العمالية الموروثة على النظام الفوردي واقتصاديات الحجم ضروري لتحقيق النجاح، يجب التنبيه أيضاً إلى الاستثمار في تحسين طرق الإنتاج ونوعية المنتج والبحث عن فضاءات في السوق من خلال منتجات غير وسيطة كل هذه المقترحات هي التي يمكنها أن تعيد إطلاق هذه المؤسسة من جديد مع عدم إغفال خصوصيات صناعة الحديد والصلب التي تتميز بأنها صناعات تعرف إنتاجاً مستمراً يصعب التحكم فيه لأن الأفران العالية تعمل دائماً بطاقة شبه كاملة وإذا تم إخمادها لإعادة تشغيلها عادة تكون فاشلة وتشغيلها بطاقة دنيا يزيد من تكاليف الطاقة والعمالة من دون فائدة، كما أن هذه الصناعة تعرف فترات ركود دورية يجب أخذها بعين الاعتبار، هذه هي إشكاليات صناعة الحديد والصلب التي يجب مراعاتها أثناء بناء أو وضع أي استراتيجية أو أثناء بناء أي نموذج تنظيمي¹.

2. الدراسة الثانية: دراسة المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف الحياة والعمل.

ما سنعرضه هنا هو نتائج دراسة دورية تقوم بها إحدى هيئات الإتحاد الأوروبي حول ظروف العمل والحياة، وأحد محاور هذه الدراسة وخاصة الدراسة الثالثة سنة 2000 كان تنظيم العمل في الإتحاد الأوروبي، والتي تم استغلال نتائجها من طرف مجموعة من الباحثين من بينهم Edward Lorenz شملت هذه الدراسة المؤسسات الاقتصادية (الربحية) التجارية باستثناء القطاع الزراعي والوظيف العمومي والخدمات المنزلية وأهملت المؤسسات الصغيرة جداً التي يقل عدد عمالها عن 10 أفراد، حيث شملت عينة الدراسة 15 بلداً، بمعدل 1500 أجير لكل بلد باستثناء لكسمبورغ حيث مثلت

¹ Cédric Lomba. Op.cit.

في العينة ب 500 أجير فقط وقد شملت عينة الدراسة 21703 مبحوثا من مجتمع أصلي يقدر ب85 مليون أجير.

كما اعتمدت الدراسة على تقنية استمارة المقابلة حيث تم ملئ الاستمارة في مكان إقامة المبحوث وبحضوره وكانت الاستمارة موزعة على عدد من المحاور هي: الخصائص العامة للعمل، الظروف الفيزيائية، وقت العمل، الحجم الساعي و توقيت العمل، العلاقات المهنية والاتصال، الصحة والأمن في العمل، الأجور والحوافز، الحياة العائلية، وللتمييز بين الأشكال التنظيمية المختلفة في الاتحاد الأوروبي تم اعتماد تحليل عاملي قائم على 15 متغيرا تنظيما بنيت عليهم أسئلة الاستبيان وهي :

1. متغير العمل عن طريق الفرق *Travail en équipe*
2. متغير دوران المهام *Rotation des taches*
3. متغيران حول الاستقلالية في العمل *Autonomie au travail* وهما:
 - الاستقلالية في طرق العمل
 - الاستقلالية في سرعة العمل كثافته
4. متغيران حول مراقبة الجودة وهما:
 - الاحترام الصارم لقواعد مراقبة الجودة
 - استقلالية مراقبة الجودة
5. ثلاث متغيرات حول المحتوى المعرفي للعمل وهي :
 - حل المشاكل غير المتوقعة في العمل
 - تعلم أشياء جديدة في العمل
 - تعقد المهام
6. متغير حول الرقابة في العمل
7. أربع متغيرات حول ضغوط *Contrainte* وإكراهات الوتيرة *Rythme*
 - ضغوط سرعة الآلة وانتقال المنتج .
 - ضغط حجم الإنتاج المطلوب .
 - المراقبة المباشرة من السلم الإداري و المسؤول المباشر .

- ضغوط متعلقة بحجم العمل المنجز من طرف الزملاء.

8. متغير مرتبط بتكرار المهام Répétitivité des tâches

وقد خلصت الدراسة إلى أن أنظمة الإنتاج في الاتحاد الأوروبي تختلف حسب العديد من المحددات والأبعاد أو الخصائص الاقتصادية، الاجتماعية المهنية، الجغرافية وحجم المؤسسة، وقد تم تحديد أربعة أنظمة إنتاجية وتنظيمية على مستوى الاتحاد الأوروبي وهي :

- التنظيم المتعلم (المنظمة المتعلمة) Organisations Apprenantes

ويميزها بشكل كبير الاستقلالية في الإجراءات والمحتوى المعرفي للعمل مثل تعلم أشياء جديدة في العمل، حل المشاكل وتعقد المهام، وتتميز بدرجة أقل من الاستقلالية في إدارة الجودة الشاملة مع مواصفات محددة سابقا وتقل فيها بشكل كبير ضغوط وتيرة العمل والرقابة والنشاطات المكررة ، وهذا النوع من التنظيم قريب من فرق العمل المستقلة على الطريقة السويدية والتي تمتلك حرية كبيرة في تنظيم نفسها وإبداع واختيار طرق العمل من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها مع الإدارة وهي في قطيعة مع النظام التaylorي المتمحور حول تفتيت العمل وتجزئته ، والتنظيم المتعلم يعطي محتوى معرفي أكبر في العمل لهذا يسميه "FREYSSNET" الإنتاج المفكر Production Réflexive وهي قريبة أيضا من نموذج الإنتاج بالفرق المستقلة على الطريقة الأمريكية ، التي تجمع بين إدارة الجودة الشاملة وفرق العمل المستقلة حسب الرؤية السوسيو تقنية.

- **التنظيم المرن ، أو نظام الإنتاج المرن أو الرشيق " Lean Production "** ويتميز هذا النوع بتعدد المهام " Polyvalence " والعمل من خلال الفرق (فرق العمل)، الإنتاج حسب الطلب أو الإنتاج في الوقت وإدارة الجودة الشاملة، مع وجود استقلالية متوسطة في إجراءات العمل مع درجة مرتفعة لضغوط وتيرة العمل وحجم الإنتاج ونوعه فهي تتميز إذا باستقلالية نسبية خاضعة للمراقبة " Autonomie contrôlé "

- **التنظيم التaylorي: Les organisations Tayloriennes**

العمال في هذا النظام معرضون للعديد من الضغوط التي يتعرض لها عمال النظام المرن مثل حجم الإنتاج ووتيرة العمل إضافة إلى الرقابة والتكرار مع استقلالية ضعيفة وطرق محددة بدقة ومحتوى معرفي للعمل ضعيف جدا نظرا لمبدأ الفصل الأفقي بين مهام التصميم والتنفيذ، ووجود العمل من خلال الفرق وتعدد المهام لا يعطي تنظيما مغايرا وإنما وجودها يجعلنا نتحدث عن تاييلورية مرنة أو

مخففة Taylorienne flexible حسب Boyer et Durand أو عن تايلورية مدعمة بالإعلام الآلي " Taylorienne assisté par Ordinateur " حسب " Cèzard , dussert ,Collac "

- التنظيم البسيط : Les organisations De structure simple

هذا النوع على النقيض من النماذج السابقة يتميز بضعف عام للمؤشرات السابقة فرتابة العمل أقل من المتوسط ومحتواه المعرفي ضعيف ، ضغوط الوتيرة ضعيفة ، ورقابة العمل متوسطة ، مع ضعف العمل بالفرق المستقلة وتعدد المهام ودورائها وإدارة الجودة غير واضحة المعالم، أما منتزيرق " Mintzberg " فميزها بأن تحديد الإجراءات فيها ضعيف ، والمراقبة فيها مباشرة على العمال بواسطة المسؤول الأعلى أو بواسطة رب العمل .

من خلال الدراسة ظهرت الأنواع الثلاثة للتنظيمات موزعة حسب النسب العامة كالتالي :

التنظيمات المتعلمة تمثل 39% من حجم الأجراء الذين خضعوا للدراسة، أما التنظيم المرن فيمثل 28% ويمثل التنظيم التايلوري 14% أما التنظيمات البسيطة فتمثل 19% .

وقد بينت الدراسة وجود مجموعة من المحددات على أساسها تختلف أنواع التنظيمات ، وأهم هذه المحددات هي : قطاع النشاط الإقتصادي، الخصائص السوسيو مهنية للعمال، حيث أظهرت الدراسة أن التنظيمات المتعلمة تكاد تكون المسيطرة بنسبة 60 % في قطاعات الخدمات المالية والطاقة، وتمثل 25% أي 4/1 حجم العمال في القطاع الصناعي، أما التنظيمات المرنة فتبدو أكثر ملائمة في القطاعات الصناعية حيث تمثل 5/2 أو 40 % في صناعة وسائل النقل والصناعات الكهربائية والإلكترونية وكذلك صناعة الخشب والورق والطباعة ولا تمثل في قطاع الخدمات إلا (17%) 6/1 من حجم العمال و 25% في قطاع النقل والاتصالات والبريد والفندقة والإطعام .

أما التنظيم التايلوري فيمثل بدوره 25 % في القطاع الصناعي خاصة صناعة النسيج والجلود والملابس والصناعات الغذائية والخشب والورق وصناعة وسائل النقل ، وتتواجد أيضا في قطاع الخدمات وتتجاوز نسبة 17 % في قطاع الفندقة والإطعام، كما أظهرت الدراسة أيضا أهمية الاختلافات القانونية بين الدول في التأثير على نوعية التنظيم وخاصة ما تعلق منها بضبط السوق وتنظيم العلاقات المهنية كل هذا يساعد على اختلاف التنظيمات من فضاء إلى آخر .

أما توزيع التنظيمات حسب الفئات المهنية فقد أظهرت الدراسة أن التنظيم المتعلم تقريبا هو المسيطر عند الإطارات المسيرة، أما التنظيم المرن فيوجد عند العمال المؤهلين، أما التنظيم التايلوري

فيوجد خاصة عند العمال غير المؤهلين وأخيرا نجد التنظيم البسيط عند العمال المؤهلين والتجار والعمال غير المؤهلين .

وبذلك يمكن القول أن أشكال التنظيم ترتبط وتنوع حسب الخصائص السوسيو مهنية والإنتاجية للعمال إضافة إلى قطاع الإنتاج الإقتصادي وحجم المؤسسة والفئة المهنية للأجراء¹ .

3. الدراسة الثالثة: دراسة فريق البحث Massachusetts institute of technology

وهي دراسة رائدة ترجمت إلى ست لغات واعتبرت من أكثر الدراسات تأثيرا في عالم التسيير والتنظيم، أشرف على إعدادها مجموعة من الباحثين وفريق عمل متكامل تحت مظلة معهد الدراسات التكنولوجية (massachusetts institute of technology) (MIT) ، ودامت الدراسة 5 سنوات، ونشرت سنة 1990، ومن خلال المقارنات التي قام بها الفريق توصلوا إلى أن مصانع التركيب اليابانية أكثر إنتاجية من غيرها مهما كان توزعها عبر العالم وحاولوا تفسير هذا التفوق بقدرة التنظيم الياباني على التكيف السريع مع متطلبات السوق العالمي الذي أصبح أكثر توسعا وتنوعا واختلافا وتنافسا، هذا النموذج حسب الدراسة يتميز بمحاربته للتبذير Chasse systématisée des gaspillages ومحاربة الإنتاج الرديء و المعيب Nom qualité وكذا ربط كمية الإنتاج بحجم الطلب أو قيادة الإنتاج بواسطة الطلب أو المصعب، كما يتميز أيضا بالمشاركة الفاعلة للمناولين والعمال في تحقيق الأهداف وتحسين الفعالية والأداء، ولتتميز هذا النموذج عن غيره فقد تمت تسميته بنموذج الإنتاج المرن "production au plus juste" "lean production" حسب الترجمة الفرنسية للدراسة واستنادا إلى هذه الدراسة تحدث الكثير من الباحثين عن نهاية (النموذج التaylorي الفوري) وولادة نموذج جديد بدأ يزحف عبر العالم وتبناه المؤسسات الأمريكية والأوروبية خاصة في صناعة السيارات ولذلك كان عنوان الدراسة - الآلة أو التنظيم الذي سيغير العالم - The Machine that changed the world - غير أن هذا الاتجاه تعرض لنقد شديد وعنيف خاصة من باحثي GERPISA- (groupe d'études et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile) و الذي شدد على أن الدراسة تكتنفها العديد من النقائص والعيوب المنهجية، ونبه إلى أن هذا النموذج لا يمكن تطبيقه أو

¹ Edward Lorenz, Antoine Valeyre. Op.cit. p-p 91-105.

نقله إلا إذا خضع لتكييف وتغييرات عميقة فضلا على أن بعض الباحثين يشكك أصلا في وجود نموذج واحد أو طريق واحد للنجاعة والفعالية، one best way، وهذه الانتقادات كانت نابعة من كتابات العديد من الباحثين اليابانيين المهتمين بالتنظيم داخل المؤسسة والذين أكدوا على وجود اختلافات أساسية بين النماذج الإنتاجية المعتمدة في اليابان ونبهوا إلى أن فرضية النموذج الياباني الواحد يجب التعامل معها بحذر وتعميمها يكتنفه العديد من المخاطر، وقد نبه هؤلاء الباحثون إلى أن مؤسسة رائدة مثل تويوتا تعرضت في بداية 1990 إلى أزمة حادة دفعتها إلى مراجعة نموذجها وأدخلت عليه العديد من الإصلاحات ، وخلاصة القول فإن فريق GERPISA يرى أن فرضية النماذج المتعددة هي أكثر خصوبة وأكثر موضوعية وعقلانية وتستحق البحث بخلاف فرضية الطريق الواحد One best way وبذلك فإن الحديث لن يكون عن الآلة (التنظيم) الذي سيغير العالم وإنما عن العالم الذي سيغير الآلة¹.

4. الدراسة الرابعة: دراسة فريق البحث GERPISA.

ينتمي فريق الدراسة إلى مركز البحث GERPISA المتخصص في دراسة صناعة السيارات والذي تمحورت أبحاثه حول إشكالية معاكسة لنظرية MIT وفريق بحثه ، حيث يرى أنه لا يوجد نموذج تنظيمي واحد يمكنه أن يكون صالحا لكل الحالات أو بإمكانه أن ينتقل من فضاء اقتصادي واجتماعي إلى فضاء آخر، عكس مركز MIT وفريق بحثه الذي كان يشير بظهور تنظيم معياري وحيد سيسود العالم الصناعي والذي لا مناص من اتباعه لتحقيق النجاعة وأطلق عليه اسم الإنتاج المرن، Lean Product، وقد قام فريق GERPISA بدراسة مسار وتاريخ خمسة عشر (15) مؤسسة لصناعة السيارات وخلص إلى مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات التي ضمنها كتابه الرائد Quel modèle productif والذي نشر سنة 2000 مترجما إلى الفرنسية بعدما صدرت طبعته الانجليزية سنة 1998 . لقد حاولت الدراسة إظهار بعض العيوب النظرية والمنهجية وبعض الافتراضات التي لا يسلم بها في دراسة MIT .

فادعاء أن السوق تطور ويتطور بنفس الطريقة في جميع البلدان غير مسلم به لأنه مرتبط بعدة عوامل محلية وخاصة مثل الحجم والبناء الاجتماعي وإعادة توزيع الدخل الوطني بين الفئات الاجتماعية المختلفة والذي هو الآخر متأثر بسياسة الأجور، كما أن بعض النماذج التنظيمية مثل النموذج

¹ Robert Boyer, Michel Freyssenet. " Le monde qui va changer la machine " Lettre GERPISA.06-05-2000.

الحرفي L'organisation artisanale لم يختلف حتى في أيام مجد التaylorية والفوردية، إضافة إلى هذا فإن الفصل بين هذه النماذج في حد ذاته يعد أمرا صعبا فهل التaylorية الموجودة في المصانع الآن هي نفسها التaylorية التي تحدث عنها تاييلور وهل يشكل نموذج تويوتا في حد ذاته قطعة حقيقية مع الفوردية والتaylorية، إنها طبعا أسئلة ليس من السهولة الإجابة عليها بوضوح.

إن نموذج تويوتا الذي كان ملهما لدراسات MIT وتجريده بغية التعميم أنتج نموذج الإنتاج المرن المعياري، هذا النموذج وهو في قمة مجده يتعرض لمجموعة من التحديات والصعوبات التي دفعته إلى مراجعة الكثير من مبادئه، إن ادعاء أن كل مرحلة اقتصادية كبرى تحتاج إلى نموذج إنتاجي واحد فيها الكثير من المجازفة، من أجل كل هذه المبررات ومن خلال البرنامج العالمي لـ GIRPISA ودراسة مسار صناعة السيارات من سبعينات القرن الماضي توصلوا إلى أن هناك عوامل عديدة تستدعي عدة نماذج تنظيمية فعالة وناجحة تتعايش مع بعضها البعض في وقت واحد¹.

4. تقييم الدراسات السابقة

باستثناء دراسة لومبا . Lomba فإن كل الدراسات السابقة قامت بها مراكز بحث على درجة عالية من الاحترافية وسخرت لها إمكانيات كبيرة واتخذت ميدان دراستها مجموعة من المؤسسات الرائدة والناجحة، وبذلك فهي تحوز على درجة عالية من المصداقية المعرفية، وتوصلت هذه الدراسات إلى مفاهيم وتصورات وافتراسات خصبة ونافعة حركت من جديد التفكير والتنظير في مجال التنظيم الذي طغت عليه بعض التصورات التقليدية التي تدور حول التaylorية وارتداداتها، إلا أن هذه الدراسات لم تخل من بعض القصور المنهجي والتعسف النظري الذي يجعلها بحاجة إلى مجهودات أخرى تؤيدها أو تقترح تعديلا عليها.

فدراسة MIT انطلقت من فرضيات عتمت لها الرؤية وجعلتها تعسف في قهر الواقع وإدخاله في قوالب نظرية منمطة فوتت الكثير من العناصر المهمة التي كانت الاستفادة منها ممكنة ، ومن بين ذلك التعسف النظري إلغاء الفوارق الموجودة بين مجموعة من النماذج التنظيمية مثل النموذج الفوردي والصلوبي الذين أدخلتهما تحت عباءة التنظيم التaylorي رغم الفروق البينة بينهما وهو ما نهت له الدراسة GERPISA ، كما أن هذه الدراسة تسربت من شبكة ملاحظاتها بعض العمليات المهمة والحيوية في التنظيم والتي تتم في مراحل التحول والتغير والسبب في هذه المشكلة يرجع إلى أنها دراسة تزامنية تركز

¹ Michel , Frayssen et autre. **Quel modèle productif**. La découverte. Paris, 2000.

اهتمامها على التنظيم في مرحلة زمنية محدودة أو في صيغة ساكنة وبذلك تنفلت العمليات التنظيمية وآلياتها التي لا تظهر إلا في مرحلة التحول والتغير.

أما دراسة GERPISA فقد تميزت زيادة على مجال دراستها الواسع والفسيح بقلة العيوب التي كانت في الدراسة السابقة حيث كان التعسف في إرغام الواقع وإدخالها في قوالب نظرية قليلا مقارنة بدراسة MIT حيث أولت اهتماما للمقاربة التاريخية ومسارات التغير لمجموعة من المؤسسات الرائدة وهو ما كشف عن عيوب الدراسات التزامنية التي لم تلاحظ بعض الجوانب المهمة في تحولات البناء التنظيمي، لقد سمح الاهتمام بالمقاربة التاريخية ومسارات التحول بإعطاء رؤية أوسع وتحليلات أكثر عمقا وإن كان ذلك لم يخل من عيوب أيضا.

أما دراسة الاتحاد الأوروبي حول ظروف العمل فقد نبهت إلى رؤية مهمة تتعلق بكون التنظيم لا يختلف فقط وفق محددات موقفية من مؤسسة إلى أخرى وإنما يختلف أيضا داخل المؤسسة الواحدة، فالتنظيم في قطاع الإنتاج يختلف عن التنظيم في الإدارة والتنظيم عند الإطارات المسيرة يختلف عنه عند أعوان التحكم، فهذه الدراسة أضافت عنصرا مهما كان مهملا في الدراسات السابقة التي ركزت على المقارنة بين المؤسسات المختلفة ومحاولة حصر التنظيم في أنماط محددة تمكن من إعادة إنتاجه وأهملت المقارنة داخل المؤسسة الواحدة، وهذه الدراسة أيضا لم تخل من بعض التعسف النظري الذي حاولت قبوله الواقع من خلاله.

أما دراسة لومبا Lomba فقد كانت الدراسة الوحيدة التي انحصرت مجالها في صناعة الحديد والصلب، حيث تمحورت هذه الدراسة حول الوصف الدقيق للتحولات التنظيمية التي عرفتها إحدى مؤسسات صناعة الحديد والصلب الأوروبية الرائدة والتي عرفت أزمتا متعددة وكانت محلا لتطبيق وصفات تنظيمية متعددة، لقد أبرزت هذه الدراسة بشكل كبير خصائص صناعة الحديد والصلب والتحولات التي عرفتها عبر مسار زمني حافل بالتحديات المختلفة، كما أبرزت الدراسة السياق المحلي والعالمي والمعطيات المجتمعية المؤثرة والفاعلة في هذا السياق، كما أبرزت أهم الفاعلين في التنظيم داخل المؤسسة انطلاقا من قضايا التحليل الإستراتيجي ومفاهيمه، وبذلك يمكن القول أن هذه الدراسة أضافت بعض التفاصيل المهمة التي ساعدت على توضيح الرؤية التنظيمية الخاصة بصناعة الحديد والصلب.

عموما يمكن القول أن هذه الدراسات تمتاز بمستوى معتبر من الاحترافية والموضوعية وقد ساهمت بشكل كبير في توضيح الإطار النظري وتدقيق الجهاز المعرفي والإجرائي للدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الاتجاهات المختلفة في نظرية

التنظيم.

تمهيد:

عرفت نظريات التنظيم تطورات مختلفة عبر مسار زمني طويل، وهذا المسار لم يتميز بالتراكم فقط ولكن تميز أيضا بالمحطات النقدية بين الفترة والأخرى، وإذا كانت النظريات الكلاسيكية قد أنفقت جهدا في بناء التنظيم المعياري العلمي الوحيد القادر على إعطاء المؤسسة القدرة على الصعود والتميز في السوق، فإن التنظيمات الحديثة لم تعد تنحوا هذا النحو وتوزعت بين مقاربات مختلفة، على الرغم من اتفاقها على أن فكرة التنظيم المعياري القادر على التعايش مع كل السياقات لم يعد له اعتبار إلا في بعض الاتجاهات القليلة المحافظة، وهذه الأخيرة ترى أن ما يسمى بالنظريات الحديثة ما هو إلا تحميل للنظرية الكلاسيكية، وقد حاول كل اتجاه البرهان على ما يراه من خلال دراسات ميدانية، وقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء حوصلة لأهم هذه الاتجاهات الكلاسيكية منها والحديثة مع بعض الانتقادات التي وجهت لهذا الاتجاه أو ذاك، معتمدين في ذلك على المصادر الموثوقة في الغالب والمصادر الأصلية ما استطعنا إلى ذلك سبيلا، خاصة عند الحديث عن النظريات التقليدية حيث تعددت القراءات وتناقضت أحيانا وخرجت عن أصل النظرية الموجودة في المؤلفات الأصلية كما هو الحال في نظرية فايول وفير.

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية في التنظيم.

1. مدرسة الإدارة العلمية

1.1 الإدارة العلمية قبل فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor.

هناك من يعتبر الإدارة العلمية مرادفا للتأيلورية وهناك من يراها تيارا كبيرا يضم تحت عباءته العديد من النظريات والاتجاهات التي لم تخرج عن مبادئ التأيلورية والتي من بينها نجد الفوردية والصلونية نسبة إلى مدير المؤسسة الأمريكية العملاقة جينيرال مورتوز Alfred Pritchard Sloan، ومن بين الباحثين الذين سبقوا تايلور في وضع المبادئ الأولى للإدارة العلمية للتنظيم نجد شارل باييج Charle Babbage الذي طور مجموعة من المفاهيم ابتداء من 1830 وحاول أن يضع مجموعة من المقترحات لحل المشاكل المتكررة في المؤسسات ويعود الفضل له في التنبيه إلى ضرورة الاهتمام بالوقت المهدور وغير المنتج باستعمال الساعة، وهي الطريقة التي اعتمدها تايلور لاحقا كما نبه إلى أهمية

العلاقات داخل المؤسسة وكان يرى ضرورة مشاركة العمال أرباح المؤسسة¹، ومن بين رواد الإدارة العلمية أيضا نجد هنري تاون Henry Tawne الذي يعد أول من قام باستعمال الطرق العلمية والأساليب المنهجية في الإدارة ابتداء من 1870 ومن بين أهم المبادئ التي طرحها، ضرورة تبادل المعلومات والخبرات في المؤسسة بين إطاراتها وتسجيلها والتحقق من مدى علميتها، وهذا ما عرف لاحقا في النظريات الحديثة بالتعلم التنظيمي، كما كان هنري تاون يرى ضرورة ربط الأجر في المؤسسة بالإنتاجية وخاصة المنح والعلاوات²، وبذلك يمكن القول أن تايلور جاء لتأمين جهود هؤلاء ووضعها في إطار نظري محكم يمكن تعميمه ولم يكن بحال من الأحوال طفرة نظرية ظهرت من العدم المعرفي المطلق.

2.1 الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor

بعض الباحثين يرى أن الحديث عن التaylorية مستويات مختلفة، التaylorية كما هي واردة في النصوص الأساسية لفريدريك تايلور، والتaylorية المتشكلة من خلال مستوى الممارسات الميدانية³، وهناك مستوى الكتابات النظرية ونحن هنا سوف نتناول التaylorية من خلال الكتابات النظرية على اعتبارها أكثر الوجوه تمثيلا لمدرسة الإدارة العلمية مع الإشارة إلى بعض الامتدادات المتميزة مع الفوردية والصلونية.

تنطلق التaylorية من مجموعة من الافتراضات التي تعتبرها مسلمات تبنى عليها مجموعة من النتائج ، أول هذه الافتراضات هي النظرة السلبية للعامل على اعتباره كسولا بطبعه يتجنب العمل ويخشاه، وهو على نوعين كسل طبيعي وكسل منظم ولذلك يجب دفع العامل إلى العمل ومراقبته لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية ، كما يرى تايلور أن هناك دائما طريقة واحدة صحيحة للعمل يمكن الوصول إليها عن طريق الدراسة العلمية المرتكزة على الحركة والزمن، والبحث عن طرق العمل الأقل جهدا والأقصر مدة ثم تدريب العمال عليها وإلزامهم بها، ولنجاح العملية حسب تايلور نحن بحاجة إلى مجموعة من الإجراءات الضرورية .

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم محمود. *نظرية المنظمة*. دار المسيرة . الأردن 2009. ص.46.

² المرجع نفسه. ص.47، 46.

³ Margirier Gilles. "Crise et nouvelle organisation du travail ". *Travail et Emploi*. N°22 - 12/1984. P.37.

الإجراء الأول يتعلق باختيار العمال حسب معيارين أساسيين القدرة على العمل والطموح لتحقيق مستوى اجتماعي أفضل لأنه من خلال دراسته وجد نوعين من العمال لا يتلاءمان ونظريته وهما العامل الطموح العاجز عن العمل والعامل القادر على العمل والفاقد للطموح لان التحفيز في الحالتين لا يجدي ولا ينفع في إثارة الدافع لكليهما.

الإجراء الثاني هو تدريب العمال الذين تم اختيارهم على العمل بالطريقة المثلى التي تم بناؤها من خلال الطريقة العلمية المعتمدة على الحركة والزمن حيث يتم حذف الحركات الزائدة لاقتصاد الجهد والوقت أثناء القيام بالمهام وبذلك يتم تحقيق أكبر قدر من العمل بأقل التكاليف.

أما الإجراء الثالث فيعتمد على آلية التحفيز حيث يربط تاييلور الأجر بالإنتاج كلما زاد إنتاج الفرد زاد أجره وهذا كفيل حسبه بدفع العامل للعمل ورفع إنتاجيته، وهو في ذلك لا يرى من الحوافز إلا جانبها المادي.

الإجراء الرابع يتعلق بتقسيم العمل وضرورة الفصل بين مهام التصميم و التنفيذ أو الفصل بين العمل الذهني والعمل التنفيذي أو ما يعرف في الأدبيات التنظيمية بالتقسيم الأفقي للعمل وكذلك تجزئة العمل إلى مهام بسيطة ومفتتة لا تحتاج إلى خبرة أو مدة زمنية لتعلمها، وهذا ما يعرف بالتقسيم العمودي للعمل الذي يراه البعض أهم ملامح التنظيم التاييلوري رغم أن تاييلور نفسه يرفض هذا الموقف ويعتبر تصوره النظري استمرارية لتقسيم العمل الذي بدأ مع الثورة الصناعية والذي تحدث عنه آدم سميث سابقا في كتابه " ثروة الأمم ، وبذلك يعتبر التنظيم التاييلوري : القطيعة النهائية مع التنظيم الحرفي الذي كان يجمع بين التصور والتنفيذ والإنتاج والتسويق، والتسيير والملكية.

إلا أن فرايسني Frayssnet يعتبر أنه من الخطأ اعتبار تقسيم العمل هو الصفة المميزة للتاييلورية ويرى أن ما يميز التاييلورية هو وضع تنظيم أو طريقة للعمل قادرة على اختيار أفضل عامل وأفضل طريقة للعمل، وأفضل وسيلة للعمل من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة بإنتاجية أكبر مع رضا طرفي المعادلة، الملاك والعمال على حد سواء، فتاييلور كان يرى أن الصراع التاريخي بين العمال وأرباب العمل يمكن تجاوزه عن طريق النموذج العلمي الذي إذا التزم به العمال زادت إنتاجيتهم وإذا زادت إنتاجيتهم تزداد بذلك أجورهم وتحسن معيشتهم¹.

¹ Michel Freyssenet. "La spécificité du Taylorisme". Communication au Colloque International sur le Taylorisme. CNRS. 2,3,4, mai. Paris. 1984.

يرى تايلور أن تطبيقه لهذه الإجراءات مكن من مضاعفة الإنتاج إلى مستويات قصوى حيث زادت إنتاجية نقل المواد الأولية إلى 75% من 12 طناً إلى 48 طناً إلا أنه بالمقابل الثمن 8/1 من العمال فقط الموجودين في الورشات يستجيب للمعايير التي تتطلبها الإدارة العلمية¹ "

يرى بعض الباحثين أن الإدارة العلمية التي نجحت في تخطي كل الحدود الجغرافية والادولوجية وطبقت في المعسكرين الشرقي والغربي على حد سواء، كانت نتيجة حتمية لظروف ومعطيات أو عبارة أدق لمحددات ظرفية تميزت بغياب العمالة المؤهلة ووجود سوق نعمة نتيجة الدمار الذي خلفته الحرب العالمية الأولى ولهذا عرفت الإدارة العلمية أوج ازدهارها في ثلاثين الرفاه مع اقتصاديات الحجم حتى منتصف الستينات من القرن الماضي.

وقد تطور هذا الاتجاه (الإدارة العلمية) مع التعديلات التي أدخلها فورد على مصانعه رغم أن البعض يعتبر أن الفوردية ليست استمرارية للإدارة العلمية ومن أنصار هذا الرأي Boyer et frayssnet، حيث قام فورد من خلال مصانعه بإدخال العمل بالسلسلة وربط الإنتاج بالاستهلاك وإن كانت هذه الأفكار لا تخرج عن الأهداف التي حاول تايلور تحقيقها وهي محاربة الوقت الضائع والحركات غير المنتجة، وفورد من خلال إدخال الناقل الآلي لم يخرج عن هذا المبدأ حيث كان يحاول محاربة ما يسمى بالوقت الميت كما أنه ركز على التحفيز المادي من خلال تحديده لأجرة ب 5 دولارات في اليوم أو ما عرف بالأجرة العادلة ليوم عمل عادل وهذا يمكن العامل من الادخار وشراء سيارة وبذلك يكون ربط الإنتاج بالاستهلاك، وهذا المبدأ الأخير فقط هو الذي جاء به فورد خارج إطار التaylorية.

إلا أن الفوردية هي الأخرى واجهت مشكلة عند ما تم تطبيقها في المملكة المتحدة حيث واجهت سوق متنوعة ومتدرجة وليست منمطة مثل السوق الأمريكية مما جعله يفشل فشلا ذريعا وهنا ظهرت الصلونية نسبة إلى ألفريد صلون مدير شركة جنرال موتورز الذي أدخل مبدأ أو إستراتيجية التنوع لتلبية رغبات أكبر قدر من الشرائح الاجتماعية داخل السوق، والتوافق مع الأذواق المختلفة، غير أن استراتيجية صلون لم يكتب لها النجاح بسبب الحرب والأزمة الاقتصادية غير أن هذا المبدأ وجد الفضاء المناسب لاحقا مع نظام الإنتاج الخاص بتويوتا SPT الذي أبدعه مديرها OHNO .

¹ Jean Vandewattyn. Op.cit. P.28.

لكن رغم النجاحات التي حققتها الإدارة العلمية حتى منتصف الستينيات إلى أنها عرفت عدة انتقادات من طرف نظريات أخرى لم تخرج عن مبادئها العامة، وقد عرفت أيضا أنصارا واصلوا تطويرها على مدى سنوات أخرى.

3.1 الإدارة العلمية بعد فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor.

ظهر من بعد تايلور مجموعة من الباحثين واصلو العمل على نظريته وأفكاره ومن بين هؤلاء نجد الزوجين فرانك و ليليان جلبرت Frank et Liliane Gilbreth الذين طوروا وسائل دراسة الحركة والزمن حيث اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي في فضاءات أخرى خارج المصنع، فقد لاحظ جلبرت Gilbreth في ورشات البناء أن عمال البناء يقومون بحركات متعبة وعديمة النفع، ومن خلال تحليل عملية وضع اللبنة في مكانها كان العامل يقوم بـ 18 حركة منفصلة ثم درس موقع العامل بالنسبة للحائط ودرس أيضا مكان وضع اللبن مقارنة بمكان وقوف العامل ثم وضع مجموعة من الإجراءات المساعدة على استغلال الوقت بطريقة عقلانية والتخلص من النشاطات المتعبة والعقيمة، و هذه الإجراءات كالتالي:

- صنع سقالة مرتفعة بالقدر الذي يقلل من انحناء العامل باستمرار لالتقاط الآجر واللبن .
- وضع على الحامل خشبتان يقف العامل في وسطها ويوضع على أحد أطرافها الاسمنت وعلى الطرف الآخر الآجر واللبن حتى تكون في متناول يد العامل.
- قام بتدريب العمال على الحركات اللازمة للعمل والتخلص من الحركات الزائدة.
- تحضير الخرسانة بنسب محددة تقلل من طرق العامل على الآجر عند وضعه ويكتفي بوضعها فقط في مكانها، حيث كان يرى الطرق المتكرر على اللبنة وقت مهدور.
- وضع مع البناء مساعدا له يقوم بانتقاء الطوب الصالح ووضعه في المكان المناسب للبناء حتى لا يضيع وقته في فرز من الأكوام المكدسة. وقد استخلص طريقته من خلال تصوير العمال المهرة أثناء قيامهم بعملهم ثم مراجعة الأفلام واستخلاص الطريقة الأفضل في العمل .

وقد تمكن جلبرت من خلال اعتماد مبدأ الحركة والزمن من تقليص عدد الحركات من 18 إلى 5 حركات فقط، وهذه الطريقة مكنت من زيادة مردودية البناء من 120 لبنة في الساعة إلى 350 لبنة في الساعة ما نسبته 300 % تقريباً¹.

4.1 الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية.

عرفت التايلورية عدة انتقادات سوف نتناول البعض منها عند حديثنا على النظريات النقدية وهنا سوف نتناول اثنين منها فقط نظراً لأهميتهما ولأننا لن نتطرق إليهما لاحقاً ويتعلقان بالنقد الذي وجهه كل من أوتو ليمان Otto Lipman و دونالد روي Donald Roy .

يرى ليمان Otto Lipman أن الشخصية الإنسانية كل متكامل لا يقبل التجزئة بحال من الأحوال وهي تتضمن عناصر بيولوجية ونفسية واجتماعية متداخلة يصعب الفصل بينها، ولذلك فإن الحركات التي نطن أنها زائدة وعديمة الفائدة من وجهة نظر التايلورية قد لا تكون كذلك إذا أخذنا في الاعتبار بعد الشخصية المتكاملة، ولذلك فإن استبعاد هذه الحركات التي نزعهم زيادتها إذا كان يوفر جزءاً من الطاقة الجسدية فإنه بالمقابل يزيد من استهلاك الطاقة العقلية وبذلك ترتفع درجة التوتر عند الفرد، ومن هنا لاحظ ليمان Otto Lipman أن تايلور اهتم بالتعب الجسدي وإنفاق الطاقة الجسدية ولكنه في الوقت ذاته أهمل مستويات إهمال الطاقة العقلية التي تسبب التوتر للفرد العامل².

أما دونالد روي Donald Roy فقد قام بدراسة ميدانية في ورشة مستخدماً نظام الإنتاج بالقطعة وهذه الدراسة ارتكزت على مبدأ الحركة والزمن الذي نادت به التايلورية وقد لاحظ أن العمال يتحكمون في كمية الإنتاج ويراقبونها من خلال استراتيجياتهم الخاصة وأن الإدارة العلمية المتمحورة حول الحركة والزمن لم تمنع ذلك، كما لاحظ أن العمال مطلعون على الوظائف التي توفر المنح والوظائف التي لا توفرها وبذلك يعملون في الأولى ويتجنبون الثانية، كما بين أن العامل يعبر عن غضبه أحياناً من خلال زيادة سرعة العمل وإنهاء عمله قبل الوقت الذي تحدده مكاتب التخطيط ويتباهى بعدها بالتجول في الورشة أمام المشرفين، وبذلك تحولت الإدارة العلمية من وجهة نظره مجرد حلبة ومظهر للصراع بين العمال والإدارة³.

¹ حلمي المليجي . مناهج البحث في علم النفس ، دار النهضة العربية ، بيروت 2001، ص، ص.81، 80.

² محمد بهجت جاد الله كشك. المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص، 60

³ سعد عيد مرسى بدر . مرجع سابق . ص، 148.

2 هنري فايول Henri Fayol.

ولد هنري فايول Henri Fayol سنة 1841 بإسطنبول حيث كان والده في مهمة هناك وتخرج الثاني على دفعته في مدرسة المناجم بسانت إتيان Saint Etienne سنة 1860 وهي السنة الذي بدأ فيها حياته المهنية بمؤسسة Commentry-Fourchambault وعين مديرا لمنجم المؤسسة سنة 1866 وسنة 1888 عين مديرا عاما على رأس نفس المؤسسة، وكانت أول محاضرة له عن المسائل الإدارية سنة 1900 وأما ثاني حديث له حولها فكان سنة 1908 و نشر عمله حول الإدارة الصناعية والعامة أول مرة في مجلة المؤسسة الصناعية للمناجم سنة 1916 و أعيد نشره ككتاب مستقل سنة 1917 واستقال من منصبه مديرا عاما سنة 1918 وتوفي سنة 1925¹.

عندما نشر كتابه الإدارة الصناعية والعلمية وزعت منه 100.000 نسخة وتمت ترجمته إلى العديد من اللغات كالإنجليزية واليابانية والإسبانية قبل ظهور كتاب الإدارة العلمية لتايلور، وقد بادر بنشر كتابه ناقصا حيث أعلن في مقدمته عن أربعة فصول ولكنه لم يتضمن واقعا إلا اثنين منها هما: ضرورة وإمكانية قيام علم للإدارة، وفصل ثاني عن مبادئ الإدارة وعناصرها وملاحظات وتجارب شخصية، ويوم نشر الكتاب كان سنه قد بلغ الخامسة والسبعين²، وقد جاء الكتاب مشوشا وقليل الإحكام والترتيب نظرا للفترات المتباعدة التي كتب فيها، ويبدو أن أسباب إسراره في نشره قبل اكتماله وقبل تدقيقه وتمحيصه راجعة إلى ظروف الحرب العالمية التي كانت مواتية لنشر هذا الكتاب، وكذلك بداية دخول الأفكار التaylorية والاهتمام بها³.

لقد أنتج فايول مجموعة من الأفكار تبدوا متجانسة إلى حد كبير رغم الانتقادات التي وجهت لها إلا أن الاتجاه العام ينحو نحو اختزال فايول في بعدين اثنين هما، وظائف الإدارة والمدير والمبادئ الأساسية للتسيير، ويبدو أن هذا راجع لكونه تمت قراءته في ضوء الأفكار التي أنتجها كل من تايلور وفيبر حول التنظيم، وتعود أصول هذه الآراء التي قدمها فايول إلى تجربته الشخصية مديرا عاما وناجحا

¹ Jean-Louis Peaucelle . "Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale". **Cahier GREGOR** - 2000.10.P.23

² Jean-Louis Peaucelle . "Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale " Op.cit. P.01.

³ Ibid. P,P.01,02.

أنقذ مؤسسة Commentry-Fourchambault من الإفلاس سنة 1888 ويرجع كذلك إلى تحليله الخاص لقيادة الجيش الفرنسي وإدارته بعد هزيمته خلال حرب 1914 أمام الجيوش المعادية.¹

يرى فايول أن الإدارة علم يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ التي يمكن تعميمها وتعلمها وتعليمها، كما يرى أن التحكم في الجانب التقني لا يغني عن الجانب الإداري لهذا رافع لسنوات عديدة من أجل تقليص مادة الرياضيات في مدارس المهندسين وإدخال مادة الإدارة في برامجها، وقد تحقق حلمه بعد سنوات، ورغم إيمانه بأهمية الجانب الإداري وضرورة معرفته وإتقانه إلا أنه يرى أيضا أن ذلك لا يمكن أن يكون فعالا إلا بتوفر مجموعة من السمات المحددة في المدير القائد، وهذا ما جعل البعض يحكم عليه بالتناقض، كما كان يلح على ضرورة الفصل بين الإدارة والملكية، ولأجل هذا رفض أن تكون له أسهم في المؤسسة التي يديرها.²

1.2 الأفكار الأساسية لفايول حول الإدارة والتنظيم.

إن فايول يؤكد في كتاباته على أن المنهج الذي استعمله في بناء إطاره النظري لا يختلف على المعايير التي اشتراطتها المدرسة الوضعية لأوجست كونت أو تلك التي نادى بها كلود برنار أو إميل دوركايم، ينطلق فايول في تحليله من فكرة أنه لا يمكن أن يكون هناك علم معياري للإدارة يمكن أن يطبق مباشرة على جميع الميادين ولا يمكن أن ندرس هذا العلم لغياب نظرية له، والنظرية بالنسبة لفايول ما هي إلا مجموعة من المبادئ العامة، ثم يتحدث فايول عن العمليات الأساسية في المؤسسة والتي اعتبرها البعض أقساما أو وظائف والتي حصرها في ستة عمليات وهي:

- العمليات التقنية: وتخص الإنتاج والصناعة، والتمويل.
- العمليات التجارية: وتمثل في الشراء والبيع والتبادل.
- العمليات المالية وتمحور حول البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها.
- العمليات الأمنية وتعلق بحماية الأشخاص والممتلكات.
- العمليات المحاسبية، وتمثل في الجرد والتقييم والحصيلة، الفوائد والإحصائيات وغيرها.

¹Jean-Louis Peaucelle . "Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale " Op.cit. P,P. 2,3.

²Jean Vandewattyn. Op.cit. P.36.

- العمليات الإدارية وهي: التنبؤ، التنظيم، القيادة التنسيق والمراقبة.¹

يؤكد فايول على أن هذه العمليات مرتبطة ببعضها البعض و ليست مستقلة ويضيف فايول بعد سرده للوظائف الأساسية أو العمليات الأساسية التي تصنف من خلالها نشاطات المؤسسة، أن كل مجموعة مكلفة بعملية من هذه العمليات ترتبط بمؤهل من المؤهلات ويمكن حسب فايول الإشارة إلى المؤهلات التقنية، المؤهلات التجارية، المؤهلات المالية، المؤهلات الإدارية، وكل مؤهل من هذه المؤهلات يحتاج إلى مجموعة من الصفات والمعارف والتي أجمالها فيما يلي:

- مواصفات مادية: الصحة، القوة والنشاط، البراعة.

- مواصفات ثقافية: القدرة على الفهم والتعلم، القدرة على النشاط والقوة، المرونة المعرفية.

- مواصفات أخلاقية: الطاقة، الصرامة، المسؤولية، المبادرة، الإخلاص، اللباقة والشرف.

- ثقافة عامة: امتلاك مجموعة من المعارف ليست بالضرورة مرتبطة بالوظيفة.

- معارف متخصصة: وتتعلق فقط بالوظيفة، سواء كانت تقنية أو تجارية أو مالية أو إدارية.

ثم ينتقل بعد ذلك إلى الحديث عن العمليات الإدارية ويقول عنها أنها تزداد أهمية كلما ارتفعنا في السلم الإداري، حيث تأخذ 60% من وقت المدير العام لمؤسسة كبيرة ولا تأخذ إلا 5% من وقت العامل، وكلما ازداد حجم المؤسسة ازداد الوقت المخصص للإدارة، يقول فايول أن الإدارة هي الوحيدة من بين العمليات الستة للمؤسسة المكلفة بإعداد البرنامج العام للعمل وتشغيل البناء الاجتماعي، ثم يعرفها بقوله: "إنني أتبني التعريف التالي: الإدارة هي التنبؤ التنظيم، والقيادة والتنسيق، والمراقبة"² بعدما ساق موجزا برر فيه أسباب إلحاقه القيادة بالإدارة، وبذلك يكون فايول قد عرف الإدارة من خلال نشاطاتها الأساسية، وهو يبينه على ضرورة التفريق بين العمليات أو الوظائف الأساسية بالمؤسسة والنشاطات أو العناصر المشكلة للإدارة، وبالنسبة لفايول الإدارة ليست امتيازاً وليست عبئاً يضاف إلى مهام القادة والمديرين¹، إنها وظيفة تتوزع ككل الوظائف الأساسية الأخرى³.

وفي الأخير يسوق فايول مجموعة القواعد أو المبادئ التي يراها ضرورية للمدير لكي يتحكم في إدارته، ويفضل فايول استعمال عبارة المبادئ على عبارة القواعد، وقبل أن يشرع في ذكرها وشرحها يؤكد

¹Henri Fayol. *Administration industrielle et générale*. Dunod. paris . 1917.P,P. 7,8.

² Jean Vandewattyn. Op.cit. P.37.

³ Henri Fayol .Op.cit. P,P. 10,11.

على أنه لم يتم بحصر كل القواعد وأنه يمكن إضافة مبادئ أخرى، وأن ما ذكره منها هي المبادئ فقط التي رآها أكثر استعمالاً من غيرها، كما يؤكد فايول على أن هذه القواعد مرنة يخضع تطبيقها لعدة اعتبارات وليست وصفة جاهزة للتطبيق، لهذا يضيف فايول مجموعة من السمات الأساسية التي يجب توفرها في القائد أو المدير حتى يستطيع تطبيق هذه المبادئ بطريقة سليمة يقول فايول "المبادئ ترفض أي صرامة ولا يوجد المطلق في كل ما هو إداري، المبادئ مرنة وقابلة للتكيف مع كل الاحتياجات، فقط نحن بحاجة إلى معرفة بكيفية تطبيقها".¹

يضيف فايول قائلاً: "إنها -الإدارة- فن يتطلب الذكاء والخبرة والجرأة على اتخاذ القرار والقدرة على القياس". فمن وجهة نظر فايول هذه المبادئ الأربعة عشر الذي يذكرها بحاجة إلى مدير تتوفر فيه الصفات الأربع التي تم ذكرها سابقاً، وعندما أكد فايول على مرونة القواعد وضرورة وجود مدير بارع ونابه للقيام بالتعديلات اللازمة راح يسرد المبادئ الأربعة عشر التي ركز عليها كل الباحثين وهي: تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، تبعية المصالح الخاصة للمصالح العامة، التحفيز أو المكافأة، المركزية، التراتب والتدرج، النظام، العدالة، استقرار العمال، المبادرة ووحدة العمال.

وخلال شرحه لهذه المبادئ نجد أن مفهوم تقسيم العمل عنده يختلف عن مفهوم تقسيم العمل عند تايلور، حيث ركز فيه على فكرة التخصص وأهميته وليس على تفتيت العمل وتجزئته، لأنه من خلال ممارساته الميدانية نجد كثيراً من الشواهد التي تدل على أنه كان من أنصار إثراء المهام في إطار التخصص العام،² إن تقسيم العمل عنده قريب من مفهوم دوركاي وبعيد كل البعد عن تفتيت العمل عند تايلور، إنه يقوم على فكرة توزيع المهام وليس تفتيتها، كما ينبه فايول أيضاً إلى عدم الخلط بين مبدأ وحدة القيادة ومبدأ وحدة التوجيه، وإذا كانت وحدة القيادة تعني عنده أن العامل الواحد لا يتلقى الأمر إلا من مسؤول واحد، فإن وحدة التوجيه تعني عنده برنامج واحد لمسؤول واحد لمجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق هدف واحد.

¹ Henri Fayol .Op.cit. P,P.25.

² Ibid. P.27.

يمكن التنبيه أيضا أن فايول كان يرى ضرورة وجود فريق أو هيئة قيادية بالمؤسسة يترأسها المدير تقدم له المشورة والرأي على طريقة هيئة الأركان الموجودة في الجيش¹ لأنه كان متأثرا بهزيمة القوات الفرنسية في حرب 1914 أمام القوات المعادية وتم إرجاع ذلك يومها إلى وجود قيادات متعددة وغياب قيادة أركان عامة تدير العمليات.²

2.2 فايول بين أنصاره ومعارضيه.

لا يوجد خلاف في أن فايول هو مؤسس النظرية الحديثة في الإدارة العامة، والتي أنشأ لها مركزا للبحث يسمى بمركز الدراسات في الإدارة (CEA) سنة 1918 والذي جمع فيه تلامذته واستمر العمل به حتى بعد وفاته³، وإذا كانت آراؤه تراجعت مبكرا أمام زخم التaylorية المتمترسة خلف المؤسسات الأمريكية الكبرى في فرنسا⁴، فقد ظهر له أنصار في الفضاء الأنجلوساكسوني حاولوا تطوير رؤاه وإعطائها دفعا جديدا أمثال Gulick في الولايات المتحدة الأمريكية والذي اختزل المبادئ الأربعة عشرة في سبعة مبادئ فقط، وكذلك فعل البريطاني Urwick سنة 1929، حيث جمعها في عشرة فقط.⁵

وكما كان لفايول تلامذة وأنصار كان له أيضا معارضون ونقاد أولهم أحد معاصريه المتأثرين بتايلور يسمى Jean chevalier الذي قال أن نجاح فايول في انقاد مؤسسة -Commentry- Fourchambault لا يرجع للمبادئ التي تحدث عنها وإنما لارتفاع أسعار الحديد سنة 1890،⁶ ومن بين الانتقادات التي وجهت له أيضا تلك التي تخص هربرت سايمون Herbert Simon صاحب نظرية القرار والذي يرى أن مبادئ الإدارة الصناعية التي جمعها فايول تبقى بعيدة عن الممارسة لأننا لا نعرف على من يمكن تطبيقها،⁷ غير أن السؤال الذي طرحه سايمون تمت الإجابة

¹ Jean-Louis Peaucelle. "Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale". Op.cit. P18.

² Ibid. P.14.

³ Jean-Louis Peaucelle. " Henri Fayol et la recherche-action". ANNALES DES MINES . Décembre.2000. P.14.

⁴ MARGIRIER Gilles. Op.cit.P.40.

⁵ Linda ROULEAU. **Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde.** Presses de l'Université du Québec. Québec. 2007. P17.

⁶ Jean-Louis Peaucelle. " Henri Fayol et la recherche-action". Op.cit. P.5.

⁷ Jean-Louis Peaucelle. "Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale". Op.cit. p.14.

عليه من طرف بعض الباحثين الذين يرون أن مبادئ فايول خاصة بالإدارة العامة ومبادئ تايلور تعني فقط عمال التنفيذ¹.

يمكن الإشارة في الأخير أن فايول اضطلع في آخر حياته على كتابات تايلور وكان معارضا لها ورافضا رفضا مطلقا لفكرته حول الطريقة الأفضل والوسيلة الأفضل، وكان يقول لا توجد وسائل أفضل لعمال سيئين ويجب أن لا نشغل أنفسنا بالوسائل التي يستعملها العامل، لأن العامل الجيد يجد الوسائل والطرق الملائمة له ويجدها في الوقت المناسب².

3. النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكسيميليان كارل إيميل فير Max Weber .

من المفيد جدا قبل أن نتطرق إلى النظرية البيروقراطية أن نمهد لها ببندة موجزة عن صاحب النظرية وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بها لأن هذا السياق لاشك سوف يزيد في وضوح قراءتنا لها ويمكننا من معرفة نقاط القوة والضعف فيها، ولد ماكس فير في ألمانيا سنة 1864 في أسرة من الصناعيين والتجار وكانت والدته بروتستنتية على درجة عالية من الجدية والاحترام وهي الصفات التي ورثتها لماكس فير، وبعد مرحلة التعليم الأولى أكمل دراسته الجامعية في القانون سنة 1882 ببرلين ومدن أخرى وتحصل على شهادة الدكتوراه سنة 1889، إلا أنه استدعي لتدريس علم الاقتصاد والمالية بالجامعات الألمانية، فريدبورغ fridbourg سنة 1894 ثم في هايدلبورغ Heidelberg سنة 1896 لكنه توقف عن التدريس سنة 1897 بعد انهيار عصبي أصابه، وخلال الحرب العالمية الأولى عين مديرا للمستشفيات العسكرية لهايدلبورغ وكان عضوا في اللجنة الألمانية للعفو بفرساي سنة 1918، يقول ريمون أرون عنه أنه ينتمي لمدرسة علم الاجتماع التي تهتم بالمجتمع انطلاقا من الأهمية التي يعطيها للشأن العام³.

لقد بدأ في كتابة مؤلفة الاقتصاد و المجتمع بعد أن توقف عن التدريس وبعد أن كتب مؤلفه المشهور حول البروتستنتية والرأسمالية، وقد جاء الكتاب (الاقتصاد والمجتمع) مشوشا وغامضا في بعض مفاهيمه مما اضطر ماكس فير إلى أن يضيف له فصلا آخر خاص بالمفاهيم أدرجه في أوله ، ويعتبر

¹ حسين بلعجز . المدخل لنظرية القرار . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . 2010. ص.15.

² Jean-Louis Peaucelle . "Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale". Op.cit. p.19.

³ Catherine Ballé. **Sociologie des organisations** . P U F. paris. 2009. P.15.

كتاب الاقتصاد والمجتمع الذي صدر في جزأين مترجما للغة الفرنسية المصدر الأساسي للنظرية البيروقراطية والمفاهيم المرتبطة بها، مثل أنواع الفعل وأنماط السلطة¹.

1.3 البيروقراطية كما تصورها فيبر.

قبل أن يتحدث فيبر عن البيروقراطية في كتابه الاقتصاد والمجتمع مهد لها بمجموعة من المقدمات حيث بدأ بالحديث عن التنظيمات ومتى يمكن أن يسمى تجمعاً بشرياً تنظيمياً يقول فيبر " نقول عن علاقة اجتماعية مغلقة أو محددة بالقواعد داخلياً أنها تشكل تنظيمياً، عندما يكون فقط النظام مضمون، عن طريق فرد محدد وضع خصيصاً لضمان الامتثال"²، ففيبر يلخص التنظيم في شبكة من العلاقات التي تنظمها مجموعة من القواعد وتشرف سلطة على ضمان الالتزام بها، وهذا ما يؤكد في الصفحات الموالية لهذا التعريف حيث يرى أن وجود تنظيم مرتبط كلياً بوجود موجه أو إدارة موجهة ولا يهم أن تكون هذه الجهة الموجهة مؤسسة على تضحية ذات طابع تقليدي أو عاطفي أو عقلائي غائي أو قيمي، فإذا افتقدت هذه الهيئة فإننا نكون بصدد علاقة اجتماعية بسيطة³

والتنظيمات عند فيبر تنقسم إلى أربعة أنواع، التنظيمات المستقلة وهي التي يشرف على حفظ النظام بها عناصر منها، وغير مستقلة وهي التي يشرف على النظام فيها عناصر من خارجها، وتنظيمات يتم تعيين الهيئة المديرة فيها وفق قواعدها الخاصة وتنظيمات يتم تعيين الهيئة المديرة بواسطة سلطة خارجة عنها⁴، غير أن فيبر أهمل هنا عنصراً محورياً في تعريفه وهو عنصر السلطة والذي سوف يتناوله في مكان آخر بشيء من التفصيل حيث يقول: " كل تنظيم في أي درجة أو مستوى هو تنظيم سلطوي"⁵، وبذلك يمكن القول أن التنظيم عند فيبر يتكون من أربعة عناصر هي: شبكة العلاقات، القواعد المنظمة، هيئة مشرفة على النظام، وسلطة، يضيف فيبر أيضاً أن القواعد يمكن أن تكون متفقاً عليها من طرف أعضاء التنظيم، بمعنى أنها توافقية، أو تكون مفروضة من طرف سلطة خارجية.

¹ ماكس فيبر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. ترجمة صلاح هلال. المركز القومي للترجمة. القاهرة. 2011.

² Max Weber. *Économie et Société*. (traduction par un collectif dirigé par J. Chavy et E. de Dampierre), Plon, Paris, 1995. P. 88.

³ Ibid. P. 89.

⁴ Max Weber. Op.cit. P. 90

⁵ Ibid. P. 96.

في الفصل الأول يقدم فيبر تعريفا للسلطة على أنها تعني " إمكانية وجود مجموعة محددة من الأفراد مستعدة للامتثال للأوامر المحددة¹ " كما يقدم تعريفا للقوة والانضباط ليزيد في وضوح التعريف، أما في الفصل الثالث فيعرفها على أنها " إمكانية وجود الامتثال لمجموعة من القواعد الخاصة من طرف جماعة محددة من الأفراد "، والسلطة لا تتأسس حسب فيبر على القوة فقط وإنما قد تتأسس وتجد مبرراتها على اعتبارات متعددة وكل علاقة سلطوية تتضمن بالضرورة حد أدنى من الاستعداد للامتثال، فبالنسبة لفيبر الامتثال هو الركن الأساسي للسلطة فلا توجد سلطة حيث لا يوجد امتثال وهذه الرغبة في الامتثال تبررها مصالح داخلية أو خارجية².

ليس ضروريا للسلطة عند فيبر أن تستعمل وسائل مادية أو تهدف إلى غايات مادية، ولكن كل سلطة تمارس على مجموعة كبيرة من الأفراد تتطلب هيئة مسيرة والجهة الموجهة مجبرة على الامتثال لصاحب السلطة إما لاعتبارات العادة أو لاعتبارات عاطفية أو لاعتبارات عقلانية، وطبيعة هذه الاعتبارات هي التي تحدد نمط السلطة في مفهومها الواسع³، غير أن هذا غير كاف وكل سلطة لا ترضى أبدا أن ترتبط استمراريتها بمثل هذه المبررات لذلك هي حريصة دائما على إثارة الاعتقاد بالشرعية وبذلك فنمط السلطة يتحدد عن طريق شكل الشرعية المطلوب والخاص بها⁴، ويقول فيبر أن طاعة أي سلطة نابعة من الاعتقاد بشرعيتها.

يخلص فيبر انطلاقا من أنواع الشرعية التي تحدث عنها إلى وجود ثلاث أنواع من السلطة الشرعية (Légitime) وهي:

- السلطة العقلانية : وهي التي تتأسس على الاعتقاد بشرعية القواعد الموضوعة وحق الهيئة المعنية بفرض النظام بإصدار الأوامر والتعليمات وبذلك فهي سلطة شرعية.
- السلطة التقليدية : وهي التي تتأسس على الاعتقاد اليومي بقداسة التقاليد وصلاحياتها لكل زمان ومكان وكذلك الاعتقاد بشرعية الأشخاص المطالبين بتطبيق التقاليد.
- السلطة الكاريزمية : (الزعامية) وهي التي تتأسس على الاعتقاد في قدسية وبطولة شخصية وفي قدرته المثالية.

¹ Ibid. P.95.

² Ibid. P.285.

³ Ibid. P.286.

⁴ Max Weber. Op.cit.P.286

في النمط القانوني (العقلاني أو الشرعي) يقول فيبر الأشخاص يخضعون لنظام موضوعي وغير شخصي، وموضوع بطريقة شرعية، وكذلك الخضوع للمسؤولين الذين تعينهم القواعد بصفة شرعية، وفي حالة السلطة التقليدية تمثل بالطاعة للشخص الذي يمتلك السلطة والمعين عن طريق التقاليد والخاضع في تصرفاته لها، أما في حالة السلطة الزعامية فيتم الامتثال للزعيم والقائد لتمييزه بمجموعة من الفضائل ولاعتقادنا ببطولته وتجسيده للقُدوة¹، كما يرى فيبر أن كل هذه الأنواع السلطوية مشروع Légitime ولكن السلطة العقلانية فقط هي التي يمكن اعتبارها شرعية légale.

يقول فيبر أن هذه الأنماط هي بناءات نظرية ولا توجد صورها النقية في الواقع، وهذا لا يعني عدم وجود قيمة معرفية لها إطلاقاً، وأهميتها تكمن في كونها تعطي الدراسات الميدانية إطاراً نظرياً ومنهجياً يساعد على الاقتراب من الواقع وتنظيمه في قواعد نظرية تساعد على تحليله بصورة أفضل²، ويضيف ماكس فيبر أيضاً أن الصورة النقية والمثالية للسلطة العقلانية هي الإدارة البيروقراطية يقول فيبر " النمط الأكثر نقاء للسلطة الشرعية هي السيطرة عن طريق الإدارة البيروقراطية ورئيس التنظيم وحده يمتلك السلطة pouvoir سواء كان ذلك عن طريق التملك أو عن طريق الانتخاب أو عن طريق العهد أو استخلاف³.

2.3 خصائص ومميزات البيروقراطية عند فيبر.

يقول فيبر أن الإدارة البيروقراطية تتشكل في صورتها النقية من مجموعة أفراد موظفين حيث

- يكونون أحراراً لا يخضعون إلا للواجب الموضوعي الذي تمليه الوظيفة
- مرتبون في تراتبية وظيفية صلبة.
- هؤلاء الموظفون لديهم مؤهلات لأداء وظائفهم المحددة بإحكام.
- الموظفون يتم انتقاؤهم عن طريق مسابقات مفتوحة ويدمجون بواسطة عقود عمل.
- يتم تعيين الأفراد على أساس المؤهلات الكافية التي لديهم.

¹ Ibid. P.289.

² لوران فلوري. ماكس فيبر. (ت) محمد علي مقلد. دار الكتب الجديدة المتحدة. بيروت. 2008. ص.33، 32.

³ Max weber. Op.cit.P.294.

- تدفع لهم رواتب محددة وأغلبهم يتمتع بالحق في التقاعد، ومؤهلاتهم مثمّنة بواسطة الترقية في السلم الوظيفي.
 - الموظفون لا يقومون إلا بوظيفة واحدة، أو على الأقل لا يقومون إلا بوظيفة واحدة رئيسية.
 - الوظيفة تضمن لصاحبها مسارا مهنيا وترقية على أساس الأقدمية أو الخدمات المقدمة أو على أساس الاثنين معا.
 - التقدم المهني مرتبط بتقييم المسؤول الأعلى.
 - الوظيفة مفصولة عن شاغلها وهي ليست ملكا له.
 - لأفراد خاضعون للانضباط الصارم و الملائم للوظيفة وخاضعون أيضا للمراقبة¹.
- يرى فير أن البيروقراطية هي وليدة تطور الدولة الغربية الحديثة، وقد أصبحت وسيلة ضرورية لإدارة الجماهير، وأساس البيروقراطية هو المعرفة المتخصصة²، فالسلطة البيروقراطية حسب فير هي سلطة المعرفة³.

3.3 بيروقراطية فير بين مثالية المستوى النظري وعيوب المستوى الواقعي.

في النظرية البيروقراطية يمكن الحديث عن نوعين، أحدهما النظرية البيروقراطية كما تصورها فير في كتابه الاقتصاد والمجتمع، وهذه يمكن القول أن بها ثغرات كثيرة ويمكن ملاحظة العديد من التناقضات التي تحتوي عليها، وهناك نوع آخر وهي النظرية البيروقراطية التي طورها باحثون آخرون بعد فير، وهذه تعتبر أكثر إحكاما ووضوحا، وعادة عند إطلاق الحديث عن البيروقراطية فإن الحديث يكون عن البيروقراطية المتطورة بعد فير، وقد تعرضت النظرية البيروقراطية بمستوياتها للعديد من الانتقادات أهمها النقد الذي وجهته لها الماركسية والنقد الذي وجهه لها كل من روبرت ميرتون وميشال كروزبي.

¹ Max Weber. Op.cit.P,P.294,295.

² Ibid.P.298.

³ Ibid. P.299.

– نقد الماركسية للبيروقراطية.

خلافًا لهيجل الذي كان يرى البيروقراطية الجهاز القادر على التوفيق بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة في الدولة، فإن ماركس كان يرى فيها الوسيلة الأساسية لسيطرة الطبقة الحاكمة على الطبقات الأخرى، إضافة إلى أنها تموه مصالح الطبقات المسيطرة لتبدو في ثوب المصلحة العامة، والبيروقراطية حسب ماركس ظاهرة ملائمة للمجتمعات الطبقيّة¹، كما يرى ماركس أن البيروقراطية لا تخفي حقيقتها التسلطية عن الخارجين عنها فقط، بل إنها تخفي ذلك حتى على أئتك الذين هم جنود لها، من خلال اعتقادهم بأنهم يؤدون الواجب ويخدمون الصالح العام، كما يؤكد ماركس أيضا أن البيروقراطية تكبح روح المبادرة والإبداع وتقضي على مواهب الأفراد، أما لينين فكان يرى أن البيروقراطية سوف تنهار وتنتهي عند زوال الدولة الطبقيّة وبرز الدولة العمالية البروليتارية، أما بوخارين فكان يرى أن القضاء على البيروقراطية شيء ممكن عندما ينتشر التعليم وتحسن الظروف الاقتصادية².

– ميرتون والبيروقراطية

أما روبرت ميرتون فكان يرى أن العناصر الأساسية للبيروقراطية ممثلة في العقلانية والرشد والقدرة على التنبؤ بالسلوك وضبطه هي أساس الخلل الوظيفي، لأن دقة القواعد وصرامتها تفقد التنظيم مرونته وتجعل الأفراد يركزون اهتمامهم عليها أكثر من تركيزهم على الأهداف التي وضعت لتحقيقها، كما أن القواعد يمكن أن تصبح في حد ذاتها مبررا كافيا للفشل في تحقيق الأهداف³، ومن أجل وصف هذه العيوب وضع ميرتون مفهومه المشهور الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة⁴، إضافة إلى مفهوم الخلل الوظيفي، وهكذا يتزايد الاهتمام في التنظيم البيروقراطي بالجوانب الشكلية والالتزام بالقواعد الموضوعية مما يضيع فرصة الاهتمام بالأهداف وتحقيقها⁵.

¹ محمد علي محمد. مرجع سابق. ص.ص. 70-73.

² محمد علي محمد. مرجع سابق. ص.ص. 75، 76.

³ المرجع نفسه. ص. 105.

⁴ Linda Rouleau. op.cit. P. 29.

⁵ محمد علي محمد. مرجع سابق. ص. 106.

- كروزي والبيروقراطية

أما ميشيل كروزي فقد كان يرى أن القواعد الصارمة للبيروقراطية لا تستطيع تغطية كل الحالات المتوقعة للسلوك وينتج عن ذلك مناطق مجهولة سماها كروزي مناطق اللايقين Zone d'incertitude ومن يستطيع التحكم في هذه المناطق من الفاعلين تكون له السلطة الفعلية، وهذا يدفع بالآخرين للمطالبة بقواعد أخرى تنظم هذه الفضاءات وتكشفها، والقواعد الجديدة بدورها تخلق مناطق اللايقين وهكذا دواليك، ومن هنا يمكن استنتاج أن التنظيم البيروقراطي تنظيم لا يملك القدرة على تصحيح أخطائه، والخلل الوظيفي جزء من طبيعته.¹

المبحث الثاني: النظريات النقدية في التنظيم

1. مدرسة العلاقات الإنسانية

1.1 مدرسة العلاقات الإنسانية وأهم نتائج دراساتها.

ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني مبكراً وحتى قبل تجارب هاوتون مع مايو وزملائه، بدأ هذا مع مجموعة من الفيزيولوجيين وبعض علماء النفس، حيث نبهوا إلى أهمية الجانب الإنساني وغيابه في النظريات التنظيمية الكلاسيكية، وقدموا مجموعة من الاقتراحات لتدارك الأمر²، وقد تزايد الاهتمام بهذا العامل نتيجة مجموعة من التراكمات أهمها الأزمة الاقتصادية لسنة 1930 وتزايد الإضرابات العمالية ونسب التغيب ودوران العمل وتراجع الإنتاج³ وعدم تقدمه، وأغلب هذه الإفرازات كانت نتيجة طبيعية للإدارة العلمية لتايلور ونسختها الفوردية، والتي حركت جملة من الارتدادات كانت إحداها مدرسة العلاقات الإنسانية.⁴

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية رسمياً مع تجارب هاوتون التي أجراها إلتون مايو ومساعديه، وتعود بدايات هذه التجارب إلى ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية حيث ازدهرت الدراسات الاجتماعية حول الصناعة والإنتاج في هذه المرحلة، ففي ظل هذه الظروف الصعبة قامت مؤسسة

¹ Linda Rouleau. Op.cit. P. 29.

² Jean Vandewattyn. Op.cit. P.49.

³ Catherine ballé. Op.cit..P.25.

⁴ Linda Rouleau. Op.cit.P.19.

واستيرن اليكتريك "Western électivic" سنة 1924 بتكليف مجموعة من المهندسين بالإشراف على دراسة أثر العوامل الفيزيائية على الإنتاج، وتركزت الدراسة حول كمية الضوء المناسبة لزيادة الإنتاج، واعتمدت الدراسة مجموعتين إحداها ضابطة والأخرى تجريبية تم تعديل الضوء المسلط عليها بدرجات مختلفة بحثا عن كمية الضوء المناسبة، والمفاجئة أن المجموعة التجريبية عندما تم تخفيض الضوء لديها ازدادت إنتاجيتها عكس ما كان متوقعا، زيادة على هذا المجموعة الضابطة التي لم تتلق أي تغيير هي الأخرى لوحظ زيادة الإنتاج لديها.¹

بناء على هذه النتائج المميزة للدراسة لجأت Western électric company مؤسسة واسترن اليكتريك أكبر المؤسسات الأمريكية لصناعة الهواتف والتي تقع فروعها في هاوثرن Hawthorne في ضواحي شيكاغو، وتوظف حوالي 30000 عامل، لجأت هذه المؤسسة إلى عالم النفس الاجتماعي إلتون مايو Elton Mayo وفريقه من جامعة هارفارد لإجراء دراسة حول المشكلة²، وقد سبق لإلتون مايو إجراء العديد من الدراسات حول أسباب التعب في العمل³ وآثار رتابة العمل، وخاصة دارسته سنة 1923 في مؤسسة للنسيج ترتفع بها معدلات التغيب وقد لاحظ في هذه التجربة أن توزيع فترات راحة بعشرة دقائق بين ساعات عمل متساوية خلال اليوم يؤدي إلى رفع معنويات العمال وزيادة إنتاجهم.⁴

بدأت الدراسة الميدانية الكبيرة والمشهورة لمايو وفريقه سنة 1927 وامتدت إلى سنة 1932، وقد اعتمدت نفس الإجراءات المنهجية السابقة منهج تجربي بمجموعتين إحداها ضابطة والأخرى تجريبية، في المرحلة الأولى تم اختيار مجموعة⁵ مشكلة من ستة عاملات، وبعد قياس الإنتاج وضعت في غرفة اختبار وتم تعديل مجموعة من المتغيرات 11 مرة متمثلة في مدة فترات الراحة، الأجور، مدة العمل اليومية،⁶ وقد خضعت هذه المتغيرات إلى تغييرات دورية لمعرفة مدى ارتباطها بحجم الإنتاج وزيادته، وقد تمت ملاحظة زيادة معدل الإنتاج بـ 25 % مهما كانت التعديلات التي مست المتغيرات، وحتى بعد إعادة المجموعة التجريبية إلى الظروف الأولية التي كانت سائدة بالورشة، مثل

¹ Jean Vandewattyn. Op.cit. P,P. 50,51.

² Ibid. P51.

³ Catherine Ballé. Op.cit.P.26.

⁴ Linda Rouleau. Op.cit. P.20.

⁵ Linda Rouleau. Op.cit. P.21.

⁶ Jean Vandewattyn. Op.cit.P.51.

عمل 48 ساعة في ستة أيام، إلغاء فترات الراحة، وعلى الرغم من ذلك بقيت نسبة الإنتاج مرتفعة¹، وقد بينت هذه الدراسة غياب العلاقة بين هذه المتغيرات وزيادة الإنتاج، لقد تم تسجيل الملاحظات خلال ثلاثة عشرة تعديل أو اختبار خلال التجربة الأولى.²

وخلال الفترة الثانية عشرة تم حذف كل التفسيرات وتمت إعادة الأمور إلى نقطة الانطلاق، الظروف السائدة في المؤسسة³، وبعد تحليل دقيق للنتائج المسجلة خلال 13 مرحلة في التجربة الأولى تم الاحتفاظ بعاملين رئيسيين هما الاتجاهات والعلاقات الاجتماعية، وفي المرحلة الثانية تم تغيير منهجية البحث وتقنياته، حيث انطلقت المجموعة في سلسلة من المقابلات غير الموجهة⁴ شملت 1600 مبحثاً من مختلف الورشات والمصالح والفئات المهنية⁵ وفي التجربة الثانية تم الاهتمام بالعلاقات الأفقية والعمودية وبذلك تم منح العاملات حرية كبيرة في توزيع العمل وفي وتيرته والحديث فيما بينهم، إضافة إلى إضفاء مرونة على العلاقات التراتبية، وانطلاقاً من هذه التجربة أصبح جلياً عند مايو وزملائه أن العلاقات الأفقية والعمودية هي مفتاح الإشكالية، فوضع العمال تحت الإشراف المباشر للباحثين وتطورت علاقات مودة وتشاور جعلت العامل الأهم، لقد أصبح جلياً أن سلوك العاملات لا يمكن أبداً تفسيره بالعوامل المادية ولكن يمكن تفسيره من خلال عوامل غير موضوعية مرتبطة بإشباع الحاجات الاجتماعية للعمل.⁶

ومن أجل تعميق هذه الفرضية تم القيام بمجموعة أخرى من البحوث هذه المرة من خلال مجموعة تجريبية مشكلة من أربعة عشر (14) عاملاً في ورشة التجميع ورغم تحسين ظروف العمل وزيادة المنح لم ترتفع نسب الإنتاج عن معدلات محددة، وبعد سلسلة من المقابلات تم التوصل إلى وجود شبكة من العلاقات غير الرسمية المنظمة بواسطة مجموعة من القواعد هي الأخرى غير رسمية يتم من خلالها التحكم في نسب الإنتاج وتحديد سقفه الأعلى والأدنى، وهذا ما عرف لاحقاً بالتنظيم غير الرسمي، وهو جزء من شبكة العلاقات داخل المؤسسة ويؤثر بشكل كبير على تحديد نسب الإنتاج.⁷

ويمكن في الأخير تلخيص أهم نتائج ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

¹ Ibid. P.51.

² Catherine Ballé. Op.cit.P.26.

³ Jean Vandewattyn . Op.cit.P.52.

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق. ص.147.

⁵ Catherine Ballé. Op.cit.P.26.

⁶ Jean Vandewattyn. Op.cit.P.52.

⁷ Linda Rouleau . Op.cit.P.21.

- المنظمة أو المؤسسة هي نسق اجتماعي.
- الجانب التقني في المنظمة يتعلق بالوسائل والمواد والآلات والمنتوج ويمثل الجانب المادي الضروري للإنتاج، أما الجانب الإنساني للمنظمة فيرجع في شق منه إلى الفرد وفي شقه الآخر إلى شبكة العلاقات بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.
- التنظيم الاجتماعي يعني شبكة العلاقات الأفقية والعمودية بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- منظومة القواعد والسياسات واللوائح تشكل التنظيم الرسمي للمنظمة.
- التنظيم غير الرسمي هو حصيلة التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وغالبا ما يتم تجاهلها أو تغييبها أو قمعها ومحاربتها.¹
- يمكن القول أن أهم ما توصلت إليه تجارب هاوثورن هو أهمية العلاقات الاجتماعية في تحفيز العمال، كما نبهت إلى أهمية الأخذ بعين الاعتبار التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وتوظيفه في الاتجاه الذي يخدم الأهداف عوض تجاهله.

2.1 العلاقات الإنسانية على محك النقد.

تعرضت النتائج التي توصلت إليها تجارب مايو وفريقه في هاوثورن إلى سلسلة من الانتقادات والتي وصلت إلى حد التشكيك في علميتها وسلامة الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها،² والنتائج التي توصلت إليها ومن بين تلك الانتقادات نجد انتقادات كاري Carey سنة 1967 والذي شكك في مصداقية المتغيرات التي ركزت عليها الدراسة وأشار إلى الإقصاء المتعمد للمتغيرات المالية والاحتفاظ فقط بمتغير الإشراف والقيادة لسهولة التحكم فيه كما أشار كاري Carey إلى المبالغة في وصف العلاقة بين المشرفين والعاملات في حجرة الاختبار، باعتبارها علاقة مرنة وتشاورية وتعطي حرية للمبادرة، وذكر بالعاملتين اللتين تم استبعادهما من المجموعة الخاضعة للتجربة وهو مؤشر حسبه على طبيعة العلاقة غير الودية بين الباحثين المشرفين، وفي الأخير يختم كاري Carey بقوله أن تحليلا صارما وموضوعيا للنتائج الكمية والكيفية لتجارب هاوثورن تظهر أن ارتفاع إنتاج عاملات غرفة الاختبار يمكن تفسيره بواسطة العوامل المالية والانضباط والقيادة الصارمة³، كما أن هناك من اتهم أفراد

¹ Catherine Ballé. Op.cit.P.28.

² J-F-Amadiou Op.cit.P.61 ,62.

³ Linda Rouleau. Op.cit. P.21.

الدراسة بإخفاء بعض المعطيات المهمة من التقرير مثل وجود النقابات في المؤسسة وإجراء الدراسة في فترة اقتصادية عصيبة أثرت على سلوكعاملات، إضافة إلى هذا فقد تعاملوا مع المتغيرات بصورة انتقائية وابتعدوا بمتغيرات مهمة من غير مبررات معرفية كافية إضافة إلى تصرفهم في النتائج.¹

أما جيليسبي Gillespie فقد قام سنة 1992 بمراجعة كل الوثائق الأصلية لتجارب هاوثرن، وخلص إلى أن خوف العاملات في غرفة الاختبار من الفصل دفعهم لرفع الإنتاج وخاصة أن التجربة تم جزء منها في فترة أزمة شهدت ارتفاعها لنسب الفصل من العمل، زيادة على أن منح العمل الجماعي دفعت العاملات إلى تنسيق الجهود ومراقبتها فيما بينهم من أجل تحقيق نسب إنتاجية مقبولة تسمح لهم بالحصول على هذه المنح.²

ورغم هذه الانتقادات واصلت المدرسة شق طريقها في المدارس والجامعات والمؤسسات نظرا للمسحة المعرفية والصرامة المنهجية التي تسترت بها، وكذلك لأنها وافقت هوى ورغبة لدى أصحاب المؤسسات والفاعلين في الساحة الاقتصادية للتحويل من مؤسسة على النمط التaylorي إلى مؤسسة من نمط آخر³، وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تحولت لاحقا إلى ما يمكن تسميته بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ممثلا بمجموعة من الباحثين مثل لوين Lewin و ليكرت Likert، وماك غريغور Mac Gregor وكذلك كريس أرجيريس Argyris وهرزبرق Herzberg.⁴

2. مدرسة الحاجات والدافعية:

بدأت هذه المدرسة نهاية الخمسينات وتشكلت خلال الستينات من القرن الماضي⁵ وكانت متأثرة بالنتائج التي حققتها مدرسة العلاقات الإنسانية والانتقادات التي وجهتها للإدارة العلمية لتايلور، وقد برز في مدرسة الحاجات والدافعية مجموعة من الباحثين على رأسهم ابراهام ماسلو وهرزبرق ولاحقا ايريك فروم وآخرون، وهناك من يجعل ماك غريغور من بين أهم المنظرين في مدرسة الحاجات إلا أنني

¹ J-F-Amadieu . Op.cit.P.62.

² Linda Rouleau. Op.cit. P. 22.

³ Ibid. P. 23.

⁴ Jean-Michel Plane. Théorie des organisations. Dunod. Paris.2003.. P29.

⁵ Jean Vandewattyn. Op.cit. P.70.

أفضل أن أجعله مع نظريات التحول لمبررات موضوعية أهمها أمران الأول متعلق بكونه طعن في فكرة الطريق الواحد الذي تتمحور حوله النظريات الكلاسيكية والثانية أنه قدم قراءة جديدة للتأيلورية لا تتعلق بالإجراءات المتبعة في التنظيم ولكنها تتعلق بالافتراضات والخلفية الإيديولوجية التي لا تظهر إلا بعد التأمل الشديد.

1.2 مقارنة أبراهام ماسلو من خلال سلم الحاجات:

ظهرت نظرية ابراهام ماسلو The Need Hierarchy Théry of motivation والتي تعرف بنظرية تدرج الحاجات سنة 1943¹، وطورها لاحقا سنة 1954²، وتعتبر هذه النظرية البداية الحقيقية للبحث حول الدافعية³، وتنطلق نظرية ماسلو من مجموعة من المسلمات أو الافتراضات المنطقية التي لم تخضع للتجربة لاحقا، وأقصى ما تحوز عليه من الشرعية الميدانية هي اتساقها المنطقي وبعض الملاحظات العيادية حول الطبيعة الإنسانية التي تركز على مجموعة من الافتراضات هي:

- السلوك الإنساني تحركه الحاجات غير المشبعة
- هذه الحاجات تتموقع فوق بعضها في شكل هرم مشكل من خمس طبقات.
- لا تظهر الحاجة الأعلى إلا بعد إشباع الحاجة الأدنى إشباعا كليا أو قريبا من الكلي، حيث تتلاشى الحاجة لتظهر بعدها الحاجة الأعلى.

وقد حدد ماسلو هذه الحاجات في شكل هرم تقع في قاعدته الحاجات الفزيولوجية وتتمثل في الحاجة للأكل واللباس والسكن... الخ، وتعتبر أقوى الحاجات، تلي هذه الحاجات الفزيولوجية الحاجة إلى الأمن وتقع مباشرة فوق الطبقة المخصصة للحاجات الفزيولوجية وتعني عادة الوظيفة المستقرة والأجرة الكافية والأمن والاستقرار بمختلف أشكاله، وفوق الحاجة إلى الأمن نجد الحاجات الاجتماعية وتتعلق بالانتماء والرغبة في التواصل مع الآخرين ونسج العلاقات الودية معهم، وهي حاجة ضرورية للنمو السليم للفرد وقدرته على التكيف والاندماج⁴، وفوق صف الحاجات الاجتماعية توجد الحاجة

¹ حنفي محمود سليمان. السلوك التنظيمي والأداء . دار الجامعات المصرية. الإسكندرية . بدون سنة نشر . ص. 162.

² بغول زهير . مرجع سابق، ص.3.

³ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق.ص. 16.

⁴ حنفي محمود سليمان ، مرجع سابق، ص. 163.

للاحترام والتقدير وتتعلق برغبة الفرد في احترام الغير له واحترامه للغير ونجد في أعلى الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات وهي انطلاق الفرد في تحقيق آماله وإنجاز مشاريعه والبرهنة على قدراته وكفاءاته وتطوير ذاته.¹

ورغم ما يبدو من صلابة في هرم ماسلو إلا أنه ينبه إلى أن هذا الهرم مرن بالقدر الكافي، ويضيف أن الحاجة إلى تقدير الذات قد تصبح أكثر أهمية عند بعضهم وقد تتحول الحاجة إلى تحقيق الذات إلى مجرد وسيلة لتقدير الذات، حيث سيستمر الفرد في تحقيق ذاته من أجل تقدير الآخرين واحترامهم له، ولكن يقول ماسلو أن هذا الأمر ظاهري فقط وأن ترتيب الهرم لا يختلف، وكذلك يمكن أن يكون بعض الأفراد طموحهم منخفض إلى الدرجة التي تجعله يفقد الرغبة في الحاجات الأخرى، كالشخص الذي يمضي وقتاً طويلاً من غير وظيفة وعندما يتحصل عليها يشعر بدرجة عالية من الرضا طيلة حياته، كما أن الفرد الذي يحرم تقدير الذات واحترام واهتمام الآخرين في طفولته قد يفقد الشعور بالحاجة إلى هذا النوع من الحاجات طول حياته، وقد واجهت نظرية الحاجات لآبراهام ماسلو مجموعة من الانتقادات أهمها:

أن فكرة الحاجة التي يتم إشباعها لا تصبح دافعا وتنتقل الحاجة والدافع إلى الحاجة التي تليها فكرة غير سديدة، لأنه في كثير من الأحيان يحرك الفرد حاجات متعددة في نفس الوقت وليست هنا ضرورة للإشباع الكلي لحاجة حتى تظهر الحاجة التي تليها، فعادة تظهر حاجات متعددة في نفس الوقت أو تظهر الحاجة المادية عند الإشباع الجزئي للحاجة التي سبقتها وقد يستمران في نفس الوقت ويشتركان في فترة واحدة.

كما أن نظرية ماسلو أعطت تقسيماً منطقياً ومقنعاً للحاجات، ولكنها بقيت عاجزة عن إعطاء إجابات مقنعة عن جوهر الدافعية وأقامت علاقة بين عملية الإشباع والدافعية ولكنها لم توضح ذلك بالقدر الكافي، زيادة على أن النظرية تقوم على افتراض نمطية الإدراك لدى الأفراد وأنهم متماثلون فيه وهو أمر غير واقعي، لهذا كانت أغلب الدراسات حول موضوع الدافعية تختار عينة متجانسة.²

في الأخير يمكن القول أن نظرية ماسلو فتحت أفاقاً جديدة للبحث رغم الانتقادات التي وجهت لها، وبينت الثغرات التي كانت في نظرية الإدارة العلمية من أن الإنسان كائن اقتصادي عقلائي تحركه

¹ بغول زهير، مرجع سابق، ص.

² حنفي محمد سليمان، مرجع سابق، ص - ص 169-171.

الحاجات المادية، وبذلك تكون قد دعمت الاستنتاجات التي خلصت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة ما تعلق منها بالحاجات الاجتماعية، لهذا يرى بعض الباحثين أن نظرية ماسلو انطلقت من نتائج العلاقات الإنسانية ورسخت بعضها من استنتاجاتها.¹

2.2 نظرية دافعية الإنجاز لماكلياند David McClelland.

فضلت التطرق هنا لهذه النظرية بدل نظريات أخرى مثل نظرية كريس أرجريس نظرا لأهميتها ولإهمال أغلب كتب علم الاجتماع لها وعادة ما تقتصر المراجع على نظريتي ماسلو وهرزبرق وفي القليل منها نجد نظرية كريس أرجيريس، رغم أن نظرية ماكلياند أكثر تطورا من نظرية ماسلو التي وإن كانت أكثر شمولية إلا أن بها الكثير من الثغرات التي تعيقها عن التفسير الدقيق لظاهرة الدافعية والتحفيز.

يمكن الإشارة أولا إلى أن عالم النفس الأمريكي هنري موري Henry Mourey هو أول من استعمل مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق، إلا أن ماكلياند وزملاؤه هم من طوروه وأعطوه قدرا كبيرا من الوضوح من خلال وضعه في إطار نظري متكامل الملامح، ونجد بعضا من ملامح هذا المفهوم في نظرية تايلور حينما يتكلم عن ضرورة وجود طموح لدى العامل لكي تعمل آلية التحفيز² وهي الفكرة التي أهملتها نظرية أبراهام ماسلو.

ترى نظرية الدافعية لماكلياند أن الحاجات الإنسانية متعددة ولكن أهمها ثلاث حاجات أساسية هي الحاجة إلى الإنجاز الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة والتأثير، والحاجة للإنجاز هي أهم الحاجات الإنسانية، إضافة إلى هذا فإنها حاجات متعلمة يمكن اكتسابها من خلال التنشئة، ويرى ماكلياند أن الدافعية للإنجاز هي الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي³ حيث أنه كلما انخفضت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي كلما انخفض الدافع وكلما زادت المسافة بينهما كلما ارتفع الدافع، شرط أن تكون المسافة في حدود الإمكان والمعقول، لهذا فإن مستوى الطموح لدى فرد قد لا يعني شيئا بالنسبة لفرد آخر، لهذا فالدافعية لا ترتبط بنقطة محددة دائما بالمسافة بين الطموح والأداء الفعلي كما أن هذه المسافة ليست ثابتة بل هي متحركة وكلما اقترب الأداء الفعلي

¹ Jean- Michel plane. Op.cit. P.39.

² سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص، 127.

³ زهير بغول، مرجع سابق. ص - ص. 8-10.

من مستوى الطموح فإن الفرد يحرك مستوى الطموح إلى نقطة أخرى، وقد وضعت نظرية دافعية الإنجاز مجموعة من العوامل المؤثرة في مستوى الطموح وهي الخبرة السابقة المتعلقة بالنجاح والفشل، القدرات الفردية سواء كانت موروثية أو مكتسبة وأخيرا التنشئة الاجتماعية.¹

ورغم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية مثل ضعف الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في الوصول إلى هذه النتائج خاصة اختبار تفهم الموضوع، وعدم إمكانية تعلم الحاجات في سن متأخرة، رغم كل هذه الانتقادات إلا أن نظرية دافعية الإنجاز لماكلياند قد استطاعت أن تقطع خطوات أوسع من سابقتها فيما يتعلق بعمق تحليل الدافعية كما أنها استطاعت أن تفسر بعض الجوانب التي عجزت عن تفسيرها نظرية ابراهام ماسلو.²

3.2 نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ Frederick Herzberg.

خلافًا للنظريات السابقة للدافعية قام هرزبرغ بمراجعة البحوث السابقة حول الدافعية وخلص إلى أن مشكلتيها الرئيسيتان تكمن في أنها لم تفرق بين الرضا وعدم الرضا (الاستياء)، حيث اعتبرته واحدا والمشكلة الثانية أنها استعملت تقنيات غير ملائمة وهي مقياس الاتجاهات الذي يؤدي بالضرورة إلى جعل المتغير مقسوماً إلى جزئين يمثل الوسط نقطة الصفر وبذلك تكون ما تحت الوسط بالضرورة مقابلاً لما بعد الوسط، وبذلك يكون الرضا يبدأ من الوسط وما بعد الوسط يكون عدم الرضا.

لهذه الأسباب انطلق هرزبرغ من خلاصة أن الرضا، وعدم الرضا شيان منفصلان واستعمل تقنية خاصة تعرف بتقنية القصة Story telling Technique وهي امتداد لمنهج الوقائع The incident Method³، حيث قام الباحث بتوجيه سؤالين لكل مبحث أحدهما حول المواقف التي شعر فيها بالرضا والسعادة والسؤال الثاني حول المواقف التي شعر فيها بالاستياء⁴، وقد تم تطبيق هذه التقنية على عينة من 200 فرد شملت محاسبين ومهندسين من مدينة بتسبرج بولاية بنسلفانيا بالولايات

¹ زهير بغول، مرجع سابق، ص. 10.

² حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص. 196.

³ المرجع نفسه، ص. 200.

⁴ زهير بغول، مرجع سابق، ص. 11.

المتحدة الأمريكية سنة 1959 ونشرت نتائج الدراسة في كتاب عنوانه "الدوافع إلى العمل" وأهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- الرضا عن العمل وعدم الرضا متغيرات منفصلان وبذلك فعدم الرضا ليس نقيض الرضا، وإنما نقيضه عدم وجود رضا وبالمقابل عدم الرضا (الاستياء) ليس نقيضا للرضا وإنما نقيضه عدم وجود الاستياء.

- العوامل التي تسبب الرضا غيابها لا يسبب الاستياء وغياب العوامل المسببة للاستياء لا تسبب الرضا، غياب الأولى يؤدي إلى رضا في درجة الصفر وغياب الثانية يسبب استياء في درجة الصفر ولا يسبب الرضا إطلاقاً.¹

- العوامل المسببة للرضا تسمى بالعوامل الدافعة وتتكون من محتوى العمل ذاته، الإنجاز، تحقيق الذات، التقدير (الاعتراف)، التقدم والتنمية الذاتية، الترقية السلطة والمسؤولية، أما العوامل التي تسبب الاستياء وتسمى بالعوامل الوقائية أو الصحية Hygiène Factor فهي: الأجر، الإشراف، سياسات المؤسسة، ظروف العمل المادية والعلاقة مع الزملاء والمسؤولين، ..²، وبذلك كلما تم إشباع العوامل الصحية وتحقيقها يقل الشعور بالاستياء ولا يحقق ذلك الرضا إطلاقاً، وكلما تم تحقيق وإشباع الحاجات الدافعة تحقق الرضا، مع الإشارة إلى العوامل الصحية عندما يتحقق إشباعها ويصل الاستياء إلى الصفر فإن العلاقة بين الإشباع والاستياء، تصبح خطية³ وتعتبر العوامل الصحية عوامل خارجة عن العمل أما العوامل الدافعة فهي عوامل داخلية في العمل.⁴

رغم الشهرة التي حققتها نظرية هرزبرغ إلا أنها تعرضت لجملة من الانتقادات من بينها الطعن في الصرامة المنهجية والتقنيات المستعملة، إضافة إلى اعتمادها تصوراً ميكانيكياً مبسطاً للدافعية والرضا لا يراعي الفروق الفردية للأشخاص، كما أن هذه الدراسة لم تفرق بين الرأي والسلوك، وآراء العمال لا تعني بالضرورة الواقع.⁵

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 200.

² Jean- Michel plane. Op.cit. P.

³ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 204.

⁴ Jean- Michel plane. Op.cit. P.

⁵ J-F Amadiou . Op.cit. P.65.

في الأخير يمكن القول مع فيليب برنو Philippe Bernoux أن النظريات والبحوث حول طبيعة الدافعية والعوامل المسببة لها، ما تزال أمامها أشواط كبيرة لتقطعها وأن العقود الثلاثة أو الأربع التي أنفقت في دراستها لم تكشف إلا القليل من طبيعتها والعلاقة بين الدافعية والأداءات ما تزال بعيدة كل البعد عن مستوى العلاقات السببية، وهي ما تزال في مستوى العلاقات الارتباطية الموجبة بين عدم الرضا أو الاستياء وبعض المظاهر مثل دوران العمل وارتفاع التغيب، وتزداد المشكلة تعقيدا عندما يصر بعض الباحثين على ضرورة التفريق بين الإشباع، إشباع الحاجة والدافعية.¹

3. نظرية القرار لهربرت سيمون Herbert Alexander Simon.

1.3 الأفكار الأساسية لنظرية القرار.

كانت بداية نظرية القرار لسايمون مع رسالته للدكتوراه حول السلوك الإداري والتي نشرت سنة 1945 وفيها ظهرت الأفكار الأولى لنظريته حول القرار والتي طورها لاحقا في كتابات أخرى، وهذا الكتاب هو الذي تحصل بموجبه على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978 تقديرا للأفكار الجديدة التي ذكرها فيه²، في مقدمة كتابه يقول سايمون " إنَّ الأهم في هذا العمل هو الوسائل المنهجية والتقنية التي تم اعتمادها حيث بنيت بطريقة تخدم الموضوع بشكل جيّد، ويضيف أنَّ المشكل في العلوم الإدارية راجع بالدرجة الأولى إلى وجود مفاهيم غامضة وقديمة لا تساعد على البحث والتحليل"، وهي نفس المشكلة التي تحدث عليها "دوغول جاك" في كتابه حيث نبه إلى أنَّ مجال الإدارة والتسيير و التنظيم يزخر بكم هائل من المفاهيم الجوفاء و الغامضة والعقيمة³، ويرى سايمون أنَّه قبل البدء في التحليل، نحن بحاجة إلى أن نحدد بدرجة عالية من الوصف كلمة تنظيم وكيف يعمل⁴.

لقد طور سايمون لاحقا أفكاره في الدراسات والأبحاث التي قام بها وخاصة ما تعلق منها بالقرار داخل التنظيم وعلاج ذلك بشكل أساسي في كتابه المشترك مع جيمس مارش " JAMES MARCH" والذي صدر سنة 1958 تحت عنوان "التنظيم" (Organization) وقد تضمن الكتاب

¹ Philippe Bernoux. Op.cit. P,P.104 ,105.

² Jean-Michel plane, Op.cit. P.61.

³ Vincent de Gaulejac. op.cit.

⁴ Catherine ballé. Op.cit. P.60.

خلاصة عامة ودقيقة للأعمال السابقة المتعلقة بالتنظيم حيث قدّم لها قراءة نقدية حازت على إعجاب ميشال كروزبي¹، لقد تضمن الكتاب نقدا للنظرة الميكانيكية التي اعتمدتها التaylorية، فالإنسان حسبه ليس آلة والطريق الوحيد أو الطريقة الوحيدة للعمل مجرد وهم، كما انتقد سايمون العقلانية المطلقة التي تحدث عنها فيبر بوضوح وكانت أساس الكثير من النظريات الكلاسيكية وإن لم تعلن عنها، كما وجه أيضا نقدا لتلاميذ مدرسة العلاقات الإنسانية، وقال أنّها نجحت في الكشف عن الجانب غير العقلاني في السلوك ولكنّها عجزت هي الأخرى عن تفسير التناقض بينه وبين مفهوم العقلانية الفكرة المحورية في الدراسات التنظيمية الكلاسيكية².

تنطلق نظرية سايمون وزميله من اعتبار التنظيم شكل من أشكال التعاقد والتبادل الذي يحصل الفرد فيه على عوض مقابل عمله من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويتوقف استمرار العلاقة على مدى توفر التبادل العادل من وجهة نظر طرفي العلاقة⁽³⁾، وهذا الرأي لشستر برنارد تبنياه سايمون وأسس عليه استنتاجاته، يرى سايمون أنّ أهم عملية في المنظمة هي القرار⁽⁴⁾، بل يمكن القول أنّ المنظمة هي القرار وتدور نظريته حول هذه العملية فالتنظيم بالنسبة له هو سلسلة من القرارات التي تهدف لمعالجة مشكلة موجودة وبذلك فإنّ أي محاولة لفهم المنظمة يجب أن تتمحور حول السلوك الإنساني⁵.

يرى سايمون أنّ الأفراد يتخذون خيارات انطلاقا من تصوراتهم ومواقفهم التنظيمية وطريقة تصرفهم وفي أغلب الأحيان لا يختارون الحل الأفضل، إنّهم يميلون إلى اختيار الحل الذي يحقق الرضا، الحل الذي يشبع حاجة نفسية، وليس الحل العقلاني الأمثل، في الواقع إنّنا نميل إلى تبسيط المعطيات المتعلقة بالمشكلة للتقليل من اللابيقين، وهناك مبررات موضوعية تحول دون تحقق القرار العقلاني، منها عدم القدرة على الإحاطة بالمعلومات حوله، وحتى لو توفرت فإنّ إمكانيات المعالجة والإدراك محدودة عند الفرد وكذلك محدودية الوقت وعوامل أخرى⁶.

¹ Ibid. P.61.

² Linda Rouleau. P.33

³ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 157.

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 178.

⁵ Linda Rouleau. P.33.

⁶ Ibid. P. 34.

يرى سايمون (Herbert Simon) أن القرار هو محصلة اختيار الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، أو هو اختيار حل من بين مجموعة من الحلول المقترحة لمشكلة مطروحة تعوق تحقيق الأهداف، ويصدر الفرد قراراته بناء على نوعين من المعطيات واقعية قابلة للملاحظة والاختيار و أخرى قيمة غير قابلة للاختبار¹، والقرار العقلاني حسب سايمون يحتاج إلى هذين النوعين من المعلومات إلا أن هذا لا يحدث نظرا للمعوقات التي تحدثنا عنها سابقا²، وبذلك فإن وجهة نظره تختلف عن وجهة النظر الاقتصادية وإنما هي نظرة مدعمة بوجهة نظر نفسية ترفض العقلانية المطلقة التي تعتمد عليها وجهة النظر الاقتصادية وترفض اللاعقلانية التي تحدثت عنها مدرسة العلاقات الإنسانية وتبنى مفهوم العقلانية النسبية أو المحدودة.

يمكن الإشارة أن نظرية هيربرت سايمون استمر العمل عليها بعده من طرف باحثين آخرين كما نلفت الانتباه إلى أن عملية القرار في حد ذاتها والتي حضت باهتمام خاص وتم إنتاج العديد من الأطر النظرية حولها إضافة إلى مفهوم العقلانية النسبية و من بين هذه الأعمال نجد دراسة "مارش وسيرت" "Cyert et March" التي تناولت بالتحليل قرارات الميزانية في الجامعات وخلصت إلى الطابع السياسي للقرار، فعندما يختلف حول الأهداف القرار النافذ هو الذي يحضى بالتوافق وليس القرار الخاضع لإجراءات عقلانية، وحسب هؤلاء الباحثين هناك أنواع متعددة من العقلانية وليس عقلانية واحدة، كما يؤكد مارش وزميله على اللاحقين الذي يحيط دائما بعملية القرار لأسباب متعددة مثل نقص المعلومة أو غموض القرار نظرا لكثرة المعلومات، لاحقا بعض الباحثين ركز اهتمامه حول مراحل اتخاذ القرار متى تبدأ أو متى تنتهي والبعض الآخر ركز اهتمامه على الطريقة التي ينفذ بها القرار³.

2.3 نقد نظرية "سايمون":

رغم الشهرة التي حظيت بها نظرية القرار لسايمون إلا أنها أيضا تعرضت لمجموعة من الانتقادات، من بينها أن النظرية ركزت على عملية واحدة داخل المنظمة أو اختزلت المنظمة في عملية واحدة وهي عملية القرار، كما ركزت اهتمامها على الحلقة الضيقة لإصدار القرارات وأهملت الفئات الأخرى التي

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص-ص 156.157.

² اعتماد، محمد علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. بدون مكان النشر: مكتبة الأنجلوالمصرية، 1994. ص.106.

³ Linda Rouleau. P.36.

لا تشارك بصورة أساسية ومباشرة ورسمية في هذه العملية¹، إضافة إلى عدم أخذها بعين الاعتبار بالقدر الكافي رهانات الفاعلين المختلفين في المنظمة و تأثيرهم على القرارات المتخذة².

المبحث الثالث : القطيعة والتحول في نظريات التنظيم .

1. نظرية ماك غريغور (x,y) Douglas Mc Gregor.

1.1 أسس النظرية ومنطلقاتها.

عادة ما تذكر هذه النظرية عند الحديث عن نظريات الدافعية ولكنني فضلت أن أضعها مع نظريات التحول لكونها تشترك معها في صفة واحدة وهي رفضها لمبدأين أو تخليها عن أساسين من أسس النظرية الكلاسيكية وهما: فكرة الطريق الواحد وفكرة النسق المغلق، فكل النظريات التي طعنت في هذين المبدأين أو انطلقت من غيرهما اعتبرت من نظريات التحول عن النظرية الكلاسيكية، و إذا كانت نظرية ماك غريغور قد تناولت الدافعية فقد كان ذلك جزئيا فيها وأهم شيء نبهت إليه أو كشفت عنه هو ما وراء النظرية، المنطلقات الإيديولوجية أو الفلسفة القاعدية للنظرية وهذا ما لم تتطرق إليه أي نظرية قبلها.

لقد استطاع ماك غريغور أن يكشف عن الجانب غير العلمي في الإدارة العلمية أو بالأحرى، بين كيف يختلف أسلوب التنظيم ونمطه باختلاف النظرة القاعدية للإنسان و إذا تساهلنا يمكننا القول أنه نبه إلى أهمية الخلفية الثقافية للمدير و تأثيرها على طريقة تنظيمه للعمل، وقد ظهر ذلك في كتاب صدر له سنة 1960 تحت عنوان الجانب الإنساني في المنظمة.

البعض من الكتاب مثل Bernoux Philippe يرى أن نظرية ماسلو فتحت الطريق أمام نظرية ماك غريغور³، ولكنني أرى أنه لا علاقة للنظريتين ببعضهما البعض، فإذا كان ماسلو يتحدث عن الحاجات ووسع في أنواعها ورتبها ترتيبا منظما تدريجيا ومترابا، فإن ماك غريغور لم يتطرق إلى

¹ اعتماد محمد علام. مرجع سابق، ص. 107.

² Jean-Michel Plane. Op.cit. P. 61.

³ Philippe Bernoux. Op.cit. P. 94.

الدافعية إلا بشكل عابر و أهم ما ركز عليه اهتمامه، هو كيفية اختلاف طريقة التنظيم باختلاف الثقافة التي ينتمي إليها المدير، أو تأثير نمط التنظيم بالخلفية الثقافية للمسير، وهذا جانب إيديولوجي ثقافي غير موضوعي ولا علمي ولا شك أنّ هذا الأمر ذو أهمية بالغة وفائدته تظهر على مستويات مختلفة وخاصة أثناء عملية التكوين، فمن العبث حسب ماك غريغور محاولة تعليم المبادئ الجديدة للتنظيم مع وجود بقايا معتقدات كلاسيكية حول طبيعة الإنسان في ثقافة المدير أو المسير.

إنّ نظرية ماك غريغور هي خلاصة أبحاث ودراسة ميدانية، قام من خلالها بمقارنة برامج تكوين المسيرين لمؤسسات أمريكية كبيرة وتأثيرها على المكونين، وخلص إلى أنّ نتائج التكوين وتأثيره على المكونين ضعيفة جدًا ومخيبة للأمل، فبمجرد أن يبدأ هؤلاء المكونون في ممارسة مهامهم التسييرية حتى يتخلوا عن جميع ما تعلموه من طرق ومبادئ وطرق حديثة للتسيير ولاحظ ماك غريغور أن هؤلاء المكونين يتأثرون بشكل أساسي بسياسة الإدارة ورؤيتها وتوجهاتها وليس بمحتوى برامج التكوين، وغالبا هذه السياسة مشكلة من مجموعة من الفرضيات والقناعات و الأحكام المسبقة حول الطبيعة الإنسانية و السلوك الإنساني.

من كل هذه الملاحظات استنتج ماك غريغور أنّ هذه الفرضيات تنقسم إلى قسمين ومن كل نوع من هذه الفرضيات تنحدر طريقة في التسيير أو التنظيم أو ما عرف بالنظريتين: تسمى إحداها النظرية (X) وتسمى الأخرى النظرية (Y) فرضيات المجموعة (X) تنحدر منها كل النظريات الكلاسيكية مثل: "التأيلورية" و"الفيرية"، أما فرضيات المجموعة الثانية (Y) فتتحدّر منها النظريات والأنماط التنظيمية الحديثة¹.

إنّ "ماك غريغور" ينبها إلى شيء أساسي ومهم لأنّه غير ظاهر وهنا تكمن مشكلته، وهو يؤثّر بشكل كبير على العملية التكوينية وفعاليتها بل إنه أهم عامل في تكوين المسيرين إذا لم يؤخذ بعين الاعتبار فالعملية التكوينية برمتها تنتهي إلى الفشل وعدم الإنتاج، إن عمل "ماك غريغور" زيادة على كشفه لجوانب كانت غائبة عن المنظرين السابقين في مجال التسيير أعطى نظرة عميقة حول فعالية التكوين، فحسب "ماك غريغور" إذا لم نأخذ هذه الفرضيات و الأحكام القديمة التي يحملها المسيرين بعين الاعتبار فإنّ العملية التكوينية مجهود ضائع².

¹ Philippe Bernoux. Op.cit. P.95.

² Ibid. P. 96.

عادة الخاضعون للتكوين لهم استراتيجياتهم الخاصة التي يتوقف عليها التكوين، وهذه الإستراتيجية المتعلقة بتحقيق المكاسب هي التي تتحكم في التكوين وليس طبيعة البرامج و لا محتوياتها، بعد الخضوع للتكوين المسؤول الأدنى دائما وكيف طريقة عمله على حسب ما يرغب فيه المسؤول الأعلى، إنه يحرص على القيام بالعمل على الطريقة السائدة والتي يريدها المسؤول الأعلى وليس بالطريقة التي يجب أن تكون عليها، لأن ترقيته ومكافئته مرتبطة برضا هذه الفئة، إنه يغير سلوكه وتصورات من أجل أن يضمن مساره المهني⁽¹⁾.

يرى "ماك غريغور" أن هناك تصورين حول العامل وطبيعته الإنسانية، التصور الأول يتعلق بالنظرة التي تنحدر منها الممارسات الكلاسيكية والتي يسميها (X) وترتكز على مجموعة مسلمات أو فرضيات هي:

- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ويتجنبه.
- الإنسان لا يحب تحمل المسؤولية ويتجنبها.
- يميل الفرد إلى الانقياد إلى الآخرين.
- لا يحب اتخاذ القرارات بل يفضل إتباع الأوامر.
- العامل قليل الطموح ويفضل دائما السلامة والأمن².

وانطلاقا من هذه الفرضيات الثلاث تتحدد ملامح النظرية المناسبة من خلال مبادئ تنحدر مباشرة من هذه الفرضيات وتتطابق معها.

- يجب إكراه العامل على العمل ودفعه دفعا إليه.
- يجب مراقبته مراقبة شديدة.
- تحفيزه مقابل ما يقدمه من جهد.

أما التصور الثاني فينطلق من فرضيات مناقضة لفرضيات النموذج الأول حيث ترى:

¹ Jean-Michel Plane. Op.cit. P. 39.

² Jacques Rojot. Op.cit. P. 66.

- الإنسان لديه طموح و يحب العمل لأنه يحقق ذاته ويشبع حاجاته ويظهر قدراته من خلاله.
- يميل الفرد إلى تحمل المسؤولية وهو قادر على توجيه نفسه وتصحيح أفعاله.
- الأفراد يظهرون قدرات وطاقات لا يمكن تصورها¹.

ومن هذه النظرة الإيجابية حول الطبيعة الإنسانية تنحدر النظرية (Y): والتي ترى ضرورة إعطاء الحرية للعامل في عمله ومساعدته على إطلاق قدراته و إبداعه، وعدم محاصرته بالقواعد واللوائح الرسمية، وضرورة إشراكه في القرار والتسيير.

يمكن القول أن دوغلاس ماك غريغور قد أثرى النسق المفاهيمي لنظريات التنظيم برؤية جديدة وخصبة و عرى الجوانب الادولوجية المتخفية في النظريات السابقة عن طريق دراسة ميدانية، وهو ما لم تتناوله أي نظرية سابقة عليه وهذا هو مكن الأهمية في هذه النظرية.

2.1 مقاربات على خطى "دوغلاس ماك غريغور":

يمكن اعتبار نظرية وليام أوشي حول الإدارة اليابانية والمعروفة بنظرية (Z)، ونظرية النماذج الثلاث (z.j.a) استمرارية للرؤية التي أطلقها ماك غريغور، حيث تحدث وليام أوشي على خصائص التنظيم المنحدر من الثقافة اليابانية، وعلى مغايرة مبادئه عن التنظيم الأمريكي المنحدر من الثقافة الغربية ولخص خصائص هذا التنظيم الياباني فيما يلي:

- التوظيف مدى الحياة.
- التسيير بالمشاركة و إشراك العمال في القرار.
- عدم التخصص.
- المسؤولية الجماعية.
- ترقية بطيئة مرتبطة بالأقدمية بالدرجة الأولى.

أما نظرية النماذج الثلاث فركزت اهتمامها على تحديد خصائص التنظيم الأمريكي (A) والذي يركز على:

¹ Jean-Michel Plane. Op.cit. P. 41.

- توظيف لمدة قصيرة (عقود محددة).
- مسار وظيفي متخصص.
- تسيير غير تشاركي.
- تقييم رسمي.
- ترقية سريعة.
- اهتمام جزئي بالموظفين.

أما التنظيم الياباني المسمى (J) فيتميز بالنقيض:

- توظيف مدى الحياة.
- مسار وظيفي عام غير متخصص.
- قرارات جماعية وتشاركية.
- المسؤولية جماعية.
- تقييم غير رسمي وغير متكرر.
- ترقية بطيئة.
- اهتمام شامل بالموظفين.

أما التنظيم الهجين المسمى (Z) والناتج عن تكييف مبادئ التنظيم الياباني (J) مع البيئة الأمريكية ويتميز بمايلي:

- توظيف لمدة طويلة.
- مسار وظيفي مع درجة متوسطة من التخصص.
- تسيير بالمشاركة.
- المسؤولية فردية.
- عمليات تقييم رسمية وغير رسمية.

— ترقية بطيئة.

— اهتمام شامل بالموظفين¹.

2. نظرية الأنساق في التنظيم أو نظرية النظم.

1.2 الأفكار الأساسية للنظرية.

تعود أصول النظرية العامة للأنساق أو النسقية أو نظرية النظم كما يسميها البعض إلى البيولوجيا ولؤسسها الأول "بيرتالونفي Ludwig.von Bertalanffy"، وقد كان هدفه وضع نظرية أو منهج يمكن من خلاله التحليل بصرامة علمية عالية الظواهر المعقدة التي عجزت عن تفسيرها السببية الخطية التي تحدث عنها "ديكارت"²، وقد تم تعريف النسق أو النظام SYSTEME في صورته البسيطة عل أنه مجموع عناصر تشكل كلا متفاعلا مع بعضه البعض، وانطلاقا من هذا فالنظرية النسقية لا تنظر إلى المجموع انطلاقا من عناصره وإنما انطلاقا من كليته، أو من خلال عملية التفاعل بين هذه العناصر³.

هذه النظرة العامة ثم نقلها إلى مجال التنظيمات، وكانت هناك محاولات متعددة لفعل ذلك، ويمكن أن نركز على إحداها وهي المنظور النسقي أو نظرية الأنساق في مجال التنظيمات لـ تالكوت بارسونز (Talcott Parsans)، وقد ظهر ذلك أولا في كتابه "البناء والعملية في المجتمعات الحديثة"، وفي مقالين آخرين⁴ أحدهما تحت عنوان : (Suggestion for a sociological approach to théory of organization Structure and "process in modern socities"⁵، والآخر تحت عنوان: "Structure and

يرى "بارسونز" أنّ المنظمة هي نسق فرعي من النسق الكبير ممثلا في المجتمع أو هو جزء من البناء الاجتماعي، ولكنه يتميز عنها بكونه يركز بشكل أكبر على تحقيق هدف محدد وتعطى الأولوية فيه

¹ محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر. عمان. 2008. ص-ص. 290-292.

² Jacques Rojot. Op.cit. P. 113

³ Ibid. P.14

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص. 215.

⁵ سعد عيد مرسى بدر، مرجع سابق، ص-ص. 224 - 228.

للمعاملات و الأنشطة المحققة للهدف، وبناء على اعتبار المنظمة(التنظيم) نسق فرعي من النسق الاجتماعي العام فينتج عن ذلك أمران، الأول أن يقبل التنظيم نسق القيمة أو القيم العامة لنسق المراكز و الأدوار في المجتمع أما الثاني فيؤكد على أن نسق القيمة يركز على شرعية الهدف وشرعية المقاييس التقييمية⁽¹⁾، وقد قدم "بارسونز" أربعة وظائف أساسية لأي تنظيم لكي يحافظ على وجوده واستمراره ولكي يحافظ على توازنه أيضا وهي:

- تحقيق الهدف: وتعني ضرورة أن تحقق المنظمة (التنظيم) أهدافه التي وضع من أجلها لأن وجوده مرتبط به.
 - المواءمة (التكيف): Adaptation وتعني التكيف حسب الموارد و الوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.
 - التكامل: وتعني ضرورة قيام علاقات تفاعلية وتكاملية بين أجزاء النسق من أجل تحقيق الهدف.
 - الكمون: وتعني ضرورة مراعاة النسق العام ومحاولة التكيف معها.
- وتتعلق الوظيفتين الأوليين بكفاءة المنظمة وترتبط الأخيرتين بتحقيق الاستقرار ودعم النمط².

وقد حاول "بارسونز" تقسيم التنظيمات إلى مستويات ثلاث هي : المستوى الفني Technical، والمستوى الإداري Managérial، والمستوى النظامي³ Institutionnel، ويقوم المستوى الفني بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة، كما يقوم بتحويل الأهداف إلى عمل فعلي وممارسات ميدانية، ويهتم المستوى الإداري بتوفير الموارد الخام التي يحتاجها المستوى الفني ويؤدي دور الوسيط بين النسق الفني والموردين و الوكلاء، وإذا كان المستوى الفني يضم العمال والمشرفين والجهاز الإداري التنفيذي، فإن المستوى النظامي يحرص على ضرورة الحفاظ على علاقة الانسجام بين التنظيم والمجتمع الأكبر⁴.

¹ المرجع نفسه، ص. 229.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص. 219.

³ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص. 233.

⁴ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص. 157.

لقد أثرت تصورات تالكوت بارسونز في أعمال باحثين آخرين حاولوا إعطاء تصورات نظمية أكثر عمقا وأكثر وضوحا، ومن بين هؤلاء نجد كل من كاتز و كان (kahn et katz) الذين قدما بالاعتماد على أفكار بارسونز رؤية تميز بين مجموعة من الأنساق الفرعية التي تسمح بالعمل الفعال داخل أي نسق أو نظام وهذه الأنظمة هي:

❖ النسق التقني أو الإنتاجي: وظيفته الأساسية تعمل على تحويل عوامل الإنتاج (المدخلات) إلى منتجات (مخرجات للنظام).

❖ نسق الدعم أو نظام الدعم: ويقوم بوظائف التمويل، والتسويق والعمليات المتعلقة بتوفير المدخلات و المخرجات.

❖ نظام الصيانة: ودوره الحفاظ على الطاقة الإنتاجية للأفراد و الآلات.

❖ نظام التكيف: ووظيفته العمل على إيجاد الحلول وتكييف النظام مع التغيرات.

النظام المؤسسي (institutionnel): والذي يؤدي دور البحث على الشرعية والدعم الاجتماعي.

❖ النظام الإداري (التسييري): ووظيفته التنسيق بين الأنشطة الداخلية والخارجية ويحتوي النزاعات ويقوم بحلها⁽¹⁾.

لقد استطاع "كان" و"كاتز" (kahn et katz) زيادة على اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا تقديم رؤية تتمحور حول مفهوم الدور والمكانة فبالنسبة لهم التنظيم هو نظام أو نسق للأدوار المتوقعة والتي تتحدد من خلال مجموعة من القواعد التي نجد مصدرها هي الأخرى في القيم السائدة، ففي كل تنظيم الفرد له موقع محدد ومرتبطة بالمواقع الأخرى، وكل موقع مرتبط بمجموعة من النشاطات والسلوكيات المتوقعة، وهذه النشاطات والسلوكيات هي التي تشكل دورا يرتبط بمجموعة من الأدوار الأخرى بشبكة من العلاقات حسب توقعه في المسار النسقي للإنتاج، ومجموع الأدوار المرتبطة بشبكة العلاقات تشكل نظاما أو نسقا فرعيا والسلوكيات والنشاطات المتوقعة والمنظرة من شاعلي الأدوار تنقل لهم من خلال الاتصال، والتأثير، ونظام العقوبات، غير أن محتوى الدور المتلقي يتأثر

¹ Jaques Rojot. Op.cit. P. 117.

بشكل أو بآخر بالتصورات والجوانب النفسية للمتلقى، إنَّ هذا المحتوى الملتي وليس المحول سوف يؤثر على نشاط شاغل الدور بطريقة أو بأخرى¹.

وقد حدد دانيال كاتز " Daniel katez " وروبرت كاهن " Robert kahn " في كتابهما "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" خصائص النظام المفتوح في مايلي:

- **استيراد الطاقة:** وهي إحدى الخواص الأساسية للنظام المفتوح حيث يعتمد على استيراد الطاقة من المحيط الذي هو فيه سواء كانت على شكل معلومات أو مواد أخرى، مثل الأفراد، المال، الوسائل... الخ.

- **التحويل:** قدرة النظام على التأثير على المدخلات التي يتحصل عليها من المحيط الخارجي ويعيدها إليها مرة ثانية في شكل مخرجات².

- **المخرجات أو المنتج:** لا يزود المحيط النسق فقط بالمواد وإنما يحتاج إليه أيضا لتصريف المخرجات وبذلك يؤدي المحيط دور مهم بالنسبة للنسق المفتوح ، سواء ما تعلق بالتزود بالطاقة أو ما تعلق بتصريفها وكل ذلك مهم لبقاء المنظمة وتطورها.

- **الاستمرارية:** وتعني استمرار نشاطات النظام المفتوح بصورة دورية، على شكل سلسلة متصلة، حيث يقوم باستيراد الطاقة والمدخلات من المحيط ثم يقوم بتدويرها من خلال العمليات والأنشطة المختلفة في دورة مترابطة ومستمرة تقوم على استيراد المخرجات تدويرها ثم تصريفها ثم استيراد من جديد وتصريف آخر في نشاط مستمر.

- **الالتلاشي:** يستمد النظام قدرته على البقاء وعدم التلاشي من القدرة على توفير الطاقة والمدخلات من المحيط باستمرار وقدرته عل تدويرها وتصريفها مرة أخرى، وعندما يصبح النظام عاجزا عن فعل ذلك يصبح وجوده مهددا.

¹ Jaques Rojot. Op.cit. P. 119.

² Ibid. P,P. 117,118.

- تدفق المعلومات (التغذية الراجعة) **Feed Back** : يسعى النظام المفتوح للحصول على الموارد من المحيط بانتظام في علاقة يحرص النظام على استمرارها، ولكي تستمر هذه العلاقة هو بحاجة إلى معلومات عن ردود أفعال المحيط حول نشاطاته ومخرجاته المختلفة والتي يتم تصريفها، هذه المعلومات المرتدة عن نشاطات النسق ومخرجاته تسمى التغذية الراجعة وهي التي تسمح بتعديل النشاطات والمخرجات وفق متطلبات المحيط وتغييراته و يساعد على فهم المحيط وتصحيح الانحرافات والأخطاء¹.

- **الثبات والتوازن**: وتعني ضرورة وجود عنصر التوازن بين المخلات والمخرجات أثناء عملية التبادل لأنواع الطاقة المختلفة، وهذا التوازن تكمن أهميته في تحقيق الفعالية والنمو والتوسع والتفاعل إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.

- التخصص والتميز: ويقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة، فيبدأ بسيطاً ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار والوظائف، ويتضح ذلك جلياً في عملية المكننة (تحقيق الآلية في مختلف المنظمات)².

- الاندماج والتنسيق (وحدة النهاية): وذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة، من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف الأدوار والوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، وكذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى وبطرق متباينة، وظروف أولية مختلفة، مما يعني أنّ المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل وتبديل، وتبعاً لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيّم المشتركة (الاندماج).

¹ حسين بلعجوز . مرجع سابق. ص، ص. 64، 65.

² سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص. 265.

- الشمولية (تعدد المسارات): تؤلف المنظمة في أقسامها و فروعها وحدة متكاملة، وتناقض هذه الخاصية المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق يسعى إلى التميز والاختلاف بإتباع شروط و أساليب مختلفة، والأهم هو تحقيق نتيجة استمرار المنظمة في النجاح¹.

2.2 نقد نظرية الأنساق (النظم):

تعرضت نظرية الأنساق ونظرية النظم وخاصة التصور الذي وضعه "بارسونز" إلى العديد من الانتقادات، أحدهما نقد "نيقولا تيماشيف" أحد أبرز المنظرين في علم الاجتماع والذي يرى أن كتابات "بارسونز" تتميز بالغموض² وهذا الغموض ليس راجعا لعمق النظرية بقدر ما هو راجع لضعفها⁽³⁾، ويورد تيماشيف مفهوم القيم كمثال عن ذلك، فرغم كونه مفهوما محوريا في نظرية بارسونز غير أن هذا المفهوم لا يساعد كثيرا في عملية التحليل⁴، إضافة إلى نقد تيماشيف نجد أيضا وليام فوت وايت " w.f.whyte " الذي قال في مقدمة إحدى مقالاته أن "بارسونز" لم يكرس اهتماما كثيرا لدراسة التنظيمات ولا لنظرية التنظيم ولذلك فهو آخر من يستطيع أن يقدم نظرية ملائمة لهذا الموضوع⁽⁵⁾، كما يرى "وليام وايت" أن نظريته موعلة في التجريد واستلهمت بعض عناصرها من علم الميكانيك، و لذلك فهي بعيدة كل البعد عن الواقع ويرى البعض أن نظرية "بارسونز" أهملت مكونا أساسيا من مكونات النظام ألا وهو الصراع و التعارض⁶.

ولكن رغم الانتقادات التي قدمت لنظرية النظم عموما ونظرية الأنساق لـ "بارسونز" يمكن القول أن هذه المقاربة رغم ما فيها من غموض⁷ وافتقارها للبعد الواقعي الميداني إلا أنها أثبتت قدرتها على تفسير بعض الجوانب في الظاهرة التنظيمية التي لم يستطع غيرها تفسيرها بنفس الأهمية⁸.

¹ Jaques Rojot. Op.cit. P-P. 117-118.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص. 230.

³ أيان كريب. النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس. (ت) محمد حسين غلوم. المجلس الوطني للثقافة. الكويت. 1999. ص. 96.

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص. 231.

⁵ المرجع نفسه، ص. 232.

⁶ المرجع نفسه، ص. 234.

⁷ Linda Rouleau, Op.cit. P. 44.

⁸ حسين، بلعوز. مرجع سابق. ص. 53.

3- النظرية الموقفية:

عند حديثنا عن نظريات التحول السابقة ذكرنا أنّ نظرية النظم من خلال حديثها عن تكيف التنظيم مع معطيات المحيط تكون قد نبهت إلى عدم وجود طريق واحد أو تنظيم نمطي معياري دائم، و أنّ النسق لكي يبقى ويستمر في الوجود عليه أن يتكيف أو يتغير حسب معطيات بيئته الداخلية والخارجية، كما أن نظرية (Y - X) لـ "ماك غريغور" بينت تأثير التنظيم بالخلفية الثقافية للمدير، وأظهرت أنّ التنظيم يتغير حسب النظرة للطبيعة الإنسانية، وبذلك تكون هي الأخرى قد رفضت فكرة الطريق الواحد والتنظيم النمطي، إلّا أن هذه النظرة الراضة للطريق الواحد لم تكن على درجة كبيرة من الوضوح والدقة، حيث ركزت النسقية على عملية التغير أو التكيف و أهملت المتغيرات المسببة لذلك، وركزت نظرية "ماك غريغور" على عامل واحد وهو النظرة للطبيعة الإنسانية، لهذا لم أدرجهما في النظرية الموقفية واعتبرتهما من نظريات التحول.

النظرية الموقفية أو المحددات الموقفية هي الأخرى ترى أنه لا يوجد تصور نمطي للتنظيم و أنّه لا يوجد طريق واحد أو طريق معياري علمي أو مثالي يمكن نقله وتعميمه، وأن كل تنظيم هو بناء خاص¹ يحدده السياق وتتحكم فيه مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، غير أنّ النظرية الموقفية خلافا لنظريات التحول الأخرى ركزت على العوامل المؤثرة في شكل التنظيم وطبيعته².

هناك من يسمي النظرية الموقفية بنظرية النسق الشرطي³، على وزن السوسيوثقني، وفي هذه الدراسة آثرنا أن نعتبر الاتجاه السوسيوثقني أو كما تسميه بعض الراجع السوسيوثقني جزءا من النظرية الموقفية عكس بعض الكتابات الأخرى التي تجعلهما منفصلين لأننا لا نرى جدوى من التفريق بينهما، والتكنولوجيا كعامل موقفية محدد لشكل التنظيم موجودة في الاتجاه الموقفية أو الاتجاه النسقي الشرطي، وهذا التصنيف يتبناه جماعة من المؤلفين مثل: ميشال بلان⁴ Jean Michel Plane و جاك روجو⁵ Jacques Rojot في كتابيهما حول التنظيم.

¹ Philippe Bernoux. Op.cit. P. 131.

² Jaques Rojot. Op.cit. P. 89.

³ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص. 274.

⁴ Jean-Michel Plane, Op.cit.

⁵ Jaques Rojot . Op.cit.

تنطلق المدرسة الموقفية من مجموعة الدراسات الإمبريقية والكمية التي تمت على مستوى مؤسسات كبيرة، وساعد على ذلك ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات، و تتمحور كلها حول فكرة واحدة وهي عدم وجود بناء تنظيمي معياري والتنظيمات تختلف أبنيتها على حسب المعطيات والعوامل الداخلية الخاصة والخارجية المتعلقة بالسياق الاقتصادي والاجتماعي، وهذا الاتجاه تطور خلال ثلاث عقود واتخذ أشكالا متعددة منها المحددات التكنولوجية والمحددات البنائية والمحددات الإستراتيجية¹، ونظرا لكثرة الدراسات والاتجاهات المنضوية تحت عباءة المدرسة الموقفية فسوف نقتصر على ذكر أهم الدراسات المنتمية إليها وأشهرها.

1.3 دراسة جوان وودوارد (Joan Woodward 1919-1971).

اعتمدت الدراسة التي شارك فيها عدد من الباحثين تحت إشراف "جوان وودوارد" على عينة من المؤسسات الصناعية بجنوب اسكس في بريطانيا، تمثل 91% من المؤسسات الموجودة بالمنطقة حيث تم استبعاد المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 100 عامل²، وأجريت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 1954 إلى 1955 وكانت فكرتها الأساسية البحث عن وجود علاقة ارتباطية بين الخصائص التنظيمية مثل: المسافة الهرمية ونطاق الإشراف من جهة والفعالية من جهة أخرى³، وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق في خصائص التنظيم بين المؤسسات راجع إلى التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة ودرجة تعقيدها⁴ وإلى عوامل مثل الحجم وتاريخ المؤسسة وقطاع النشاط لا علاقة لها بهذه الفروق⁵، لقد ميزت "وودوارد" بين ثلاث أنواع من تكنولوجية الإنتاج:

- الإنتاج بالقطعة أو بالدفعات الصغيرة، ونجدها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والملابس وصناعة السفن والطائرات.
- الإنتاج الشامل أو الإنتاج بالدفعات الكبيرة، ونجدها في صناعة قطع غيار وأجزاء الأجهزة الإلكترونية وفقا لقياسات معيارية.

¹ Linda Rouleau. Op.cit. P. 46.

² اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص. 110.

³ J.F, Amadiou. Op.cit. P. 94.

⁴ Jaques Rojot . Op.cit. P. 97.

⁵ Linda Rouleau. Op.cit. P. 47.

— الإنتاج المستمر، ونجدها في الصناعات الكيميائية وصناعة النفط.¹

وخلصت الدراسة إلى أنّ الفعالية و النجاح في المؤسسات المدروسة مرتبط بمدى توافق نمط الإنتاج أو التنظيم مع التكنولوجيا المعتمدة، وبذلك تكون هذه الدراسة قد برهنت ميدانيا على وجود علاقة بين شكل التنظيم أو نمطه مع التكنولوجيا المعتمدة.²

2.3 دراسة بيرنز و ستولكر G.Stalker et T.Burns

قام كل من "بيرنز" و "ستولكر" من إجراء دراسة ابتداء من 1967 على 20 مؤسسة بريطانية تتمحور حول تأثير البيئة على تسيير المؤسسة³، وقد استخدمت تقنية المقابلة مع الأشخاص في المستويات العليا للتنظيم⁴، وتم نشر نتائج الدراسة سنة 1966⁵ في كتاب يعد مرجعا أساسيا بالنسبة للاتجاه الموقفي أو الشرطي عنوانه "إدارة التجديد"⁶، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ نمط التنظيم ومشكلته مرتبط بالعوامل الخارجية وعلى الخصوص درجة اللايقين ودرجة تعقد المحيط، وتعقد المحيط مرتبط بدرجة تغير التكنولوجيا وتغير السوق، وتوصلت الدراسة إلى تحديد نوعين من البناءات التنظيمية أحدهما هو التنظيم الآلي، والثاني هو التنظيم العضوي: والنوع الأول يتناسب مع البيئة المستقرة، أما النوع الثاني فيتلاءم مع البيئة المتحركة و الديناميكية.

وحسب "بيرنز" وزميله "ستولكر" فإنّ التنظيم الآلي يتميز بالتعقيد، والرسمية، والمركزية ويتمحور حول نشاطات تنفيذية مكررة و روتينية، ومع درجة عالية من التخصص والمعارية وقدرة محدودة على الاستجابة لوضعية غير متوقعة، القرارات تتخذ في أعلى السلم، وهذا النوع شبيه جدًا بالتنظيم البيروقراطي الذي تحدث عنه "ماكس فيبر"⁷، أما التنظيم العضوي الملائم للوضعية و البيئات المتغيرة فيتميز بالمرونة والقدرة على التكيف، و المسؤوليات فيه محصورة بصورة عامة وغير دقيقة⁸، والاتصال فيه مبني على فكرة التبادل للمعلومة وليس على قاعدة الأوامر، إضافة إلى أن المعلومة فيه تتخذ

¹ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص. 121.

² Ibid. P.48

³ Jean-Michel Plane. Op.cit. P.648.

⁴ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص. 126.

⁵ Ibid. P.648.

⁶ سعد عيد مرسى بدر، مرجع سابق، ص. 267.

⁷ Jean-Michel Plane. Op.cit. P. 48.

⁸ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص- ص، 127 - 129.

مسارات أفقية وعمودية وجانبية، كما نلاحظ أيضا ضعفا في التخصص وعدم مركزية في القرار وتوزع للسلطة⁽¹⁾.

وفي الأخير يمكن الإضافة أن بورنز وزميله لم يعتبر أي نوع أفضل من الآخر ولكن كل تنظيم ملائم لبيئة محددة، كما بينا أنه لا يوجد تنظيم آلي نقي أو عضوي خالص أو صرف، وإنما تنظيمات تنزع إلى الآلية و أخرى إلى العضوية، وأن مشاكل الفعالية يمكن أن تظهر عندما تعتمد مؤسسة معينة تنظيما لا يتناسب و البيئة التي يوجد بها².

3.3 دراسة لورنس و لورش 1967 (Lawrence et Lorsch).

قام الباحثان بتعميق الرؤيتين السابقتين لكل من "جوان وودوارد" و "ستولكر" وزميله وترتكز مقارنة لورونس ولورش (Lawrence et Lorsch) التي صدرت سنة 1967 في كتاب عنوانه "ضبط هيكل المؤسسة Adapter les Structure de l'entreprise"، وأحدث صدى كبيرا، وتضمن خلاصة دراسة لعشرة مؤسسات في بيئات مختلفة وتنتمي إلى ثلاث قطاعات صناعية، ستة مؤسسات منها في قطاع الكيمياء ومؤسسات في صناعة مواد التغليف ومؤسسات للصناعات الغذائية، وقد قام الباحثان بقياس الالاقين l'incertitude في البيئات الثلاث من خلال ثلاث أبعاد وهي: البيئة العلمية، بيئة السوق، والبيئة التقنية الاقتصادية³.

بالنسبة للبيئة الخاصة بقطاع الصناعات البلاستيكية تسوده منافسة شديدة ودورة حياة المنتج قصيرة مما يتطلب التطوير باستمرار، القطاع الثاني الخاص بصناعة التغليف يتميز ببيئة مستقرة لم تتغير على مدى 20 سنة تقريبا وحجم النمو به مرتبط بزيادة حجم السكان، والسوق واضح يسوده اليقين ولا توجد به أي تهديدات جدية، وبين قطاع الكيمياء و التغليف تقع الصناعات الغذائية ونسبة النمو في بيئته تفوق بقليل صناعة التغليف ودورة حياة المنتج به أقل مما هي عليه في صناعة الكيمياء⁴.

¹ Ibid. P. 49.

² Jaques Rojot . Op.cit. P. 105.

³ Linda Rouleau. Op.cit. P. 50

⁴ Jaques Rojot . Op.cit. P. 110.

لقد تمحورت الدراسة حول الكشف عن تكيف البنى التنظيمية مع المحيط، وتم التركيز على تنوع البنى التنظيمية من خلال درجة تنوع أقسامها أو أنساقها الفرعية ودرجة اندماج هذه الأنساق مع بعضها البعض، فالعناصر الثلاث للبيئة: السوق، البيئة العلمية، البيئة الاقتصادية والتقنية، تنعكس على التنظيم داخل المؤسسة كأقسام أو كأنساق فرعية كل واحد منها يرتبط بعنصر من عناصر البيئة، بحيث يرتبط قسم البحث بالبيئة العلمية، ويرتبط قسم أو النسق الفرعي للبيع بالسوق، ويرتبط قسم الإنتاج بالبيئة الاقتصادية والتقنية¹، وقد لاحظ الباحثان أنه كلما كانت البيئة غير مستقرة معقدة و مضطربة، كلما زادت الأقسام أو الأنساق الفرعية في التنظيم وزادت درجة الاختلاف بين هذه الأقسام وتوزعت وتنوعت نشاطاتها وزادت درجة الاختلاف بينها، وبذلك تصبح هذه الأقسام بحاجة ملحة إلى آليات الإدماج لتنسيق عمل جميع الأنساق الفرعية، لأن الاختلاف و التباين في غياب آليات الإدماج والتنسيق يؤدي إلى التعارض والصراع².

وقد وجد الباحثان أنّ أعلى درجة في التمايز توجد لدى المؤسسات المنتجة للبلاستيك تليها الصناعات الغذائية و أخيرا مؤسسات التغليف، وسجل الباحثان أيضا أنّ المؤسسات الناجحة في القطاعات المختلفة هي التي تمتلك تنظيما أقسامه متنوعة وتعكس خصائص البيئة الخارجية مع درجة مناسبة من الإدماج والتناسق أنساقه الفرعية³، وقد بيّن الباحثان أيضا أنّ المؤسسات التي تنتمي إلى بيئة مستقرة هيكلها التنظيمية تكون غير متنوعة وأجزاؤها قليلة، لهذا يمكن القول أنّ نتائج هذه الدراسة هي قريبة من فكرة التنظيم الآلي والتنظيم العضوي "البرنز" و "ستولكر"⁴.

يمكن القول في الأخير أنّ فترة الستينات كانت من أخصب فترات البحث حول التنظيمات ففي هذه الفترة تمّ تطوير أهم نظريتين من نظريات التحول: نظرية النظم أو الأنساق، والنظرية الموقفية أو الشرطية⁵، والتي استطاعت أن تعطي حيوية جديدة للبحث حول موضوع التنظيمات الاقتصادية، ورغم أهمية هذه المنظورات النظرية إلا أنّ البعض انتقد طابعها الحتمي المبالغ فيه، و أنّ التنظيم والمحيط لا يخضعان للسببية المتطرفة حيث المثيرات تنتج بالضرورة نفس الاستجابات⁶.

¹ Ibid. P. 111.

² Jean-Michel Plane. Op.cit. P. 50.

³ Jaques Rojot . Op.cit. P. 111.

⁴ Jean-Michel Plane. Op.cit. P. 51.

⁵ Linda Rouleau. Op.cit. P. 656.

⁶ Jaques Rojot . Op.cit. P. 112

خلاصة الفصل :

عرفت نظرية التنظيم منذ ظهورها تحولات متكررة حيث انطلقت من البحث عن الطريق الواحد الأفضل عند تايلور والمثالي عند فيبر والعام عند فايول، ثم مرت بسلسلة من المراجعات من خلال المدرسة السلوكية ممثلة في العلاقات الإنسانية لمايو والنظريات المختلفة للدافعية، ثم وصلت إلى مرحلة التحول والتخلي عن فرضية النموذج العلمي والمثالي والعام لصالح نظرية تعدد النماذج التنظيمية الناجحة في الفترة الاقتصادية الواحدة بل وحتى في الفضاء الواحد، وهنا نجد ملامح التحول الأخير مع نظرية النظم ونظرية المحددات الموقفية وكذلك مع الاتجاه الثقافي الذي يركز على محدد واحد لا أحد يشكك في قيمته على اعتباره أحد المتغيرات التقليدية الثقيلة في الدراسات الاجتماعية والإنسانية كلها وهذا المحدد يتمثل في الثقافات المحلية التي تؤثر بشكل ملفت في بناء النموذج التنظيمي الملائم، ونجد في هذا الاتجاه الدراسة الرائدة لهوفستيد Geert hofstede¹ حول الثقافة كمحدد للتنظيم ومثلها أيضا نجد دراسة دانيال ماركير Daniel Mercure²، وإذا كان الاتجاه الحديث قد طغى على الدراسات المتأخرة فإن الاتجاه التقليدي مازال له أنصاره المدافعون عنه من خلال دراسات ميدانية تسعى جاهدة لإثبات منطقاته.

¹Geert ,Hofstede, et Daniel, Bollinger . **Les différences culturelles dans le management**, Editions d'organisation. 1986.

² Daniel, Mercure .**Culture et gestion en Algérie**. Montréal : Harmattan, 1997.

الفصل الثالث:

المقاربة الوصفية للدراسة.

تمهيد:

تناولنا في هذا الفصل الجوانب الوصفية للدراسة سواء ما تعلق منها بالمجال المكاني أو الزماني أو ما تعلق بالسياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني المؤثر في التنظيم أو بعبارة أخرى العوامل السياقية المحددة للتنظيم في المؤسسة، كل ذلك دون أن نهمّل السياق التاريخي الخاص الذي ميز المؤسسة من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة هجينة بين العام والخاص وبين الرأسمال العمومي المحلي والرأسمال العمومي الأجنبي، وتناولنا الجانب التاريخي لاعتبارات تتعلق بالرأي الذي يرى أن تاريخ المؤسسة يعد محددًا من محددات التنظيم المهمة، وقد خصصنا المبحث الثالث الذي تم وصف المحددات السياقية الخاصة بالمؤسسة للبرهنة على الفرضية الأولى.

المبحث الأول: المجال الزماني والمكاني للدراسة.

1. المجال الزماني للدراسة.

بدأت الدراسة في شقها النظري نهاية 2009 وكانت استمرارا لدراسة سابقة في نفس المؤسسة وانطلقت من النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة سنة 2007 - 2008 وكانت هذه الدراسة قد أظهرت تغييرا تنظيميا هاما تم تطبيقه بناء على تقارير وإرشادات مراكز متخصصة عالمية، وقد مكنت هذه التغييرات من زيادة إنتاج المصنع من 700.000 طن سنويا إلى 1.200.000 طن سنويا بمجموع عمال لا يتعدى 6000 عاملا واعتبر ذلك يوما نجاحا كبيرا تم تحقيقه في مدة قياسية بواسطة التنظيم الجديد، وكانت ملامح هذا التنظيم شبيهة إلى حد كبير بنمط التنظيم الرشيق الذي اشتهر في السنوات الأخيرة في المؤسسات الصناعية الأوروبية، إلا أن الشبه لم يصل حد المطابقة خاصة ما تعلق بمبدأ الإنتاج في الوقت، والتراتبية القصيرة المرنة والاتصال متعدد الاتجاهات ومبدأ محاربة التبذير، مع مراقبة صارمة للموارد ونوعية المنتج.

غير أن الملاحظ يومها أن التنظيم كان ورشة مفتوحة حيث يتم تعديله في كل مرة وفق المحددات الموقفية أو متغيرات السياق، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال التعديلات التي تم إدخالها على الهيكل التنظيمي لمرتين على الأقل زمن أرسيلور فقط، فقد كان المصنع يضم 24 ورشة زمن سيدار وكان يبدو

مؤسسة عملاقة ولكن مع الشراكة أصبح مجرد ورشة كبيرة في مجمع عالمي يتصدر صناعة الحديد والصلب العالمية، وهذا الواقع الجديد تطلب مراجعة العديد من الإجراءات التنظيمية والهيكلية، وبذلك يمكن القول أن الدراسة النظرية وحدها استغرقت أكثر من 6 سنوات سواء ما تعلق منها بأدبيات الموضوع وخاصة تلك المتعلقة بالأنماط الحديثة للتنظيم أو ما تعلق منها بالدراسات الميدانية حول الموضوع، إضافة إلى الدراسات الاقتصادية وخاصة التي تدور حول صناعة الحديد والصلب وعلاقة التنظيم وأنماط التسيير بخصائص المراحل الاقتصادية، دون إغفال الأخبار المتعلقة بالمصنع والتحويلات التي تعتريه من فترة إلى أخرى ولأجل ذلك كان لزاما متابعة الأخبار والجرائد وبعض المجالات المتخصصة حول صناعة الحديد في العالم.

وأثناء هذا العمل النظري وبالتوازي معه كانت تتبلور أيضا المنهجية الملائمة وأدوات الاقتراب الضرورية، لقد كانت الدراسات السابقة رافدا مهما في بناء الاستمارة ومحاولة حصر أبعادها ومؤشراتها الميدانية بدرجة مقبولة مكنت من التقاط صورة أقرب ما تكون من الواقع التنظيمي بالمؤسسة، كما مكنت من كشف ملامح التنظيم بالمؤسسة والتحقق من الفرضيات التي تم وضعها لتوجيه البحث وتأطيره، كما ساعدت الدراسات النظرية أيضا في تحديد بؤرة اهتمام المقابلات الميدانية والتي أضافت عمقا أكبر في تحليل نتائج الاستثمارات ومكنت من فهم بعض المعطيات الميدانية التي جمعتها الاستثمار، وبذلك تم سد بعض الثغرات المنهجية في الاستمارة ونتائجها.

أما الدراسة الميدانية فقد استمرت 68 يوما بمؤسسة سيدار الحجار من 30 مارس 2016 إلى 3 جوان 2016 بمعدل يوميين إلى ثلاث أيام في الأسبوع، تم خلالها توزيع الاستثمارات وإجراء المقابلات والحصول على مجموعة من الوثائق التي لم تكن على درجة كبيرة من الأهمية مقارنة بالدراسة السابقة التي أجريتها سنة 2008 ، وذلك بسبب وجود إطارات جديدة لم تتموقع جيدا في الهيكلة المشكلة حديثا، وهي مترددة ومتحفظة ومتكتمة إلى أبعد الحدود مقارنة بالإطارات السابقة التي غادر أغلبها إلى التقاعد، فخلال دراسة 2008 كان لقاء أي مسؤول أو مدير مصلحة يتم بكل يسر مع وجود استعداد ورغبة في التعاون، بل أتيحت للدراسة فرصة مقابلتين مع مدير الإنتاج بالمصنع الذي يعتبر من أهم الإطارات يومها بالمؤسسة، أما في هذه الدراسة فقد كان من العسير برجمة أي لقاء مع رؤساء المصالح الإدارية، رغم أن الأمر كان على درجة عالية من اليسر مع الإطارات المسيرة في الورشات والتي تمتلك الرؤية العملية وليس النظرية للتنظيم ونظام الإنتاج.

2. المجال المكاني للدراسة.

1.2 . من المؤسسة البونية SBS إلى المؤسسة العمومية SIDER.

كان ميلاد المؤسسة في أوج حرب التحرير أيام الاستعمار وبالتحديد سنة 1958 في إطار مشروع الشمال القسنطيني الذي اقترحه دوغول لاحتواء الثورة ومعالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية للحد من نفوذها، وكان المصنع المقترح يومها يحتوي فرنا واحدا ذا قدرة إنتاجية نظرية ب 400.000 طنا سنويا و قد سميت المؤسسة المشرفة على المصنع الشركة البونية للحديد والصلب -نسبة إلى عنابة - (SBS) société bonoise de sidérurgie، وتمثل هدفها الأساسي في استخراج فلزات الحديد من مناجم الوزنة وتحويلها إلى قوالب من الحديد الزهر قابلة للتصدير إلى فرنسا لتغذية صناعاتها المختلفة بدلا من تصدير المادة الخام، ومباشرة بعد الاستقلال تم تأمين المصنع وتحويله إلى المؤسسة الوطنية لصناعة الحديد والصلب (SNS) بواسطة المرسوم الصادر في 1964/09/03 لتأخذ على عاتقها تمويل السوق المحلية بالاحتياجات اللازمة من الحديد ومشتقاته، وقد تم إطلاق المشروع المعدل زمن الرئيس أحمد بن بلة سنة 1964 وتم تدشين الفرن العالي رقم واحد والوحدة الحلزونية من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين في 19 جوان 1965 وقد واجهت المؤسسة الناشئة العديد من المشاكل سواء على مستوى التمويل أو على مستوى الخبرة التقنية ولذلك كانت مضطرة للتعاون والتعامل مع الخبرات الأجنبية التي كانت الضمان الوحيد لسير واستمرارية المؤسسة وخلال الفترة التي تمتد من 1964 إلى سنة 1983 تاريخ إعادة الهيكلة عرفت المؤسسة عدة استثمارات وتوسعات وإنشاء عدة ورشات مثل ورشة الدرفلة على الساخن (LAC) سنة 1972 وورشة الدرفلة على البارد (LAF) سنة 1974 وورشة الأنابيب غير الملحمة ، (TSS) سنة 1975 وورشة حديد البناء LFR سنة 1977 وبناء الفرن العالي الثاني (HF2) سنة 1980 إضافة إلى إنشاء مراكز التكوين الثلاث التابعة للمؤسسة، وقد وصل عدد العمال في إطار سياسة التشغيل الشاملة وعصرنة المجتمع بواسطة الصناعة المصنعة إلى ما يقارب 27.000 عامل سنة 1982 و طاقة إنتاجية تصل إلى 700.000 طن سنويا، وبلغت هذه الطاقة مستوياتها القصوى 1.500.000 طنا سنة 1985 بواسطة المساعدة التقنية المتعددة الجنسيات، وقد عرف هذا المستوى الإنتاجي هبوطا حادا ليبلغ مجددا 700.000 طنا سنة 1988 بعد رحيل التقنيين الأجانب وتوقف استيراد قطع الغيار نظرا للازمة الاقتصادية التي عرفتھا الجزائر سنة 1986 .

وفي إطار إصلاحات 1980 التي تم فيها تقسيم المؤسسات العمومية إلى مؤسسات صغيرة تحول مصنع الحجار والفروع الملحقة به إلى المؤسسة العمومية SIDER بواسطة المرسوم رقم 83/628 المؤرخ في 05-11-1983 وكانت أهدافها محددة في البحث والتطوير وإنتاج واستيراد وتصدير وتوزيع المواد المشتقة من الحديد والصلب، وتتكون المؤسسة من عدة وحدات، وهي خاضعة للصاية المباشرة لوزارة الصناعات الثقيلة، كما عرف المصنع أوضاعا صعبة بعد حوادث أكتوبر 1988 مما ساهم في انطلاق هيكلية جديدة لمؤسسة سيدار في إطار الإصلاحات الكبرى التي باشرتها حكومة حمروش فتم تحويلها إلى مؤسسة بالأسهم وتم تقسيمها إلى مؤسستين هما كوبروسيد و تزود المصنع بالمواد الأولية و تي س س TSS وهي وحدة لصناعة الأنابيب غير الملحمة والتي تستعمل في مجال النفط والغاز، وبذلك انخفض عدد العمال في المصنع إلى 12.000، وخلال الفترة الممتدة من 1991-1996 وفي إطار الاتفاق مع صندوق النقد الدولي نادي باريس والذي عرف بالتصحيح الهيكلي، تمت إعادة هيكلة مؤسسة سيدار لتتحول إلى مجمع ب 24 فرعا و تسريح 7000 عامل من أصل 18.000 مقابل 300.000 دينار وإحالتهم على صندوق البطالة مقابل مسح ديون المؤسسة المتراكمة والتي بلغت 18 مليار دينار.

كان المركب زمن سيدار يخضع في تسييره لسلطة مديرية المصنع " Direction de l'usine " DU هذه المديرية مقسمة إلى 12 مديرية فرعية " Sous direction " S/D والتي تقوم بالوظائف المختلفة للمصنع، ومن أجل التسيير الجيد فإن هذه المديريات الفرعية موزعة على عدة أقسام Département هي بدورها موزعة إلى عدة مصالح Service موزعة هي الأخرى إلى عدة قطاعات Sécteur، وهذه المديريات الفرعية الاثنتا عشرة موزعة على ثلاث بناءات رئيسية كل بناء مختص في مجال معين.

22. المرحلة الحرجة للمصنع وخيار الشراكة.

ومع تراجع الإنتاج وتراكم الديون والمستحقات على المصنع والتي بلغت 60 مليار دينار سنة 2000 وبذلك أصبح المصنع بؤرة للفساد والتبذير وشكل نزيفا للخزينة في أحلك فتراتهما حسب تعبير رئيس الحكومة يومها ، عندها قررت الدولة فتح رأس ماله للشراكة ، وكان المصنع أمام خيارين ، شراكة مع مؤسسة إيطالية تحضى بدعم بعض الإطارات في وزارة المالية، أو شراكة مع الجمع الهندي الخاص لصناعة الحديد والصلب LNM، ووقع خيار الشركاء الاجتماعيين على المؤسسة الأخيرة نظرا لما

تتمتع به من سمعة عالمية في مجال صناعة الحديد وتم توقيع العقد في 18 أكتوبر 2001 والذي تم بموجبه بيع 70% من أسهم المصنع إلى الجمع الهندي LNM مقابل حوالي 300 مليون دولار وبقاء 30% في ملكية المؤسسة العمومية SIDER ونتجت عن هذه الشراكة مؤسسة - ISPAT Annaba - وذلك بانفصال 10 وحدات من الجمع الأم SIDER من أصل 24 فرعا والتي تحولت لاحقا إلى ميتال ستيل عناية Mital steel Annaba بعد اندماج اسبات ISPAT مع شركة ستيل STEEL الأمريكية سنة 2005 ، وقد نص الاتفاق على رفع رأسمال المؤسسة ب 50 مليون دولار¹ وعلى عدم تسريح العمال لمدة أربع سنوات مقابل جملة من الامتيازات تستفيد منها المؤسسة الجديدة متمثلة في تخفيض أسعار الماء والكهرباء وتخفيض أسعار المواد الأولية بنسبة 30% ، إضافة إلى تخفيض التأمينات الاجتماعية والضرائب ب 17% ، مع التزامه باستثمار 175 مليون دولار خلال 5 سنوات²، وهذا ما لم يلتزم به المستثمر الأجنبي أبدا، خاصة بعد الاندماج مع ارسيلور واحتكار تسيير المصنع من طرف الإطارات الفرنسية.

وقد بدأ نشاط الجمع الهندي LNM سنة 1976 بأندونيسيا بورشة لإنتاج الحديد الموجه للبناء لا تزيد قدرتها الإنتاجية عن 60000 طن سنويا ووصلت قدرته الإنتاجية إلى 500.000 طن بعد إنشاء فرن كهربائي سنة 1978، وابتداء من 1989 قام بشراء عدة مصانع مفلسة وبلغت قدرته الإنتاجية 17 مليون طن سنويا سنة 2001.³ وأصبح ثاني أكبر منتج للحديد في العالم بعد المؤسسة الأوربية أرسولور بطاقة إنتاجية قدرت سنة 2004 ب 75 مليون طن سنويا وتتوزع فروع المؤسسة ومصانعها في 15 دولة من القارات الأربع يومها وتوظف 224000 عاملا حسب إحصائيات 2005-12-31 ومن بين هذه الفروع 31 مصنعا مدججا ، وهي تنتج سلة متنوعة من الحديد العالي الجودة ويتوزع إنتاجها جغرافيا على القارات الأربع حسب النسب التالية:

41% من الإنتاج بالقارة الأمريكية ، 38% في القارة الأوربية، 21% موزع على إفريقيا وآسيا وقد أنتجت المؤسسة بكامل فروعها 48,9 مليون طن سنة 2005.

¹ جريدة السلام عدد 2012-01-09.

² جريدة الخبر عدد 2016-10-16.

³ - feuille d'acier, n° : 5 juin 2001, p9.

3.2. الحجار من ميتال ستيل Mittal steel إلى أرسيلور ميتال Arcelor Mittal.

بعد معركة كبيرة بين المجمع الهندي وأحد الصناعيين الروس تمكن Mittal steel من الاندماج مع المجمع الأوربي Arcelor المنتج الأول للحديد في العالم وذلك بتاريخ 2006/07/03 وبموجبه صارت Mittal steel Annaba أحد فروع المجمع الصناعي الكبير Arcelor Mittal الناشئ عن اندماج المؤسستين السابقتين وبموجب هذا الاندماج أصبح الصناعي الهندي يملك 43,98% من أسهم المؤسسة الجديدة ، مقابل مبلغ مالي قدره 25,8 مليار أورو .

وتعتبر Arcelor أكبر منتج للحديد في العالم وتتواجد في 60 بلدا وحققت سنة 2005 رقم أعمال بلغ 32,6 مليار أورو وأنتجت 46,7 مليون طن من الحديد وهو ما يمثل 4,5% من السوق العالمية ، وقد أنشأت المؤسسة في 18 فيفري 2002 بعد الاندماج الذي حدث بين المؤسسات الأوروبية الثلاث ، اسيراليا Aceralia ، وأريد Arbed ، و Usinor الفرنسية وحصلت على تسميتها الجديدة Arcelor في 2001/12/12 ويتوزع عمال أرسيلور البالغ عددهم 98.000 على 60 بلدا وانطلاقا من تاريخ الاندماج تحول مصنع الحجار من ميتال ستيل عناية إلى أرسولور ميتال عناية وبذلك صار فرعا من فروع المجمع العالمي للحديد والصلب أرسولور ميتال Arcelor Mittal الذي يتربع على عرش صناعة الحديد في العالم بـ 320.000 عامل ومتوزعا على 60 دولة وينتج 118 مليون طن من الحديد سنويا، وعبر كل هذه المراحل التاريخية عرف اتفاق الشراكة عدة إصلاحات وتعديلات، أهمها تعديل الاتفاق الذي حدث سنة 2012 بإضافة بندين أحدهما ينص على حق الجزائر في فسخ عقد الشراكة في حالة عدم وفاء الشريك بالتزاماته وإخلاله بالأهداف الإنتاجية المتفق عليها، أما البند الآخر فينص على عدم تعويض الشريك الأجنبي في حالة رغبته في فسخ عقد الشراكة قبل 2020.

وفي إطار التكيف مع قانون الاستثمار الجديد ومادته المشهورة 49-51 تقدمت الجزائر سنة 2013 إلى الشريك الأجنبي لشراء 21% من أسهم المركب بمبلغ مليار دولار - بعدما باعت 70% منه قبل سنوات بـ 300 مليون دولار - مقابل التزام الشريك الأجنبي بمسح جزء من ديون المصنع الناتجة عن استيراده لمواد نصف مصنعة من الفروع الأخرى لأرسيلور بالخارج والمقدرة قيمتها بـ 36 مليون دولار، إضافة إلى التزام أرسيلور باستثمار جزء من هذه الأموال في إعادة تأهيل المصنع وإصلاح أفرانه العالية التي وصلت مدة استغلالها أقصى حد لها، غير أن أرسيلور مرة أخرى تسلمت المبلغ ولم تف بوعودها وقامت باستغلال الوسائل والتجهيزات بالدرجة القصوى وبمواد رديئة مستوردة من مصانعها

بالخارج بأسعار مرتفعة، دون احترام آجال الصيانة الدورية، مما أدى إلى تلفها وتعطلها نهائيا كما حدث للفرن العالي الثاني الذي توقف نتيجة رداءة الفحم المستورد من مصانع أرسيلور بالخارج، بعدما تم توقيف مفحمة المصنع بصورة مقصودة وعمدية بحجة تكلفة إنتاجها الباهظة والتي كانت تشغل 200 عاملا، وبذلك يمكن القول أن الشراكة في البداية مع المجمع الهندي كانت ناجحة على بعض المستويات وخاصة رفع الإنتاج واستغلال الآلات بصورة جيدة حيث وصل الإنتاج إلى 1.200.000 طنا إلا أن هذا النجاح بدأ يتراجع مع دخول الشراكة مجددا في إطار مجمع أرسيلور الأوروبي ومسيريه الفرنسيين.

4.2 عودة المصنع مجددا من أرسيلور Arcelor الى ايميتال IMETAL.

بعد أن اندمج المجمع الهندي مع المؤسسة الأوروبية أرسيلور Arcelor، حدثت هناك العديد من التحولات على مستوى الحجار سواء ما تعلق منها بالاستراتيجية العامة للإنتاج والتسويق أو ما تعلق منها بطريقة التسيير، - خاصة وأن الإدارة العامة منذ هذا الاندماج صارت حكرا على الإطارات الفرنسية - فقد تم غلق المفحمة التي تزود الأفران العالية بالفحم بحجة تكلفة منتوجها الباهظة، وتم إطفاء الفرن العالي رقم 01 بحجة تراجع الطلب على الحديد على المستوى العالمي، مع العلم أن الحجار لا يلي من الاحتياجات المحلية إلا نسبة قليلة، إضافة إلى تراجع الإنتاج إلى الحدود الدنيا خاصة بعد توقف الفرن العالي الثاني، حيث وصل إلى 500.000 طن في السنة، زيادة على هذا عرف المصنع العديد من الفضائح في سنواته الأخيرة، منها فضيحة "الشركة النيوزيلندية"، التي تحصلت على مشاريع داخل المركب وتلقت المبالغ المالية المخصصة ولكنها لم تنجز شيئا، وقد كلفت هذه الفضيحة الحجار 12 مليون دولار استرجع منها 2 مليون دولار بعد مساعي ووساطات دبلوماسية، تلتها فضيحة مؤسسة "أشري أنترناسيونال" الهندية التي نهب صاحبها ما يعادل 20 مليار سنتيم، بالإضافة إلى فضيحة الشركة التركية "أفاس" المكلفة بنقل المادة الأولية وشحنها من منجمي بوخضرة والونزة¹، بعد كل هذه المشاكل وخاصة توقف الفرن الثاني والذي شل جميع ورشات الحجار فكرت الحكومة بجد في التخلص من الشراكة ولكنها كانت تبحث عن الطريقة الأفضل وغير المكلفة، ولكن يبدو أن أرسيلور فكرت في الأمر قبل ذلك بكثير ووضعت خططها مبكرا وهيأت الأسباب لذلك

¹ جريدة الخبر العدد 16-10-2016.

لكي تكون الرابح الأكبر وكانت تضغط على الحكومة الجزائرية وتبتزها من خلال العمالة المرتبطة بنشاط الحجار والمشاكل التي سوف تترتب على توقف المصنع وتسريح العمال.

غير أن هذه الأسباب ليست الوحيدة التي دفعت أرسيلور إلى التفكير في مغادرة الحجار، فقد تعزز ذلك لديها بعدما تأكدت من وجود إرادة سياسية لحرماتها من الاستثمار في منجم غار جبيلات، وبعد أن منحت السلطات الجزائرية مشروع بلارة للقطريين وهو المشروع الذي علقت أرسيلور أملا كبيرا في الحصول عليه، خاصة أنها احتكرت صناعة الحديد في الجزائر من خلال مصنع الحجار لسنوات وفي الوقت الذي كانت فيه سوق الحديد مزدهرة، والجزائر ورشة مفتوحة بمشاريع كثيرة كانت بحاجة إلى كميات كبيرة من الحديد، بعض المسؤولين في المصنع أخبروني خلال المقابلات التي أجريتها أن المدير الفرنسي للحجار كان يقول في جلساته الخاصة "نحن لسنا بحاجة إلى هذا المصنع وهو لا يعيننا، إن أهم شيء بالنسبة لنا هي السوق الجزائرية المحتاجة إلى كميات كبيرة من الحديد لمشاريعها"، وفي إطار هذه الخطة تم إطفاء الأفران العالية بصورة مقصودة أو بطريقة منظمة غير مباشرة، لتصبح ورشات الحجار بعد توقف الأفران العالية تابعة لفروع الجمع بالخارج وتعيد تصنيع مواده نصف المصنعة والمستوردة.

بعض المحللين يرى أن الأسباب الرئيسية التي دفعت أرسيلور للمغادرة يرجع إلى قوانين الاستثمار الجديدة التي تفرض ضرائب على المنتجات المستوردة نصف المصنعة وارتفاع ضريبة المواد الحديدية المستوردة من 17% إلى 30% وهذا لا يخدم استراتيجية أرسيلور منذ 2012 والتي تعتمد على استيراد المواد نصف المصنعة من وحداتها بالخارج وتقوم بتصنيعها في ورشات الحجار بعدها تم إطفاء أفرانه العالية، زيادة على هذا فإن مجمع أرسيلور يتجه نحو الاستثمار في مجال البيتروكيما بعدما تراجعت سمعته في مجال الحديد والصلب وتراجعت أسهمه في البورصة بأكثر من 60% سنة 2008 خاصة مع صعود منافسين أقوى من ألمانيا واليابان، وهذا ما دفعه لإطفاء العديد من أفرانه في بلجيكا وفرنسا وبعض دول أوروبا الشرقية وتخليه عن العديد من المشاريع الاستثمارية من بينها مصنع الحجار¹، إضافة إلى سياسة تقشفية صارمة، وقد بلغ العجز سنة 2013 ما مقداره 1200 مليار سنتيم وعجز عن تسديد أجور عماله البالغ عددها 4900 عامل، مما اضطره إلى اللجوء للاقتراض من البنوك الجزائرية، كان آخرها طلب قرض من البنك الخارجي الجزائري بقيمة 200 مليون دولار وذلك لتسديد مستحقات قرض سابق من نفس البنك بقيمة 20 مليون دولار وتجهيزات

¹ جريدة النصر 11-10-2015.

وإصلاحها غير أن البنك رفض لعدم كفاية الضمانات مما عجل بإيداع أرسيلور طلب العجز عن تسديد الديون لدى محكمة الحجار بعناية تمهيدا لإعلان الإفلاس¹.

بعد كل هذه الانتكاسات المبرجة تم التوصل إلى اتفاق بين الحكومة وأرسيلور يتم بموجبه استرجاع المصنع بدلا من غلقه، ويتضمن الاتفاق تحويل جميع أسهم المؤسسات الثلاث التي بحوزة أرسيلور إلى المجمع الجزائري إيميتال IMETAL مجمع الصناعات الحديدية والفولاذية الذي أنشئ سنة 1995 ويضم 63 مؤسسة صناعية، مع بقاء الشريك يتولى المراقبة والمتابعة التقنية للإطارات الجزائرية إلى غاية ديسمبر 2015، وتم إطلاق تسميات جديدة على المؤسسات الثلاث وهي سیدار الحجار لمصنع الحجار، وسیدار تي أس أس لأرسيلور ميتال أنابيب، وأرسيلور تبسة تمت تسميتها مناجم حديد الشرق²، إلا أن الاتفاق مازال يكتنفه بعض الغموض فرغم أن عقد الاسترجاع تم توقيعه بين المجمع الجزائري إيميتال IMETAL بتاريخ 07-10-2015 إلا أن المصنع حتى شهر جوان 2016 ما تزال تسيره إطارات أرسيلور ومازالت الورشات تمون بالمواد نصف المصنعة من أرسيلور وما تزال لافتاتها تملأ المصنع وعلاماتها تعلو الوثائق والمستندات وشعارها مطبوع على الملابس المهنية للعمال، البعض يتحدث عن مرحلة انتقالية طال أمدها يتم خلالها اطلاع الإطارات الجديدة المسيرة على خفايا المؤسسة.

بعض المعلومات تفيد بأن الرغبة في استرجاع المصنع ظهرت سنة 2011 عندما كلف رئيس الحكومة يومها لجنة مختلطة من سوناطراك وسونالغاز لإعداد تقرير حول الموضوع لاحقا على سنة 2013 قدم مقترح أمام لجنة مساهمات الدولة لاسترجاع أغلبية أسهم المؤسسة، خاصة مع وجود مستهلكين محليين كسوناطراك التي وحدها بحاجة إلى 800.000 طن سنويا من الأنابيب غير الملحة والتي يمكن للمصنع أن يوفرها مع تعديلات بسيطة لوسائل الإنتاج حتى تتكيف مع النوعية المطلوبة³.

¹ جريدة السلام عدد 2012-01-09.

² وكالة الأنباء الجزائرية ، الأحد 2015-10-07

³ جريدة النصر ، مرجع سابق.

5.2 الموقع والمساحة.

يقع مصنع الحجار أو سيدار الحجار على بعد 15 كلم جنوب مقر ولاية عنابة في بلدية سيدي عمار وتبلغ مساحته الإجمالية 800 هكتار ويعتبر موقعه استراتيجيا في صناعة الحديد لقربه من ميناء عنابة ومطارها الدولي كما يرتبط بشبكة السكة الحديدية التي ينقل من خلالها المادة الأولية من مناجم الوزنة وبوخضرة والتي تبعد ب 150 كلم، وتنقسم مساحة المصنع إلى ثلاث مناطق رئيسية، 300 هكتار لورشات الإنتاج، 300 هكتار للتخزين، و 200 هكتار للخدمات والنشاطات الأخرى، ويعمل به 4900 عاملا مباشرا مع عدد آخر من العمال التابعين لمؤسسات المناولة والتي لم يعد تدخلها مقتصرًا على الصيانة والخدمات والحراسة بل تعدى ذلك إلى الإنتاج.

6.2 مصنع الحجار والتغيير التنظيمي مع سيدار الحجار ومجمع إيميتال IMETAL.

بعد استرجاع إيميتال IMETAL كل أسهم المؤسسة باشرت سلسلة من التغييرات التنظيمية والتي لم يكتمل تطبيقها على أرض الواقع بعد، بعض هذه التغييرات فرضه التحول في طبيعة ملكية المصنع من نظام الشراكة التابع لمؤسسة عملاقة متعددة الجنسيات مستغنية ببعض المديريات المركزية عن الفروع المحلية مثل مراكز البحث والتطوير، إلى مصنع عمومي صغير بحاجة إلى مثل هذه المصالح لمعالجة مشاكله الخاصة وهو يعيد بنائها من جديد بعدما تم تفكيكها زمن الشراكة، ثقافة المسير الأجنبي ونظرتها للعامل أيضا تختلف عن ثقافة المسير المحلي وهذا يؤثر على طريقة الإدارة والتنظيم وعلى العلاقة مع العمال كما نبه إلى ذلك ماك غريغور في نظرية x و y وظهور أيضا ثغرات في استراتيجية التحفيز التي فرضتها التوازنات والصراعات مع الشريك الاجتماعي، كما تتضمن الإصلاحات الجديدة إعادة توزيع السلطة من جديد وتغيير في محتويات الأدوار بما يتناسب واستقلالية المصنع عن المجمع الذي كان ينتمي إليه.

ونظرا لعدم قدرتنا على الحصول على معطيات رقمية حديثة من مصلحة الموارد البشرية أو أي مصلحة أخرى، فقد استعنا بمعطيات سابقة للمصنع تم الحصول عليها سنة 2008 والتي سوف نستعملها في مجالات محددة ومحدودة جدا وعند الضرورة لإجراء بعض المقارنات حيث يستدعي الأمر ذلك دونما إفراط في توظيفها.

جدول رقم 01 : يبين توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

المستوى التعليمي	العدد	%
أمي	827	12,4
ابتدائي	950	14,3
متوسط	2186	32,9
تكوين تقني	1235	18,6
جامعي	1450	21,8
المجموع	6648	100

المصدر: الجدول تم إعداده من معطيات مصلحة الموارد البشرية لسنة 2008

جدول رقم 02 : يبين التوزيع السوسيو مهني للعمال

العدد	العدد	%
الفئة المهنية		
أعوان التنفيذ	3932	59,2
أعوان التحكم	988	14,9
إطارات متوسطة	1572	23,6
إطارات سامية	156	2,3
المجموع	6645	100

المصدر: الجدول تم إعداده من معطيات مصلحة الموارد البشرية لسنة 2008

جدول رقم 03 : يبين توزيع العمال حسب الوظيفة

العدد مجال العمل	العدد	%
الإدارة	1580	23,8
الصيانة	2149	32,3
الإنتاج	2919	43,9
المجموع	6648	100

المصدر: الجدول تم إعداده من معطيات مصلحة الموارد البشرية لسنة 2008

المبحث الثاني: المجال البشري للدراسة.

1. مجتمع البحث وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع البحث من 4900 عاملا موزعة على عشرة ورشات وبعض المصالح الإدارية بمعدل 200 فرد في كل ورشة ودراستنا شملت عينة من 172 مبحوث موزعة بطريقة غير عشوائية على ست ورشات، إضافة إلى بعض المصالح الإدارية مثل مصلحة التكوين والموارد البشرية ولجنة المشاركة، ولاعتبارات منهجية فقد جعلت عمال الإدارة فئة واحدة، ووقع الاختيار على هذه الورشات لتوزيع الاستثمارات نظرا لتوقف الإنتاج في الورشات الأخرى، ودخول المصنع في فترة ركود طويلة منذ تعطل الفرن الثاني، وفشل عمليات الإصلاح التي تعاقبت عليها مؤسسات أجنبية متخصصة من بينها مؤسسة إيطالية وأخرى من جنوب إفريقيا، ولولا العلاقات الشخصية التي تربطني ببعض العمال والإطارات بالمؤسسة من أيام الدراسة الأولى لما تمكنت من جمع نصف العدد وربما أجد نصفها غير صالح للتفريغ، فحالة المصنع وانشغال العمال بوضعيتهم غير المريحة صعب العملية بشكل كبير، فقد كنت أنتقل من ورشة إلى أخرى حسب استعداد العمال والمشرفين لتوزيع الاستثمارات، ثم أمر في وقت لاحق بين أسبوعين وأسبوعين لجمع الاستثمارات التي تتم ملؤها واسترجاع التي لم يتم الإجابة عليها، ثم أقوم بالتوزيع مرة أخرى في ورشة ثانية، وهكذا كلما تشبعت ورشة قمت بتوزيع الاستثمارات في أخرى إلى أن تعذر توزيع المزيد من الاستثمارات، وفي نفس الوقت كنت أسجل مقابلات مع الإطارات لتسليط الضوء على بعض الأبعاد التي أهملتها في الاستثمار عمدا لأن خصوصيتها تجعل

الاستمارة عاجزة عن الإحاطة بها مثل استراتيجيات المؤسسة والتحويلات التي تعرفها والتي لها علاقة بنظام الإنتاج الذي يتم تحضيره وبناءه من جديد.

وقد كنت حريصا في إطار الممكن أن يمس التوزيع أهم الفئات التي تخدم الموضوع وأن تكون حصصها قريبة من المجتمع الأم بحسب المعطيات المتوفرة، وبذلك يمكن القول أنني اعتمدت عينة حصصية، دون أن أتصرف في النسب الميدانية والتي جمعتها حسب ما أتاحتها الظروف، على الرغم من عيوب هذا النوع من العينات على اعتبارها غير عشوائية وغير تمثيلية، إلا أن إجراء بحث بهذا النوع أفضل من عدم إجراء الدراسة أصلا، وقد تعودنا هذه المشكلة في المؤسسات الجزائرية الكبيرة، حيث أصبح من الصعب أو من النادر جدا القيام بدراسة عن طريق عينة عشوائية، وحتى الدراسات التي تشرف عليها الإدارة نفسها تواجه المشكلة ذاتها، وهناك من تشكل عليه أنواع العينات ويدعي أنه يستعمل عينة عشوائية في الوقت الذي هو اعتمد في بحثه على عينة غير عشوائية وكثيرا ما يكشف ذلك شرح طريقة التوزيع، وقد قام ميتشل بتتبع عينة من البحوث المنشورة في الفترة الممتدة من 1979 إلى 1983 في ثلاث مجلات أمريكية على درجة عالية من الصرامة العلمية ووجد أن 73% من هذه البحوث تستعمل عينات غير عشوائية¹، وقد حاولنا جبر هذه العيوب المنهجية عن طريق استعمال تقنيات داعمة للاستمارة مثل المقابلة وتحليل الوثائق المتوفرة ومقارنتها بدراسات سابقة في نفس الموضوع والميدان.

يقول كلود كومبيسي Jean Claude combessie في تعريفه للعينة الحصصية والتي يسميها منهج الحصص La méthode des quotas: "إنها المنهج الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات البحثية والاستطلاعية الفرنسية الكبيرة، إنها تقوم على معلومات دقيقة وثيرة وذات مصداقية حول المجتمع الأم، حيث نقوم في قطاع جغرافي محدد باختيار بناء للعينة قائم على العديد من المواصفات قريبة ما أمكن من المجتمع الأم، والباحث لاحقا هو الذي يقوم باختيار واستجواب عدد من الأشخاص في القطاع المعين سلفا بالكيفية التي تسمح للعينة لكي تعكس كل الخصائص البنائية التي تم تحديدها سابقا"²، وعند مراجعة الكتابات المنهجية والإحصائية التي تحدثت عن العينات وجدنا أن الدراسة إذا أخذت بعين الاعتبار مجموعة من الخصائص المميزة للمجتمع والتي ترى أنها تؤثر بشكل أو بآخر في متغيرات أخرى مهمة بالنسبة للدراسة فمن الضروري إذا الاعتماد على إحدى العينتين إما العينة

¹ حامد سوادى عطية. دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم. دار المريح الرياض. 1993. ص. 60، 61.

² Jean Claude combessie. **La méthode en sociologie**. Alger : casbah, 1998. P.51.

الطبقية وهي من العينات العشوائية التي تشترط أولاً وقبل كل شيء أن يكون المجتمع الأم محصوراً بشكل دقيق في قوائم تمكننا من إجراء سحب عشوائي، يقول محمد الجوهري: "على أن هناك بعض الأحوال التي يستحيل فيها الحصول على قائمة حصر شامل لكل أفراد مجتمع البحث الذين ستختار العينة من بينهم، وهو الأمر الذي تتطلبه العينة العشوائية"¹. كما تشترط العينة الطبقية شرطين آخرين وهما السحب العشوائي إما عن طريق العينة العشوائية البسيطة أو العشوائية المنتظمة لكل فئة، وكذلك تشترط إعادة إنتاج النسب الموجودة في المجتمع الأم بدقة، وإذا لم نستطع توفير أي شرط من هذه الشروط أو لم نحترم أي إجراء من هذه الإجراءات فإننا نكون بصدد عينة حصصية وهي من العينات غير العشوائية وتسمح لنا مرونتها بالتصرف في النسب والسحب غير العشوائي، تقول رجاء دويدري: "تشبه العينات الحصصية العينات الطبقية من حيث المراحل الأولى في التحديد بحيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات..... ثم يتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب من كل شريحة..... لكنها تختلف عنها في أن الباحث في العينة العشوائية- الطبقية - لا يختار الأفراد كما يريد، بينما في العينة الحصصية يقوم الباحث بهذا الاختيار بنفسه"²، أما أحمد بدر فيقول عن العينة الحصصية: "وقد تبدوا العينة المختارة عن طريق الحصة ماثلة للعينة الطبقية التي سبقت الإشارة إليها ولكن يجب أن لا ننسى أن اختيار المفردات في العينة الطبقية لا يترك للشخص الذي يقوم بالمقابلة بل يتم عشوائياً، أما في العينة الحصصية فإن الشخص القائم بتجميع البيانات تترك له حرية اختيار الأشخاص حتى يحصل على الحصة Quota المطلوبة من كل طبقة"³.

وبما أننا أخذنا في الاعتبار أثناء هذه الدراسة خصائص المجتمع الأم ممثلة في السن والجنس والمستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها، دون أن تتوفر لدينا القوائم اللازمة لحصر المجتمع الأم والقيام بالسحب العشوائي لهذا اعتبرنا العينة عينة حصصية وليست طبقية حيث تصرفنا في اختيار الأفراد ولم نعد إنتاج النسب بدقة في العينة وإنما كانت النسب تقريبية.

¹ محمد الجوهري وعبد الله الخريجي. طرق البحث الاجتماعي. بدون دار نشر. القاهرة 2008. ص. 76.

² رجاء وحيد دويدري. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية. دار الفكر. دمشق. 2000. ص. 315.

³ أحمد بدر. أصول البحث العلمي ومناهجه. المكتبة الأكاديمية. القاهرة 1996. ص. 329-330.

2. خصائص العينة.

من خلال المعطيات التي جمعتها الاستمارة من الميدان نجد أن نسبة الذكور في العينة هي الأعلى حيث تمثل 92 % في الوقت الذي لا تمثل فيه الإناث إلا 08 % هذا ما يظهره الجدول (رقم 04) وهذه النسبة قريبة من معطيات 2008 حيث نجد أن نسبة الإناث في مجتمع الدراسة الكلي لا تتجاوز 6.4% ونسبة الذكور هي 93.6% ، وهذه الأرقام تعكس واقع عمل المرأة وخصائصه في مجتمع ذا نسبة ذكورية عالية كما أظهرته دراسة دانيال ميركور Daniel Mercure حول واقع ثقافة المؤسسة في الجزائر والتي تشترك في كثير من ملامحها مع الثقافة الآسيوية الشرقية واليابانية على الخصوص¹، فالمجتمع الجزائري ما زال يميل إلى القيم المحافظة ذات النزعة الذكورية والسلطة البطركية، ورغم وجود تحول بطيء على مستوى القيم المتعلقة بعمل المرأة إلا أن هذا التحول عند التدقيق فيه يبقى بطيئا وشكليا ولا يخرج عن النمط المحافظ، فمن خلال الأرقام المقدمة من طرف الديوان الوطني للإحصائيات لشهر سبتمبر 2015 نجد أن نسبة المرأة العاملة لا يمثل إلا 16.4 % وأكبر نسبة للمرأة العاملة نجدها في الفئة العمرية 25-29 بنسبة 33 % وتبدأ هذه النسبة في التناقص ابتداء من الفئة 30-34 التي تبلغ نسبتها 27 % ويمكن ملاحظة أن النسب الكبيرة لعمل المرأة تقع في الفئة 25-39، وبذلك يمكن القول أن المرأة العاملة في الجزائر عادة ما تغادر العمل في سن مبكر وهذا راجع للالتزامات العائلية التي تزداد مع الزواج والأولاد، وهي نفس الملاحظة التي سجلها شيميزو Koichi Shimizu عن المرأة اليابانية العاملة في تويوتا حيث يغادر معظمهن العمل بعد الزواج²، كما أظهرت التقارير المنشورة للديوان الوطني للإحصائيات أن 77.5 % من النساء العاملات تتموقع في قطاع التجارة والخدمات - الصحة والتعليم على الخصوص - وأن 64.1% منهن يعملن في القطاع العام.

¹ Daniel, Mercure . Op.Cit .P-P.50 -61

² Koichi Shimizu.Op.Cit .P.12.

الجدول رقم : 04 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	158	91.9
أنثى	14	8.1
المجموع	172	100

وإذا حاولنا تعميق قراءتنا لخصائص العينة المتعلقة بالجنس من خلال بعض الجداول المتقاطعة فإننا نلاحظ تقارب الخصائص مع الملامح التي شكلناها سابقا من خلال معطيات الديوان الوطني للإحصائيات، فإذا ربطنا متغير الجنس مع متغير مجال العمل كما يظهر في الجدول (رقم 05) نجد أن أكبر نسبة للإناث توجد في الإدارة بمقدار 28.6% وهي أكبر بكثير من نسبة الذكور حيث تمثل نسبتهم في نفس الفضاء 1.3% وبذلك نرى أن تركز المرأة في المصنع موجود في الإدارة وهذا إذا استثنينا المفولدة الأكسوجينية 02 التي تمثل المرأة فيها نسبة 42.9% ويمكن تفسير ذلك بوجود نشاطات إدارية أو مكتبية وأخرى متعلقة بالإعلام الآلي أو أعمال تقنية أغلبها في المكاتب، حيث لا يكون الاحتكاك الكبير بأعوان التنفيذ وعمال الورشات، كما يمكن ملاحظة غياب الإناث عن ورشتي الدرفلة على البارد والدرفلة على الساخن، وبذلك يمكن القول أن المرأة في المصنع لا تخرج عن السياق المجتمعي العام تفضل التموقع في الوظائف الإدارية كما يمثلها الجدول (رقم 05).

هناك من يفسر اتجاه المرأة نحو العمل في الإدارة والخدمات بالقيم الاجتماعية السائدة وتنميطها لعمل المرأة في سلم متدرج بين ما هو مقبول وما هو مرفوض وما هو مرغوب فيه، ولاشك أن القيم موجه من موجّهات السلوك وعندما نتحدث عن القيم فإننا نكون بصدد الحديث عن ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه، وتنميط العمل ووضعه في قالب قيمي ظاهرة قديمة وموجودة في كل المجتمعات حيث يتباين المحتوى ولكن الصورة العامة موجودة دائما، والتحول في صور عمل المرأة مرهون بالتغير الثقافي القيمي الذي يتميز بالحركة البطيئة.

الجدول رقم : 05 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس ومكان العمل

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
مكان العمل						
الإدارة	02	1.3	4	28.6	06	3.5
الدرفلة على البارد	10	6.3	/	/	10	5.8
الدرفلة على الساخن	14	8.9	/	/	14	8.1
الفرن الكهربائي	49	31	02	14.3	51	29.7
وحدة التغليف والانجاز	05	3.2	01	7.1	06	3.5
المفولة الأكسجينية 02	58	36.7	06	42.9	64	37.2
درفلة الأسلاك	20	12.7	01	7.1	21	12.2
المجموع	158	100	14	100	172	100

كما أظهرت عينة الدراسة غياب المرأة في الفئات العمالية الأكبر من 45 سنة، وهو نفس الاستنتاج الذي لاحظناه سابقا مع معطيات الديوان الوطني للإحصائيات مع فارق فقط في الفئات ولكن عموما هناك ميل لتخلي المرأة عن العمل قبل سن التقاعد كلما تقدمت في السن وازدادت مسؤولياتها الاجتماعية، بعض الدراسات تربط ذلك بالحاجة الاقتصادية ففي السن المنخفض تكون المرأة بحاجة إلى بناء بيت وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأسرة ، وكلما حققت مستوى مقبولا من ذلك ترغب في مغادرة العمل، وحسب دراسات ميدانية عديدة، فإن أغلب النساء وخاصة اللواتي ينتمين إلى الطبقة ذات الدخل المنخفض يدفعهن للعمل الحاجة الاقتصادية، وهذا لا يعني عدم وجود عوامل أخرى مثل تحقيق الذات¹، فقد أظهرت نفس الدراسات أن العمل أصبح بديلا عن الإنجاب في تحقيق الذات، حيث كانت المرأة في القديم تحقق ذاتها وتكسب مكانتها الاجتماعية من خلال عدد الأولاد الذين تنجبهم، أما الآن فقد أصبحت تحقق المكانة والذات من خلال العمل والارتقاء في السلم الوظيفي²، وهذا ما يظهره الجدول (رقم 06) ، ففي الوقت الذي نجد نسبة الذكور في الفئة 46-62 قد بلغت 26.6 ، نجد نسبة الإناث في هذه الفئة تساوي الصفر، وهذا ما يعزز فرضية مغادرة أغلب الإناث العمل قبل التقاعد، ويمكن تفسير ذلك بعاملين أحدهما يتعلق بإشباع الحاجات

¹ فرحات نادية. "عمل المرأة وأثره على العلاقات الأسرية". الأكاديمية للدراسات. عدد 8 ، 2012، ص127.

² نفس المرجع، ص. 132.

الأساسية مثل السكن وغيره أما العامل الثاني فيتعلق بازدياد المسؤوليات الاجتماعية داخل الأسرة وخارجها.

الجدول رقم : 06 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والسن

الجنس	أقل من 20		30-20		45-31		62-46		بدون إجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	/	/	58	24.1	77	48.7	42	26.6	1	0.6	158	100
أنثى	1	7.1	7	50	6	42.9	/	/	/	/	14	100
المجموع	1	0.6	45	26.2	83	48.3	42	24.4	1	0.6	172	100

يمكن أيضا من خلال عينة الدراسة ملاحظة أن أكبر نسبة للإناث والتي تمثل 42.9 % نجدها في المستوى التعليمي الثانوي والجامعي ولا نجد في فئة المتوسط إلا 14.3 % من الإناث أما الذكور فنجد أن أكبر نسبة في المستوى الجامعي تقدر ب 55.7% وأقل نسبة عند الذكور 12 % في المستوى التعليمي المتوسط، إن هذه المعطيات تبين أن أغلب النساء العاملات هن حاملات لشهادات تعليمية ثانوية وجامعية أما المستويات التعليمية المتدنية فغير موجودة في العينة، لأن المستويات المتدنية لا تمنح مكانة ولا أجرا محترما وبذلك فالمرأة التي لا تحوز على مستوى تعليمي يحقق لها منصبا تضمن به الأجر الكافي والمكانة المحترمة فإنها تفضل عدم العمل، وهذه المعطيات قريبة من التي قدمها الديوان الوطني للإحصاء في تقريره حول الشغل في سبتمبر 2015 ، حيث جد أن نسبة المرأة العاملة تزيد كلما ارتفع مستواها الدراسي، فحسب معطيات الديوان الوطني للإحصاء 3.6 % من النساء العاملات لديهن المستوى التعليمي الابتدائي و35.3% منهن لديهن المستوى التعليمي الجامعي وكلما انخفض المستوى انخفضت النسبة، والجدول (رقم 07) للدراسة يؤكد هذه العلاقة.

الجدول رقم : 07 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي الجنس	المتوسط		الثانوي		الجامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	19	12	51	32.3	88	55.7	158	100
أنثى	2	14.3	6	42.9	6	42.9	14	100
المجموع	21	12.2	57	33.1	94	54.7	172	100

بين الجدول الموالي (رقم 08) أن أكبر نسبة للإناث تقع في فئة الإطارات ب 57.1 % وهي الفئة الأكبر بالنسبة للذكور أيضا ب 51.9 % وأقل فئة تقع في أعوان التحكم بالنسبة للإناث ب 21 % أما أقل نسبة للذكور فتقع في أعوان التنفيذ ب 14.6 % ، هذا إذا استثنينا فئة الإطارات السامية والتي لا نجد فيها إلا الذكور بنسبة 2.5 % وهذا الجدول أيضا يعزز التحليل السابق فيما يتعلق بالمرأة والتي لا ترغب في عمل لا يوفر أجرا كافيا أو مكانة محترمة، ويمكن تفسير ضعف نسبة المرأة في فئة أعوان التحكم كون هذه الفئة تتحمل مسؤولية الإشراف المباشر على أعوان التنفيذ وتتحمل عبء الاحتكاك اليومي بهم ومراقبتهم والحرص على تطبيقهم للتعليمات، أما غيابها في فئة الإطارات فهذا راجع للثقافة السائدة في المصنع والتي لا ترى المرأة مؤهلة للمناصب العليا .

الجدول رقم : 08 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيري الجنس والفئة المهنية

الفئة المهنية الجنس	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	23	14.6	49	31	82	51.9	4	2.5	158	100
أنثى	3	21.4	03	21	8	57.1	/	/	14	100
المجموع	26	15.1	52	30.2	90	52.3	4	2.3	172	100

من بين الملاحظات التي نقرأها من العينة غياب فئة الأرامل بين الرجال ووجود نسبة في الإناث تقدر ب 7.1 % كذلك نلاحظ وجود 0.6 % مطلقين من الذكور ولا نجد أي مطلقة بين الإناث، والجدول (رقم 09) يبين هذا الفرق.

الجدول رقم : 09 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والحالة العائلية

الحالة العائلية الجنس	أعزب		متزوج		أرمل		مطلق		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	05	3.2	152	96.2	/	/	1	0.6	158	100
أنثى	02	14.3	11	78.6	01	7.1	/	/	14	100
المجموع	07	4.1	163	94.8	01	0.6	1	0.6	172	100

لاحظنا أيضا من خلال معطيات الدراسة الميدانية أن أكبر نسبة في فئات السن هي الفئة 31-45 بمعدل 48.3 % وأن أقل نسبة توجد في الفئة أقل من 20 سنة بنسبة 0.6 % ، وهذا يبين أن المؤسسة لا تستثمر في الفئات الشابة وإنما تعتمد سياسة توظيف تركز على الفئات العمرية الأكبر حيث تكون أكثر تكويننا وخبرة، وإذا كانت هذه الطريقة في التوظيف توفر تكاليف التكوين وتوفر عمالة مؤهلة وناضجة، إلا أن العيب فيها أن بناء هوية جماعية في العمل وبناء ثقافة خاصة للمؤسسة يكون صعبا نوعا ما مع هذه الفئات التي تدخل المؤسسة وهي مشبعة بثقافة أخرى وممارسات راسخة يكون من الصعب تغييرها، لهذا نجد مثلا المؤسسات اليابانية تعتمد التوظيف في سن مبكر وهذا من أجل بناء هوية وثقافة قوية داخل المؤسسة، وهذا ما يدعم الانتماء التنظيمي ويعزز، فقوة الثقافة والهوية التنظيمية في مؤسسة تويوتا نابعة من سياسة الموارد البشرية التي توظف الفئات العمرية الشابة وكذلك سياسة التكوين الداخلي والتوظيف مدى الحياة، إلا أن مصنع الحجار يعتمد سياسة أخرى وهذا ما يحول دون تكوين ثقافة وهوية مهنية قوية وهذا ما سوف نلاحظه في جداول أخرى مثل جدول مغادرة المؤسسة في حال الحصول على نفس الامتيازات من مؤسسة أخرى، والجدول (رقم 10) الموالي يبين نسب فئات السن في المؤسسة.

الجدول رقم : 10 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20	1	0.6
20-30	45	26.2
31-45	83	48.3
46-62	42	24.4
بدون إجابة	1	0.6
المجموع	172	100

من الخصائص أيضا التي كشفتها الدراسة غياب فئة الأميين وذوي المستوى الابتدائي من العينة ووجود نسبة مرتفعة من الجامعيين حيث بلغت 54.7 % وهي أكبر نسبة في فئات المستوى التعليمي تليها فئة الثانويين ب 33.1 %، لا شك أن هذه النسب لا تعكس التوزيع الحقيقي لهذه الفئات في المجتمع الأم وهذا راجع لعيوب الاستبيان، فعادة الأميون يتهربون من التعامل مع هذه التقنية التي تتطلب حدا أدنى من المستوى الدراسي، زيادة على هذا فإنني لم أكن حريصا على تمثيلها في العينة نظرا لطبيعة الأسئلة التي توجد في الاستبيان والتي تتطلب مستوى متوسطا للإجابة عليها، ورغم هذا فهذه النسب تعطينا تحليلا على درجة من الأهمية، وتنبهنا إلى التحول الذي عرفه سوق العمل في السنوات الأخيرة وخاصة ما تعلق بارتفاع مستوى التأهيل والمستوى التعليمي عموما، حيث أصبح مألوفًا جدا في أي ورشة أو مصنع أن تجد جامعا مساعدا لبناء أو سائق رافعة، وإحصائيات الديوان الوطني تكشف جزءا من هذا الواقع حيث بينت أن 78.7 % من البطالين يقبلون بمناصب شغل أقل من كفاءاتهم وأن 80 % منهم يقبلون العمل بأجر زهيد¹، ولكن المشكل الذي يطرح في المؤسسة أن العامل الذي يشغل وظيفة أقل من مؤهلاته عادة ما يكون مستوى دافعيته منخفضا ورضاه متدني، كما أن هذه المعطيات تدفع بتغيير اتجاه الدراسات وتكشف عن محدودية بعضها، فالدراسات التي سادت سنوات الستينات والسبعينات من القرن الماضي ركزت حول مشكلة نقص تأهيل العمالة ومحدودية مستواها لم تعد تستطيع الاستمرار وأصبحنا بصدد إشكالية معكوسة تتحدث ليس على المستوى المتدني وإنما عن المستوى المرتفع عن منصب الشغل والذي أنتج مشكلة مغايرة عن ما كانت تطرحه الدراسات التقليدية خاصة دراسات علي الكنز وجمال غريد، فإشكالية العامل الريفي الزراعي

¹ الديوان الوطني للإحصائيات تقرير ديسمبر 2015.

والأامي صاحب الثقافة التقليدية التي لا تتلاءم وثقافة التصنيع لم تعد قادرة على تفسير الواقع الجديد ورؤيتها عقيمة إلى حد كبير، هذا ما تنبهننا إليه معطيات هذه الدراسة وخاصة الجدول (رقم 11).

الجدول رقم : 11 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
12.2	21	متوسط
33.1	57	ثانوي
54.7	94	جامعي
100	172	المجموع

إذا دققنا النظر في المعطيات الميدانية من خلال التقاطع بين متغيري المستوى التعليمي والفئة المهنية فنلاحظ ما يعزز ما تحدثنا عليه سابقا حول تهاافت الإشكاليات القديمة التي تتحدث عن العامل الريفي والمستوى المتدني ونجد أن الإشكالية أصبحت مقلوبة إذ نلاحظ أن ما نسبته 5.3 % من الجامعيين هم أعوان تنفيذ و 13.8 % هم أعوان تحكم، هذا يظهر واضحا من خلال معطيات الجدول (رقم 12)، وهذا راجع لتغير تركيبة سوق العمل وارتفاع مستوى التأهيل لدى الفئة النشطة حيث أظهرت معطيات الديوان الوطني للإحصاء أن البطالة قد بلغت 4.1 % في صفوف الجامعيين و 14.1 % في صفوف الحاصلين على شهادات مهنية، و 11.2 % في صفوف الحاصلين على شهادات التعليم العالي¹.

الجدول رقم : 12 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي والفئة المهنية

الفئة المهنية	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
متوسط	10	47.6	10	47.6	1	4.8	/	/	21	100
ثانوي	11	19.3	29	50.9	17	29.8	/	/	57	100
جامعي	5	5.3	13	13.8	72	76.6	4	4.3	74	100
المجموع	26	15.1	52	30.2	90	52.3	4	2.3	172	100

¹ الديوان الوطني للإحصائيات. مرجع سابق.

الجدول (رقم 13) بدوره يؤكد على المعطيات السابقة حيث نجد أن أكبر نسبة في العينة لشهادات التدرج الجامعي ب 31.4 % كما نجد 2.3% شهادات جامعية ما بعد التدرج -ماجستير- وهذا يبين مستوى التأطير المرتفع في المؤسسة فوجود هذه النسبة من الشهادات العليا في المؤسسة يؤكد على عدم وجود مشكلة العمالة المؤهلة، لكن يبقى مشكل توظيف هذه العمالة ووضع تنظيم يناسب التأهيل الذي حصلت عليه لأنه من غير الممكن تسيير وتنظيم مثل هذه العمالة مع الإمكانيات التي تحوزها، بواسطة تنظيم تايلوري صمم خصيصا لمعالجة مشكل العمالة المهاجرة ضعيفة التكوين، والتي قذفت بها أمواج الهجرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، إن هذا التحول الذي طرأ على نوعية العمالة وعلى سوق العمل يتطلب تنظيما جديدا قادرا على استغلال هذه الكفاءات وإطلاق طاقاتها وتحفيزها لكي تستفيد منها المؤسسة، إذا المشكلة تبقى تنظيمية بالدرجة الأولى.

الجدول رقم : 13 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها

الشهادة المتحصل عليها	التكرارات	النسبة المئوية
مهنية	20	11.6
تقني سامي	39	22.7
جامعية قصير المدى	31	18
جامعي ليسانس ومهندس	54	31.4
ماجستير	4	2.3
بدون إجابة	24	14
المجموع	172	100

تبين معطيات العينة الواردة في الجدول (رقم 14) أن أكبر نسبة من العمال هي من فئة المتزوجين ب 94.8 % وأن أصغر الفئات هي فئتا المطلقين والأرامل بنسبة متساوية بلغت 0.6%، وبذلك يمكن من خلال هذه المعطيات تأكيد نتائج دراسات عديدة تحدثت نتائجها عن وجود علاقة موجبة بين الاستقرار والأمن الوظيفي مع الاستقرار الأسري.

الجدول رقم : 14 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	163	94.8
أعزب	7	4.1
مطلق	1	0.6
أرمل	1	0.6
المجموع	172	100

تبين معطيات الجدول (رقم 15) أن أكبر نسبة تقدر بـ 45.9 % وتعلق بفئة أقدمية من 16-20 وأقل نسبة تتعلق بفئة أقدمية أقل من سنتين وقد بلغت 1.8 % وهذا مؤشر على تقلص التوظيف في المؤسسة في السنتين الأخيرتين نظرا للأزمة التي تعرفها المؤسسة في هذه الفترة خاصة بعد توقف الفرن العالي (رقم 02) ودخول معظم الورشات التي يزودها بالحديد السائل في فترة سبات.

الجدول رقم : 15 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 2	3	1.8
2-5	18	10.5
6-10	19	11
11-15	26	15.1
16-20	79	45.9
أكثر من 20 سنة	25	14.5
بدون إجابة	2	1.2
المجموع	172	100

تظهر معطيات الجدول (رقم 16) أن أكبر نسبة في العينة تمثل الإطارات بمقدار 52.3 % ، وأن أصغر نسبة تمثل فئة الإطارات السامية بنسبة 2.3 % ، ومعروف في أدبيات التنظيم أن حجم الإطارات عادة مرتبط بنطاق الإشراف وهو العدد من الأفراد الداخل تحت سلطة ومسؤولية الإطار الواحد فكلما زاد نطاق الإشراف تقلص عدد الإطارات المسيرة وكلما تقلص قل عددها، إضافة إلى عاملين

آخرين مرتبطين بعدد الإطارات وهما درجة بيروقراطية التنظيم و مستوى التأهيل المطلوب في الإنتاج، يمكن أيضا إضافة ملاحظة أخرى تتعلق بمدى تمثيلية الفئات المهنية في العينة لنفس الفئات في المجتمع الأم، لا شك أن هناك فرقا كبيرا في ذلك خاصة عند مقارنتها بالجدول (رقم 02) حيث نجد نسبة الإطارات في المصنع حسب معطيات 2008 تقدر ب 23.6% وأعوان التنفيذ ب 59.2% ، أما الإطارات السامية فنسبتها في حدود 2.3% وهي نفس النسبة في المجتمع الأم حسب معطيات 2008، يمكن التنبيه أيضا أن سبب تضخم حجم فئة الإطارات راجع للأسباب التي تحدثنا عنها سابقا خاصة ما تعلق منها بطبيعة الموضوع وخصوصيات التقنية الأساسية المعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم : 16 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذ	26	15.1
عون تحكم	52	30.2
إطار	90	52.3
إطار سامي	4	2.3
المجموع	172	100

توزعت أفراد العينة على مجموعة من الورشات بصورة غير متساوية نظرا لظروف كل ورشة أو مصلحة، فكانت أكبر نسبة للمفولدة الأكسيجينية (رقم 02) ب 37.2% وأصغر نسبة للإدارة ب 3.5% وفي مرتبة ثانية نجد ورشة الفرن الكهربائي ب 29.7%، وهذه النسب غير معبرة ولا ممثلة لمثيلتها في المجتمع الأم حسب معطيات 2008، ويرجع ذلك لاعتبارات منهجية فرضت زيادة نسب الإطارات وذوي المستوى التعليمي المرتفع لمعرفة بعض المعطيات المتعلقة باستراتيجية المؤسسة، زيادة على هذا هناك بعض الاعتبارات الميدانية المتعلقة بظروف كل ورشة واستعداد أفرادها للتعاون والإجابة على الاستمارة فبعض الورشات تم توزيع الاستمارات بها لمدة تزيد عن 20 يوما لم يتمكن خلال كل هذه الفترة جمع أكثر من 10 استمارات، هذه الأسباب الموضوعية هي التي جعلت توزيع نسب الاستثمارات على الورشات غير متساو، غير أن هذا التفاوت لا أراه يؤثر على النتائج لأنها ترتبط بالمعومة المقدمة بالدرجة الأولى وليس بطبيعة أو فئة المبحوث.

الجدول رقم : 17 يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرارات	النسبة المئوية
الإدارة	6	3.5
الدرفلة على البارد	10	5.8
الدرفلة على الساخن	14	8.1
الفرن الكهربائي	51	29.7
وحدة التغليف والانجاز	6	3.5
المفولة الأكسجينية 02	64	37.2
درفلة الأسلاك	21	12.2
المجموع	172	100

المبحث الثالث : التنظيم في المؤسسة والمحددات الموقفية والسياقية.

من خلال الدراسة الميدانية ظهر جليا التأثير الذي مارسه السياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي على نموذج الإنتاج والتنظيم المعتمد في المؤسسة، وكيف اضطر النموذج الذي ينتمي إلى مؤسسة عملاقة في صناعة الحديد والصلب إلى التكيف مع هذه المحددات السياقية وأخذها بعين الاعتبار، حتى يكون قادرا على تحقيق الفعالية وتحقيق الأهداف.

1. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة مفهوم موسعا لنظام الإنتاج أو نموذج الإنتاج وبذلك تصبح الموارد البشرية جزءا منه على خلاف بعض الدراسات الأخرى التي تجعل الموارد البشرية عنصرا مستقلا عنه، وقد تركز تحليلنا على أربع عناصر من عمليات الموارد البشرية رأينا أنها تخدم الدراسة وهي: التوظيف والتكوين، الحوافز والترقية.

1.1 السياق المؤثر في عملية التوظيف داخل المؤسسة.

تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على آليتين رئيسيتين إحداها متعلقة بالوكالة الوطنية للتشغيل في إطار برنامج عقود ما قبل التشغيل CPE والتي ينظمها المرسوم التنفيذي رقم: 402/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1989، حيث تستفيد المؤسسة من عمالة مؤهلة أغلبها متخرج من الجامعات والمعاهد الوطنية مقابل أجور زهيدة مقارنة بأسعارها الحقيقية في سوق العمل في دول أخرى، أما الآلية الثانية فهي تتمحور حول عملية إدماج العمالة المشتغلة في المؤسسة في إطار شركات المناولة، لأن عمال المناولة يعتبرون العمل في مؤسسة سیدار بعقود مباشرة امتياز وترقية، ولذلك قاموا بعدة إضرابات وحركات احتجاجية من أجل إدماجهم وأصبح ذلك عادة متبعة، في كل مرة تقوم حركة احتجاجية يتم على إثرها إدماج مجموعة من العمال بعقود مباشرة في سیدار الحجار، هذا ما أثبتته المقابلات التي تم إجراؤها أما الجداول فيظهر معطيات تحتاج إلى تفسير في إطار الرؤية التي قدمتها الاستمارة، والجداول الموالي يبين جزءا من هذا الواقع.

الجدول رقم : 18 يبين كيفية العلم بالوظيفة

معلومات التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية
إعلان	40	23.2
مكتب التوظيف	86	50
علاقات شخصية	45	26.2
بدون إجابة	1	0.6
المجموع	172	100

فمن خلال الجدول (رقم 18) السابق يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة للتوظيف تتم عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM ب 50% تليها فئة العلاقات الشخصية ب 26.2% ويأتي الإعلان في آخر الترتيب ب 23.2 % وما يمكن ملاحظته على معطيات الجدول (رقم 18) أن العلاقات الشخصية في الحقيقة تتم بعد وضع الملف في الوكالة الوطنية للتشغيل، حيث تعمل العلاقات

الشخصية على مستوى الفرز الذي يتم على المترشحين في المؤسسة، فأغلب الملفات تقدم على مستوى وكالة التشغيل لبلدية سيدي عمار حيث يحضى المقيمون في هذه البلدية بالأولوية في التوظيف، وهذا ما خلق شبكة من العلاقات غير الرسمية في المؤسسة لأن أغلب العمال في الورشات ينتمون إلى نفس المجال الجغرافي، يقول أحد المسؤولين "إنني أشعر بالغيرة في الورشة لأن أغلب العمال فيها ينتمون إلى بلدية واحدة أو حتى حي واحد وهذا يخلق بينهم عصبية تؤثر بشكل كبير على سلطة المسؤول داخل الورشات"، غير أننا إذا أردنا تحليلاً أكثر دقة للجدول السابق فيمكننا الاستعانة بجدول متقاطع بين معلومة التوظيف والأقدمية، والجدول (رقم 19) يظهر وجود فروق واضحة بين فئات الأقدمية في كيفية الحصول على معلومة التوظيف.

جدول رقم 19 يبين كيفية معرفة التوظيف مع الأقدمية بالسنوات

المجموع		بدون إجابة		علاقات شخصية		مكتب التوظيف		الإعلان		التوظيف الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	2	/	/	100	2	/	/	/	/	أقل من 2
100	18	/	/	22.2	4	72.2	13	5.6	1	2-5
100	19	15.8	3	68.4	13	15.8	3	/	/	6-10
100	26	/	/	23.1	6	61.5	16	15.4	4	11-15
100	79	1.3	1	29.1	23	36.7	29	32.9	26	16-20
100	25	/	/	28	7	52	13	20	5	أكثر من 20
100	3	33.3	1	/	/	33.3	1	33.3	1	بدون إجابة
100	172	2.9	5	32	55	43.6	75	21.5	37	المجموع

فالجدول (رقم 19) يظهر أن التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية زاد في السنوات الأخيرة حيث أن أكبر نسبة في الفئة الأقل من سنتين هي 100 % للعلاقات الشخصية، أما أكبر نسبة لمكتب التوظيف فنجدها في الفئة من 2-5 بنسبة 72.2 %، وبذلك يمكن القول أن الآلية الأساسية للتوظيف هي عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل غير أن العلاقات الشخصية لها أيضاً دور مهم خاصة في

عملية الفرز التي تتم بعد إيداع الملف على مستوى وكالة التشغيل لسيدي عمار لأن عملية التوظيف مقيدة قانونيا في جانبها الشكلي، واستراتيجية الفاعلين تعمل أيضا إلى جانبها أثناء عملية الفرز على مستوى المؤسسة، وبذلك يمكن القول أن عملية التوظيف في المؤسسة تعتمد استراتيجية هجينة بين إجراءات موضوعية مستوحاة من التنظيم البيروقراطي وعلاقات شخصية موجودة عادة في المؤسسات العائلية والصغيرة، وهذا يظهر بوضوح أثر السياق القانوني في عملية تطبيق القواعد البيروقراطية والتأيلورية للتوظيف.

وتظهر أهمية العلاقات الشخصية في التوظيف من خلال الجدول (رقم 20) الموالي حيث نجد أن اغلب العمال الذين يتم توظيفهم من خلال مقابلة بسيطة يمثلون نسبة 49.4 % أما الذين تم توظيفهم من خلال المسابقات فبلغت نسبتهم 27.5% وأصغر فئة للذين استفادوا من التوظيف المباشر ويمثلون 23 %

الجدول رقم : 20 يبين الإجراءات المتبعة في التوظيف

النسبة المئوية	التكرارات	كيفية التوظيف
23	40	مباشر
27.3	47	مسابقة
49.4	85	مقابلة بسيطة
100	172	المجموع

فالجدول (رقم 20) يؤكد أهمية العلاقات الشخصية في التوظيف مقابل القواعد والإجراءات المحددة من طرف القانون، ويمكن أن ندقق قراءة الجدول (رقم 20) من خلال جدول تقاطعي بين طريقة التوظيف والمستوى التعليمي.

جدول رقم 21 يبين كيفية التوظيف مع المستوى الدراسي

المجموع	مباشرة		مقابلة بسيطة		مباشرة		التوظيف المستوى الدراسي
	ت	%	ت	%	ت	%	
100	21	28.6	6	14.3	12	57.1	متوسط
100	57	24.6	14	57.9	10	17.5	ثانوي
100	94	52.1	49	28.7	18	19.1	جامعي
100	172	27.3	47	49.4	40	23.3	المجموع

فمن خلال الجدول (رقم 21) يمكن أن نلاحظ أن أكبر نسبة في كيفية التوظيف للمستوى الدراسي المتوسط هي للتوظيف المباشر بـ 57.1 %، وأصغر نسبة للثانويين بـ 17.5 % أما أكبر نسبة لطريقة المقابلات البسيطة فنجدها عند الثانويين بـ 57.9 % ، أما المسابقات فنجدها بصورة أكبر عند الجامعيين بنسبة 52.1 % ، يمكن القول إذا أن التوظيف في المؤسسة يجمع بين خصائص بيروقراطية مورثة من حقبة سابقة زمن التسيير الاشتراكي وتحولات فرضها الواقع الاجتماعي الجديد، الذي يميزه صراع المكانة بالدرجة الأولى حيث ينه بعض الباحثين في علم الاجتماع إلى أننا بصدد التحول من صراع الطبقات إلى صراع المكانة، والذي تستعمل فيه كل الوسائل للحصول على منصب عمل.

من خلال الجدول (رقم 22) الموالى نلاحظ عدم وجود فروق في كيفية التوظيف مقارنة بكيفية العلم بالمنصب حيث أن أكبر نسبة في كل الفئات المتعلقة بكيفية الاطلاع على المنصب تم توظيفها من خلال مقابلة بسيطة، فأكثر نسبة في فئة الإعلانات تقدر بـ 45 % وتقع في فئة المقابلات البسيطة، أما فئة مكتب التوظيف فأكبر نسبة فيها تقدر بـ 54.7 % وتقع في فئة المقابلات البسيطة هي الأخرى، أما الفئة التي عرفت بالتوظيف عن طريق العلاقات الشخصية فأكبر نسبة فيها تقدر بـ 45 % وتقع هي أيضا في فئة المقابلة البسيطة، وهذا لا يعني إطلاقا أن التوظيف يتم بصورة موضوعية لأن الجميع يتم توظيفه من خلال مقابلة بسيطة، فالفرز الحقيقي يتم قبل المقابلة لأن الفرز يتم أولا من خلال ملفات المترشحين التي يتم إرسالها من مكتب التوظيف.

جدول رقم 22 يبين معلومة التوظيف مع كيفية التوظيف

مجموعة		مقابلة بسيطة		مسابقة		مباشر		كيفية التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	معلومة التوظيف
100	40	45	18	40	16	15	6	الإعلان
100	86	54.7	47	20.9	18	24.4	21	مكتب التوظيف
100	45	44.4	20	26.7	12	28.9	13	علاقات شخصية
100	1	/	/	100	1	/	/	بدون إجابة
100	172	49.4	85	27.3	47	23.3	40	المجموع

ومن الملاحظ في المؤسسة أن أكبر نسبة من العمال المبحوثين 72 % خضعت لفترة اختبار، أما الذين لم يخضعوا لفترة الاختبار فيمثلون أقلية بنسبة 27.9 % وهذا ظاهر من معطيات الجدول (رقم 23) الموالي.

الجدول رقم 23 : يبين الخضوع لفترة اختبار بعد التوظيف

النسبة المئوية	التكرارات	الخضوع لفترة اختبار
72	124	نعم
27.9	48	لا
100	172	المجموع

وللتدقيق في هذه المعطيات استعملنا جدولا متقاطعا بين المستوى الدراسي والخضوع لفترة اختبار، ووجدنا أن أكبر نسبة خضعت للاختبار تقع في فئة الجامعيين ب 75.5 % وأن أصغر نسبة تقع عند فئة المستوى الدراسي المتوسط ب 62 %، ووجود 38 % في هذه الفئة لم يمروا على فترة الاختبار يطرح عدة أسئلة تحتاج إلى إجابات، كما يمكن من خلال المعطيات السابقة تسجيل وملاحظة

صرامة في توظيف الجامعيين أكبر من تلك المتعلقة بالمستويات الدراسية الأخرى، فمنها أكبر نسبة تخضع للاختبار الجدول (رقم 24) ومنها أكبر نسبة تمر على المسابقات الجدول (رقم 21).

جدول رقم 24 يبين العلاقة بين المستوى الدراسي و الخضوع لفترة اختبار

الخضوع للاختبار		نعم		لا		المجموع	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%
متوسط		13	62	8	38	21	100
ثانوي		40	70.2	17	29.8	57	100
جامعي		71	75.5	23	24.5	94	100
المجموع		124	72	48	28	172	100

من المهم عند الحديث عن فترة الاختبار أن نتحدث عن محتوى فترة الاختبار، لأن محتوى هذه الفترة هو الذي يعطي لها أهميتها فقد يكون هذا الإجراء مجرد طقوس بروتوكولية مفرغة من كل معنى، ومن خلال الجدول (رقم 25) يمكن أن نلاحظ أن أكبر نسبة هي لطريقة العمل وتقدر ب 62.8% وأصغر نسبة توجد في ثقافة المؤسسة ب 36.6% وبذلك يمكن القول أن المؤسسة تعطي أهمية أكبر لطريقة العمل وأهمية أقل لثقافة المؤسسة وهذه تعتبر من ملامح التنظيم التaylorي الذي يركز على العمل بالطريقة الأفضل والتي يجب أن يتعلمها العمال، ويعطي أهمية أقل لثقافة المؤسسة والتي يركز عليها التنظيم المرن والنموذج الياباني على الخصوص.

جدول رقم 25 يبين محتوى فترة الاختبار

ثقافة المؤسسة		معلومات عامة		طريقة العمل		محتوى الاختبار الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
36,6	63	9,20	36	62,8	108	نعم
62,2	107	78,5	135	36,6	63	لا
100	172	100	172	100	172	المجموع

إضافة إلى محتوى فترة الاختبار يمكن الحديث أيضا عن طبيعة العقد الذي يحدد العلاقة بين المؤسسة والعامل وهنا نلاحظ وجود صيغتين إحداهما متمثلة في العقد محدد المدة والأخرى متمثلة في العقد غير محدد المدة، فالجدول الموالي (رقم 26) يبين طبيعة العقود الموجودة في المؤسسة، وهي تتوافق مع ما يفرضه قانون العمل الجزائري الذي اعترف بالعقود محددة المدة خلال فترة الإصلاحات سنة 1989 لكي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع تحديات السوق، والتوجه الليبرالي الجديد للدولة، وذلك يعطي مرونة أكبر لسوق العمل مما يوفر فرص تشغيل أكبر.

الجدول رقم : 26 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العقد

النسبة المئوية	التكرارات	نوع العقد
32.6	56	محدد المدة
67.4	116	غير محدد المدة
100	172	المجموع

فمن خلال الجدول (رقم 26) يظهر جليا وجود صيغتين، عقود محددة المدة وعقود غير محددة المدة والنسبة الأكبر هي للعقود غير المحددة المدة بنسبة 67.4 % غير أن النوع الثاني يوجد بنسبة معتبرة تمثل 32.6 % ولذلك يمكن القول أن المؤسسة في هذا الجانب تشبه إلى حد كبير النموذج Z والذي

تحدثت عنه نظرية النماذج الثلاث ويتميز بالجمع بين خصائص النموذج الأمريكي وخصائص النموذج الياباني إضافة إلى اعتاده التوظيف لمدة طويلة خلافا للنموذج الياباني الذي يعتمد التوظيف مدى الحياة، وقد سبق الحديث عليه بالتفصيل في الفصل الثاني، يمكن الإشارة أيضا إلى أن العقود محددة المدة كما كشفت المقابلات هي عقود ما قبل التشغيل لاسيما عقود العمل المدعم CTA والتي ينظمها القانون والمحددة بثلاث سنوات وكانت سابقا عندما كانت المؤسسة عمومية قبل الشراكة تتم في صيغة جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP .

يمكن أيضا الحديث عن عملية تنقل الموظفين عبر مراكز العمل المختلفة في السنوات الأولى للعمل وهذا يجعل العامل محيط بكل مراحل العملية الإنتاجية، وفائدة هذا التنقل أمران: أحدهما متعلق بعملية توسيع المهام حيث يسهل الاطلاع على محتوى مناصب عمل مختلفة عملية توسيع المهام كما يسهل أيضا عملية دوران المناصب، إضافة إلى تقليل الاغتراب من خلال الإطلاع على الصورة الكاملة للعملية الإنتاجية، كما أن الإطلاع على العملية الإنتاجية كاملة يسهل لاحقا عمل المسيرين ويجعلهم قادرين على إعطاء قرارات سليمة لأن الرؤية الكاملة تعطي قدرة على إعطاء قرارات أفضل، كما أنها تمكن من التعرف على ثقافة المؤسسة وتمثلها، إلا أننا في هذه الحالة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة نجد أن النسبة الأكبر من العمال وتمثل 55.2 % لم تنتقل بين مراكز العمل المختلفة وهي في هذا الجانب شبيهة بالتنظيم التaylorي، وهذا خلافا للتنظيم المرن والتنظيم الياباني و الذي تحضى هذه العملية عنده بالأهمية القصوى.

الجدول رقم : 27 يبين تنقل العمال بين مراكز العمل المختلفة أثناء التوظيف

التنقل بين مراكز العمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	77	44.8
لا	95	55.2
المجموع	172	100

2.1 خصائص التكوين في المؤسسة.

في السنوات الأخيرة أصبح التكوين يحظى بأهمية كبرى في المؤسسة على اعتباره أحد مرتكزات التميز والمنافسة، ومن خلاله يمكن تمييز أنماط الإنتاج السائدة في المؤسسة وخاصة التنظيم المتعلم الذي يعتبر آخر الموضات التنظيمية، وتكشف المعطيات الميدانية كما يظهرها الجدول (رقم 28)، أن النسبة الأكبر والمقدرة ب 75.4 % تمثل الفئة التي تحصلت على التكوين مقابل 25.6 % من الأفراد الذين لم يتحصلوا على أي تكوين، وبذلك يمكن أن نقول من خلال هذه المعطيات أن هناك اهتمام في المؤسسة بعملية التكوين، ولكن هذه المعطيات الأولية بحاجة إلى تدقيق من خلال معطيات أخرى، لهذا قاطعنا متغير الحصول على تكوين مع متغير الفئة المهنية، و يمكن أن نلاحظ أن أكبر فئة تحصلت على التكوين هي فئة الإطارات السامية بنسبة 100% تليها فئة الإطارات وأعوان التحكم على التوالي بنسبة 76.7 % و 76.9 %، وأقل نسبة نجدها عند أعوان التحكم بنسبة 57.7 %، وبذلك يمكن القول أن فرصة الحصول على تكوين داخل المؤسسة تزداد كلما ارتقينا في السلم المهني، ولكن هذه القراءة يجب أن لا تغفل أيضا السياق القانوني الذي يفرض على المؤسسات إنفاق ما قيمته 01 % من الكتلة الأجرية السنوية على التكوين مما يجعل وجوده لا يعني شيئا إلا إذا كان في إطار استراتيجية محددة، لأن كثيرا من الممارسات التنظيمية إذا لم يدقق الباحث النظر فيها يمكن أن تعطيه قراءة خاطئة، خاصة بعض المبادئ التي تعبر عن موضة تنظيمية يستر بها عادة المسكرون ممارساتهم كما حدث سابقا مع حلقات الجودة التي تبنتها الكثير من المؤسسات في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات دون معنى ولا روح، وكانت مجرد مساحيق لتجميل تايلورية مترهلة من بقايا مرحلة اقتصاديات الحجم، وكذلك الأمر بالنسبة للتكوين، فكثيرا ما يوجد التكوين في المؤسسة خضوعا للإلزام القانوني دون معنى، لهذا عادة ما ينظر إليه العمال كامتياز وترفيه يمكنهم من ترك العمل لفترة، وهذا ما يفسر وجودها بنسبة أكبر في فئة الإطارات السامية التي تمتلك السلطة، وفي إحدى المقابلات يقول أحد رؤساء الورشات "عادة ما يكون التكوين بعيدا عن احتياجات الورشة" والجدول اللاحقة سوف تبين بصورة أفضل واقع التكوين في المؤسسة.

جدول رقم 28 يبين العلاقة بين الفئة المهنية و الحصول على التكوين

الحصول على التكوين الفئة المهنية		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
15	57.7	11	42.3	26	100	عون تنفيذ	
40	76.9	12	23.1	52	100	عون تحكم	
69	76.7	21	23.3	90	100	إطار	
4	100	/	/	4	100	إطار سامي	
128	74.4	44	25.6	172	100	المجموع	

تظهر المعطيات الميدانية غياب التكوين المستمر في المؤسسة حيث أن عدد أفراد العينة الذين تحصلوا على تكوين أكثر من أربع مرات لا يمثلون إلا نسبة 36.8 % هذا ما يظهره الجدول (رقم 29)، وبذلك لا يمكن الحديث عن تنظيم متعلم، وإنما تنظيم على الطريقة التaylorية.

الجدول رقم : 29 يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التكوين

عدد مرات التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
مرة واحدة	25	19.5
مرتين	30	23.4
ثلاث مرات	19	14.8
أكثر من 4 مرات	47	36.7
بدون إجابة	7	5.5
المجموع	128	100

أما الجدول (رقم 30) فيبين أن نسبة العمال الذين تحصلوا على التكوين أثناء التوظيف تمثل 34% وأن 30.8 % منها تحصلت على التكوين أثناء الترقية، وهذا ما يعزز التحليل السابق حول وجود تكوين في إطار ما يفرضه المبلغ الذي يحدده القانون والمؤسسة مضطرة لإنفاقه، وهو لا يخرج عن النظرة التقليدية للتكوين.

جدول رقم 30 يبين فترة التكوين

فترة التكوين		أثناء التوظيف		أثناء الترقية	
الإجابة		ت	%	ت	%
نعم		49	34	53	30,8
لا		110	64	115	66,9
بدون إجابة		2	1,5	4	2,3
المجموع		172	100	172	100

يمكن أن نسجل أن هناك تزايد في الاهتمام بالتكوين أثناء التوظيف في السنوات الأخيرة وهذا ما يظهره الجدول الموالي (رقم 31) حيث تقع أكبر نسبة للمكونين أثناء التوظيف في الفئة ذات أقدمية أقل من سنتين تقدر ب 67 % كما نسجل من خلال نفس الجدول تناقص للاهتمام بالتكوين أثناء الترقية من فئة إلى أخرى فباستثناء الفئة 11-15 نلاحظ تناقص الاهتمام بالتكوين عبر الزمن ويمكن أن يكون ذلك راجع لمستوى التأهيل الذي يتوفر لدى العامل من خلال التكوين المتكرر الذي يتلقاه خلال المسار المهني وأيضا لأن الترقية تقوم في المؤسسة على معيار الأقدمية والكفاءة وبذلك يصبح التكوين أقل قيمة أثناء الترقية، ويمكن الحديث هنا عن استراتيجيتين في الترقية إحداها تعتمد الصفات الخارجة عن متطلبات المنصب مثل الثقة والقدرة على القيادة أو أي مواصفات خارج متطلبات المنصب وبذلك نحن ملزمون بالتكوين أثناء الترقية، أو نعتد استيراجية البحث عن

الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات المنصب وبذلك يكون التأهيل مطلوب وبذلك التكوين أثناء الترقية مفضل ولكنه غير لازم، فالتكوين أثناء الترقية مرتبط باستراتيجية الترقية في المؤسسة ويبدو من خلال الجدول (رقم 31) أن المؤسسة تعتمد الاستراتيجية الثانية.

جدول رقم 31 يبين العلاقة بين الأقدمية وفترة التكوين

فترة التكوين		أثناء التوظيف		أثناء الترقية	
الأقدمية بالسنوات		ت	%	ت	%
اقل من 2		02	67	/	/
2-5		9	50	04	22
6-10		06	32	06	32
11-15		08	31	04	15
16-20		28	35	29	37
أكثر من 20		6	24	10	40
المجموع		59	100	53	100

يمكن أيضا ملاحظة أن أكبر نسبة في أنواع التكوين من ناحية المدة تتعلق بتكوين لمدة أقل من أسبوع 29.1 % واصغر نسبة هي للفترة الممتدة من شهر إلى ثلاثة أشهر بنسبة 7% ، يمكن ملاحظة أن التكوين القصير -الأقل من سبعة أيام- هو السائد في المؤسسة حيث يوزع بالتناوب على العمال ووفق برنامج تسطره مصلحة التكوين، بالتنسيق مع رؤساء الورشات، وهذا حسب ما بينته المقابلات

الجدول رقم : 32 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التكوين

مدة التكوين	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 7 أيام	50	29.1
7 - 30	32	18.6
31 - 90	12	7
أكثر من 90 يوما	20	11.6
بدون إجابة	58	33.7
المجموع	172	100

يمكن أيضا أن نلاحظ من خلال الجدول (رقم 33) أن أكبر نسبة من التكوين والتي تقدر ب 33.8 % تقع خارج التخصص وأن 33.7 % منها فقط يكون في التخصص، وعادة ما يكون التكوين خارج التخصص لسببين رئيسيين، أحدهما عندما يكون التوظيف غير مدروس حين يتم توظيف عمال لا تتطابق مؤهلاتهم مع المناصب التي تم توظيفهم فيها، أما الثاني فيكون في حالة التغيير وإعادة توزيع العمال في المؤسسة، فقد تحتاج المؤسسة في مرحلة من مراحلها إعادة توزيع عمالها بما يخدم استراتيجيتها، فتضطر حينها إلى القيام بعمليات تكوين من أجل تأهيل عمالها لمناصبهم الجديدة، وحدث ذلك في المؤسسة بعد عملية التسريح التي مست العديد من العمال سنة 1997، ثم حدثت مرة أخرى بعد الشراكة وقيام الشريك بإصلاحات تسييرية كبيرة مست إعادة توزيع العديد من العمال بين مصالح مختلفة بعد إدماج مصالح في أخرى وحذف البعض منها لكي تتطابق مع الهيكل التنظيمي الجديد الذي اقترحته مكاتب دراسات عالمية.

الجدول رقم 33: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التكوين في التخصص

التكوين في التخصص	التكرارات	النسب المئوية
نعم	58	33.7
لا	77	44.8
بدون إجابة	37	21.5
المجموع	172	100

بالنسبة للتكوين من ناحية المكان يظهر الجدول (رقم 34) أن أكبر نسبة من التكوين تتم في الداخل حيث تمثل 67.4 % أما التكوين الخارجي فلا يمثل إلا 28.5 % ، وهذا يفسر بأمرين الأول متعلق بتكلفة التكوين الخارجي الذي يكون عادة مرتفعاً مقابل التكوين الداخلي، والثاني متعلق بمستوى التكوين الداخلي، عندما يكون التكوين الداخلي مستواه مساو أو أفضل من التكوين الخارجي، دون أن ننسى أن المؤسسة كانت مدرسة للكثير من الإطارات الجزائرية في مجالات متنوعة، وقد أظهرت المقابلات أن مستوى تأهيل الإطارات بالمؤسسة لم يكن أقل من مستوى تأهيل الإطارات الأخرى الأجنبية التي عملت بها يقول أحد العمل في مقابلة معه "لقد تعلم منا الأجانب أكثر مما تعلمنا منهم"، وهذه العبارة تكررت في العديد من المقابلات التي تم إجراؤها.

جدول رقم 34 يبين مكان التكوين

مكان التكوين الإجابة	تكوين داخلي		تكوين خارجي	
	ت	%	ت	%
نعم	116	67,4	49	28,5
لا	56	32,6	123	71,5
المجموع	172	100	172	100

3.1 الحوافز ونظام الأجور في المؤسسة.

أظهرت المعطيات التي جمعتها الاستمارة أن القاعدة العامة في المؤسسة أن الأجر مرتبط بالمنصب، فكل منصب لديه بطاقة تقنية تحدد مهامه والمؤهلات التي يتطلبها والمخاطر الموجودة به والمسؤوليات التي تقع تحت نطاقه ومن خلال كل هذه المعطيات يحدد الأجر والمنح المرتبطة به، إلا أن 5.2 % من هذه المناصب لا تخضع للقاعدة وهذه النسبة تفسرها المقابلات التي تحدثت على أن فئة الإطارات المسيرة لا تخضع للقاعدة العامة وأن أجورها يتحدد من خلال المفاوضات مع المسؤولين، حيث تقدم الشروط والأهداف التي ترتبط بالمنصب ويتم التفاوض على الأجر في إطار هذه الأهداف ويتم توقيع عقد لمدة ثلاث سنوات يسمى عقد النجاعة وهو مرتبط بتحقيق الأهداف حيث يجدد عند الوصول إلى تحقيق الأهداف أو يتم إنهاؤه في الحالة الأخرى، أما بالنسبة لباقي العمال فالأجر القاعدي محدد من خلال المنصب، كما بينت المقابلات وجود مسافة كبيرة بين أجور الإطارات المسيرة التي تعتمد عقود النجاعة وباقي العمال الآخرين، مما يجعل المسؤول من أجل تحقيق الأهداف الموجودة في العقد - وبذلك يحافظ على الأجر الذي يصل حتى 300 ألف دينار - يمارس ضغطاً كبيراً على العمال مما يزيد من كثافة العمل ويخلق جواً من الضغط والتوتر في العلاقات داخل الورشات، ويزيد في عدد الحوادث المهنية، لهذا نجد العمال يتحدثون عن حوادث عمل في المؤسسة حسب ما يبينه الجدول الموالي جدول (رقم 35).

الجدول رقم 35: يبين حوادث العمل في المصنع حسب رأي أفراد العينة

حوادث العمل في المصنع	التكرارات	النسبة المئوية
قليلة	44	25.6
متوسطة	93	54.1
كثيرة	35	20.3
المجموع	172	100

الجدول (رقم 35) يبين نسبة حوادث العمل في المؤسسة من وجهة نظر العمال حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تقدر ب 54.1% ترى أن نسبة الحوادث بالمؤسسة متوسطة وهذا يخالف ملامح التنظيم الرشيق الذي يعتمد كثافة عمل كبيرة وحوادث مهنية قليلة، وسوف نتكلم عن هذه القضية بالتفصيل لاحقاً، وكنا أشرنا إلى أن المقابلات ربطت بين عقود النجاعة للإطارات المسيرة وكثافة العمل والحوادث المهنية في المصنع، وهذا يعزز فكرة Bernoux الذي يعتبر التنظيم بناء يحدده السياق¹، ويعزز أيضاً فكرة اعتبار التنظيم نسق مترابط تؤثر أجزاؤه في بعضها البعض، وهنا نسجل كيف يمكن لعقود النجاعة أن تؤثر في حوادث العمل.

جدول رقم 36 يبين كيفية تحديد الأجر

تحديد الأجر		حسب المنصب		حسب الأهداف	
الإجابة		ت	%	ت	%
نعم		155	90,1	9	5,2
لا		17	9,9	163	94,8
المجموع		172	100	172	100

وإذا كان الأجر ثابتاً لفئة كبيرة من العمال الجدول (رقم 37) فإن التعويضات متغيرة نظراً لتغير المنح المتعلقة بالمردود الجماعي، فالأجر القاعدي ثابت ولكن التعويضات متغيرة حسب مجموعة من العوامل يبينها الجدول (رقم 38)، وثبات الأجر مرتبط بثبات منحة المردود الفردي التي سوف نتحدث عنها لاحقاً عند الحديث عن المنح.

¹ Philippe Bernoux. Op.Cit.P-P.130-134

الجدول رقم : 37 يبين تغير الأجر وثباته في المؤسسة

تغير الأجر حسب الظروف	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	99	57.6
لا	73	42.4
المجموع	172	100

الجدول (رقم 38) يبين أن الأجر يتغير حسب كمية الإنتاج والمردود الجماعي وتحقيق الأهداف، وخاصة تحقيق الأهداف، وفي الواقع هناك اتفاقية بين النقابة والإدارة تنص على المراجعة الدورية للأجر كلما حقق العمال كمية الإنتاج المحددة، فتغير الأجر أو بالأحرى الزيادة وليس التغير تكون عادة عند تحقيق الأهداف الإنتاجية المسطرة من طرف المؤسسة، أما ما تعلق بالمردود الفردي والجماعي فهي منح موجودة في المؤسسة، وهي لا تؤثر على الأجر القاعدي وإنما تؤثر على جملة التعويضات التي يتحصل عليها العامل، ونظام الأجور هذا الموجود في المؤسسة والذي فرضته جملة من عوامل السياق، مثل الاتفاقيات الجماعية وموازن القوى داخل المؤسسة واعتبارات خارجية متعلقة بالأجور السائدة في المؤسسة الأم وشبكاتها الخاصة كل ذلك أفرز مجموعة من العوامل التي تؤثر على التحفيز، فأجرة الإطارات الأجنبية في المؤسسة لا تخضع لسلم الأجور الداخلي وعادة أجورهم تفوق ثلاث أو أربع مرات الإطارات المحلية فإذا كان الإطار المحلي يتقاضى (300.000 د.ج) ثلاثة مائة ألف دينار جزائري فإن مثيله الأجنبي لا يقل أجره عن (1.000.000 د.ج) مليون دينار جزائري، فهذا النظام الأجنبي المعتمد في المؤسسة خلقت ظروفه وسياقه خاص مرتبط بالإطار القانوني المدد لعلاقات العمل وخصائص السوق المحلية للعمل، وموازن القوى داخل المؤسسة ولذلك هو نظام خاص لا يشبه أي نظام آخر من الأجور في أي مؤسسة أخرى، وهذا ما يعزز فرضية نظام الإنتاج الخاص بكل مؤسسة، وخاصة ونحن نتحدث عن فرع لمؤسسة هي أكبر منتج للحديد في العالم في السنوات الأخيرة.

جدول رقم 38 يبين المعايير التي يتغير الأجر على أساسها

المعايير		كمية الإنتاج		المردود الفردي		المردود الجماعي		تحقيق الأهداف	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		43	25	19	11	29	16,9	46	26,7
لا		129	75	153	89	143	83,1	126	73,3
المجموع		172	100	172	100	172	100	172	100

وإذا كان الجدول (رقم 38) يكشف جزءا من العوامل المتحركة في الأجر فإن الجدول (رقم 39) يبين العوامل الأخرى مثل موازين القوة واستراتيجية الفاعلين وهو ما عبر عنه العمال بالمعايير غير الموضوعية، وإذا كان الجدول (رقم 38) يتحدث عن المنح بصورة عامة وسياسة تغير التعويضات (المنح) حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة فإن الجدول (رقم 39) يتحدث عن العوامل التي تتحكم في الأجر الثابت.

جدول رقم 39 يبين معايير تحديد الأجر

المعيار		كمية الإنتاج		الأقدمية		الكفاءة		معايير غامضة	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		45	26,2	79	45,9	53	30,8	26	15,1
لا		127	73,8	93	54,1	119	69,2	146	84,9
المجموع		172	100	172	100	172	100	172	100

يمكن تسجيل أن أهم أسباب نجاح التنظيم الياباني يعود إلى نظام الأجور المعتمد في المؤسسة لهذا يحظى فيها بالاهتمام اللازم ، وهو يتميز بالتعقيد والتغير حسب كمية الإنتاج والفصول كما يتميز بالفرق القليل بين أجور المستويات التنظيمية المختلفة، لأن الدافعية ترتبط بنظام الحوافز فكلما كان

مبنيا بإحكام ومراعيًا الثقافة العمالية وتمثلاتهم الاجتماعية كلما كان ناجحًا، وكلما كان مقلداً وغير متوافق مع خصائص الثقافة العمالية كان تأثيره ضعيفاً، والجدول (رقم 40) يبين مشكلة التحفيز الموجودة في المؤسسة حيث يبين سياسة إهمال المبادرة في المؤسسة وعدم القيام بأي مجهود تحفيزي نحوها حيث نسبة 80.8 % من العينة ترى أن المبادرة والأداء الجيد في المؤسسة تقابل بالتجاهل وأن نسبة 3.5 % فقط تتلقى مكافئة مالية عن ذلك، وهذه المعطيات التي كشفتها الاستمارة أكدت معلومات المقابلات يقول رئيس مصلحة في إحدى المقابلات "هناك تجاهل قاتل في المؤسسة، الذي يعمل والذي لا يعمل سواء، والمسؤول مجرد من صلاحيات التأثير فالأجر يحدده المنصب والمنح تتم بصورة آلية في إطار الاتفاقية الجماعية الموقعة بين النقابة والإدارة"،

جدول رقم 40 يبين نوع التحفيز على المبادرة والأداء الجيد

التحفيز على الأداء الإجابة		مكافئة مالية		شكر من المسؤول		تجاهل	
نعم	لا	ت	%	ت	%	ت	%
6	3,5	33	19,2	39	80,8		
166	96,5	39	80,8	33	19,2		
المجموع	172	100		172	100		

يظهر الجدول (رقم 41) وجود أربع أنواع من المنح في المؤسسة على رأسها المنح الجماعية بنسبة 72.1 % تليها المنح الفردية بنسبة 25 % وفي الأخير نجد منح الأداء والكفاءة بنسبة واحدة هي 4.7 %، ولكن المقابلات والوثائق تتحدث عن نوعين من المنح، منح المردودية الفردية ومنح المردودية الجماعية، ومنحة المردودية الفردية ثابتة بمقدار ترقية في السلم الوظيفي بثلاث درجات كل سنة ولجميع العمال قيمة كل درجة هي 750 دينار، وبذلك لا توجد شبكة للتقييم وكانت هذه الطريقة مقترحة من النقابة وصادقت عليها الإدارة في إطار اتفاقية جماعية، وهذا سبب مشاكل عامة في المؤسسة وجرد المسؤول من وسائل التحفيز، لذلك تتم مراجعة هذه النقطة وهم يحاولون العودة إلى

نظام المنح المتغيرة ويتم إعداد ووضع شبكة للتقييم تخص العمال من 20 نقطة بعدما تم وضع وتطبيق شبكة تقييم للإطارات، يقول رئيس مصلحة في مقابلة معه "المنح الآلية التي اقترحتها النقابة سببت مشاكل داخل الورشات كيف للمسؤول أن يحفز إذا كانت المنح تعطى آليا في المؤسسة نحن بحاجة إلى إعادة ترتيب الأمور من جديد"، إن منح الكفاءة والأداء التي تحدث عنها العمال تخص الإطارات فقط، يرى البعض الآخر أن مبلغ المنحة السنوي لا يؤثر في تحفيز العمال، وجزء منهم يركز اهتمامه على نشاطات أخرى يقوم بها خارج المؤسسة توفر له دخلا أفضل ولا يحتاج من المؤسسة إلا التأمين والضمان الاجتماعي، لهذا لا يهتم أصلا بالتحفيز والمنح الزهيدة التي تقدمها المؤسسة، وغالبا هذه الفئة أداؤها ضعيف جدا ومحمية من طرف النقابة والعلاقات الشخصية، والمسирون يغضون الطرف عن الأمر من أجل الاستقرار والسلم الاجتماعي، ما دامت مصالحهم محفوظة والإنتاج مستمر، لأن هذه الفئة لا تضر مصالح المؤسسة بقدر ما تضر مصالح زملائها في العمل الذين يتحملون تقصيرها ويتضررون منه.

جدول رقم 41 يبين أنواع المنح في المؤسسة

أنواع المنح الإجابة	منح فردية		منح جماعية		منح الأداء		منح الكفاءة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	43	25	124	72,1	8	4,7	8	4,7
لا	129	75	48	27,9	164	95,3	164	95,3
المجموع	172	100	172	100	172	100	172	100

4. الاستراتيجية الربحية للمؤسسة.

من خلال المعطيات الميدانية اتضح أن المؤسسة تعتمد استراتيجية ربحية هجينة بين الجودة الشاملة، محاربة مصادر التبذير والإنتاج الشامل، وبذلك فهي لا تشبه أي نوع من الاستراتيجيات التي تحدثت عنها شبكة Robert Boyer وزميله، يقول أحد رؤساء المصالح في مقابلة "المصنع والإنتاج بالنسبة لجمع أرسيلور غير مهم، المهم بالنسبة له هي السوق الجزائرية والمشاريع الكبيرة المعلن

عنها والتي تحتاج إلى كمية كبيرة من الحديد بمختلف أشكاله، والتي لا يوفر منها الإنتاج المحلي إلا نسبة قليلة لا تتعدى 20% لهذا كان يشغل المنشآت بطاقتها القصوى، وفي كثير من الأحيان دون احترام معايير الصيانة الدورية وتحديد قطع الغيار، وهذا ما أدى إلى الإهلاك السريع للآلات وتوقف الفرن العالي الثاني، لقد كانت الإستراتيجية قائمة على استغلال الآلات بالدرجة القصوى واستغلال المرحلة قدر الإمكان، وما يؤيد هذه النظرة هو تنازل أرسيلور عن المصنع بعدما دخل متعاملون آخرون السوق الجزائرية، وتراجعت المشاريع الكبرى مع تراجع أسعار النفط، فتخلي الشريك لم يكن صدفة وإنما كان مبرجا لهذا ترك المصنع وتخلي عنه بعدما أصبح جثة هامدة وتحتاج تهيئته إلى مبالغ كبيرة، يقول أحد رؤساء المصالح "لقد كان المدير الفرنسي يقول لنا في الجلسات الخاصة **"الذي يهمننا بالدرجة الأولى السوق الجزائرية"** لقد استغل المجمع المصنع ونقاط بيعه الموزعة عبر الوطن، ولأجل هذا أغلق المفحمة بحجة ضعف مردوديتها وأصبح يزود المصنع بالفحم الذي يستورده من مصانعه الأخرى في الخارج، لهذا أصبح الحجار مدينا للمؤسسة الأم بمبالغ مالية كبيرة، ويظهر الاهتمام بالجودة من خلال المعطيات التي جمعتها الاستمارة، فمن خلال الجدول (رقم 42) نلاحظ أن اهتمام المؤسسة منصب بالدرجة الأولى على تحسين طرق العمل بنسبة 65.1 % يليها الاهتمام بتحسين وسائل الإنتاج ب 40.1 % أما تحسين الإنتاج في نظر العمال فيقع في آخر اهتمام المؤسسة ب 25.6 %،

جدول رقم 42 يبين إستراتيجية التطوير في المؤسسة

نوع التطوير الإجابة	تحسين الإنتاج		تحسين طرق العمل		تحسين وسائل الإنتاج	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	92	25,6	60	65,1	69	40,1
لا	80	74,4	112	34,9	103	59,9
المجموع	172	100	172	100	172	100

أما الجدول (رقم 43) فيبين وجود اهتمام بتحسين الجودة في المؤسسة حيث أن نسبة 89.5 % من أفراد العينة يرون أن هناك اهتمام بتحسين الجودة في المؤسسة، ومراقبتها عبر المراحل المختلفة للتصنيع.

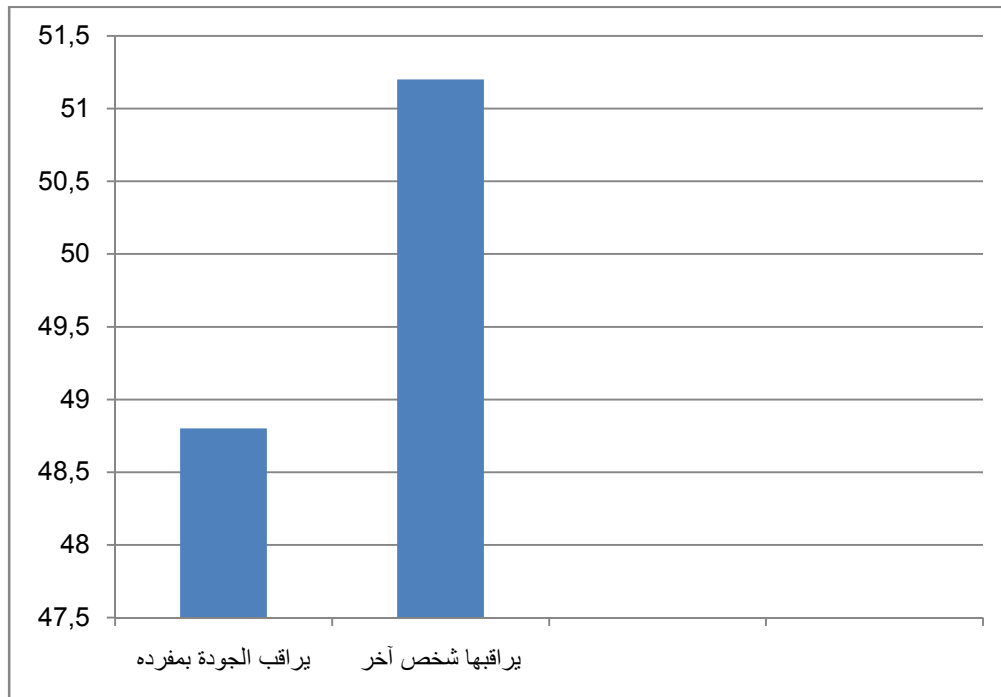
الجدول رقم : 43 يبين وجود الاهتمام بتحسين الجودة في المؤسسة

تحسين الجودة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	154	89.5
لا	18	10.5
المجموع	172	100

من خلال الشكل (رقم 02) نلاحظ أن مراقبة الجودة تركز على الأفراد المتخصصين ولا تعتمد الإستراتيجية الشاملة الموجودة في التنظيمات الحديثة مثل الإنتاج المرن ونظام الإنتاج تويوتا وهذا ما يؤكد الجدول الموالي (رقم 44) فمن خلال المعطيات التي يبينها الشكل (رقم 02) نجد أن 48.8 % يراقبون الجودة بمفردهم وهذا يتطابق مع التنظيمات الحديثة التي تجعل مراقبة الجودة مسؤولية الجميع، كما نجد نسبة الذين لا يراقبون الجودة بمفردهم ويراقبها آخرون بدلا عنهم بلغت 51.2 % وبذلك يمكن القول أن مراقبة الجودة تتم من خلال طريقة هجينة تجمع بين المراقبة على الطريقة الحديثة والمراقبة من خلال الأفراد المتخصصين.

من الملاحظات التي تم تسجيلها حول هذه المعطيات أن السؤال المتعلق بها كان سؤالا لا يقبل إلا إجابة واحدة من بين إجابتين وهو ما يصطلح عليه بالسؤال أحادي الإجابة ولكن المبحوثين اعتبروه متعدد الإجابات وكان ذلك إشارة كافية ودليلا قويا على وجود نظام هجين يجمع بين الطريقتين، يجمع بين المراقبة من خلال الأفراد المتخصصين والمراقبة الشاملة التي لا تقتصر على الأفراد المتخصصين بل تشرك في ذلك عمالا آخرين لا تعد مراقبة الجودة نشاطا رئيسيا بالنسبة لهم .

شكل رقم 01 يبين كيفية مراقبة الجودة



رغم وجود عدة طرق لتحسين الجودة إلا أن أشهرها وأكثرها اعتمادا حلقات الجودة التي ظهرت في اليابان وانتشرت لاحقا في بقية العالم وقد كانت هذه التقنية موجودة في المصنع منذ بداية الثمانينات حيث تدرت عليها مجموعة من العمال في مؤسسات يابانية وذلك حسب ما أثبتته دراسات سابقة بالمؤسسة وكشفت عنه معلومات وفرتها الاستمارة إلا أن هذه الطريقة المعتمدة على الاجتماعات الدورية تم التخلي عنها من طرف الشريك الأجنبي الذي فضل أسلوبا آخر قائما على تحسين الإنتاج ومراقبة جودته من خلال فرق متخصصة، كما استغنى عن مبادئ كثيرة أخرى مثل (5S)، والجدول (رقم 44) يبين أن أهم وسيلة لتطوير الإنتاج وتحسينه هي عن طريق الأفراد المتخصصين وتمثل وجهة نظر 67.4 % من أفراد العينة، وهذا الاتجاه تعززه معطيات المقابلة يقول إطار من المؤسسة في المقابلة الأولى " لقد تم التخلي عن حلقات الجودة والاجتماعات الصباحية التي كانت موجودة كما تم التخلي عن مبادئ (5S) التي تم التدريب عليها مع اليابانيين نهاية الثمانينات وتم اعتمادها في المؤسسة قبل الشراكة".

جدول رقم 44 يبين طرق تحسين الجودة

تحسين الجودة		مجموعات النقاش		اقتراحات مباشرة		أفراد متخصصين	
الإجابة		ت		%		ت	
		%		ت		%	
نعم		29		16,9		116	
لا		143		83,1		56	
المجموع		172		100		172	

أما الصرامة في مراقبة الجودة فنلاحظ وجودها من خلال مراحل المراقبة ومن خلال الصرامة فيها، فالجدول (رقم 45) يبين أن نسبة 78.5 % من أفراد العينة يرون أن مراقبة الجودة تكون في كل مراحل الإنتاج، كما يمكننا أن ننبه إلى أن مراقبة الجودة خلال مراحل الإنتاج المختلفة له علاقة مباشرة باستراتيجية محاربة التبذير في المؤسسة، لأن المراقبة الصارمة للجودة معناها إنتاج رديء قليل ويعني ذلك اقتصاد في المواد الأولية، والاقتصاد في النفقات من خلال محاربة التبذير والهدر وهي صلب الاستراتيجية التي اعتمدتها المؤسسة منذ الدخول في مسار الشراكة.

جدول رقم 45 يبين مراحل مراقبة الجودة

مراحل المراقبة		بداية الانتاج		نهاية الإنتاج		كل مراحل الإنتاج	
الإجابة		ت		%		ت	
		%		ت		%	
نعم		16		9,3		135	
لا		156		90,7		36	
المجموع		172		100		172	

يظهر لنا الجدول (رقم 46) أن 89.5 % من أفراد العينة يرون أن مراقبة الجودة في المؤسسة تتم باستمرار، وهذا ما يؤكد التحليل السابق حول وجود استراتيجية صارمة لمراقبة الجودة في كل مراحلها، وهذا في إطار استراتيجية محاربة التبذير وليس في إطار استراتيجية تطوير المنتج، لأن الجدول السابق (رقم 42) يظهر عدم دخول تطوير المنتج في اهتمامات المؤسسة، وبذلك نلاحظ وجود استراتيجية للجودة في حدود احتياجات السوق المحلية التي لا تطلب مستويات عليا منها، يمكن الإشارة أيضا أن الحد الأدنى من معايير الجودة تفرضه قوانين صارمة تفرضها الدولة، فمنتج الحديد مثل باقي المواد تضع له الدولة معايير لجودته والمؤسسة ملزمة باحترام هذه المعايير، وهنا نسجل مرة أخرى تأثير السياق القانوني على استراتيجية الجودة ومستوياتها.

جدول رقم 46 يبين الصرامة في مراقبة الجودة

مراقبة الجودة الإجابة	باستمرار		أحيانا		نادرا	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	54	89,5	7	4,1	14	8,1
لا	19	10,5	165	95,9	158	91,9
المجموع	172	100	172	100	172	100

ما يعزز أيضا التحليل السابق حول محور استراتيجية المؤسسة حول محاربة التبذير نجد الجدول (رقم 47) حيث أن أكبر نسبة ب 55.2 % ترى أن هناك استراتيجية لمحاربة التبذير، وقد كشفت المقابلات أن المسير الجديد بعد الشراكة استعمل كل المواد وقطع الغيار التي كانت مكدسة في المخازن لعقود منذ إنشاء المؤسسة، والتي كانت تعتمد فلسفة مخازن الحرب على الطريقة الروسية، إلا أن الشريك غير الوجهة نحو فلسفة الإنتاج في الوقت مع تخزين جزئي نظرا لبعض الظروف المحلية التي لا تسمح بتطبيق الإنتاج في الوقت بصرامة.

الجدول رقم : 47 يبين وجود إستراتيجية لمحاربة التبذير

إستراتيجية محاربة التبذير	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	95	55.2
لا	77	44.8
المجموع	172	100

الجدول (رقم 48) يبين العناصر الأساسية التي تركز عليها استيراثية محاربة التبذير حيث يتصدر تقليص الإنتاج الرديء الخطه ب 32.6 % يليه تقليص العمل غير المنتج ومراقبة استعمال المواد الأولية بنسبة لكلاهما بلغت 23.3 % .

جدول رقم 48 يبين إستراتيجية المؤسسة في محاربة التبذير

الإستراتيجية الإجابة	تقليص الإنتاج الرديء		مراقبة استعمال المواد الأولية		محاربة العمل غير المنتج	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	56	32,6	40	23,3	40	23,3
لا	116	67,4	132	76,7	132	76,7
المجموع	172	100	172	100	172	100

من خلال الجدول (رقم 49) يمكننا أن نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة 47.5% ترى أن الإنتاج الرديء في المؤسسة متوسط، وهذا رغم استيراثية مراقبة الجودة الصارمة واستيراثية التقليص من النفقات والتبذير، وقد يعود ذلك إلى وضعية الآلات التي تدهورت في السنوات الأخيرة بعدما قرر الشريك التخلي عن المصنع وبذلك أصبح لا يهتم بصيانة الآلات والإنفاق على تجديدها، وهذه الاستيراثية المرتكزة على تقليص الإنتاج الرديء تم اعتمادها أول مرة في المؤسسات اليابانية ثم انتقلت لاحقا إلى نماذج إنتاج أخرى عبر العالم من خلال عمليات التهجين التي حدثت لهذه النماذج خلال مرحلة الثمانينيات من القرن الماضي، وكانت هذه الاستيراثية المستلهمة من الثقافة

التقليدية الآسيوية مصدر القوة لكثير من المؤسسات اليابانية لاسيما عملاق صناعة السيارات العالمي تويوتا الذي صنع نموذجه الإنتاجي الخاص مع مرور الوقت، وإضافة إلى هذه الاستراتيجية نجد أيضا بعض المبادئ الأخرى التي تم توظيفها ولكنها خضعت لاعتبارات السياق المحلي المرتبط بتطور البنية التحتية ودرجة تطور وسائل النقل وثقافة احترام الآجال ويمكن أن نلاحظ ذلك من خلال الجدول (رقم 50)

الجدول رقم : 49 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير حجم الإنتاج الرديء

النسبة المئوية	التكرارات	حجم الإنتاج الرديء
2.9	5	نادر
35.5	61	قليل
47.7	82	متوسط
5.8	10	كثير
8.1	14	كثير جدا
100	172	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 50) أن أغلبية أفراد المؤسسة بنسبة 57 % يرون عدم وجود استيراتيحية للتخزين في المؤسسة ولكن هذه الأرقام بحاجة إلى توضيح أفضل من خلال معطيات المقابلات، لأنه في الواقع محاربة المواد المخزنة والقضاء على المخازن الكبيرة التي كانت موجودة بالمؤسسة كانت أهم الخطط التي اعتمدها المؤسسة منذ الشراكة، قبل مرحلة الشراكة كانت المؤسسة تعتمد رؤية سوفياتية قائمة على مخازن الحرب وتعني تكديس المواد الأولية وقطع الغيار في المخازن لتفادي انقطاع التموين زمن الأزمات، وكنا ذكرنا عند تعريفنا للمصنع أن مساحة قدرها ثلث المصنع 300 هكتار مخصصة للتخزين و300 هكتار أخرى للإنتاج، وهذه المساحة المخصصة للتخزين تعطي لنا حجم المواد المخزنة في المؤسسة، وإذا كان هذا في مرحلة سابقة يدل على قدرة المؤسسة على الاستمرار في وقت الأزمة فإن هذا اليوم أصبح وجها من وجوه التبذير والتسيير السيئ لرأس المال، إن كبر حجم المخازن وكثرة المواد المخزنة بها من مواد أولية، مواد مصنعة، مواد

نصف مصنعة، وقطع الغيار، والتي تقدر بعشرات الملايين من الدولارات، والكثير منها لا يوجد حتى على قوائم الجرد نظرا لكثرتها والمدة الزمنية الطويلة التي اقتنيت فيها، جعل كمية كبيرة من رأس المال مكدسة ومهملة ومعطلة لا تنتج شيئا، إن أول ما قام به الشريك هو عملية جرد دقيقة لكل ما هو موجود بالمخازن ثم مركزة هذه المخازن الموزعة عبر الورشات في مخزن مركزي واحد يدار بعدد أقل من العمال وغلق المخازن الصغيرة في الورشات إضافة إلى غلق الكثير من مخازن المواد المصنعة وبذلك قلل من رأس المال المستعمل في الإنتاج وقلل من تكاليف التخزين الباهظة، وزاد من القدرة على التحكم في المواد الأولية وخاصة قطع الغيار، حدث في الماضي كثيرا أن ورشة تقوم بشراء قطعة غيار بمبلغ كبير والعديد منها موجود في مخزن قطع الغيار لورشة أخرى مجاورة، نظرا لمشكلة الاتصال والتنسيق بين الورشات وسوء تسيير المخازن، وبذلك يمكن القول أن هناك سياسة للإنتاج في الوقت بالمؤسسة والقضاء على المخازن فيها لهذا أكبر نسبة للعمال رأت عدم وجود سياسة للتخزين، ولكن هذه السياسة مكيفة مع السياق المحلي الذي يتميز بعدم تطور النقل وانقطاعاته المتكررة وعدم احترامه للآجال، ونحن نعرف أن نظام الإنتاج في الوقت لم يستطع أن يحقق المطلوب في الدول التي تتميز باضطراب النقل وعدم تطوره مثل روسيا، والجدول (رقم 52) يبين أن نقص المواد الأولية هو أحد الأسباب الرئيسية لتوقف الإنتاج وهذا جعل المؤسسة تعتمد سياسة التخزين الجزئي للمواد المصنعة منها والأولية، ولذلك لا يمكن اعتماد سياسة إنتاج في الوقت صارمة على الطريقة اليابانية لأن ذلك لا محالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في التموين والتنسيق، لهذا نجد أن الإنتاج في الوقت خضع لظروف السياق المحلي وتم اعتماد صيغة مخففة منه، وهذا يفسر وجود 43% من أفراد العينة يرون وجود سياسة للتخزين بالمؤسسة.

الجدول رقم : 50 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود إستراتيجية التخزين

وجود إستراتيجية التخزين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	74	43
لا	98	57
المجموع	172	100

يظهر الجدول (رقم 51) أن أهم ما يخزن في المؤسسة هي المواد الأولية نظرا للانقطاع الذي يعرفه نظام النقل بالسكة الحديدية والذي سبب كثيرا من المتاعب خاصة انقطاع التموين بالمواد الأولية من مناجم الونزة وبوخضرة.

جدول رقم 51 يبين المواد المخزنة

المواد المخزنة		المواد الأولية		المنتج النهائي	
الإجابة		ت	%	ت	%
نعم		37	21,5	30	17,4
لا		135	78,5	142	82,6
المجموع		172	100	172	100

أما الجدول (رقم 52) فيبين أن نسبة 57.6% من أفراد العينة يرون أن نقص المواد الأولية يسبب توقف الإنتاج وأن 81.4% منهم ترى أن تعطل الآلات سبب من أسباب توقف الإنتاج، فانقطاع المواد الأولية يأتي مباشرة بعد تعطل الآلات المرتبط بقدومها وغياب قطع الغيار وفي بعض الأحيان تأخر وصولها في وقتها.

جدول رقم 52 يبين أسباب توقف الإنتاج

الأسباب		الإضرابات		تعطل الآلات		نقص المواد الأولية		نقص الطاقة	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		53	30,8	140	81,4	99	57,6	15	8,7
لا		119	69,2	32	18,6	73	42,4	157	91,3
المجموع		172	100	172	100	172	100	172	100

استنتاج الفرضية الأولى.

كخلاصة للمعطيات التي تم تحليلها سابقا يمكن القول أن الفرضية الأولى متحققة وأن نظام الإنتاج في المؤسسة يعتمد مجموعة من المبادئ التنظيمية تتوافق مع السياق الذي تعمل فيه فقد لا حظنا كيف أثر قانون التشغيل وآلياته المعتمدة - مثل عقود العمل المدعم CTA و عقود جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP - على تصميم إجراءات التوظيف وكيف أثرت الاتفاقيات الجماعية على عملية التحفيز وكيف أثرت استراتيجيات الفاعلين على عملية التوظيف هي الأخرى إضافة إلى تأثير قانون العمل على عملية التكوين، وأيضا تأثير خصائص السوق بنوعيتها على التوظيف وعلى الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة مثل الإنتاج بالطاقة القصوى، وأيضا تأثير الهياكل القاعدية مثل تطور النقل واحترام الآجال في كيفية تطبيق مبادئ الإنتاج في الوقت.

الفصل الرابع:

الملاح العامة للتنظيم في المؤسسة.

تمهيد:

في هذا الفصل الرابع تناولنا بالتحديد المبادئ التنظيمية الموجودة في نظام الإنتاج بالمؤسسة وحاولنا من خلاله التأكد من وجود تنظيم معياري واحد أو وجود تنظيم هجين، وذلك من أجل التحقق والتأكد من الفرضية الثانية المتعلقة بالمبادئ التنظيمية هل هي تنتمي إلى نموذج معياري أم هي موزعة على نماذج متعددة وقد قسمنا المبادئ التنظيمية ووزعناها حسب النظريات المختلفة، تقليدية حديثة ومعاصرة .

المبحث الأول: مبادئ النظريات الكلاسيكية في نظام الإنتاج بالمؤسسة.

يتكون نظام الإنتاج في المؤسسة من مجموعة من المبادئ التنظيمية المختلفة والتي تنتمي إلى العديد من الأطر النظرية والتجارب المختلفة، وقد تم التوليف بينها في إطار نسق محكم وتم تكييفه مع السياق ل يتم تسير المؤسسة من خلاله، وإذا حاولنا تصنيف هذا التنظيم أو النموذج المعتمد في المؤسسة فإننا نواجه مشكلة وجود ملامح مختلفة لأنظمة متعددة لا تسمح بتصنيفه في أي إطار منها، وهذا يصب في صالح تأييد الرأي الذي يرى أن كل مؤسسة ناجحة تبني نظام إنتاجها وتنظيمها الخاص من خلال محددات السياق التي تحيط بها، وسوف نستعرض ملامح هذا النظام الموجود في المؤسسة لتأييد هذا الاتجاه أو رفضه، وقد لاحظت وجود بعض التعسف في الدراسة الأوروبية التي حاولت تصنيف الأنماط التنظيمية كلها في أربعة أنماط هي : النمط التaylorي، النمط الرشيق أو المرن، النمط المتعلم، ونمط الإنتاج التقليدي البسيط، والمؤشرات التي استعملتها للتصنيف هي : وجود العمل بالفرق المستقلة، دوران المهام، الاستقلالية في العمل طرقا وكثافة وسرعة، مراقبة الجودة، المحتوى المعرفي للعمل، الاستقلالية في العمل، وضغوط العمل.

لكن بدا لي بعد التدقيق في هذه المؤشرات أن هناك تعسفا في هذا التصنيف وأن هذه المؤشرات تخدم منذ البداية فرضية وجود نماذج محددة في الأربعة التي ذكرناها سابقا، ولا تسمح لأي فرضية أخرى بالتواجد معها، فهناك تعسف نظري وتعسف منهجي واضح، لذلك استخدمت بدل هذه الأبعاد فكرة المبادئ التنظيمية على اعتبار أن كل الأنماط في النهاية هي مشكلة من مجموعة من المبادئ التنظيمية المنتمية إلى إطار نظري أو المستقلة بذاتها، مثل الإنتاج في الوقت والأصفار الخمسة وغيرها من المبادئ المعروفة والمشهورة في هذا الميدان، استخدمت المبادئ بدل هذه الأبعاد لتكون الرؤية أوسع ولأتفادى التعسف النظري قدر المستطاع لأنني واع تمام الوعي أن أحد تحديات مثل هذه

الدراسات هو التعسف النظري الذي تقع فيه كثير من الدراسات وكان Boyert et Frayessnet بوبي وزميله فرايسني قد نبها إلى هذا في دراستهم حول الأنماط التنظيمية وخاصة التي دججت بين التaylorية والفوردية¹، وقد أضفت أيضا بعض المبادئ المتعلقة بالبيروقراطية وبعض المبادئ التنظيمية المستقلة التي لا تنتمي إلى أي إطار نظري، مثل الأصفار الخمسة والتاءات الخمسة و نظام تحديد الاحتياجات من المواد (MRP).

1. مبادئ الإدارة العلمية في نظام الإنتاج سیدار الحجار.

اعتمدت دراسة الاتحاد الأوروبي على المؤشرات التالية لتحديد التنظيم التaylorي: وجود ضغوط كبيرة في العمل سواء ما تعلق منها بحجم الإنتاج أو وتيرة العمل، وجود الرتابة والعمل المكرر، استقلالية ضعيفة وطرق العمل محددة بدقة، محتوى معرفي ضعيف، وقد اعتمدت في دراستي لتحديد تواجد التaylorية على درجة مشاركة العمال بآرائهم في المؤسسة ودرجة تقسيم العمل واعتمادهم الطريقة الواحدة في العمل، ودرجة توسيع المهام وإثرائها إضافة إلى ظروف العمل، ونظرة المؤسسة للعمال ونظرة العمال للمؤسسة، درجة تحديد العمل، الرغبة في مغادرة المؤسسة على اعتبار المؤسسات التaylorية تتميز بنسبة مرتفعة في حوادث العمل ودورانه إضافة إلى العلاقات المهنية الصراعية والتركيز على الحوافز المادية.

كنا تحدثنا في تحليل الجدول (رقم 25) في الفصل السابق ونبهنا إلى أن محتوى فترة الاختبار في المؤسسة يتركز حول طريقة العمل حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة ب 62.8 % يرون أن محتوى فترة الاختبار تتركز حول طريقة العمل، وهو ما يجعل التنظيم في المؤسسة يشبه التaylorية في هذا الجانب على اعتبار تاييلور يتحدث عن انتقاء العاملين ثم تدريبهم على طريقة العمل الأفضل، وهذا ما نلاحظه من خلال هذا الجدول الذي يظهر التركيز بعد التوظيف على طريقة العمل أما ثقافة المؤسسة التي يعطيها التنظيم الياباني أهمية كبيرة فنجد الاهتمام بها ضعيفا بنسبة تقدر ب 36.6 %.

أما بالنسبة للجدول (رقم 53) فيظهر أن أكبر نسبة من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقدر الكفاءات وذلك بنسبة 70.3 % وأن 74.4 % من أفراد العينة يرون أنهم لا يستطيعون تحقيق ذاتهم

¹ Boyer R., Freyssenet M., "Le monde qui a changé la machine. Synthèse des travaux du GERPISA, 1993- 1999" Actes de la Huitième Rencontre Internationale du GERPISA, 8-10 juin 2000, palais du Luxembourg, Paris. P,4,5.

من خلالها، والاستثناء الوحيد هو وجود 39.5% من أفراد العينة يرون أنها تضمن تطورهم بالتكوين، وبذلك يمكن أن نلاحظ بعض ملامح التنظيم التaylorي الذي لا يثق في قدرات العمال ولا يثمنها ولا يسمح لهم باستخدامها ويفصل فصلا صارما بين التنفيذ والتصميم، وهذا يجعل العامل لا يشعر بتقدير كفاءاته داخل المؤسسة وبعدم قدرته على تحقيق ذاته، والمعطيات اللاحقة سوف تعزز هذه الفكرة، يمكن التذكير هنا بنظرية هرزبرق التي تجعل التقدير وتحقيق الذات من العوامل الدافعة في المؤسسة، كما يمكن أيضا هنا ملاحظة النظرة التقليدية للعامل المنحدرة من النظرية الكلاسيكية التي تحدث عنها ماك غريغور من خلال هذه المعطيات، فعدم تقدير كفاءات العمال نابع من النظرة السلبية التي ينظر بها إلى العامل المحلي على اعتباره أقل تأهيلا وكسولا وغير جدير بالثقة، وهي الثقافة التي كانت سائدة في المؤسسة الجزائرية لعقود، رغم أن الشراكة بينت أن مؤهلات العامل المحلي لا تقل عن كفاءة العامل الأجنبي الذي يتقاضى أضعاف ما يتقاضاه العامل المحلي، وفي بعض الأحيان تفوق كفاءة العامل المحلي كفاءة العامل المستورد، يقول أحد الإطارات بالمؤسسة " لم نتعلم شيئا من الإطارات الأجنبية ومرات عديدة كنا نوبخهم لعدم إتقانهم العمل، والشيء الوحيد الذي يميزهم عنا هي أجورهم المرتفعة"، يمكن القول إذا أن النظرة إلى العمال في المؤسسة هي نظرة تؤسس لنموذج تقليدي هجين.

جدول رقم 53 يبين خصائص المؤسسة من وجهة نظر العمال

نظرة العامل الإجابة		تضمن تطورا بالتكوين		تقدر الكفاءات		تحقق ذاتك	
		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		68	39,5	51	29,7	44	25,6
لا		104	60,5	121	70,3	128	74,4
المجموع		172	100	172	100	172	100

يظهر الجدول (رقم 54) أن أكبر نسبة من أفراد العينة 45.9% ترى أن المؤسسة تعطي أهمية أقل للعامل وأن الاشتراك في القرار لا يمثل إلا نسبة 14.5% أما الحرية في العمل فهي لا تمثل إلا 20.3% وبذلك يمكننا أن نجد ملامح التنظيم التaylorي الذي يركز على العمل بالدرجة الأولى ولا يعطي حرية في العمل وإنما يحدده بدقة سواء ما تعلق منه بطريقة العمل أو كثافته أو ضعف محتواه المعرفي، أما ما تعلق بالقوانين الصارمة والقواعد المحددة فقد فهمها العمال على أساس أنها

تعني الانضباط وقد حاولوا من خلال إجاباتهم إظهار غياب الانضباط في المؤسسة وهذا ما أكدت عليه المقابلات، "يقول أحد الإطارات أن طريقة التحفيز الآلية في المؤسسة والتي لا تخضع لتقييم المشرفين وتجريد الرؤساء المباشرين من الصلاحيات أدى إلى قلة الانضباط في المؤسسة"، فإعطاء أهمية أقل للعامل والاهتمام بالعمل فقط هي من خصائص التنظيم التaylorي، ويمكن هنا أن نشير إلى نظرية هرزبرق التي تجعل سياسة المؤسسة ونظرتها للعامل من العوامل الصحية التي تمنع حدوث الاستياء وتوفر جوا مناسباً للدافعة، وسوف نلاحظ في الجداول اللاحقة نسبة كبيرة من العمال تفضل مغادرة المؤسسة في حالة توفر ظروف عمل مماثلة في مؤسسة أخرى (جدول رقم 56)، وهذا كما هو معروف مؤشر على ضعف الدافعية والرضا.

جدول رقم 54 يبين خصائص العمل في المؤسسة

الخصائص الإجابة	تسمح بحرية في العمل		تتبعها قوانين صارمة		أهمية أقل للعامل		يشرك العامل في القرار		يلتزم العامل بالقواعد بدقة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	20,3	35	34,9	60	34,9	60	45,9	79	14,5	25
لا	79,7	137	65,1	112	65,1	112	54,1	93	85,5	147
المجموع	100	172	100	172	100	172	100	172	100	172

من خصائص التنظيم التaylorي التي تحدث عنها الكثير من المصادر ظروف العمل السيئة وكثرة حوادث العمل جدول (رقم 35) والإنتاج الرديء جدول (رقم 49)، وهذا ما يخالف مبادئ التنظيمات الحديثة التي تركز على تحسين ظروف العمل وجعل مكان العمل أكثر جاذبية وأكثر راحة للعامل مما يزيد في دافعيته وأدائه ومن بين هذه المبادئ نجد نظام التآتات الخمس أو السينات الخمس (5S) التي تحاول إثارة دافعية العامل من خلال محتوى العمل ومحيطه، وهنا يمكن أن نشير إلى نظرية هرزبرق التي تحدثت على أن محتوى العمل وظروفه من العوامل المحققة للرضا خاصة ما تعلق منها بالعوامل الصحية أو الوقائية، فالجدول (رقم 55) يبين أن 47.7% من أفراد العينة يرون أن مكان العمل غير نظيف وأن 48.3% منهم يرون أن الإنارة غير كافية، وأن 58.1% يرون أنه غير مرتب لهذا نجد أن مبدأ التآتات الخمس (5S) غير مطبقة في المؤسسة، وقد

بينت المقابلات بأنه كانت هناك محاولات لاعتماده أيام المؤسسة العمومية وتم تدريب إطارات من المؤسسة عليه في اليابان سنوات الثمانينات، إلا أنه في السنوات الأخيرة حدث تراجع وتراجع في تطبيقه مع تراجع المؤسسة في الإنتاج، حيث أصبح التركيز على أمور أخرى تحضى بالأولوية، وفكرة التاءات الخمس (5S) تتمحور حول الاعتناء بمكان العمل بتنظيمه وتنظيفه، وهي تتكون من خمس خطوات أساسية وكل خطوة تسمى باليابانية بكلمة تبدأ بحرف S ومن هنا جاء تسمية التاءات الخمس (5S)، وترجمت هذه الكلمات الخمس إلى كلمات إنجليزية تبدأ بحرف S لكي تبقى التسمية على ما هي عليه في أصلها الياباني، والكلمات هي: تصنيف Sorting و باليابانية هي Seiri، تنظيم Set in Order و باليابانية هي Seiton، تنظيف أو تلميع Shining وباليابانية هي Seiso، تمييط Standardise و باليابانية هي Seiketsu، تثبيت Sustain وباليابانية هي Shitsuke، في مقابلة مع أحد الإطارات بالمؤسسة يقول "لقد تدهورت ظروف العمل بالمؤسسة في السنوات الأخيرة وذلك تحت تأثير سياسة التقشف، فحتى ملابس العمل التي نرتديها لا تحترم المقاييس اللازمة، لأنها مكونة من مادة البوليستير وليس من القطن كما هو مطلوب، والمكاتب غير مجهزة إننا نعمل في وسط سيء من جميع الجوانب"، ويبدوا أن الشريك منذ قرر المغادرة تخلى عن الاهتمام بالأمر الخارجة عن نطاق سياسة الإنفاق وبذلك تردت وضعية المؤسسة من حيث ظروف العمل ومحيطه مع تقلص حجم الإنفاق والاستثمار فبالنسبة للشريك لا يمكن الإنفاق على مؤسسة قرر مغادرتها وينتظر الوقت المناسب فقط.

جدول رقم 55 يبين ظروف العمل في المؤسسة

مكان العمل	نظيف		مرتب		تهوية كافية		إنارة كافية	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	90	52,3	100	58,1	06	61,6	83	48,3
لا	82	47,7	72	41,9	66	38,4	89	51,7
المجموع	172	100	172	100	172	100	172	100

من خلال الجدول (رقم 56) نلاحظ أن نسبة 50.6 % من أفراد العينة مستعدون لمغادرة المؤسسة لو وجدوا فرصة أخرى ولو بنفس امتيازات مؤسسة سيدار الحجار، وهذا مؤشر على ضعف الرضا لدى هذه الفئة وذلك راجع لعدة أسباب سوف يبينها الجدول (رقم 57) الموالي، خاصة ونحن نعلم أن العينة تضم 54.7% من الجامعيين و 54.6% من الإطارات وهو ما يعطي الأرقام دلالة أكبر، وقد لاحظنا في تحليل الجداول السابقة جدول (رقم 53) كيف أن المؤسسة لا تحقق طموحهم ولا يمكنهم تحقيق ذواتهم من خلالها، وعادة هذه خصائص المؤسسة التي تعتمد النظام التaylorي، حيث يكون التركيز على الإنتاج بالطاقة القصوى والرقابة المباشرة والصارمة للعمال، مع إعطاء أهمية أقل للعلاقات الإنسانية وثقافة المؤسسة والهوية في العمل، عكس الأنظمة الأخرى التي تعطي أهمية أكبر لثقافة المؤسسة والانتماء التنظيمي، مثل النماذج المستوحاة من النماذج الآسيوية لاسيما اليابانية منها.

الجدول رقم : 56 يبين الرغبة في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى

النسب المئوية	التكرارات	مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى
50.6	87	نعم
49.4	85	لا
100	172	المجموع

من خلال معطيات الجدول (رقم 57) نستنتج أن أكبر نسبة من أفراد العينة ب 9.3 % يعتبرون عدم استقرار المؤسسة وتعرضها للأزمات المالية المتكررة هي أهم الأسباب، يليها غياب العدالة التنظيمية ب 8.7 % وفي الأخير نجد ظروف العمل و البحث عن المسار المهني الأفضل، يمكن أيضا ملاحظة أن نسبة معتبرة من العمال ترى في مؤسسة الحجار مجرد مدرسة للتكوين وتحصيل الخبرة بما يسمح بالانتقال إلى مؤسسات أجنبية توفر مسارا مهنيا أفضل وهذا ما بينه الجدول (رقم 53) حيث أن نسبة 39.5 % من العمال ترى أن المؤسسة تضمن تطورا من خلال التكوين، التكوين والحصول على الخبرة وبعدها الالتحاق بمؤسسة توفر مسارا مهنيا أفضل في أول فرصة.

جدول رقم 57 يبين أسباب الرغبة في مغادرة المؤسسة

الأسباب الإجابة		عدم استقرار المؤسسة		غياب العدالة		ظروف العمل		البحث عن مسار مهي أفضل	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	9,3	15	8,7	12	7	38	7	
لا	64	37,2	65	37,8	68	39,5	42	39,5	
بدون إجابة	92	53,5	92	53,5	92	53	92	53	
المجموع	172	100	172	100	172	100	172	100	

يبدو من خلال معطيات الجدول أن تقسيم العمل يحمل مسحة تايلورية نظرا لأن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة ب 65.7 % يرون أن العمل الذي يقومون به مكرر ، ولكن 11 % فقط منهم يرون أنه ممل، ولكن المشكلة أن 54.5 % منهم يرون أنه معقد وهذا يتناقض إلى حد كبير مع نسبة الذين يرون أنه مكرر، فالمفروض مكرر تكون متلائمة مع بند العمل البسيط وليس مع المعقد، ولكن تفسير ذلك أن الإجابة بنعم على بند العمل المعقد جاءت مرتفعة فقط لأن العمال حاولوا إظهار مدى أهمية ما يقومون به لا غير، والجدول الموالي (رقم 59) يبين أكثر المعنى في هذه الإجابات.

جدول رقم 58 يبين درجة تقسيم العمل في المؤسسة

تقسيم العمل الإجابة		بسيط		معقد		مكرر		ممل		متنوع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	52	30,2	74	54,7	113	65,7	19	11	49	28,5	
لا	120	69,8	74	45,3	59	34,3	153	89	123	71,5	
المجموع	172	100	172	100	172	100	172	100	172	100	

أغلبية أفراد العينة بنسبة 68% يرون أن العمل الذي يقومون به يحتاج إلى مهارة و 14 % فقط منهم يرون أن عملهم يحتاج إلى الإبداع، وهذا يعزز فكرة تقسيم العمل على الطريقة التaylorية في المؤسسة، لأن أغلب أفراد العينة يرون أن عملهم يحتاج إلى المهارة وهذه المهارة متعلقة بإتقان العمل بالطريقة الأفضل ولا يتطلب الإبداع الذي وحده يستطيع إعطاء مرونة في طرق العمل وتعددتها، وقد نبهت الكثير من الدراسات أن التaylorية جاءت نتيجة سياق سوسيو اقتصادي واجتماعي سمح بانتشارها ونجاحها، وأحد أهم العوامل التي أدت إلى نجاحها وجود جيش من العمالة المهاجرة غير المؤهلة ووجود سوق شرهة بعد الحربين العالميتين سادت فيها اقتصاديات الحجم التي تعتمد فيها المؤسسة استيراثية لتقليص النفقات الثابتة من خلال الإنتاج بالطاقة القصوى، ووجود مستهلكين لا يلحون كثيرا على خصوصية المنتج نظرا للمستوى الاقتصادي المتقارب لقطاع عريض من الناس بسبب الحرب التي قللت من هذه الفوارق، خاصة في الدول الخارجة من الاستعمار يومها.

جدول رقم 59 يبين الكفاءة المطلوبة في العمل

متطلبات العمل	يحتاج إلى المهارة		يحتاج إلى الإبداع	
	نعم	لا	نعم	لا
الإجابة	117	55	24	86
نعم	68	32	14	86
لا	172	172	100	100
المجموع	100	100	100	100

يمكن أن نسجل هنا أن متطلبات العمل تختلف باختلاف الفئة المهنية حيث نجد أن أكبر فئة تتطلب المهارة هي فئة الإطارات حيث تمثل 62 % من أفراد العينة، أما أكبر نسبة من أفراد العينة التي تتطلب الإبداع فنجدها في فئة الإطارات السامية بنسبة 17.8 % وبذلك يمكن القول أن متطلبات العمل تختلف من فئة إلى أخرى وهذه مؤشرات عامة حول اختلاف التنظيم في بعض خصائصه من فئة إلى أخرى وضروري أخذه بعين الاعتبار عند بناء أي نموذج تنظيمي، كما يمكن التذكير هنا بدراسة سانسوليو Renaud Sainsaulieu حول اختلاف الهوية المهنية واستيراثية كل فئة مهنية عن

الأخرى¹، وستتطرق بالتفصيل لهذه القضية في المبحث الثاني من الفصل الخامس عند حديثنا عن الفروق التنظيمية في المؤسسة وضرورة أخذها بعين الاعتبار.

جدول رقم 60 يبين تأثير الفئة المهنية في المهارات المطلوبة

المهارة المطلوبة		يتطلب المهارة		يتطلب الإبداع	
الفئة المهنية		ت	%	ت	%
عون تنفيذ		19	73	01	04
عون تحكم		40	78	06	11.5
إطار		56	62	16	17.8
إطار سامي		02	50	01	25
المجموع		117	68	24	14

من خلال معطيات الجدول (رقم 61) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المقدرة بـ 85.5% ترى عدم وجود مشاركة للعمال في القرار، وعندما نتحدث عن القرار فإننا لا نعني به القرارات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة ولكننا نعني به بعض القضايا التي تعني العمل أو العمال، لأن عدم إشراك العامل في ما يتعلق ببعض القضايا الأساسية للمؤسسة يعد من خصائص المؤسسة التaylorية، لأن التنظيمات التي جاءت بعده تتحدث عن أهمية إشراك العامل في شؤون المؤسسة بصفة أو بأخرى، لأن ذلك من شأنه أن يزيد من دافعية العامل ومن شأنه أن يقلل من حدة الصراع داخل المؤسسة، لا شك أن المشاركة عن طريق التنظيم النقابي موجودة لأن القانون يفرض النقابة كشريك اجتماعي، فالعمال يشاركون من خلال لجنة المشاركة وبواسطة ممثليهم النقابيين ولكن هذا غير كاف للحديث عن وجود مشاركة في القرار داخل المؤسسة، ولكن إذا أدخلنا متغير الفئة المهنية مع القرار

¹ Renaud Sainsaulieu. " L'identité au travail d'hier à aujourd'hui ". DÉVELOPPEMENT & EMPLOI. Numéro 19 - Juillet 1999.P-P.3-14.

فسوف نحتاج إلى قراءة أخرى خاصة عند مقارنتها مع دراسات سابقة بنفس المؤسسة، وهذا يدعم أيضا نتائج الفرضية السابقة التي تتحدث عن وجود تأثير للسياق القانوني على التنظيم في المؤسسة، فالمشاركة العمالية في القرار الموجودة يفرضها القانون والنمط النقابي التقليدي المطلي الموجود بالمؤسسة، وغياب مشاركة حقيقية يعزز هذا النمط النقابي التقليدي، فقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين ضعف النشاط النقابي وتراجعته مع وجود أنظمة إنتاج تعتمد التسيير بالمشاركة، فكلما كان هناك مشاركة للعمال في تسيير المؤسسة كلما تراجعت النقابات التقليدية المطلوبة وظهرت نقابات وظيفية أكثر تعاونا على الطريقة اليابانية.

الجدول رقم 61: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير إشراك العمال في القرار

إشراك العمال في القرار	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	14.5
لا	147	85.5
المجموع	172	100

فمن خلال معطيات الجدول (رقم 62) يظهر أن الإطارات السامية لها أكبر نسبة حيث أن 50 % منها تشارك في القرار، وأن أضعف نسبة للإطارات ب 7.8 %، وعند مقارنة هذه الأرقام بمعطيات دراسة سابقة للعياشي عنصر بالمؤسسة قبل الشراكة، نلاحظ وجود تراجع لمشاركة الإطارات في القرار داخل المؤسسة، فحسب دراسة للعياشي عنصر نجد أن نسبة مشاركة الإطارات في القرار من وجهة نظرهم بلغت 73 % من أفراد العينة المستجوبين، ولكن هذه المشاركة تخص فقط الشؤون التسييرية اليومية أما القرارات الفعلية والحقيقية حسب دراسة العياشي عنصر فلا تمس إلا 14 % من فئة الإطارات¹، وبذلك يمكن القول أن المشاركة في القرار بمؤسسة سيدار مازالت في مرحلة التاييلورية.

¹ العياشي عنصر. النخبة الصناعية في الجزائر . ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول النخب والمجتمع في العالم العربي حالة مصر والجزائر. تنظيم مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية بالجزائر ومركز البحوث العربية بالقاهرة . تيميمون 23-25 مارس 2002

جدول رقم 62 يبين مشاركة العمال في القرار حسب الفئة مهنية

المشاركة في القرار		نعم		لا		المجموع	
الفئة المهنية		ت	%	ت	%	ت	%
عون تنفيذ		4	15,4	22	84,6	26	100
عون تحكم		12	23,1	40	76,9	52	100
إطار		7	7,8	83	92,2	90	100
إطار سامي		2	50	2	50	4	100
المجموع		25	14,5	147	85,5	172	100

من خلال معطيات الجدول (رقم 63) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة 44.2 % ترى أن أيام توقف الإنتاج كثيرة، وكثرة توقف الإنتاج يعود عادة لتعطل الآلات أو نقص التموين بالمادة الأولية، وتعطل الآلات يحدث عادة لغياب الصيانة الدورية خاصة مع تقدم عمرها واهتلاكها، ونقص التموين يرجع لوجود مشكلة في نظام التموين المعتمد والذي لا يأخذ في حساباته المعطيات كلها، وتعطل الآلات لعدم احترام إجراءات الصيانة إحدى مميزات النظام التaylorي، والجداول الموالية توضح أكثر.

الجدول رقم 63: يبين توزع أفراد العينة حسب متغير أيام توقف الإنتاج

أيام توقف الإنتاج	التكرارات	النسبة المئوية
نادر	2	1.2
قليل	41	23.8
كثير	76	44.2
كثير جدا	53	30.8
المجموع	172	100

يظهر الجدول (رقم 64) أن أكبر نسبة من العينة 48.8 % ترى أن تعطل الآلات في المؤسسة كثير وهذا يعزز الرؤية السابقة.

الجدول رقم 64: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير تعطل الآلات

تعطل الآلات	التكرارات	النسبة المئوية
قليل	9	5.3
أحيانا	79	45.9
كثير	84	48.8
المجموع	172	100

أما الجدول (رقم 65) فيبين أن أكبر نسبة من أفراد العينة ترى أن أسباب تعطل الآلات راجع لقدمها تليها نسبة غياب الصيانة ب 32 % ، لكن يمكن التنبيه إلى أن قدم الآلات رغم نسبته المرتفعة لا يمكن أن يفسر وحده الأعطاب الكثيرة للآلات، لأن الصيانة الدورية والمبرمجة على الطريقة اليابانية أو ما يسمى بآلية الأصفار الخمسة والتي من بينها صفر عطب هي الأهم، لأن الصيانة الدورية زيادة على كونها تجنبنا الأعطاب المفاجئة فهي تزيد في عمر الآلات مما يقلل من حجم النفقات الثابتة ، فمحور العملية إذا هو الصيانة الدورية الغائبة في المؤسسة نظرا لاعتماد استراتيجية الإنتاج الشامل وبالطاقة القصوى على الطريقة التaylorية، وهذا ما أدى إلى توقف الفرن العالي الذي انتهى عمره الافتراضي سنة 2008 وبقي يشتغل حتى سنة 2011، مما أدى إلى تعطله نهائيا وفشلت كل محاولات الإصلاح التي رصدت لها مبالغ مالية كبيرة، وهذا ما بينته المقابلات حيث يقول أحد الإطارات من لجنة المشاركة " كان من المفترض أن يتوقف الفرن العالي للصيانة الدورية منذ مدة ولكنهم واصلوا العمل به حتى وصل إلى الحالة المتردية التي هو عليها" ويقول إطار آخر في مقابلة معه " لقد انتهى عمر الفرن العالي منذ مدة ولكنهم واصلوا العمل حتى توقف نهائيا وهم يحاولون منذ مدة إعادة تشغيله دون جدوى والفرن العالي هو قلب المصنع إذا توقف توقف المصنع برمته، والآن المصنع يعمل بأدنى طاقاته الإنتاجية بعض الورشات فقط تعيد تدوير مواد نصف مصنعة مستوردة من المؤسسة الأم بالخارج".

جدول رقم: 65 يبين أسباب توقف الآلات عادة

نقص التكوين		غياب الصيانة الدورية		قدم الآلات		الأسباب الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
31,4	54	32	55	83,1	143	نعم
68,6	118	68	117	16,9	29	لا
100	172	100	172	100	172	المجموع

الجدول (رقم 66) يبين أن أكبر نسبة من أفراد العينة 72.1% ترى أن مطالب النقابة موضوعية، وهذا مؤشر على قوة التنظيم النقابي بالمؤسسة ومدى مصداقيته، ويمكن أن نعتبر نقابة المؤسسة من بين النقابات القليلة القوية في المؤسسات الجزائرية الكبيرة والتي بقيت تحافظ على طابعها المطلي، وقد اقترن هذا النمط من التنظيمات النقابية بالفترة التي ساد فيها التنظيم التaylorي في العالم، والجدول (رقم 67) يوضح الفكرة أكثر.

الجدول رقم: 66 يبين موضوعية مطالب النقابة من وجهة نظر العمال

موضوعية مطالب النقابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	124	72.1
لا	48	27.9
المجموع	172	100

أكبر نسبة من أفراد العينة ب 55,8 % ترى أن مطالب النقابة تتمثل عادة في الأجر تليها ظروف العمل بنسبة 23,8 % وهذا يبين أن أولويات العمال هي رفع الأجور وتحسين القدرة الشرائية تليها تحسين ظروف العمل، وهذه المطالب تحتل المرتبة الدنيا في سلم حاجات ماسلو والتي عبر عنها بالحاجات الفزيولوجية، وهذه مؤشرات على وجود تنظيم تقليدي بالمؤسسة حيث يتركز اهتمام العمال على الأجر وتحسين ظروف العمل، لأن التنظيمات الحديثة حريصة على تحسين ظروف العمل ومهتمة بها بنفس درجة اهتمام العامل وربما أكثر، لأنها تعلم أنها أحد الأسباب الرئيسة لتحريك

الدافعية وزيادة الأداء، فضلا على أن الاعتناء بها يوفر نفقات معتبرة، وقد أشرنا إلى هذا عند حديثنا على نظرية هرزبرق Herzberg.

جدول رقم 67 يبين مطالب النقابة الاعتيادية

المطالب الإجابة		تحسين الأجور		تحسين ظروف العمل		تحديث الآلات		الوقاية والأمن	
نعم	لا	بدون إجابة	المجموع	ت	%	ت	%	ت	%
96	55.8	41	23,8	9	5,2	4	2,3		
67	39	122	70,9	154	89,5	159	92,5		
9	5,2	8	4,7	9	5,2	9	5,2		
172	100	172	100	172	100	172	100		

أشارت المقابلات أيضا إلى أن المؤسسة باشرت عملية مراجعة شاملة لنشاطات العمال وحجم العمل الذي يقومون به، وقاموا بمحاربة الكسل المنظم وإلغاء الوقت الميت، يقول أحد الإطارات بالمؤسسة " لقد قاموا بمراجعة المناصب والنشاطات الملحقة بكل واحد منها، وقاموا بإلغاء بعضها وألحقوا مهام مناصب بمناصب أخرى، على سبيل المثال كان يعمل بالمخزن أربعون(40) عاملا موزعون على فرق متناوبة، لقد تم تقليص العدد إلى عاملين فقط ويؤدون المهمة بنفس الكفاءة التي كان يقوم بها أربعون عاملا"، يمكن إذا ملاحظة المبدأ التaylorي الفوردي في الورشة من خلال استيراتيكية محاربة الوقت الميت.

من خلال البيانات التي استعرضناها سابقا يمكن القول أن المؤسسة مازالت تحتفظ ببعض ملامح التنظيم التaylorي يقول Jean-Louis Peaucelle أنه من المجازفة القول بنهاية التنظيم التaylorي على يد التنظيمات الحديثة فكل مؤسسة ما زالت تحتفظ بملامح التنظيم التaylorي الأم، ويروي الباحث Robert Linhart كيف أن مؤسسة Citroën سنة 1969 كانت كل ورشاتها تعتمد النظام التaylorي إلا وظيفة واحدة لم تستطع المؤسسة تطبيق النظام عليها وظلت تستعمل عمالا مؤهلين

يمارسون عملهم بالطريقة التقليدية للعمال الحرفيين وبوسائلهم الخاصة التي طوروها بأنفسهم، وكانت مهمتهم مراقبة العيوب في الهياكل النهائية وإصلاحها¹.

2. ملاح التنظيم البيروقراطي في المؤسسة.

لم تستعمل شبكة دراسة الاتحاد الأوروبي مؤشرات تقيس وجود مبادئ البيروقراطية في التنظيمات، لأنهم ركزوا على أربعة أنواع فقط، ولكنني لاحظت أن إهمال التنظيم البيروقراطي يضر بنتائج البحث ويجعل الدراسة متحيزة وتخدم فرضية واحدة تم اختيارها مسبقا وتستبعد فرضيات أخرى وجودها مهم لمثل هذه الدراسة، وحسب وجهة نظري مشكلة دراسة الاتحاد الأوروبي أنها بنت شبكة تحليلها على مجموعة من أنظمة الإنتاج التي بدت لها مسيطرة على مشهد الإنتاج العالمي، أما هذه الدراسة فقد اعتمدت على المبادئ المشكلة للاتجاهات النظرية المختلفة، ولم تعتمد على النماذج وهذا ما جعل حركتها أكثر مرونة ومجال رؤيتها أكثر اتساعا وانفتاحا على العديد من الفرضيات، وقد استعملت في شبكة التحليل من النظرية البيروقراطية مبدأ التراتيبية المفرطة، وارتباط الأجر بالوظيفة، وطغيان الاتصالات الرسمية عبر السلم التراتبي، ودرجة الرسمية في الإجراءات داخل التنظيم، يمكن الإشارة إلى التقاطع الموجود بين البيروقراطية والفايولية في ما يتعلق بالتراتبية حيث ركزت كلتا النظريتين عليه، كما يمكن التذكير أيضا بالخلاف الموجود بين الفايولية والبيروقراطية من جانب، والتايلورية من جانب آخر، في كون التايلورية ركزت على التنظيم داخل الورشات، أما الفايولية والبيروقراطية فركزت على التنظيم على مستوى الإدارة العامة والفئات المهنية العليا.

من بين مبادئ البيروقراطية أن الأجر ثابت ومرتبط بالمنصب، وكنا قد لاحظنا في الجدول (رقم 36) أن 90.1% من أفراد العينة يرى أن الأجر يتحدد من خلال المنصب، و5.2% فقط من العينة يرى أن الأجر يتحدد من خلال تحقيق الأهداف، وهذا خلاف التايلورية التي تربط الأجر بكمية الوحدات المنتجة، غير أن المقابلات تعطينا تحليلا أكثر عمقا يساعدنا على القراءة الجيدة لمعلومات الاستثمار وتحليلها، فالمقابلات تشير إلى وجود نمطين من الأجر بالمؤسسة أجر العمال والإطارات وأجر الإطارات المسيرة، وأن أجور العمال تتحدد من خلال المنصب، أما أجور الإطارات المسيرة

¹ Jean-Louis Peaucelle . "Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément" GREGOR - 2000.04.P-P.2-4.

فتخضع للتفاوض وتتجسد من خلال عقود تسمى عقود النجاعة، حيث تحدد الأهداف الإنتاجية الواجب بلوغها، ثم يتم التفاوض على الأجر اللازم لتحقيق ذلك ويجسد كل ذلك من خلال عقد محدد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، أما المنح التي تعتبر داخلة في تحديد الأجر فنجد نوعين منها منح المردودية الفردية ومنح المردودية الجماعية، والأمر المميز في هذه المنح أنها غير متغيرة خلاف ما يجب أن تكون عليه، فقد وقعت النقابة والإدارة في فترة سابقة اتفاقا يجعل منحة المردودية الفردية ثابتا ومتساوي لجميع الأفراد من خلال ترقية سنوية للجميع بثلاث درجات قيمة كل درجة 750 دينار جزائري، وهذا أفرغ المنح الفردية من معناها وأصبحت لا تؤدي أي دور تحفيزي، وبذلك يمكن القول أن الأجر مرتبط بالوظيفة والمنصب بالدرجة الأولى وهذا أحد مميزات التنظيم البيروقراطي، ويؤكد هذا الاتجاه الجدول (رقم 39) الذي سبق الحديث عنه والذي بين أن أكبر نسبة من العينة 45,9 % ترى أن الأقدمية هي أهم محددات الأجر، فالأجر مرتبط بالمنصب أساسا على الطريقة البيروقراطية والتمايز يكون من خلال الدرجات المحصلة بالأقدمية، يقول أحد إطارات المصنع في مقابلة معه "لكي تعمل المنح يجب أن تكون متميزة وغير متساوية، يجب أن يكون المتغير في الأجر أكبر من الثابت حتى يمكن تحفيز العمال وفرض الانضباط ولكن عندما يتساوى الجميع هنا تكمن المشكلة"، يمكن أيضا الإشارة أن هذا الأمر تتم مراجعته لصالح العودة إلى نظام المنح المتغيرة حسب شبكة تقييم من 20 نقطة تملأ من طرف المسؤول المباشر ولكن المشكلة حسب بعض الإطارات أن المسؤول الأعلى من حقه تغيير هذا التقييم.

يمكن تسجيل أيضا مشكلة بطء تنقل المعلومة ووصولها في الوقت المتأخر نظرا لمرورها على المسارات الرسمية المتعددة المستويات على اعتبار المؤسسة تعتمد تراتبية بيروقراطية مشكلة من تسع 9 مستويات إدارية، ورغم وجود الاتصال الداخلي والخارجي من خلال نظام SAP المتمثل في شبكة الكترونية تربط كل فروع المؤسسة الأم، ورغم الجوانب الإيجابية التي جلبها مثل تيسير إدارة المواد والمخازن، إلا أنه لم يستطع معالجة مشكل سرعة المعلومة ووصولها في الوقت المناسب حيث أن 72.7 % من أفراد العينة يرى أن المعلومة لا تصل في الوقت المناسب كما يبينه الجدول (رقم 68)، وبطء وصول المعلومة في الوقت المناسب يرجع إلى أسباب متعددة أحدها هو المسافة الهرمية المتعددة المستويات والتي بلغت 9 مستويات، يقول أحد الإطارات في المؤسسة في مقابلة معه "توجد تراتبية طويلة مشكلة من تسعة (9) مستويات موروثه من العهد السابق، مع بعض التعديلات في صلاحيات بعض المستويات"، ومعلوم أن التراتبية الطويلة هي إحدى خصائص التنظيم التقليدي وخاصة البيروقراطي

والفايولي، لأن تايلور لم يعالج التراتبية بشكل أساسي، ولذلك يمكن الحديث عن وجود بقايا بيروقراطية في التنظيم داخل المؤسسة

الجدول رقم : 68 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المعلومة في الوقت المناسب

المعلومة في الوقت المناسب	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	27.3
لا	125	72.7
المجموع	172	100

يمكن كذلك تسجيل ميل إلى الاتصال المكتوب في المؤسسة مقابل الاتصال الشفوي المباشر، يظهر ذلك من خلال معطيات الجدول (رقم 69)، حيث أن 37.8 % من أفراد العينة يرى أن الاتصال بالمؤسسة يغلب عليه الاتصال المكتوب ، وتليه الإعلانات المعلقة ب 35,5 %، وتحتل الإشاعات أيضا حيزا محترما بلغ 25 % ويؤكد وجود الإشاعة في المؤسسة بيانات النقابة المتكررة التي تحاول جاهدة التقليل من المعلومات التي تنتقل عبرها (الملحق رقم 04) يقول إطار بالمؤسسة في مقابلة معه " الإدارة التي تعجز عن محاصرة الإشاعة خلال 24 ساعة إدارة عاجزة، وللأسف نحن عاجزون عن ذلك"، وهذا يبين مستوى الرسمية الموجود بالمؤسسة والعجز عن احتواء القنوات غير الرسمية وتوظيفها في إطار النسق الاتصالي العام، يمكن التذكير أنه كلما كانت درجة الرسمية في المهام والعلاقات مرتفعة كلما كنا بصدد تنظيم بيروقراطي.

جدول رقم 69 يبين كيفية تلقي التعليمات من إدارة المؤسسة

نوع الاتصال		رسائل مكتوبة		إعلانات معلقة		رسائل شفوية		اجتماعات دورية		الإشاعات	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		65	37,8	61	35,5	46	26,7	41	23,8	43	25
لا		107	62,2	111	64,5	126	73,3	131	76,2	129	75
المجموع		172	100	172	100	172	100	172	100	172	100

يمكن تعزيز التحليل السابق من خلال معطيات الجدول (رقم 70) الموالى حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة 47.7 % يرى أن توصيل المعلومة يتم من خلال المسؤول المباشر، والوسيلة الأكثر استعمالا هي البريد الإلكتروني بنسبة 44.8 %، يليها الاتصال الشفوي ب 40.7 % وهذا يظهر التحول في وسيلة الاتصال بالمؤسسة الجزائرية، والتي بينت دراسات سابقة مثل دراسة ماركيز Daniel Mercure تفضيل العمال الجزائريين الاتصال الشفوي المباشر على غيره من أنواع الاتصال الأخرى على اعتبار الأغلبية تنتمي إلى ثقافة شفوية راسخة، كما تظهر هذه المعطيات أن الاتصال الرسمي في إطار التراتبية المقررة هو السائد في المؤسسة، والجدول (رقم 71) يبين بشكل أوضح الاتصال الرسمي البيروقراطي في المؤسسة.

جدول رقم 70 يبين كيفية توصيل المعلومة إلى الأعلى

نوع الاتصال الإجابة		شفويا		عبر الهاتف		المسؤول المباشر		البريد الإلكتروني		صندوق الرسائل	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		70	40,7	63	36,6	82	47,7	77	44,8	6	3,5
لا		102	59,3	109	3,4	90	52,3	95	55,2	166	96,5
المجموع		172	100	172	100	172	100	172	100	172	100

يظهر من خلال الجدول (رقم 71) أن احترام الإجراءات الرسمية يتم حتى في الحالات الاستعجالية، وهذا يبين درجة الرسمية في المؤسسة لأنه عادة في الحالات الاستعجالية تصبح الأولوية لتحقيق الهدف وليس لاحترام الإجراءات، ولكن التنظيم البيروقراطي يركز على القواعد بدل الأهداف ويفضل احترام الإجراءات على أي هدف ومعروف أن هذا أحد العيوب التي انتقدت عليها البيروقراطية من طرف روبرت مرتون Robert Merton، وقد تم تناول ذلك في الفصل النظري بالتفصيل، فالجدول يظهر أن أكبر نسبة من أفراد العينة 64,5 % تتصل بالمسؤول المباشر في الحالات الاستعجالية، وذلك يعني احترام صارم للتراتبية في الوقت الذي نجد 48,8 % تتصل بالمسؤول المعني، أما التي تتصل بالمسؤول الأقرب فلا تمثل إلا 5,2 %، كما يمكن أيضا من خلال هذه المعطيات استنتاج التحديد الدقيق للمسؤوليات في المؤسسة مما يجعلنا نقول أن المؤسسة ما تزال تحتفظ ببعض السمات البيروقراطية في تنظيمها.

جدول رقم 71 يبين نوع الاتصال في الحالات الاستعجالية

نوع الاتصال		الاتصال بالمسؤول المباشر		الاتصال بالمسؤول الأقرب		الاتصال بالمسؤول المعني	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		111	64,5	9	5,2	84	48,8
لا		61	35,5	163	94,8	88	51,2
المجموع		172	100	172	100	172	100

يمكن أيضا من خلال معطيات الجدول (رقم 72) تسجيل أهم أسباب الضعف الاتصالي في التنظيم، وأهم هذه الأسباب حسب أفراد العينة هي عدم فعالية القنوات الرسمية يليها غياب الثقة والعجز الاتصالي للمسؤول، دون أن نقلل من أهمية العوامل الأخرى التي لم نتحصل على نسب عالية، لأنه من الخطأ أحيانا الانسياق وراء الأرقام والنسب وإهمال المعلومات والمعطيات الأقل نسبة، فأحيانا المعلومة الجيدة والمهمة لا يعرفها إلا القليل من المبحوثين، وهذا الأمر من عيوب الاستمارة التي توزع شرعيتها حسب العدد والنسب المرتفعة أو ما يمكن تسميته بشرعية النسب المرتفعة، وهذه الشرعية تستند إلى فرضية ترى أن المبحوثين يدركون واقعهم بصورة جيدة، وهذه الفرضية تعرضت لانتقاد كبير جدا، ولتوضيح الأمر يمكننا أن نعطي مثالا على ذلك من خلال معطيات هذه الدراسة، ضعف التنسيق مثلا يمثل أضعف نسبة في البيانات التي جمعتها الاستمارة، ولكن في الواقع أهميته كبيرة جدا، يقول رئيس ورشة إنتاج حديد البناء LRB "هناك ضعف في التنسيق بين الوحدات والأهداف غير مشتركة بين المصالح، كل رئيس مصلحة يحاول إظهار حصيلة إيجابية عن ما يقوم به، في الأيام القليلة الماضية وجدت عن طريق الصدفة أن المؤسسة تشتري الحديد الخردة من الخارج، وعندي بالورشة التي أسيرها كميات تفوق الاحتياجات المطلوبة، وكانت تباع بثمان أقل من الثمن الذي يشترون به من الخارج، اتصلت بالمسؤول المعني وأوقفت عملية البيع وتم تحويل الخردة إل الورشة التي تحتاجها، إن هذه العملية وفرت عل المؤسسة مبلغ 500 مليون سنتيم"، والملاحظة المسجلة على ضعف التنسيق يمكن تعميمها على الأسباب الأخرى.

جدول رقم 72 يبين معوقات الاتصال في المؤسسة

نوع الاتصال الإجابة		عدم فعالية القنوات		غياب الثقة		ضعف التنسيق		إخفاء متعمد للمعلومة		طول المسافة الهرمية		العجز الاتصالي للمسؤول	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم		11	9	5,8	10	1,2	2	3,4	23	2,3	4	5,8	10
لا		89	153	94,2	162	98,8	170	86,6	149	97,7	168	94,2	162
المجموع		100	172	100	172	100	172	100	172	100	172	100	172

من خلال الجدول (رقم 73) يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة من أفراد العينة 63.4 % ترى وجود إمكانية لتقديم الاقتراحات، وهذه الآلية غير موجودة في التنظيم البيروقراطي حيث المهام محددة بدقة من خلال القواعد التي يضعها التنظيم، وبذلك يمكن القول أن هناك محاولات لإدخال بعض التعديلات على هذا التنظيم أو على الاتصال البيروقراطي داخل المؤسسة إلا أن هذا التعديل لم يصل الحد الذي يمكن معه اعتبار وجود تحول عن النمط البيروقراطي الذي يفرض الاحترام الصارم للتراتبية والقواعد المنظمة للعملية، والجدول الموالية (رقم 74، 75) يمكن أن توضح ذلك أكثر.

الجدول رقم : 73 يبين إمكانية تقديم الاقتراحات

إمكانية تقديم الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	109	63.4
لا	63	36.6
المجموع	172	100

يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة من أفراد العينة 59,9 % ترى أن مجال الاقتراحات يتعلق بطريقة العمل تليها الاقتراحات المتعلقة بوسائل العمل ب 16,3 %، فمجال الاقتراحات محدد في ثلاث مجالات كلها متعلق بالإنتاج من حيث الكمية والطريقة والوسائل لا غير، وهذه الطريقة لا يمكن أن ترقى إلى

ما يعرف بحلقات الجودة على الطريقة اليابانية أو الموجودة في التنظيم المرن أو ما يعرف بحلقات الاقتراح على الطريقة الفرنسية.

جدول رقم 74 يبين مجالات تقديم الاقتراحات من العمال

المجال		نوعية المنتج		طريقة العمل		وسائل الإنتاج	
الإجابة		ت		%		ت	
نعم		14	8,1	103	59,9	28	16,3
لا		158	91,9	69	40,1	144	83,7
المجموع		172	100	172	100	172	100

أما معطيات الجدول (رقم 75) فتعزز استنتاج وجود اتصال بيروقراطي بطريقة أوضح، حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة 67,4 % يرى أن الاقتراحات يتم تقديمها عن طريق المسؤول المباشر في إطار احترام التراتبية، على خلاف حلقات الجودة التي تعطي مرونة كبيرة في القيام بذلك من خلال تنظيم العمال في إطار مجموعات صغيرة غير إلزامية، تتم خلالها مناقشة كل المشاكل الموجودة بالمؤسسة وتقديم الاقتراحات داخلها ثم يتم انتقاء الحلول الجيدة منها ليتم تطبيقها لاحقاً مع إعطاء تحفيزات على المشاركة وعلى المقترحات الجيدة التي تثبت ميدانياً فعاليتها، يمكن القول إذاً أن وجود إمكانية تقديم الاقتراحات لم يخرج الاتصال بالمؤسسة عن النمط البيروقراطي الذي يحرص على احترام التراتبية والقواعد المحددة للمهام والمسؤوليات.

جدول رقم 75 يبين طريقة تقديم الاقتراحات

طريقة تقديم الاقتراح		عن طريق المسؤول المباشر		في لقاءات دورية	
الإجابة		ت	%	ت	%
نعم		116	67,4	28	16,3
لا		56	32,6	144	83,7
المجموع		172	100	172	100

في الأخير يمكن تسجيل وجود خصائص باقية من التنظيم البيروقراطي في المؤسسة موروثة من عهد المؤسسة العمومية والتسيير الاشتراكي، مثل التراتبية الطويلة والحرص على احترام القنوات الرسمية في الاتصال، والالتزام بالقواعد حتى في الحالات الاستعجالية التي تتطلب الخروج عليها، إضافة إلى بعض عيوب التنظيم البيروقراطي مثل عدم وصول المعلومة في الوقت نظرا لمحصرتها بالإجراءات الرسمية والقواعد الواجبة الإلتباع .

المبحث الثاني: مبادئ النظريات النقدية ونظريات التحول في نظام الإنتاج بالمؤسسة.

1. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.

تظهر المعطيات الميدانية التي جمعتها الاستمارة وجود علاقات إنسانية جيدة في الورشات حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة 68.6 % تشعر بوجود علاقات حسنة مع المسؤول تليها الفئة التي ترى أن علاقاتها جيدة ب 20.3 % أما التي لديها علاقات سيئة جدا مع المسؤول فلا تمثل إلا 1.8 %، المقابلات تبين أن هذه العلاقات الجيدة موجودة مع المسؤولين المباشرين عادة، أو القيادة التي تعلوا العمال بمستويين أو ثلاث ولا تتعدى رئيس الورشة بحال من الأحوال، أي في المجال الذي تتقارب فيه مستويات الأجور حيث تشعر هذه المستويات أنها تنتمي إلى فئة واحدة، ولكن عندما تنتقل إلى الإطارات المسيرة فإننا نجد العلاقة تختلف نحو الاتجاه السلبي نظرا لوجود فروق كبيرة بين أجورها

وأجور باقي عمال المصنع وإطاراته، وهو ما يجعلها تنتمي إلى فئة أخرى لا يشعر العمال عادة بالعلاقة الجيدة معها، يقول أحد الإطارات في مقابلة معه " هؤلاء يأخذون أجورا مرتفعة ويتمتعون بامتيازات كبيرة ولكنهم في الواقع لا يقدمون شيئا للمؤسسة، لو كانوا يقدمون شيئا لما حصل للمؤسسة ما حصل لها من أزمات".

الجدول رقم : 76 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير العلاقة مع المسؤول

العلاقة مع المسؤول	التكرارات	النسبة المئوية
سيئة جدا	3	1.8
سيئة	16	9.3
حسنة	118	68.6
جيدة	35	20.3
المجموع	172	100

من خلال مقارنة نتائج الجدول (رقم 77) نلاحظ أكبر نسبة من أفراد العينة ب 40,7 % ترى أن المسؤول يعطي أهمية لرأيها وهذه النسبة متقاربة مع نسبة العبارة يتعامل مع العامل بحذر ب 39.5%، وهذا يجعل النتائج تبدو في تناقض ولكن يمكن أن نفسر النسبة الكبيرة التي ترى أن المسؤول يعطي أهمية لرأيها على أنها لا تعبر على حقيقة الواقع بقدر ما أن أفراد العينة حاولوا فقط إظهار مدى أهميتهم في المؤسسة من خلال قولهم أن المسؤول يعطي أهمية لآرائهم، أما الواقع فهو ما عبرت عنه النسبة الثانية على اعتبار المسؤول يتعامل مع العامل بحذر، وإذا كان هذا يمكن تفسيره من خلال النظرة السلبية للطبيعة البشرية الموجودة في خلفية النظريات التقليدية والتي نبه إليها ماك غريغور وتشترك فيها التaylorية والبيروقراطية، وكان من المفترض أن يكون هذا الجدول في الجزء السابق المتعلق بالتaylorية والبيروقراطية إلا أنني وضعته هنا لارتباطه بالجدول السابق ويأتي في سياقه، ولكن يمكن أيضا تفسير ذلك على أنه نموذج وسط بين القيادة التشاركية والقيادة الأوتوقراطية.

جدول رقم 77 يبين النمط القيادي في المؤسسة

نمط القيادة الإجابة		يعطي أهمية لرأيك		يساعد على تحقيق الأهداف		يتعامل جيدا مع العامل		يتعامل مع العامل بحذر	
نعم	لا	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
70	40,7	48	27,9	31	18	68	39,5		
101	58,7	124	72,1	141	82	104	60,5		
المجموع	172	100	172	172	100	172	100		

من خلال معطيات الجدول (رقم 78) يبدو أن علاقات العمل بين النقابة والإدارة هي علاقات تقليدية تنتمي إلى فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي، حيث كانت هذه العلاقة مبنية على فكرة الصراع وتناقض المصالح بين الإدارة والعمال ممثلين في تنظيماتهم النقابية، وقد تغيرت هذه الرؤية في الكثير من بلدان العالم من خلال تحول العلاقة نقابة إدارة إلى نمط تعاوني وظيفي وليس النمط التقليدي الصراع المطلب، وهذا التحول ناتج عن تطور أنظمة الإنتاج وطريقة تنظيم العمل الذي أصبح يوفر فضاءات واسعة للحوار والتعبير عن الذات وتحقيقها، كما حسن كثيرا من ظروف العمل مما أفرغ مطالب النقابة التقليدية من محتواها، وأصبح العامل يهتم أساسا بالتنافس الفردي على المواقع نظرا لاختلاف المصالح الفردية وتعددتها، وقد لفت هذا التحول انتباه العديد من الباحثين، وقاموا بالعديد من الدراسات التي تتحدث عن أزمة العمل النقابي والتحويلات التي عرفها في العقود الأخيرة بعد أن تراجعت أعداد المنخرطين فيه، وقد بدأ ظهور نموذج العلاقات الوظيفية القائمة على التعاون في التجربة الآسيوية ثم بدأ ينتقل إل المناطق الأخرى، وهذا النمط الجديد لا يرى في إدارة المؤسسة خصما وإنما يرى الخصم الحقيقي في المؤسسات الأخرى المنافسة، كما يرى ضرورة التعاون بين كل الفاعلين لمواجهة المنافسين في السوق، لأن مستقبل الجميع مرتبط ببقاء المؤسسة، فمن خلال معطيات الجدول (رقم 78) نرى أن أكبر نسبة من أفراد العينة 65.1 % ترى أن العلاقة نقابة إدارة قائمة على الصراع، وأن 28.5 % ترى أنها قائمة على التعاون، ويظهر من خلال المعطيات الميدانية الأخرى التي جمعتها المقابلات والوثائق وجود تحول عن النمط التقليدي الصراعى ولكنه ليس تحولا

كلياً، بل هو تحول تدريجي أو هو نمط ما زال يحتفظ ببعض ملامح العلاقة التقليدية القديمة، وعادة ما يعاود هذا النموذج الظهور أو النكوص في الفترات التي تتعرض فيها المؤسسة لأزمة حادة، يعود ظهور النموذج التقليدي ولكنه يختفي بمجرد تجاوز الأزمة، ويمكن أن نعزز هذا التحليل من خلال معطيات الجدول (رقم 79) الذي يتحدث عن عدد النزاعات في المؤسسة بين النقابة والإدارة.

الجدول رقم : 78 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العلاقة نقابة إدارة

العلاقة نقابة إدارة	التكرارات	النسبة المئوية
صراع	112	65.1
تعاون	49	28.5
تنافس	11	6.4
المجموع	172	100

من خلال الجدول (رقم 79) يمكن أن نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة 37.8 % ترى أن النزاعات نقابة إدارة قليلة ونسبة قريبة جدا منها 37.2 % يمكن اعتبارها متساوية لأن الفرق بينها لا يتعدى 0.6 % وبذلك يمكن تأكيد التحليل السابق على أن العلاقة بين النقابة والإدارة هي علاقة في إطار التحول لم تصل إلى مستوى العلاقة الوظيفية التعاونية ولكنها لم تعد مطلوبة صراعية كما كانت عليه في السبعينيات.

الجدول رقم : 79 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير النزاعات نقابة إدارة

النزاعات نقابة إدارة	التكرارات	النسبة المئوية
نادرة	42	24.4
قليلة	65	37.8
كثيرة	64	37.2
بدون إجابة	1	0.6
المجموع	172	172

يمكن كذلك ملاحظة أن وسائل التعبير عن الصراع والنزاع لم تتغير وما زالت على ما كانت عليه، دون أن نغفل الإطار القانوني الذي يؤثر النزاع في المؤسسة وينظمه، يمكن القول أن الإضراب هو الوسيلة الرئيسية للتعبير عن النزاع وهذا ما تظهره نتائج الجدول (رقم 80) حيث أن نسبة 90.7% من أفراد العينة يرى أن التعبير عن النزاع يتم من خلال الإضرابات، يمكن القول أن الإضراب هو الوسيلة الجماعية والقانونية الأكثر استعمالاً، ويمكن أن نسجل أن هذه المعطيات تؤيد التحليل السابق الذي مر في تحليل الجدولين السابقين.

جدول رقم 80 يبين طريقة التعبير عن الصراع

التعبير عن الصراع		الإضراب		تخفيض الإنتاج		تخريب الآلات	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		156	90,7	14	8,1	5	2,9
لا		16	9,3	158	91,9	167	97,1
المجموع		172	100	172	100	172	100

كخلاصة لتحليل المعطيات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بالمؤسسة يمكن القول أن هنالك جرعة من العلاقات الإنسانية في المؤسسة ولكنها ليست على درجة كبيرة، فهي موجودة في المستويات السفلية من التراتبية تصل إلى رؤساء الورشات ولكنها تقل كلما اتجهنا نحو الأعلى، كما أن العلاقات الجماعية بين النقابة والإدارة هي علاقة هجينة بين النمط التقليدي الصراعى والنمط الحديث الوظيفي القائم على المفاوضة والتعاون، وبذلك يمكن أن نسجل وجود ملامح مدرسة العلاقات الإنسانية في نمط الإنتاج الموجود بالمؤسسة إلى جانب المبادئ التaylorية.

2. مبادئ التنظيم الياباني في المؤسسة.

الكثير من الباحثين لا يميزون بين التنظيم المرن والتنظيم الياباني ويرون التنظيم الياباني صورة عملية من صور التنظيم المرن، وهذه الرؤية تتناسب والفرضية التي تتحدث عن النماذج المحدودة، أما الفرضية التي تم أخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة والتي ترى غياب النموذج النقي فإنها تؤدي بنا إلى اعتبارهما تنظيمين مستقلين لاختلافهما في مجموعة من الخصائص والمبادئ، إضافة إلى هذا نجد التنظيم المرن أغفل مجموعة من المبادئ التي تعتبر أساسية في التنظيم الياباني، وقد انتقيت مجموعة من المبادئ التي تميز التنظيم الياباني وخاصة نموذج تويوتا TOYOTA المشهور والتي لا تشارك فيها مع التنظيم المرن، ومن بين هذه المبادئ نجد، التوظيف في سن مبكر، والتكوين العام للعمال الجدد وتدويرهم على المناصب، وعقود العمل مدى الحياة، والترقية المرتبطة بالأقدمية، والاهتمام الكبير بثقافة المؤسسة والهوية في العمل، المراقبة الصارمة للجودة والتحسين المستمر للمنتوج، إضافة إلى تسوية الإنتاج في الورشات ومحاربة مناطق الاختناق في الورشات.

يمكن الإشارة في البداية أن دراسة دانيال مركير Daniel, Mercure حول ثقافة التسيير في الجزائر بينت أن هذه الأخيرة تشترك مع الثقافة اليابانية في الكثير من الخصائص، منها تفضيل الاتصال الشفوي المباشر والتراتيبية المعتدلة، ووجود درجة الذكورة المرتفعة، وبذلك يمكن القول أن الكثير من المبادئ التنظيمية لنموذج تويوتا SPT يمكن أن يكون تطبيقها في المؤسسة الجزائرية نافعا، وهذا ما سوف نبحث عنه في هذا العنصر، ومن خلال المعطيات الميدانية التي توجد في الجدول (رقم 81) نلاحظ أن التوظيف في المؤسسة يتم في سن متأخرة عادة فوق سن السادسة والعشرين (26) وهو معدل سن التخرج من الجامعة حيث يلتحق بعدها الطالب المتخرج بالعمل، ولكن الملاحظ أن هذا السن ليس خاصا بالجامعيين وحدهم وإنما هو متعلق بكل الفئات الأخرى وبذلك نحن بحاجة إلى تفسير أقوى، لأننا عندما قاطعنا المستوى الدراسي وسن التوظيف في الجدول (رقم 82) نلاحظ أن أكبر نسبة للموظفين من المستوى المتوسط 47.6% تم توظيفهم في سن 26-50 وبذلك يمكن القول أن متغير الدراسة لا يمكن وحده أن يفسر العلاقة و قد نكون بحاجة إلى متغير آخر مثل ثقافة المجتمع التي تجعل هذا السن هو العتبة التي تتخلى فيها الأسرة عن دعم أفرادها وتطلب منهم البحث عن الاستقلالية المادية.

الجدول رقم : 81 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أثناء التوظيف

السن أثناء التوظيف	التكرارات	النسب المئوية
18 – 15	5	2.5
25 – 19	44	25.6
50 – 26	115	66.9
بدون إجابة	8	4.7
المجموع	172	100

يظهر الجدول (رقم 82) أن أكبر نسبة لأفراد العينة في الفئة العمرية 18-15 بنسبة 14.3 % هي للمستوى الدراسي المتوسط ولها أيضا أكبر نسبة في الفئة المئوية 25-19 ب 38.1 % أما في الفئة الأخيرة 50-26 فهي للمستوى الدراسي الجامعي بنسبة 79.8 % ، وانطلاقا من هذه المعطيات يمكن القول أن عاملين أساسيين يؤخران الدخول إلى سوق العمل في المؤسسة عامل مدة الدراسة الجامعية وعامل الثقافة العائلية المرتبطة بالمساعدة المالية لأفرادها، وبذلك يمكن القول أن التوظيف في المؤسسة لا يتبع النمط الياباني الموجود في تويوتا، وهذا ما تظهره معطيات الجدولين (81-82)، ونستنتج أن المؤسسة لا تعتمد استيراثية التوظيف المبكر للعمال كما هو عليه الحال في المؤسسات اليابانية وخاصة مؤسسة تويوتا، وذلك لاعتبارات تتعلق بخصائص سوق العمل والثقافة المحلية والقوانين المنظمة للعلاقات المهنية والتي تنص على أن سن العمل يبدأ في سن 15 سنة في إطار عقود التمهين وبرخصة من الولي ووفق شروط يحددها القانون، أما سن التوظيف القانوني فهو 18 سنة حسب ما ينص عليه قانون العمل، ومن شأن التوظيف المبكر أن يعزز ثقافة المؤسسة ويكرس هوية مهنية وولاء تنظيميا قويا.

جدول رقم 82 يبين العلاقة بين المستوى الدراسي وسن التوظيف

المجموع		بدون إجابة		50-26		25-19		18-15		الفئة العمرية المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	21	/	/	47.6	10	38.1	8	14.3	3	متوسط
100	57	8.8	5	52.6	30	36.8	21	1.8	1	ثانوي
100	94	302	3	79.8	75	16	15	1.1	1	جامعي
100	172	4.7	8	66.9	115	25.6	44	2.9	5	المجموع

يمكن أيضا التذكير بمعطيات الجدول (رقم 27) السابق والذي أظهر وجود عملية تنقل العمال بين مناصب العمل المختلفة أثناء التوظيف لإطلاعهم على مختلف المراكز وهذه العملية مفيدة في تقليل الاغتراب لدى العمال كما يسمح لهم لاحقا بالقيام بمهام متعددة من الإثراء والتوسيع، يمكن التذكير أن هذه العملية تمس 44.8 % فقط من عينة الدراسة مما يجعلنا نقول بوجود هذا المبدأ بصورة جزئية ومتوسطة وليس كسياسة عامة في المؤسسة، وهذا ما أكدته المقابلات حيث يقول احد الإطارات "كان تنقل العامل الجديد بين مراكز العمل المختلفة وتحت إشراف أحد العمال القدامى عملية جدية وتعطى لها أهمية أما الآن فلم تعد كذلك"، وبذلك يمكن القول أنها موجودة ولكنها لا تحضى بالأهمية اللازمة في المؤسسة، وتتميز تويوتا بحرصها الشديد على تنقل العمال الجدد بين الوظائف المختلفة قبل الالتحاق بمناصبهم، وذلك للاعتبارات الموضوعية التي تحدثنا عنها سابقا. من المميزات التي عرف بها التنظيم الياباني هو اعتماده شبكة من الأجور معقدة، تركز على ثلاث أسس، عدم وجود فروق كبيرة بين الأجور القاعدية للعمال، إعطاء قيمة للأقدمية في المؤسسة لتثبيت العمالة والتقليل من دورائها، تغير الأجر خلال السنة حسب النتائج المحققة والظروف التي تمر بها، والملاحظ في شبكة الأجور في المؤسسة أن الجانب الثابت في الأجر هو الجزء الأكبر وهذا لا يسمح بتغير الأجر ولا يسمح بتباينه مما يساعد على تحفيز العمال كما أن هناك فرقا كبيرا بين أجور الإطارات المسيرة وأجور العمال، وبذلك يمكن القول أن نظام الأجر في المؤسسة أقرب إلى النظام البيروقراطي منه إلى أي نموذج آخر مع بعض التعديلات، خاصة كونه يربط بين الأجر والمنصب وهي

إحدى خصائص التنظيم البيروقراطي عكس الأنظمة الأخرى التي تربطه بالكفاءة على الطريقة الألمانية أو تربطه بالإنتاج على الطريقة التaylorية أو تربطه بالأقدمية على النمط الياباني.

من الخصائص المميزة لنظام الإنتاج عند تويوتا وجود استراتيجية لتعزيز ثقافة المؤسسة وبناء هوية مهنية مشتركة للعمال أو هوية فرعية داخل المؤسسة إضافة إلى تنمية الولاء التنظيمي، وهذه الإستراتيجية تعتمد مجموعة من عمليات التنشئة لإنجاح ذلك من بينها التوظيف في السن المبكر، وتعريف العمال الجدد بثقافة المؤسسة، إضافة إلى النشاطات الجماعية للعمال داخل المصنع وخارجه، والخدمات التي توفرها المؤسسة للعامل وأسرته معا ومن بين هذه العمليات نجد بناء مساكن جماعية للعمال وتنظيم الرحلات والنشاطات الرياضية الجماعية، التكفل الصحي بالعامل وأسرته، وهناك قيادة أبوية على النمط الشرقي - بطيركية حسب التعبير الغربي - ، ولكن في المؤسسة محل الدراسة نجد آليات التنشئة غير موجودة ولا يوجد هناك اهتمام بثقافة المؤسسة والهوية المهنية وهي في هذا الجانب أقرب إلى التaylorية منها إلى اليابانية، أحد الأسباب الرئيسية التي تمنع حدوث ذلك ملكية المؤسسة المشتركة بين الأجانب والدولة، وكذلك جنسية المسير الفرنسية التي تعيد إلى العامل تراكمات وإرث 130 سنة من الاستعمار، يقول دانيال ماركير Daniel Mercure أن 66% من العمال الجزائريين لا يرغبون في مسير أجنبي وهذا توجه من الضروري أخذه بعين الاعتبار في بناء تنظيم المؤسسة¹، ويقول أحد الباحثين في مقابلة معه " إنهم لا يحترمونا وينظرون إلينا نظرة المستعمر السابق"، كل هذه الاعتبارات تجعل بناء ثقافة وهوية قوية في المؤسسة أمرا صعبا، إضافة إلى أن الشراكة في المؤسسة قائمة على عقد محدد المدة، والشريك يمكن أن يرحل في أي وقت، هذا يجعله لا يعطي أهمية لثقافة المؤسسة والهوية الجماعية فيها، وإنما التركيز فقط على الإنتاج بالطاقة القصوى واستغلال الظروف التي يعطيها السوق هذه هي الأولويات بالنسبة للمؤسسة، خلافا للمؤسسات اليابانية والتي هي مؤسسات وطنية أغلب أسهمها ملكية للبنوك الوطنية اليابانية.

وإذا نظرنا إلى المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارة نجد بقايا لنشاطات جماعية باقية من عهد المؤسسة العمومية ممثلة في برنامج الرياضة و العمل، فرغم أن أكبر نسبة من عينة الدراسة ترى وجود نشاطات جماعية في المؤسسة ب 58 % حسب ما يبينه الجدول (رقم 83) إلا أن الجدول الموالي (رقم 84) يبين أن هذه النشاطات تقتصر فقط على النشاطات الرياضية، ونسبة قليلة فقط من أفراد العينة ترى وجود الرحلات.

¹ Daniel, Mercure . Op.Cit .P.88.

الجدول رقم : 83 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير النشاطات الجماعية بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	النشاطات الجماعية بين العمال
58	100	نعم
42	72	لا
100	172	المجموع

يبدو من الدراسة الميدانية أن النشاطات الجماعية في المؤسسة تقتصر بشكل أساسي على المباريات الرياضية حيث أن 58.1 % من أفراد العينة يرى وجودها أما النشاط الآخر ممثلا في الرحلات فلا ترى وجوده إلا 7.6 % من أفراد العينة، كما أن الجداول المتقاطعة مع الفئة المهنية لم تبين فروق ذات دلالة حول هذه النشاطات، وبذلك يمكن القول من غير مجازفة أن سياسة تعزيز ثقافة المؤسسة والهوية المهنية غير مأخوذة على محمل الجد.

جدول رقم 84 يبين نوع النشاطات الجماعية الموجودة بالمؤسسة حسب رأي أفراد العينة

الرحلات		الرياضة		نوع النشاط الإجابة
%	ت	%	ت	
7,6	3	58,1	100	نعم
92,4	159	41,9	72	لا
100	172	100	172	المجموع

أحد المميزات الرئيسية في النظام الياباني هي نظام الترقية الذي يعتمد على الأقدمية والذي يتسم بالبطء، ويرى بعض الباحثين أن ذلك وضع كحل لمشكلة الحراك المهني وعدم ثبات العمال في المؤسسة فعندما ترتبط الترقية بالأقدمية في المؤسسة يصبح العامل حريصا على البقاء في منصبه حتى لا يخسر أقدميته، كما أن ثبات العمالة وتوظيفها المبكر يساعدان على خلق ثقافة تنظيمية وهوية مهنية صلبة وهذا ما تتميز به المؤسسة اليابانية خلافا للمؤسسات الغربية، فالمؤسسة الألمانية مثلا الترقية فيها تتم حسب الكفاءة وليس الأقدمية، لهذا تعرف نسبا مرتفعة من الحراك المهني، يمكن كذلك التنبيه إلى أن المجتمعات الشرقية تعطي مكانة خاصة لكبار السن مما يجعل اعتماد الترقية على الأقدمية والسن عملا من عوامل الاستقرار ويقلل من مشكلة صراع الأجيال في المؤسسة، فعادة الأفراد لا يجدون مشكلة في الخضوع لمسؤول كبير في السن، ولكن المشكلة دائما تطرح كلما كان المسؤول شابا أو أقدميته قليلة، ويظهر من معطيات الجدول (رقم 85) أن الترقية في المؤسسة بطيئة على النمط الياباني، حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة 82 % ترى أن الترقية في المؤسسة بطيئة وهي نفس الفكرة التي أكدتها المطيات التي جمعتها المقابلة، وبذلك يمكن القول أن نظام الترقية في المؤسسة بطيء على الطريقة اليابانية.

الجدول رقم 85: يبين سرعة الترقية في المؤسسة

الترقية في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
سريعة	1	0.6
متوسطة	30	17.4
بطيئة	141	82
المجموع	172	100

يمكن تأكيد النتيجة السابقة من خلال الجدول (رقم 86) حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة ب 33.1 % بقيت في منصبها أكثر من ستة 06 سنوات، وأن الفئة التي يمكن اعتبار ترقيتها سريعة لا تتعدى 8.7 %.

الجدول رقم : 86 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة البقاء في المنصب السابق

النسبة المئوية	التكرارات	مدة البقاء في المنصب السابق
8.7	15	2-1
31.4	54	5-3
33.1	57	10-6
13.4	23	أكثر من 10 سنوات
13.4	23	بدون إجابة
100	172	المجموع

يتميز التنظيم الياباني بكون الترقية فيه تتم على أساس الأقدمية وبعض الباحثين يرى ذلك حلا لمشكلة الحراك المهني، غير أنني أرى أن ذلك مرتبط بالثقافة الشرقية عموما القائمة على احترام كبير السن وتقديره في المسؤوليات، وإذا نظرنا للجدول (رقم 87) نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة 45.9% يرى أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، تليها نسبة الكفاءة كأساس للترقية ب 40.7%، إضافة إلى نسبة 26.7% ترى وجود اعتبارات غير موضوعية في الترقية، وفي الأخير يأتي السن بنسبة 4.1%، وبذلك يمكن القول أن الترقية في المؤسسة شبيهة بالترقية في النظام الياباني، فهي بطيئة وتعتمد على معيار الأقدمية بالدرجة الأولى إضافة إلى الكفاءة في المرتبة الثانية والسن في المرتبة الأخيرة مع وجود نسبة من الحالات التي تتم خارج إطار المعايير المعتمدة .

جدول رقم 87 يبين معايير الترقية

معايير الترقية الإجابة		الأقدمية		الكفاءة		السن		معايير غير موضوعية	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	79	45,9	70	40,7	7	4,1	46	26,7	
لا	93	54,1	102	59,3	165	95,9	126	73,3	
المجموع	172	100	172	100	172	100	172	100	

من الأمور التي ابتدعها نظام الإنتاج تويوتا استيراجية التحسين المستمر في المؤسسة سواء للمنتوج أو لوسائل الإنتاج أو لطرق الإنتاج، وقد بينت الدراسة وجود فرق التحسين المستمر في المؤسسة والتي تم تصنيفها منذ مدة ولكن العمل بها مازال لم يعرف تقدما كبيرا، يقول أحد المبحوثين في مقابلة معه "توجد بالمؤسسة فرق تعقد اجتماعات دورية في إطار سياسة التحسين المستمر ولكنها تتطور ببطء"، وقد بينت معطيات الاستمارة وجود استيراجية التحسين المستمر، حيث أن 89.5 % من أفراد العينة يرى وجودها بالمؤسسة مقابل 10.5 % ينفون وجودها، هذا يظهر من خلال معطيات الجدول (رقم 43) الذي سبق أن تحدثنا عنه، كما أظهرت الدراسة الميدانية أن الآلية الأساسية المستعملة في التحسين المستمر هي الأفراد المتخصصون، فمن خلال معطيات الجدول (رقم 44) الذي سبق التحدث عنه، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة ب 67.4 % يرى أن التحسين يتم من خلال فرق متخصصة، وأن نسبة مجموعان النقاش والاقتراحات المباشرة نسبها متساوية ب 16.9 %، وبذلك يمكن القول أن فكرة التحسين المستمر اليابانية موجودة في المؤسسة، ولكنها لا تطبق بنفس الطريقة بواسطة حلقات الجودة، وإنما تتم من خلال أفراد متخصصين على الطريقة التaylorية التي تفصل التصور والتصميم عن التنفيذ.

يمكن أيضا ملاحظة وجود مراقبة صارمة لنوعية المنتوج في كل مراحل الإنتاج على طريقة المؤسسة اليابانية وهذا يظهر من خلال معطيات الجدول السابق (رقم 45) حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة 78.5 % ترى أن المراقبة تتم في مراحل الإنتاج المختلفة من الفولاذ السائل إلى المنتوج النهائي

وهذا يوفر على المؤسسة تكلفة العمل في الإنتاج الرديء عند توقيفه في بداية العملية الإنتاجية، وبذلك يمكن تسجيل وجود مبدأ مراقبة الإنتاج الصارمة في المؤسسة على طريقة نموذج الإنتاج تويوتا. من بين المميزات التي اشتهر بها النموذج الياباني، تركيز المؤسسة على النشاط الرئيسي للإنتاج وإخراج النشاطات الثانوية الأخرى عن اهتمام المؤسسة من خلال تحويلها إلى شركات المناولة، فالمؤسسة الأم في تويوتا لا تنتج إلا الهياكل والمحركات أما الملحقات الأخرى فيتم توريدها من خلال شبكة من الشركات المناولة التي تعمل بالتنسيق التام مع المؤسسة الأم وتخضع لما تطلبه من نوعية أو سعر أو كمية وفي الوقت المناسب، يقال أن المتطلبات الأساسية للإنتاج في الوقت هي تطور وسائل النقل وانتظامها ووجود شبكة من مؤسسات المناولة القادرة على تزويد المؤسسة بالمواد الضرورية بالكمية والنوعية اللازمة وفي الوقت المناسب، ومن خلال الدراسة الميدانية نجد أن المناولة موجودة في المؤسسة حيث أن نسبة 97.7 % من أفراد العينة يقر بوجودها داخل المؤسسة هذا ما يظهره الجدول (رقم 88)، ولكن ليس لنفس الأسباب وبنفس الدرجة من الارتباط بالشركة الأم، وبذلك يمكن القول بوجود أحد مبادئ التنظيم الياباني في المؤسسة ممثلاً في إخراج النشاطات الثانوية إلى المؤسسات المناولة، أو ما يعرف بالمناولة من الباطن.

الجدول رقم: 88 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود المناولة

وجود المناولة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	168	97.7
لا	4	2.3
المجموع	172	100

رغم وجود الاعتماد على المناولة في المؤسسة إلا أننا نسجل اعتماده بصورة كبيرة ومبالغ فيها فهو لا يقتصر على نشاطات الإسناد فقط بل يتعداها إلى النشاطات الرئيسية في الإنتاج هذا ما يظهره الجدول (رقم 89) فأكثر نسبة من العينة 86.6 % ترى وجود المناولة في الصيانة تليها نسبة 83.7 % ترى وجودها في النقل تليهما نسبة 67.4 % ترى وجودها في النظافة وبعدها نجد نسبة 53.5 % ترى وجودها في الإطعام وفي الأخير نجد الحراسة ب 3.5 % و الإنتاج ب 1.7 % وبغض النظر عن النسب المسجلة فإن المناولة موجودة في المؤسسة بصورة فعلية في الصيانة والنقل والإطعام والنظافة

والحراسة، ولكن وجودها في الإنتاج ليس بصورة كبيرة حيث تلجأ إليها المؤسسة في بعض الورشات لتغطية العجز الذي تعرفه اليد العاملة وأغلب هذه الشركات المناولة مشكل من عمال سابقين تقاعدوا عن العمل بالمؤسسة في فترات سابقة، لذلك يمكن القول أن التفاوت في النسب لا يعني الشيء الكبير في هذا الجدول وأهميته تتوقف عند بيان المجالات التي توجد بها المناولة، وتفاوت النسب راجع لتباين اطلاع أفراد العينة على ما يدور بالمؤسسة، كل حسب نفوذه ومكانته وتوقعه داخل المؤسسة، فهناك بعض المعلومات فائقة الأهمية لا يعرفها إلا القليل بالمؤسسة، ورغم وجود هذا الواقع وأهميته إلا أن عدد المطلعين عليه يكون قليلا ، لذلك يجب التنبيه عند قراءة هذه النسب لأن العدد الكبير لا يعني بالضرورة الأهمية كما هو ملاحظ في هذا الجدول، لأن المصادر الأخرى للمعلومات (الوثائق والمقابلات) تثبت وجود المناولة في كل هذه المجالات دون تمييز باستثناء الإنتاج الذي يتفاوت من ورشة إلى أخرى حسب نقص اليد العاملة.

جدول رقم 89 يبين مجالات نشاط المناولة

الإنتاج		الحراسة		الإطعام		النظافة		النقل		الصيانة		المجال
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الإجابة
3	1,7	6	3,5	92	53,5	116	67,4	144	83,7	49	86,6	نعم
169	98,3	166	96,5	80	46,5	56	32,6	28	16,3	23	13,4	لا
172	100	172	100	172	100	172	100	172	100	172	100	المجموع

من المبادئ التي أنتجتها التجربة اليابانية مبدأ تسوية المنتج ومبدأ تسوية الإنتاج، ويعتمد الأول على آلية مكافحة مناطق الاختناق والتي نلجأ إليها عادة عندما تكون القدرة الإنتاجية للمركز المتقدم أكبر من المركز اللاحق أو عندما يتعرض مركز لاحق لمشكلة تمنعه من استيعاب تدفقات المركز السابق، ففي الحجار مثلا ينتج الفرن العالي كمية من الفولاذ السائل ويوزعها على الورشات بكميات منتظمة ولكن عندما تصاب ورشة من الورشات بعائق ما فإن الأمر يصبح مشكلة، يوجد الاختناق أيضا عندما تكون درجة استيعاب الورشات اللاحقة أقل من الكميات التي تصدرها الورشات السابقة،

وهنا يكون التدخل ضروريا لتسوية المنتج ووضع مرونة كافية لانتقاله من ورشة إلى أخرى، أما تسوية الإنتاج فوضعت حلا لتغير طلبات الزبائن من فترة إلى أخرى مما يتطلب شبكة إنتاج مرنة وسريعة في ضبط آلتها الإنتاجية مع الطلبات المتغيرة في السوق ولذلك وجب على المؤسسة أن تضع نظاما مرنا وقادرا على التغير بسرعة من خلال ما يسمى بتسوية الإنتاج والذي يعني القدرة على رفع الطاقة الإنتاجية لمنتج محدد يكثر الطلب عليه في السوق. فالمرونة في الإنتاج *flexibilité* وتنوعه من شأنه أن يقلل مناطق الاختناق في المؤسسة ويمكنها من التحرك بمرونة مع متطلبات السوق المتنوعة.

وقد قامت المؤسسة بحملة في سنوات ماضية لتحديد مناطق الاختناق في المؤسسة ومعالجتها من خلال إنشاء شبكات جديدة تمكن تغيير تدفقات الفولاذ السائل من ورشة إلى أخرى بالكمية اللازمة، إلا أن المشكلة هي عجز التجهيزات القديمة وعدم قدرتها على تنويع المنتج مما يسمح لها بالصمود في السوق خاصة بعض المنتجات التي لا تنخفض أسعارها ولا ينخفض الطلب عليها في السوق مثل صفائح الحديد الموجهة لصناعة السيارات، وقد قامت المؤسسة في السنة الأخيرة بإبرام عقود لتزويد المؤسسة بالمعدات الضرورية لإنتاج بعض الأنواع ذات الخصوصية لزيادة قدرتها على التواجد في السوق، وتلبية طلبات إنتاج محلي على درجة كبيرة من الأهمية من الأنابيب الموجهة للصناعات البترولية والغازية.

يمكن القول إذا أن مبدأ تسوية الإنتاج ومحاربة الاختناق والمرونة في التغير مع متطلبات السوق هي في اهتمامات المؤسسة وتحاول تحقيقها بمجهودات معتبرة، يبقى الأمر متوقفا على مدى القدرة على تحقيق ذلك بالقدر اللازم .

المبحث الثالث: مبادئ التنظيم الحديثة بالمؤسسة.

1. مبادئ التنظيم المرن في المؤسسة Lean production.

دراسة الاتحاد الأوروبي استعملت مجموعة من المؤشرات الخاصة بنظام الإنتاج المرن أو الرشيق لمعرفة وجوده في المؤسسة وهذه المؤشرات هي : تعدد المهام، العمل من خلال الفرق، الإنتاج في الوقت وحسب الطلب، إدارة الجودة الشاملة، استقلالية متوسطة في إجراءات العمل، درجة مرتفعة لضغوط العمل من خلال وتيرة العمل وحجم الإنتاج المطلوب والاستقلالية في المراقبة، وقد

استعملت دراسات أخرى حول الإنتاج المرن مبادئ متنوعة تتفق أحياناً وتختلف أخرى تزيد وتنقص حسب كل دراسة، ففي الدراسة الرائدة لـ J. Womack وزملائه تم استعمال خمسة مبادئ ظنوا أنها معبرة عن هذا التنظيم، واقترح Liker من جامعة ميشيغان Michigan أربعة عشرة مبدأ رآها تمثل التنظيم المرن، وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المبادئ التي اعتمدها دراسة الإتحاد الأوروبي وأضفت لها جملة من المبادئ الأخرى التي رأيت أنها مهمة في تحديد التنظيم المرن، مثل محاربة التبذير، التطوير والتحسين المستمر، الصرامة في مراقبة الجودة، المرونة، الاتصال الأفقي، الإدارة الفعالة للصيانة، وتسوية المنتج.

من المبادئ التي تميز التنظيم المرن هو اعتماده على العمل الجماعي ويبدو أن الغالب في المؤسسة هو العمل الجماعي الجزئي حيث نجده في الجدول (رقم 90) يمثل رأي أكبر نسبة من أفراد العينة بـ 48,3% ، أما النسبة المئوية فهي التي ترى وجود العمل الجماعي وتمثل 37,8% ، وبذلك يمكن القول بوجود أحد مبادئ نمط الإنتاج المرن، بالمؤسسة ولكن ليس بالصورة التامة وإنما بصورة بسيطة أو معدلة حتى تتلاءم والمعطيات المحلية والسياسي السوسيوي اقتصادي للمؤسسة.

جدول رقم 90 يبين وجود فرق العمل الجماعي

طبيعة العمل الإجابة	جماعي		جزء منه جماعي		فردى	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	65	37,8	83	48,3	45	26,2
لا	107	62,2	89	51,7	127	73,8
المجموع	172	100	172	100	172	100

الملاحظة الأولى المسجلة على معطيات الاستمارة هو التناقض الواقع بين النتائج التي يعرضها الجدول (رقم 91) والذي يظهر وجود نفس النسبة لمؤشري إثراء المهام وتجزئتها بـ 12,2% لكليهما، وهي نسب قليلة في المؤسسة، لذلك فنحن مضطرين للاستعانة بالمقابلات لتحليل هذا المبدأ لأن معلوماتها أكثر دقة وواقعية من معطيات الاستمارة التي ظهرت متناقضة ومن غير معنى، يقول أحد الإطارات

من لجنة المشاركة "لقد قررت المؤسسة إدخال مبدأ إثراء المهام لمعالجة مشكلة قلة عدد العمال في المصنع، بعد عملية التسريح الجماعي التي نفذتها في إطار سياسة تقليل تكاليف الإنتاج، ولذلك تم إلحاق العديد من المناصب الشاغرة بمناصب أخرى مشغولة وبذلك أصبح الشخص يقوم بمهام متعددة، ويضاف إلى راتبه منحة مقابل قيامه بهذا العمل"، وهذا ما يفسر لنا الإجابات المتناقضة للاستمارة، فالعمال لا ينظرون إلى تعدد النشاطات على أنه إثراء للمهام بقدر ما يعتبرونه مجرد زيادة للأعباء لا غير، هذا يفسر الإجابة القليلة على السؤالين، الجانب الآخر متعلق بالثقافة والتقاليد التaylorية الموروثة من زمن المؤسسة العمومية، هذه التقاليد مازالت تقاوم أي محاولة لتغيير الوضع، فمن الأمور الملفتة التي سجلتها الدراسة الميدانية عن طريق المقابلات، هو وجود عمال يحنون إلى عهد التaylorية، عهد التراتيبية الطويلة والاتصال البيروقراطي الرسمي والعمودي، يقول إطار في مصلحة تسيير الموارد البشرية " هناك عدم انضباط وانفلات في العلاقة وتدهور لمكانة المسؤول، لقد أصبح عون التنفيذ يتصل برئيس المصلحة هذا وضع سيء، لقد كانت الأمور من قبل محددة وكل شخص في مكانه"، وهذا الموقف يمثل 35 % من المستجوبين عن طريق المقابلة وكلهم من إطارات المؤسسة.

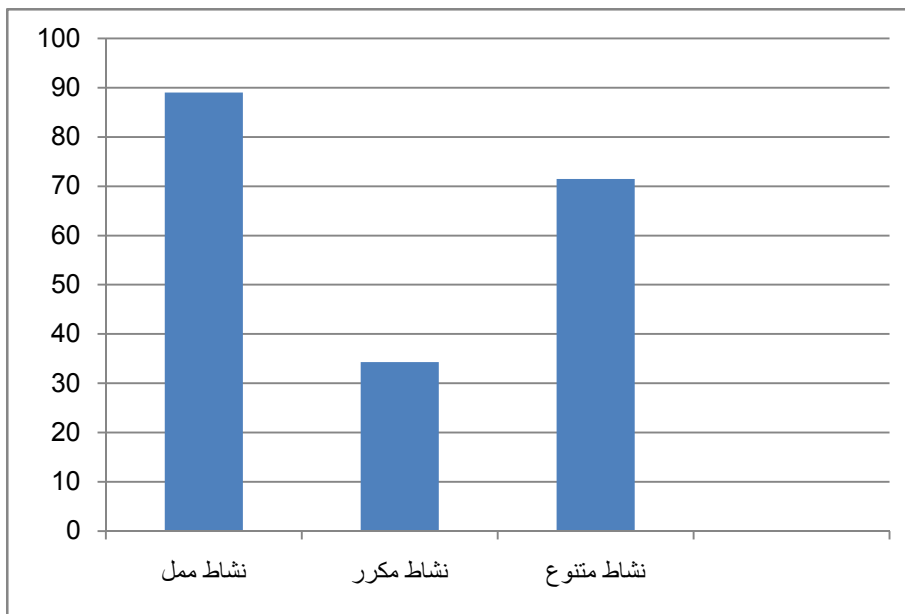
أما فيما يتعلق بالاستقلالية في العمل فنسجل وجوده في المؤسسة، حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة يرى أن العمل غير محدد بدقة ب 62.6 % وأن أكبر نسبة ب 56.4 % ترى أن أهدافه محددة، ولذلك يمكن القول أن أحد مبادئ التنظيم المرنة موجودة وهي الحرية المتوسطة في إجراءات العمل.

جدول رقم 91 يبين درجة تقسيم العمل في المؤسسة

نوعية العمل		متعدد المهام		مهمة واحدة		محدد بدقة		أهدافه محددة	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		21	12,2	21	12,2	65	37,8	97	56,4
لا		151	87,8	151	87,8	104	62,2	75	43,6
المجموع		172	100	172	100	172	100	172	100

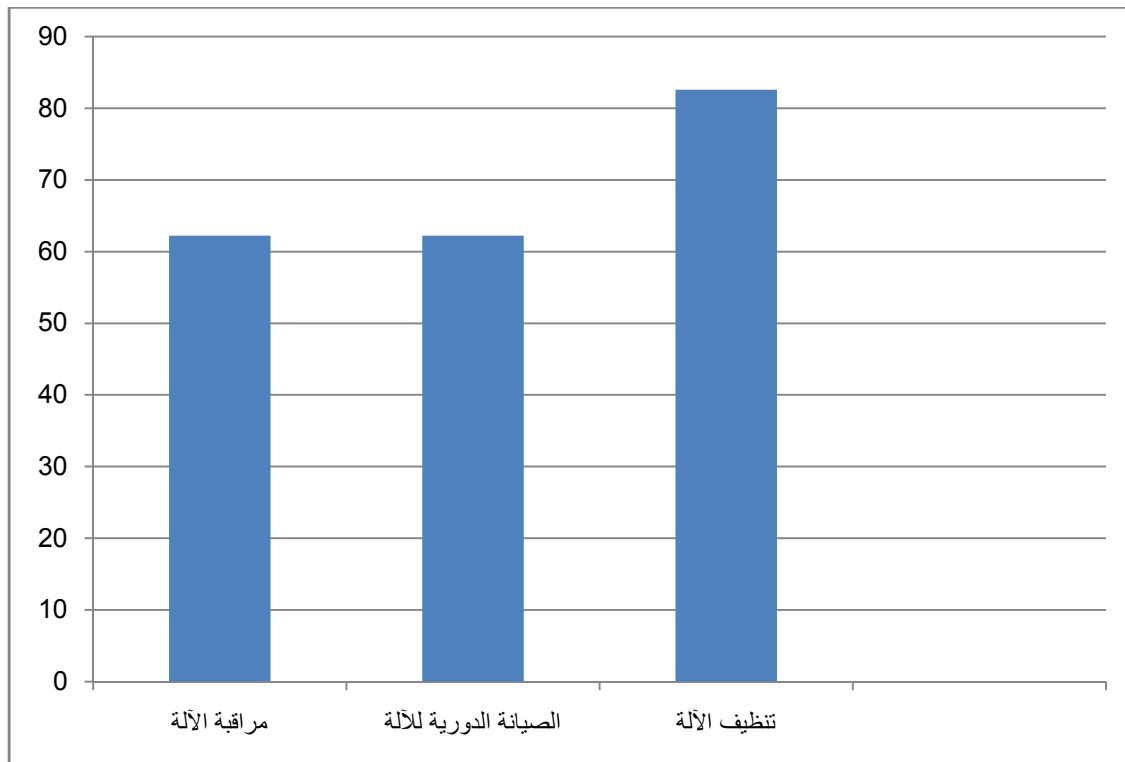
من خلال معطيات الشكل (رقم 03) نلاحظ أن أكبر نسبة في العينة هي التي ترى أن العمل ممل ب 89 % رغم أن 71.5 % منها يرى أن عمله متنوع أما العمل المكرر فلا يمثل إلا 34.3 % وبذلك يمكن أن نستنتج أن تنوع العمل لا يعني بالضرورة غياب الملل خلافا لما هو معروف في الدراسات التنظيمية الكلاسيكية حول المحتوى المعرفي للعمل والرتابة والملل.

شكل رقم 02 يبين رتابة العمل ومحتواه المعرفي



من خلال الشكل (رقم 04) نلاحظ أيضا أن هناك إثراء للمهام بالمؤسسة حيث أن الجمع بين نشاط مراقبة الآلة والصيانة الدورية لها يوجد في 62.2 % من أفراد العينة أما نشاط الصيانة فيوجد في نسبة أكبر حيث تقدر ب 82.6 % وما نستنتجه في البداية أن المؤسسة تعتمد مبدأ إثراء المهام في نظام إنتاجها، ولكن المقابلات بينت أن تنظيف الآلة ليس عملا دوريا داخلا في مهام العامل وإنما يكون عادة في فترات توقف الإنتاج لأسباب معينة فيقوم العامل حينها باستغلال الوقت في تنظيف الآلة بدلا من التجول في المصنع، وهذا لا يمكن اعتباره إثراء للمهام، وبذلك يمكن القول أن فلسفة إثراء المهام الحقيقية غائبة عن المؤسسة أو هي مطبقة بصورة جزئية.

شكل رقم 03 يبين محتوى إثراء المهام بالمؤسسة



من الملاحظات المسجلة في الدراسة الميدانية أن التكوين في المؤسسة هو تكوين عام حيث أن أغلب أفراد العينة الذين خضعوا للتكوين بنسبة 28.5 % يرون أن التكوين الذي خضعوا له هو تكوين عام، وعادة التكوين العام يكون مرتبطاً بعملية إثراء المهام حيث يتضمن برنامج التكوين محتوى متنوع يتناسب وفكرة الانتقال من مهمة إلى أخرى، هذا ما يظهره الجدول (رقم 92)، وبذلك فإن معطيات هذا الجدول تعزز فكرة وجود تعدد للمهام في المؤسسة يتطور بصورة تدريجية رغم مقاومة بقايا تقسيم العمل التaylorي له، لأن برنامج التكوين يصب في صالح هذا الاتجاه.

الجدول رقم : 92 يبين توزع أفراد العينة حسب متغير طبيعة التكوين

طبيعة التكوين	التكرارات	النسب المئوية
نظري	41	22.7
ميداني	16	9.3
متخصص	28	16.3
عام	49	28.5
بدون إجابة	42	24.4
المجموع	172	100

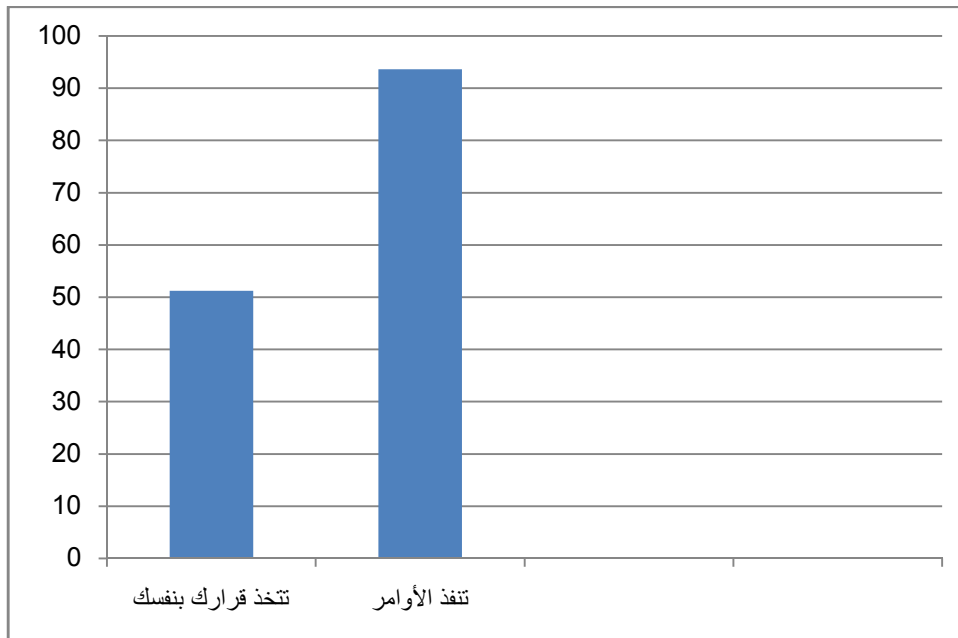
من خصائص التنظيم في المؤسسة وجود حرية في العمل خاصة ما تعلق منها باختيار زميل العمل واختيار طريقة العمل، وهذا يعزز التحليل السابق بوجود حرية في العمل وهذه من خصائص التنظيم المرن كما حددناها سابقا، ومعطيات الجدول (رقم 93) تؤيد هذا التحليل، حيث أن 88.4 % من أفراد العينة يرى وجود حرية في اختيار زميل العمل، و 51.7 % منها يرى وجود حرية في اختيار طريقة العمل، أما اختيار سرعة العمل فلا يمثل إلا 19.2 % وهو مؤشر أيضا على وجود التنظيم الرشيق الذي يفرض كثافة عمل مرتفعة على العمال ولا يسمح لهم بتحديدتها حسب رغبتهم، وهذه أيضا أحد الانتقادات الموجهة للإنتاج المرن.

جدول رقم 93 يبين الحرية في العمل

إمكانية اختيار الإجابة	اختيار العمل		اختيار طريقة العمل		اختيار سرعة العمل		اختيار زميل العمل	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	26	15,1	89	51,7	33	19,2	152	88,4
لا	146	84,9	83	48,3	139	8,8	20	11,6
المجموع	172	100	172	100	172	100	172	100

من خلال معطيات الشكل (رقم 05) تبين أن أكبر نسبة من العينة تنفذ الأوامر ب 93.6 % وكان من المفترض أن تكون الإجابات الأخرى المقابلة في حدود 6.4 % لأن السؤال في أصله أحادي الإجابة إلا أن المستجوبين اعتبروه متعدد الإجابات وبذلك بلغت نسبتها 51.2 % وكان ذلك إشارة كافية على أن الواقع مخالف لتوقعات الدراسات السابقة التي تقابل بين السؤالين وهو محاولة من المبحوثين لكي ينبهوا إلى أن الأمر وسط بين هذا وذلك، أو ما يمكن اعتباره تكييف للمبدأ بطريقة خاصة، وهذه الملاحظة نفسها سجلناها عند قراءة معطيات الشكل (رقم 02) والجداول المرتبطة به.

شكل رقم 04 يبين هامش المبادرة في المؤسسة



من المبادئ الأساسية التي يتفق جميع من كتبوا حول التنظيم المرن على أنها من خصائصه نجد استيراثية محاربة التبذير، ويعد هذا المبدأ في الإنتاج المرن بمثابة تقسيم العمل عند تايلور، ومن خلال الدراسة الميدانية والمعطيات التي تم جمعها من خلال المقابلة أو الاستمارة، لا حظنا وجود استيراثية محاربة التبذير بقوة خاصة في السنوات الأولى لعقد الشراكة، لقد باشرت المؤسسة حملة واسعة لمحاربة التبذير بجميع أبعاده سواء ما تعلق منه بالمواد الأولية أو المنتج النهائي أو العمل غير المنتج والعمالة الزائدة في المؤسسة وقد سبقت الإشارة إلى مثال المخزن الذي كان يعمل به 40 عاملاً وتم تقليص العدد إلى عاملين، ويمكن التدليل على وجود هذه الاستيراثية من خلال الجدول (رقم 94) حيث

أن أكبر نسبة من أفراد العينة ب 55.2 % ترى وجود استراتيجية لمحاربة التبذير، يقول إطار بإحدى الورشات "عندما دخلنا الشراكة أول ما قام به المسير الجديد هو تسويق أطنان من الحديد المكدسة لسنوات في فضاءات التخزين التابعة للمؤسسة، كما قام باستغلال مخازن قطع الغيار التي كانت مكدسة في مخازن الورشات، وشدد الرقابة على استعمال المواد الأولية"، يمكن القول إن أهم ما ركز عليه المؤسسة في سنواتها الأولى هي تجفيف مصادر التبذير وحصرتها ومراقبتها بشكل دقيق، وبذلك يمكن القول أن أهم مبدأ من مبادئ التنظيم المرن موجودة في المؤسسة.

الجدول رقم : 94 يبين وجود إستراتيجية لمحاربة التبذير

إستراتيجية محاربة التبذير	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	95	55.2
لا	77	44.8
المجموع	172	100

يمكن اعتماد العديد من الطرق في استراتيجية محاربة التبذير حسب المشاكل التي تواجهها المؤسسة، ويمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تركز استراتيجيتها بالدرجة الأولى على تقليص الإنتاج الرديء، وهذا ما تظهره معطيات الجدول (رقم 95) فأكثر نسبة من أفراد العينة 32.6 % ترى أن الاستراتيجية تعتمد على تقليص الإنتاج الرديء، تليها نسبة متساوية لمراقبة استعمال المواد الأولية ومحاربة العمل غير المنتج ب 23.3 %، يقول إطار في المؤسسة " لقد كان للمؤسسة مخزن للإنتاج المصنف على أنه غير مطابق للمعايير، والذي يتم بيعه بثمن زهيد لشبكات تقوم بتصديره إلى تونس حيث يتم فرزها وتصديره مجددا إلى تركيا بأسعار الحديد الصالح للاستعمال"، ولكن منذ الشراكة لم يعد هناك ممارسات مثل هذه حيث تعددت مراحل مراقبة نوعية الإنتاج وكميته مما قلل كثيرا مصادر الهدر والتبذير.

جدول رقم 95 يبين عناصر إستراتيجية المؤسسة في محاربة التبذير

الإجابة الإستراتيجية		تقليل الإنتاج الرديء		مراقبة استعمال المواد الأولية		محاربة العمل غير المنتج	
		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		56	32,6	40	23,3	40	23,3
لا		116	67,4	132	76,7	132	76,7
المجموع		172	100	172	100	172	100

من مميزات التنظيم المرن محاربته التخزين وتقليله للدرجة القصوى، لأن المقاربة المالية التي يعتمد عليها ترى أن المواد المخزنة هي رأس مال غير منتج، زيادة على ذلك فهو مكلف لأن الإنتاج المخزن يحتاج إلى تحميل وتفريغ وحيز للتخزين وحراسة وصيانة، فهو ليس رأس مال مجمد فقط ولكنه مكلف أيضا لهذا يتم الاعتماد على مبدأ الإنتاج في الوقت والتقليل من التخزين إلى الدرجة القصوى، هذا ما أثبتته المقابلات وبينته بيانات الجداول، حيث أن أكبر نسبة من أفراد العينة 57 % ترى عدم وجود تخزين بالمؤسسة، ولكن تطبيقه ليس بالصورة المثلى نظرا لبعض الإكراهات التي يفرضها المحيط وكنا قد تكلمنا عنها في مواضع سابقة.

الجدول رقم : 96 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وجود إستراتيجية التخزين

وجود إستراتيجية التخزين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	74	43
لا	98	57
المجموع	172	100

أظهرت الدراسة الميدانية أن استراتيجية الإنتاج في الوقت المعتمدة في المؤسسة لا تنطبع بالصورة النمطية في الإنتاج المرن وإنما تطبق بصورة متوسطة حسب ما تسمح به الظروف لأن الإنتاج في الوقت في صورته المثلى يرتبط تحقيقه بجملة من العوامل منها تطور البنية التحتية للبلاد ووجود وسائل نقل منتظمة إضافة إلى وجود شبكة من مؤسسات المناولة التي تشكل شبكة متضامنة مع المؤسسة الأم وتخضع لمتطلبات نشاطها، وغالب هذه الشروط غير موجودة في الجزائر بالصورة المطلوبة، لهذا نجد أن تطبيق مبدأ الإنتاج في الوقت مطبق بالصورة التي تتلاءم مع السياق المحلي، كما نلاحظ أن أهم المواد المخزنة هي المواد الأولية والمنتج النهائي، فأكثر نسبة من أفراد العينة 21,5 % التي ترى وجود تخزين للمواد الأولية والنسبة الثانية 17.4 % ترى وجود تخزين للمنتج النهائي، يقول رئيس ورشة حديد البناء LRB "ننتج حديدا للتسليح والبناء من الأحجام الكبيرة حسب الطلب ولا ننتجه إلا بالكمية المطلوبة من الزبائن لأن هذا النوع يصعب تسويقه نظرا لقياساته الكبيرة والتي لا تستعمل إلا في المنشآت الكبرى أما الحديد الآخر من الأحجام الصغيرة فلا مشكلة في تسويقه نظرا لاستعمالاته المتعددة لهذا لا يخضع لمبدأ الإنتاج حسب الطلب".

جدول رقم 97 يبين المواد المخزنة

المواد المخزنة		المواد الأولية		المنتج النهائي	
الإجابة		ت	%	ت	%
نعم		37	21,5	30	17,4
لا		135	78,5	142	82,6
المجموع		172	100	172	100

من المبادئ التي يعرف بها التنظيم المرن هي استراتيجية التطوير والتحسين المستمر وقد أظهرت المقابلات وجود إجراءات تهدف للتحسين المستمر من خلال فرق عمل، رغم أنها لم تصل إلى مستوى كبير من الجهد ولكنها تحاول أن تفرض نفسها في المؤسسة، يقول أحد المبحوثين في مقابلة "هناك مجموعات شكلت منذ مدة من أجل التحسين المستمر والتطوير في المؤسسة ونحن

نحاول أن نجعلها أكثر فعالية"، وقد بينت البيانات التي جمعتها الاستمارة أن سياسة التحسين والتطوير المستمر تتمحور حول تحسين طرق العمل بالدرجة الأولى تليها تحسين وسائل الإنتاج وفي الأخير نجد تحسين الإنتاج كما ونوعا، فالجدول (رقم 98) يبين أن أكبر فئة من أفراد العينة ب 65.1 % ترى أن التطوير ينصب على طرق العمل، وأن 40.1 % منهم يرى أنها تتمحور حول وسائل الإنتاج، وفي الأخير نجد 25.6 % ترى أنها تتمحور حول الإنتاج، وبذلك يمكن أن نقول أن سياسة التطوير المستمر التي يتميز بها التنظيم المرن موجودة في المؤسسة .

جدول رقم 98 يبين إستراتيجية التطوير في المؤسسة

نوع التطوير الإجابة	تحسين الإنتاج		تحسين طرق العمل		تحسين وسائل الإنتاج	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	92	25,6	60	65,1	69	40,1
لا	80	74,4	112	34,9	103	59,9
المجموع	172	100	172	100	172	100

كخلاصة عامة يمكن القول أن مبادئ التنظيم المرن حاضرة في المؤسسة بصورة كلية أو جزئية من خلال: الإنتاج في الوقت، ومحاورة التبذير، والتحسين المستمر، والعمل من خلال الفرق، والحرية في العمل وكثافته، وإثراء المهام مع تسجيل غياب بعضها مثل توسيع المهام ودوران المناصب وحلقات الجودة.

2. ملامح المنظمة المتعلمة في المؤسسة.

هناك العديد من التعاريف المختلفة للمنظمة المتعلمة وينتج عن هذا الاختلاف في التعريف، خلاف في تحديد مبادئ المشكلة لها والخصائص التي تميزها وسوف نعتمد هنا على المبادئ التي استعملتها دراسة الاتحاد الأوروبي وهي: الاستقلالية في الإجراءات، محتوى معرفي مرتفع في العمل مثل تعقد المهام وحل المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمل، مواصفات محددة بدقة للجودة،

ضغوط عمل قليلة، الحرية في اختيار فريق العمل، ويمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى مثل التكوين المستمر، ونشر المعارف والمعلومة وتبادلها بين العمال.

يمكن القول في البداية أن المعطيات التي تم جمعها من الميدان تظهر أن مبادئ المنظمة المتعلمة هي الأقل حضوراً في المؤسسة مقارنة بالنماذج الأخرى فإذا عدنا إلى الجدول (رقم 29) فإننا نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي التي لم تحصل على تكوين أكثر من أربعة مرات وتمثل 45.5 % أما التي حصلت على تكوين أكثر من أربع مرات فلا تتعدى 17.4 % من حجم العينة، دون أن نغفل أن أقل فئة تتلقى التكوين هي فئة أعوان التنفيذ فهم لا يمثلون من الذين تحصلوا على تكوين إلا 57.7 % .

يمكن تسجيل أيضاً محتوى معرفي ضئيل وهذا يتعارض مع مواصفات التنظيم المتعلم، فقد بين الجدول (رقم 58) أن أكبر نسبة 65,7 % من أفراد العينة يؤدون عملاً مكرراً ورتيباً، وبذلك لا يمكن الحديث عن مبادئ التنظيم المتعلم في المؤسسة، وهو نفس الاتجاه الذي تتجه إليه وتؤكد معطيات الجدول (رقم 99) فأكثر نسبة من أفراد العينة 56.4 % تقوم بعمل مكرر لا غير، و 45.3 % من أفراد العينة يقوم بعمل يتطلب تعلم أشياء جديدة، أما الفئة التي تقوم بعمل يتطلب إبداعاً فلا تمثل إلا نسبة 14 % من العينة، ويمكن أن تكون نسبة العينة أقل في الفئة الثانية لأن بعض العمال كان يحاول أن يعطي أهمية لما يقوم به من خلال التأشير في خانة يتطلب تعلم أشياء جديدة، وهذا يظهر جلياً من خلال الجدول (رقم 100) حيث ارتفعت الفئة التي تتعلم الجديد باستمرار إلى 55.8 % والمنطقي أن تتناقص لا أن ترتفع.

جدول رقم 99 يبين متطلبات العمل

يتطلب إبداعاً		يتطلب تكرار أعمال سابقة		يتطلب تعلم أشياء جديدة		متطلبات العمل الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
14	24	56,4	97	45,3	78	نعم
86	148	43,6	75	54,7	94	لا
100	172	100	172	100	172	المجموع

القراءة الدقيقة والحذرة لمعطيات الجدولين (رقم 99-100) تبين أن العمل السائد في المؤسسة هو عمل مكرر ومحتواه المعرفي قليل.

الجدول رقم : 100 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشعور بتعلم الجديد باستمرار

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بتعلم الجديد باستمرار
55.8	98	نعم
44.2	76	لا
100	172	المجموع

من الخصائص التي تميز التنظيم المتعلم نشر المعلومة وتدويرها بشكل كبير مما يجعل ملامح التنظيم المتعلم مفقودة في المؤسسة، ومعطيات الجدول (رقم 101) تبين أن أكبر نسبة من العينة والمقدرة ب 51% ترى أن المعلومة في المؤسسة يتم احتكارها.

جدول رقم 101 يبين تداول المعلومة في المؤسسة

المعلومة في المؤسسة		يتم احتكارها		يتم نشرها		يتداولها الجميع	
الإجابة		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		89	51	60	34,9	28	16,3
لا		83	48	112	65,1	144	83,7
المجموع		172	100	172	100	172	100

استنتاج الفرضية الثانية.

من خلال المعطيات التي تم استعراضها وتحليلها في هذا الفصل يمكن القول أن النموذج الموجود في المؤسسة هو نموذج خاص أو هجين تم بناؤه من خلال التنسيق بين مجموعة من الأطر النظرية المختلفة حيث وجدنا التaylorية مجسدة من خلال التركيز على الإنتاج وإهمال الجانب الإنساني وظروف عمل غير مريحة مما جعل الأغلبية من العمال تفكر في مغادرة المؤسسة، كما لا حظنا أن فترة الاختبار تركز على إتقان العمل بالطريقة المثلى إضافة إلى الفصل بين التصميم والتنفيذ والمراقبة وهي لب التصور التaylorي، كما أن الإستراتيجية تتمحور حول الإنتاج بالطاقة القصوى، مع وجود توقفات كثيرة للعمل بسبب غياب الصيانة الدورية، يمكن أيضا تسجيل النظرة الصراعية التي تميز العلاقة نقابة إدارة.

من جانب آخر لاحظنا وجود العلاقات الإنسانية بين درجات التراتبية السفلى خاصة بين أعوان التنفيذ والمسؤولين المباشرين، مع وجود بوادر التحول في العلاقة نقابة إدارة نحو النمط الوظيفي التعاوني، أما فيما يتعلق بالمبادئ البيروقراطية، فقد سجلنا وجود تراتبية طويلة على الطريقة البيروقراطية الفايوليه، إضافة إلى طغيان الاتصال الرسمي المكتوب خاصة في الاتصال النازل وهذه الرسمية محترمة حتى في الحالات الاستعجالية مما يقلل من هامش المبادرة، كما تم تسجيل ارتباط الأجر بالمنصب مع استثناء الإطارات المسيرة التي يتحدد أجزها عن طريق المفاوضة ويفرغ في إطار عقود قابلة للتجديد والإنهاء.

أما ما يتعلق بالإنتاج المرن فقد سجلنا وجود مبدأ محاربة التبذير، وإثراء المهام مع تكوين عام، تم أيضا تسجيل حرية متوسطة في العمل ووجود عمل جماعي جزئي، كذلك وجود استيرراتيجية للتطوير وإن كانت ما تزال في بداياتها وربما يرجع ذلك لوجود مصالح متخصصة في ذلك على مستوى المؤسسة الأم، كما تم تسجيل وجود استيرراتيجية للتقليل من التخزين إلا في الحدود الدنيا والضرورية. سجلت الدراسة أيضا وجود مبادئ التنظيم الياباني من خلال الترقية البطيئة المرتبطة بالأقدمية بالدرجة الأولى، وسياسة إخراج نشاطات الإسناد والنشاطات الثانوية لمؤسسات المناولة، إضافة إلى تطبيق مبادئ محاربة الاختناق وتسوية الإنتاج والمتنوع، ولكن الدراسة لم تسجل وجود مبادئ التنظيم المتعلم في المؤسسة، خلافا للهندسة الإدارية التي يمكن القول أنها موجودة في المؤسسة.

في الأخير يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة وأن التنظيم بالمؤسسة هو نموذج خاص وهجين تم تصميمه من خلال التوفيق بين مبادئ نظرية مختلفة في إطار نسق مفتوح يراعي الخصوصيات المحلية سواء ما تعلق منها بالثقافة أو السياسة أو القانون.

الفصل الخامس:

الفروق التنظيمية في المؤسسة وآلية

التهجين .

تمهيد:

في الفصل الخامس والأخير تناولت الدراسة الفرضيات الثلاثة المتبقية، وقد حاولنا البرهان عليها والتحقق من النتائج المتعلقة بها، وتتعلق الفرضية الثالثة بآلية التكيف والتعديل أو التهجين - كل مصطلح ينتمي إلى إطار نظري خاص-، أما الفرضيتين الأخيرتين - الرابعة والخامسة - فتتعلقان بالفروق التنظيمية داخل المؤسسة هل هناك فروق تنظيمية دالة إحصائيا داخل المؤسسة حسب مجموعة من المتغيرات، وما هي هذه المتغيرات أو العوامل المؤثرة في هذه الفروق.

المبحث الأول : تعديل المبادئ وتكييفها حسب متطلبات السياق والبناء.

من العمليات الأساسية في كل نظام إنتاج نجد تعديل المبادئ أو تكييفها حتى تتلاءم والسياق الذي توضع فيه وحتى تتلاءم أيضا مع البناء التنظيمي في المؤسسة، وقد تعددت تسميات عملية ملائمة المبدأ مع السياق، حيث نجد النظرية النسقية تسميه عملية التكيف ويسميه Henry Mintzberg منتزيرق التعديل ajustement وهناك من يسميه التهجين وهناك من يسميه التغيير وكلها تسميات لعملية أساسية في التنظيم تتمحور حول إعادة ضبط المبدأ قبل اعتماده في التنظيم، ونجد هذه العملية حاضرة في المؤسسة بشكل واضح عند اعتماد أي مبدأ، نجد هذه العملية عند ضبط الإنتاج في الوقت وأيضا عند ضبط مبدأ صفر مخزون، نجدها أيضا عند تطبيق التراتبية البيروقراطية كما نجدها أيضا عند اعتماد المبادئ المتعلقة بالتوظيف والترقية، وأيضا تلك المتعلقة بالجودة الشاملة، في كل ذلك لا نرى مبدأ نقيا وإنما نجد مبادئ معدلة ومكيفة حسب السياقات المختلفة والإكراهات التي يفرضها السياق.

1. إدارة الموارد البشرية.

عندما نتفحص مبادئ التوظيف في المؤسسة نجد ملامح لأنظمة متعددة، نجد الإجراءات البيروقراطية مثل الانتقاء والاختبار على أساس الكفاءة ولكننا نجد آثار نظريات ومبادئ أخرى مثل العلاقات الشخصية واستراتيجيات الفاعلين، وقد تحدث فايول عن مرونة المبادئ التي اقترحها وقال إنها بعيدة كل البعد عن الجمود وأنها مرنة ويمكن تطبيقها بكيفيات مختلفة، وهي نفس الفكرة التي تحدث عنها فيبر عندما نفى وجود تنظيم نقى أو بيروقراطية نقية.

ورغم اعتماد المؤسسة إجراءات إدارية روتينية يحددها القانون والنظام الداخلي أثناء التوظيف إلا أن هذا لم يمنع وجود توظيف خارج إطار القواعد المنظمة بعلم الجميع ورضاه، يقول أحد الإطارات بالمؤسسة " الإدارة تضع المواصفات التي يجب توفرها في الأشخاص المترشحين للوظائف وتترك هامشا من الحرية للنقابة وبعض الشخصيات النافذة في تحديد الأشخاص"، وبذلك يمكن أن نلاحظ وجود استراتيجية توظيف معدلة ومكيفة حسب موازين القوى واستراتيجيات الفاعلين، وقد سبق أن لاحظنا من خلال الجداول السابقة وخاصة الجدول (رقم 18) والذي يبين أن 26.2 % من العمال اطلعوا على الوظيفة من خلال العلاقات الشخصية وقد لاحظنا أنها توجد بقوة في الموظفين في السنوات الأخيرة وبذلك يمكن القول أن هناك تعديل وتكييف للمبادئ البيروقراطية أثناء التوظيف.

يمكن أيضا ملاحظة التعديل في عملية الترقية التي تتم رسميا من خلال الأقدمية على الطريقة اليابانية تليها الكفاءة ولكننا نسجل وجود عامل العلاقات الشخصية، فالعلاقات الشخصية كما يقول سانسوليو Renaud Sainsaulieu هي عامل أساسي في تحديد استراتيجية الفاعل ونوع هويته المهنية وهي أيضا مصدر من مصادر القوة، وبذلك فإن العلاقات الشخصية لها دور كبير في تحقيق المصالح والمكاسب وارتقاء السلم الوظيفي، فإذا تأملنا الجدول (رقم 102) نلاحظ أن نصف 2/1 الإطارات السامية عرفوا بالوظيفة من خلال العلاقات الشخصية، وبذلك يمكن القول أن العلاقات الشخصية كعامل غير رسمي يؤخذ بعين الاعتبار داخل المؤسسة سواء أثناء التوظيف أو أثناء الترقية، يمكن التنبيه أيضا أن الكفاءة قد تؤدي بالعامل إلى الترقية كما يمكن أن تؤدي إلى العكس، يقول أحد الإطارات " عندما تكون كفؤا ومنصبك يسير بشكل فعال فاحتمال بقائك فيه وعدم ترقيتك كبيرة، لأن المسؤول لا يغامر بوضع آخر في مكانك ولا يدري إن كان قادرا على القيام بالمهمة أم لا، فهو يضحي بمصلحتك في الترقية من أجل مصلحته"، وبذلك يمكن القول أن الترقية في المؤسسة عرفت تعديلا لملاءمتها عند التطبيق مع السياق.

جدول رقم 102 يبين العلاقة بين كيفية الحصول على معلومة التوظيف و الفئة المهنية

الفئة المهنية	تنفيذ		تحكم		إطار		إطار سامي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إعلان	3	7.5	10	25	25	62.5	2	5	40	100
مكتب	13	15.1	26	30.2	47	54.7	/	/	86	100
علاقات	10	22.2	16	35.6	17	37.8	2	4.4	45	100
بدون إجابة	/	/	/	/	1	100	/	/	1	100
المجموع	26	15.1	52	30.2	90	52.3	4	2.3	172	100

وقد لاحظنا أيضا خلال حديثنا عن عقود العمل الموجودة في المؤسسة عن وجود نموذج هجين بين عقود محددة المدة وعقود غير محددة المدة وأغلب العقود محددة المدة تتم من خلال آلية عقود ما قبل التشغيل CTA فقد بين الجدول (رقم 26) وجود نوعين رئيسيين من العقود بالمؤسسة عقود محددة المدة ب 32.6 % مقابل 67.4 % عقود غير محددة المدة، وقد أشارت إلى هذا النظام الهجين في المؤسسة والذي يتوسط النموذج الياباني والنموذج الأمريكي نظرية النماذج الثلاث لوليام أوشي والتي تحدثنا عنها في الفصل النظري، وبذلك يمكن القول أن نظام العقود بالمؤسسة هو نظام هجين أو معدل وفق المعطيات المحلية المتعلقة بخصائص السوق وخصائص العمالة الموجودة فيه.

من خلال المعطيات السابقة خاصة الجدول (رقم 27) لاحظنا أن مبدأ تنقل العمال بين مراكز العمل في المؤسسة الموروث من النظام الياباني موجود في المؤسسة ولكنه مطبق بكيفية خاصة حيث لا يشمل كل العمال، لاحظنا من خلال الجدول (رقم 26) أن 44.8 % فقط من العمال تنقلوا بين مراكز العمل المختلفة بعد التوظيف أما أكبر نسبة وهي 55.2 % فلم يتنقلوا بين مراكز العمل المختلفة، وبذلك يمكن القول أن التنقل بين مراكز العمل أثناء التوظيف موجود بالمؤسسة ولكنه لا يطبق بالصورة الكاملة بل هناك تطبيق جزئي، يمكن القول إذا أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتم وفق رؤية معدلة وهجينة في نفس الوقت وتم تكييفها لكي تتلاءم مع المعطيات الخاصة بالمؤسسة.

يمكن ملاحظة أن نظام الأجور في المؤسسة يعتمد سياسة الأجر الثابت على الطريقة البيروقراطية، الأجر المرتبط بالمنصب كما مر معنا سابقا إلا أن هذا لا ينطبق على كل العمال حيث نجد من خلال معطيات الجدول (رقم 103) أن أكبر نسبة في الأجر المتغير نجدها عند فئة أعوان التنفيذ والتحكم بـ 65.4 % وأقل فئة في الإطارات بـ 25 % وبذلك يمكن القول أن المؤسسة تعتمد نظام أجور متغير لتحفيز العمال ولكن ليس بالصورة الكلية، لأن أكبر نسبة من الإطارات السامية تتلقى أجرا ثابتا غير متغير، وكنا سابقا قد تحدثنا على أن أجر الإطارات المسيرة لا يتحدد من خلال المنصب على الطريقة البيروقراطية وإنما من خلال المفاوضات، وبذلك يمكن القول أن نظام الأجور بالمؤسسة هو نظام هجين أو معدل ومكيف حسب المعطيات التي تحيط بالمؤسسة.

جدول 103 يبين تغير الأجر حسب الفئة المهنية

تغير الأجر	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الفئة المهنية						
عون تنفيذ	17	65.4	9	34.6	26	100
عون تحكم	34	65.4	18	34.6	52	100
إطار	47	52.2	43	47.8	90	100
إطار سامي	1	25	3	75	4	100
المجموع	99	57.6	73	42.4	172	100

يمكن الإشارة أيضا إلى التراتبية الطويلة في المؤسسة والتي تضم تسع مستويات كما بينها المقابلات إلا أن هذه التراتبية معدلة من حيث المحتوى ومن حيث الصلاحيات من أجل تقليل سلبيات التراتبيات الطويلة والجامدة، فمن حيث الشكل التراتبية بيروقراطية ومن حيث النطاق التراتبية فايولية ومن حيث المحتوى نجد التراتبية معدلة من خلال الاتصال الشبكي والمراقبة غير المباشرة للعامل والصلاحيات المحدودة للمسؤول المباشر، وقد أشار محي الدين شريط في كتابه عن المؤسسة والمعنون بـ ثقافة المؤسسة في الجزائر : تجربة سیدار " أن العمال بالمؤسسة وخاصة

الإطارات المتوسطة قد طوروا طريقة غير رسمية للاتصال تسمح لهم بتجاوز الأسلوب البيروقراطي السائد بالمؤسسة، ويضيف محي الدين شريط في نفس الكتاب " نحن بحاجة إلى تراتبية ديناميكية ومرنة تتعدد فيها خطوط الاتصال وتتنوع مع الاحتفاظ بحد أدنى من الرسمية وهذا يتطلب وجود المسؤولية الجماعية لأن المسؤولية الفردية تتناسب مع التراتبيات الطويلة"، وهنا نسجل أن محي الدين شريط المسؤول السابق عن الاتصال بالمؤسسة يطالب بتراتبية معدلة قادرة على خلق ديناميكية اتصالية لكسر جمود التراتبية التقليدية.

2. إدارة الإنتاج بالمؤسسة.

من بين المبادئ التي تميزت بها التنظيمات الحديثة هي المراقبة الصارمة للجودة في كل مراحل الإنتاج ومن طرف العمال أنفسهم، خلافا لما كان سائدا في التنظيمات التقليدية التي كانت أحادية الهدف والمركز حول الإنتاج بالطاقة القصوى، لقد حققت المراقبة الصارمة للجودة التميز والريادة للمؤسسات التي اعتمدتها إضافة إلى كونها قللت التكاليف وسدت ثغرات التبذير والجهد الضائع في الإنتاج التالف، ولكن طرق مراقبة الجودة تتخذ أشكالا مختلفة أشهرها آلية حلقات الجودة وفرق الاقتراح والمراقبة المباشرة لجميع العمال، وقد لاحظنا أن مبدأ مراقبة الجودة موجود في المؤسسة إلا أن تطبيقه يعتمد آلية خاصة ومعدلة، فمن خلال الشكل (رقم 02) السابق نجد أن نسبة 84 % من أفراد العينة يراقبون الجودة بمفردهم، كما أن نسبة 88 % منهم يراقبها أفراد آخرون متخصصون، ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن مراقبة الجودة في المؤسسة تعتمد حلقتين حلقة المراقبة الفردية لكل عامل وحلقة أخرى تقوم بها مجموعة متخصصة وبذلك نجد مراقبة الجودة في المؤسسة يعتمد نظاما خاصا أو معدلا يجمع بين المراقبة المتخصصة والمراقبة الفردية.

يمكن التنبيه أيضا أنني كنت عند وضع الاستمارة جعلت السؤالين المتعلقين بمراقبة الجودة على طريقة الأسئلة الأحادية الاختيار حيث يجب كل مبحوث على خيار واحد كما تم العمل بها في دراسات أخرى، إلا أن النسبة الكبيرة من العمال أجابت على الخيارين وكان ذلك إشارة كافية إلى أن طريقة مراقبة الجودة في المؤسسة غير مستوعبة في الاستمارة، وبذلك تحول السؤال الأحادي الإجابة إلى متعدد الإجابة، وكأن أفراد العينة أرادوا القول أن النظام المعتمد في المؤسسة لمراقبة الجودة نظام معدل يجمع بين المراقبة الفردية والمراقبة الجماعية، ويعتبر هذا المبدأ الأكثر

وضوحاً في التدليل على هذه الفرضية إضافة إلى مبدأ التخزين الجزئي الذي سوف نتحدث عنه لاحقاً.

يمكن أيضاً من خلال مراجعة الجدول المتقاطع (رقم 104) ملاحظة أن مراقبة الجودة تركز بالأساس على الفئات المهنية الوسيطة ممثلة في أعوان التحكم والإطارات وهذا ربما مرتبط بمستوى التأهيل الخاص بهاتين الفئتين وخاصة فئة الإطارات وهذا يعزز التحليل السابق الذي يرى أن مراقبة الجودة تتم من خلال فرق متخصصة ومؤهلة كحلقة أساسية وعن طريق المراقبة الفردية كحلقة ثانوية ، وبذلك فهو يتميز بمراقبة مزدوجة الحلقة، أما حلقات الجودة وجماعات الاقتراح على الطريقة اليابانية والفرنسية فهي غير موجودة وتم التخلي عنها ولكن سجلت الدراسة وجود اجتماعات دورية في المستويات العمالية العليا عند الإطارات والإطارات المتوسطة.

جدول 104 يبين مراقبة الجودة حسب الفئة المهنية

مراقبة الجودة	تراقبها بنفسك		يراقبها شخص آخر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
عون تنفيذ	7	26.9	19	73.1	26	100
عون تحكم	22	42.3	30	57.7	52	100
إطار	55	61.1	35	38.9	90	100
إطار سامي	/	/	4	100	4	100
المجموع	84	48.8	88	51.2	172	100

يمكن الإشارة إلى أن نفس الملاحظات السابقة حول مراقبة الجودة في الشكل (رقم 02) تنطبق على الشكل (رقم 05) السابق الذي يتحدث عن هامش المبادرة عند العامل حيث لاحظنا أن 93.6 % من أفراد العينة يقولون أنهم ينفذون الأوامر وهذا يعني أن هامش المبادرة لديهم محدود، وكان من المفترض أن تكون نسبة الذين يجيبون على السؤال المقابل (تتخذ القرار بنفسك) هي 6.4 % لأنه سؤال أحادي الخيار إلا أن العمال أجابوا على السؤالين بنفس الطريقة السابقة على اعتبارهما متعددي الخيارات، وكأن أفراد العينة يريدون القول أنه لا هذا ولا ذلك وإنما طريقة وسط تجمع

بين تنفيذ الأوامر واتخاذ القرار، وتبقى الحدود بين هذا وذلك غير واضحة المعالم، وهذا ينبعنا إلى محدودية الأداة الواحدة في البحث مهما بلغت دقة وصرامة المؤشرات المعتمدة، خاصة في الوضعيات المتداخلة مثل الحالة التي نحن بصدددها، فرغم أن هذا المؤشر تم اعتماده من طرف العديد من الدراسات لتحديد نمط الإنتاج ودرجة الحرية به إلا أننا هنا لاحظنا أنه لم يستطع استيعاب كل الحالات الممكنة للدراسة، زيادة على هذا ينبعنا هذا الجدول إلى أن المعطيات في الواقع على درجة عالية من التداخل ومحاولة الفصل التعسفي بينها لإدخالها في تصنيفات نظرية نظن أنها ضرورية لتطور المعرفة كثيرا ما يضر بهذه المعرفة في النهاية ويعطينا قراءات تعسفية وغير مطابقة للواقع، فالواقع ليس كما نريده أن يكون ولكن كما هو كائن بالفعل على حد تعبير علم الاجتماع الكلاسيكي، فمن خلال الجدول يمكننا أن نسجل بكل وضوح أن المبادرة في المؤسسة تتمحور حول تنفيذ الأوامر من جهة مع وجود هامش للمبادرة وليست نمطا واحدا من هذا أو ذلك، وهنا يظهر التعديل والتكيف أيضا بصورة كبيرة للتدليل على الفرضية الثالثة.

أما الجدول (رقم 105) فيعطينا قراءة أكثر دقة تبين أن تنفيذ الأوامر يمثل 100% عند أعوان التنفيذ مع وجود نسبة 30% منهم يتخذون قرارات بأنفسهم، أما بالنسبة للإطارات السامية فنلاحظ أن 100% منها تنفذ الأوامر ونفس النسبة 100% تتخذ القرارات وهذا يؤيد التحليل السابق حول خصوصية المبادرة في المؤسسة.

جدول 105 يبين حرية القرار حسب الفئة المهنية

حرية القرار الفئة المهنية	تنفذ الأوامر		تتخذ القرار	
	ت	%	ت	%
عون تنفيذ	26	100	8	30.8
عون تحكم	50	96.2	22	42.3
إطار	81	90	54	60
إطار سامي	4	100	4	100
المجموع	161	93.6	88	51.2

يمكن أيضا أن نلاحظ من خلال معطيات الشكل (رقم 04) أن محتوى إثراء المهام يتمحور حول الصيانة الدورية للألة بنسبة 37.8% أما تنظيف الآلة فلا يمثل من أفراد العينة إلا 17.4%، وهذا

خلافًا لما هو معروف في إثراء المهام وتوسيعها حيث يتمحور عادة حول الصيانة الدورية للآلة وتنظيفها، والأمر الآخر أن الصيانة أيضا لا تتم إلا في فترات توقف العمل حيث يشغل العامل وقته بمراجعة الآلة وصيانتها، وبذلك يمكن القول أن إثراء المهام في المؤسسة موجود ولكنه مطبق بطريقة خاصة، ويمكن التذكير أننا أثناء الحديث عن توسيع المهام بالمؤسسة في الفصل الرابع كنا أشرنا إلى أن ذلك تم من خلال إدماج بعض المناصب نظرا لنقص اليد العاملة مع إضافة منحة للمنصب الذي تم الإدماج فيه، وبذلك يمكن القول أن إثراء المهام لا يتم بصورة نمطية واحدة ولنفس الأسباب، فإذا كان يطبق عادة في المؤسسات من أجل إضفاء جاذبية على العمل وتقليل درجة الاغتراب فيه فإنه يطبق في هذه المؤسسة لاعتبارات اقتصادية ومالية محضة.

3. العلاقات المهنية في المؤسسة.

عند الحديث عن العلاقات المهنية يمكن الحديث عن نموذجين، معروفين لدى الباحثين أحدهما تقليدي موروث من عصر التaylorية والظروف المزرية للعمل ويتميز بدرجة عالية من الصراع بين الفاعلين داخل المؤسسة، وقد ساد هذا النموذج في المؤسسات الغربية لعقود طويلة وبلغ ذروته خلال الخمسينات والستينات واستمر في بعض المناطق إلى السبعينيات من القرن الماضي، أما النموذج الثاني فهو النموذج الآتي من أقصى الشرق من التجربة الآسيوية، وهو نموذج يتميز بالطابع الوظيفي التعاوني القائم على أساس فكرة إخراج الصراع إلى السوق وإضفاء الطابع التعاوني على العلاقات المهنية القائمة في المؤسسة، وهو ما عبرت عنه المقاربة القانونية بمصطلح الشريك الاجتماعي لإبراز طابع العلاقة الحديثة، أما ما تم تسجيله في المؤسسة فهو علاقة هجينة تؤمن بضرورة التعاون ولكن مازالت تحتفظ ببعض الملامح من العهد السابق ويظهر ذلك من خلال اللقاءات الدورية بين النقابة والإدارة لمناقشة المشاكل المطروحة وقيام النقابة بالدفاع وشرح الكثير من قرارات الإدارة إلى درجة أن البعض يراها متواطئة وهو ما عبرت عنه نسبة 28.5% من أفراد العينة في الجدول (رقم 78) السابق حيث ترى هذه النسبة أن النقابة متعاونة مع الإدارة، ولكن دون أن نهمّل أكبر نسبة في نفس الجدول ب 65.1% ترى أن العلاقة قائمة على الصراع، ولذلك يمكن القول أن العلاقة في مرحلة تحول أو مرحلة انتقالية تجمع بين خصائص النموذجين، تعاونية عادة ولكنها تعود إلى الوسائل التقليدية في الحالات الحرجة التي تتهدد فيها مصالح العمال بصورة واضحة جدا، ولذلك وجدنا في الجدول (رقم 79) السابق أن أكبر نسبة 37.8% ترى أن

النزاعات في المؤسسة قليلة، ويؤكد هذا التحليل بيانات النقابة خلال الأزمة والتي حاولت من خلالها تبديد الشكوك حول الجهود المبذولة من الإدارة (الملحق رقم 04)، يمكن القول إذا أن العلاقات المهنية في المؤسسة هي علاقات هجينة تجمع بين خصائص الشكل التقليدي والشكل التعاوني الحديث ولكنها لم تصل بعد إلى درجة إخراج الصراع إلى خارج المؤسسة على الطريقة الآسيوية نظرا لغياب ثقافة مؤسسة وهوية مهنية قوية كما سبق وأشرنا في الفصل السابق.

4. إدارة المخزون.

تتميز المؤسسات الحديثة باعتمادها مبدأ الإنتاج في الوقت والإنتاج حسب الطلب ومبدأ صفر مخزون وقد عرفنا في الفصول السابقة أن هذه الممارسات التنظيمية منقولة من التجربة اليابانية، وقد كانت سبب نجاحه خلال الأزمة الاقتصادية التي أطاحت بالعديد من المؤسسات الأوروبية، وقد سارعت الكثير من المؤسسات إلى تبني هذه الممارسات واعتمادها في نظامها الإنتاجي ولكن الدراسات الميدانية بينت أن نجاح العملية مرهون بمجموعة من الشروط أو إدخال تعديلات وتكييفات على المبدأ حتى يكون صالحا وفعالاً ومثمراً في الفضاء الذي اعتمده، ومن الأمور التي تم تسجيلها في المؤسسة أن مبدأ الإنتاج في الوقت المعتمد في المؤسسة تم تعديله وتكييفه مع المعطيات المحلية، حيث لاحظنا وجود تخزين جزئي في المؤسسة سواء للمواد الأولية أو المنتج النهائي كما لاحظنا أن المبدأ يختلف تطبيقه من ورشة إلى أخرى، فالمبدأ موجود ولكنه معدل بطريقة تسمح له بالعمل بفعالية أكبر، وقد سبق لنا أن لاحظنا من خلال الجدول (رقم 50) أن 43 % من أفراد العينة يرى وجود التخزين بالمؤسسة مقابل 57 % ترى عدم وجود تخزين وكنا قد تحدثنا على أن المقابلات بينت وجود تخزين جزئي للمواد الأولية والمنتج النهائي، والجدول الموالي (رقم 106) يمكن أن يوضح أكثر خطة التخزين عند مقارنته بين الورشات ومجالات العمل المختلفة، فمن خلال معطيات الجدول (رقم 106) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة الذين يرون وجود التخزين توجد بالفرن الكهربائي وتبلغ 52.9 % وأقل نسبة بها توجد بورشة الدرفلة على الساخن ب 4.3 % وهذه المعطيات تؤكد التحليل السابق في كون الإنتاج في الوقت والتخزين يطبق بصورة مختلفة في المؤسسة حيث يسمح بتخزين جزئي وهو يختلف أيضاً في المؤسسة من ورشة إلى أخرى حسب طبيعة المنتج ودرجة معياريته وتموقع الورشة داخل حلقة الإنتاج كما أن التخزين يختلف حسب المواد وهذا ما توضحه الجداول اللاحقة (رقم 107-108)

جدول رقم 106 إستراتيجية الإنتاج في الوقت حسب مجالات العمل

المجموع		لا		نعم		وجود تخزين
%	ت	%	ت	%	ت	مجال العمل
100	6	50	3	50	3	الإدارة
100	10	60	6	40	4	الدرفلة على البارد
100	14	85.7	12	14.3	2	الدرفلة على الساخن
100	51	47.1	24	52.9	27	الفرن الكهربائي
100	6	50	3	50	3	وحدة التغليف
100	64	60.9	39	39.1	25	المفولة الأكسيجينية
100	21	52.4	11	47.6	10	درفلة الأسلاك
100	172	57	98	43	74	المجموع

يظهر الجدول (رقم 107) أن هناك فروق بين المجالات المختلفة للعمل في خطة التخزين حسب المواد المخزنة فأكبر نسبة لتخزين المواد الأولية نجدها في وحدة التغليف ب 50 % وأقل نسبة من أفراد العينة بالنسبة للمواد الأولية نجدها في ورشة الدرفلة على الساخن ب 14.3 % وهذا يؤكد اختلاف خطة التخزين باختلاف الورشة ومجال العمل، وعندما نقارنها بتخزين المنتج النهائي في الجدول (رقم 108) نلاحظ الفرق بشكل أوضح .

جدول رقم 107 يبين تخزين المواد الأولية حسب مجالات العمل

تخزين المواد الأولية		نعم		لا		المجموع	
مجال العمل		ت	%	ت	%	ت	%
الإدارة		2	33.3	4	66.7	6	100
الدرفلة على البارد		2	20	8	80	10	100
الدرفلة على الساخن		2	14.3	12	85.7	14	100
الفرن الكهربائي		10	19.6	41	80.4	51	100
وحدة التغليف		3	50	3	50	6	100
المفولة الأكسجينية		14	21.9	50	78.1	64	100
درفلة الأسلاك		4	19	17	81	21	100
المجموع		37	21.5	135	78.5	172	100

فمن خلال معطيات الجدول (رقم 108) نلاحظ أن الورشات التي لها تخزين أكبر للمواد الأولية هي وحدة التغليف ب 50% وقد أصبحت بالنسبة لتخزين المنتج نسبتها من أفراد العينة الذين يرون عدم وجود تخزين للمنتج النهائي تقدر ب 0% وكذلك بالنسبة لورشة الدرفلة على الساخن التي انتقلت نسبتها من 14.3% إلى 0%، كما نلاحظ من خلال معطيات نفس الجدول أن أكبر نسبة ترى وجود التخزين للمنتج النهائي توجد في ورشة درفلة الأسلاك ب 33.3%، وهذا يبين اختلاف إستراتيجية التخزين والإنتاج في الوقت، وقد بينت المقابلات أن الاختلاف لا يوجد بين الورشات فحسب بل يختلف في الورشة الواحدة حسب المنتج، ففي ورشة درفلة الأسلاك بينت المقابلات أن التخزين يرتبط بنوعية المنتج، فالمنتج المعياري الذي يستهلك من طرف العديد من الصناعات مثل حديد البناء من الأحجام الصغيرة والمتوسطة يمكن إنتاجه بدفعات كبيرة ومتواصلة أما حديد البناء من الأحجام الكبيرة والذي لا يستعمل إلا في منشآت خاصة فلا يمكن إنتاجه إلا حسب الطلب وبالمواصفات التي يحتاجها الزبون، وبذلك يمكن القول أن التخزين والإنتاج في الوقت يختلف تطبيقه في المؤسسة من ورشة إلى أخرى

وفي بعض الحالات حسب المنتج أيضا داخل الورشة الواحدة، فالمنتج المعياري يمكن تخزينه وإنتاجه بصورة شاملة أما المنتج بالمواصفات الخاصة فلا يمكن تخزينه نظرا لخصوصيته وإنما ينتج حسب الطلب. أظهرت الدراسة الميدانية أن استراتيجية الإنتاج في الوقت المعتمدة في المؤسسة لا تطبق بالصورة النمطية في الإنتاج المرن وإنما تطبق بصورة متوسطة حسب ما تسمح به الظروف لأن الإنتاج في الوقت في صورته المثلى يرتبط تحقيقه بجملة من العوامل منها تطور البنية التحتية للبلاد ووجود وسائل نقل منتظمة إضافة إلى وجود شبكة من مؤسسات المناولة المتضامنة مع المؤسسة الأم وتخضع لمتطلبات نشاطها، وغالب هذه الشروط غير موجودة في الجزائر بالصورة المطلوبة، لهذا نجد أن مبدأ الإنتاج في الوقت مطبق بالصورة التي تتلاءم مع السياق المحلي، كما نلاحظ أن أهم المواد المخزنة هي المواد الأولية والمنتج النهائي، يقول رئيس ورشة حديد البناء LRB "نتج حديدا للتسليح والبناء من الأحجام الكبيرة حسب الطلب ولا ننتجه إلا بالكمية المطلوبة من الزبائن لأن هذا النوع يصعب تسويقه نظرا لقياساته الكبيرة والتي لا تستعمل إلا في المنشآت الكبرى أما الحديد الآخر من الأحجام الصغيرة فلا مشكلة في تسويقه نظرا لاستعمالاته المتعددة لهذا لا يخضع لمبدأ الإنتاج حسب الطلب".

جدول رقم 108 يبين تخزين المنتج النهائي حسب مجالات العمل

تخزين المنتج النهائي		نعم		لا		المجموع	
مجال العمل		ت	%	ت	%	ت	%
الإدارة		2	33.3	4	66.7	6	100
الدرفلة على البارد		1	10	9	90	10	100
الدرفلة على الساخن		/	/	14	100	14	100
الفرن الكهربائي		8	15.7	43	84.3	51	100
وحدة التغليف		/	/	6	100	6	100
المفولة الأكسجينية		12	18.8	52	81.2	64	100
درفلة الأسلاك		7	33.3	14	66.7	21	100
المجموع		30	17.4	142	82.6	172	100

أظهرت المعطيات الميدانية أيضا تخلي المؤسسة عن النشاطات الثانوية واعتمادها في ذلك على مؤسسات المناولة، حيث أن نسبة 97.7% من أفراد العينة يقر بوجودها داخل المؤسسة هذا ما يظهره الجدول (رقم 88)، ولكن ليس لنفس الأسباب وبنفس الدرجة من الارتباط بالشركة الأم، ولكن طريقة الاعتماد خضعت للتعديل والتكييف اللازم لنجاح المبدأ فطبيعة العلاقة ومحتواها مختلفة وذلك مرتبط بدرجة تطور المؤسسات المناولة وقدرتها على الالتزام مع المؤسسة الأم من حيث جودة الخدمة ودقة الآجال.

كما أظهرت الدراسة الميدانية أن التحسين المستمر في المؤسسة موجود ولكنه لا يتم من خلال نفس الآلية المستعملة في أغلب المؤسسات بواسطة حلقات الجودة أو فرق الاقتراح التي تشمل جميع أفراد المؤسسة، رغم أن هناك مقترحات جيدة تم تقديمها من طرف أعوان التنفيذ حسب ما ذكر محيي الدين شريط، ويبدو أن هناك عزوف لعمال المؤسسة عن المشاركة ولذلك تم تشكيل فرق من المتخصصين للقيام بعملية التحسين المستمر، وقد أظهرت معطيات الجدول (رقم 44) السابق، أن أكبر نسبة من أفراد العينة ب 67.4% يرى أن التحسين يتم من خلال فرق متخصصة، وأن نسبة مجموعات النقاش والاقتراحات المباشرة نسبها متساوية ب 16.9%، وبذلك يمكن القول أن التحسين المستمر موجودة في المؤسسة، ولكنها تطبق من خلال أفراد متخصصين على الطريقة التaylorية التي تفصل التصور والتصميم عن التنفيذ، فهنا نلاحظ مبدأ يابانيا يطبق بطريقة تاييلورية.

استنتاج الفرضية الثالثة.

أظهرت المعطيات الميدانية التي عرضناها في هذا المبحث أن مجموعة المبادئ التي تم اعتمادها في نموذج الإنتاج بالمؤسسة والمنتمة لإطار نظري متعدد قد تم تعديلها بما يتوافق ويتناسب مع معطيات المؤسسة ورؤيتها الخاصة والسياق الذي تعمل فيه، فقد وجدنا أن التوظيف الذي يعتمد الخطوات البيروقراطية كصورة عامة يتميز ببعض الخصوصيات الناتجة عن استراتيجيات الفاعلين وموازن القوة داخل المؤسسة كما أنه يراعي السياق القانوني المتعلق بآليات التشغيل المحلية، وجدنا أيضا تراتبية بيروقراطية طويلة ولكنها معدلة بما يخدم بعض الأهداف الداخلية ويعطي الاتصال في المؤسسة مرونة مقبولة تسمح بحركة المعلومة بالقدر الكافي، وجدنا أيضا أن الترقية في المؤسسة تركز على مبدأ الأقدمية على الطريقة اليابانية ولكنها تزوج ذلك من خلال الكفاءة على الطريقة الغربية وتسمح بهامش من المناورة للعلاقات الشخصية في ذلك، لاحظنا أيضا أن مبدأ الإنتاج في الوقت مطبق في المؤسسة ولكن بكيفية خاصة تخضع لنوعية المنتج وتوقع

الورشة في سلسلة الإنتاج، كما وجدنا سياسة التطوير المستمر المستمد من النظام الياباني ولكن يطبق بطريقة تايلورية تعتمد الفرق المتخصصة.

ويمكن التذكير هنا بفايول الذي كان يؤكد دائما على أن التنظيم ليس وصفة جاهزة يمكن نقلها وتطبيقها بصورة مطلقة وكثيرا ما كان يؤكد في كتابه حول الإدارة الصناعية والعامة على مرونة المبادئ وضرورة خضوعها للتعديل والتكيف عند تطبيقها، لهذا كان يرى أن التنظيم الجيد ينجح مع مسير مؤهل قادر على إنزال مبادئه تنزيلا محكما في الميدان لأن المبدأ الواحد يمكن تنزيله وتطبيقه في الميدان بصورة مختلفة وهنا فقط تظهر قدرة المدير وكفاءته، كما يمكن التذكير أيضا بموقف فيبر الذي كان يقول أنه لا توجد بيروقراطية نقية في إشارة منه إلى أن التنظيم هو بناء محكم من مبادئ تطبق عن طريق التعديل والتكيف، ولهذا يمكن القول ودون مبالغة أن تعديل المبدأ وتكييفه أهميته تساوي المبدأ في حد ذاتها لأن الفشل في تعديله يعني عدم فاعلية المبدأ وربما سبب ذلك أضرارا بدل تحقيقه المكاسب، وبذلك يمكن القول أن الفرضية الثالثة متحققة وأن المبادئ التي يتم انتقائها في إطار عملية البناء التنظيمي المستمر تخضع للتعديل والتكيف حسب الرؤية المتبناة قبل اعتمادها نهائيا في نظام الإنتاج.

المبحث الثاني: الفروق التنظيمية في المؤسسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية.

خصص هذا المبحث للتأكد من الفرضية التي ترى وجود اختلافات تنظيمية في المؤسسة الواحدة ناتجة عن الاختلاف في المتغيرات الشخصية والتي تم حصرها سابقا في الفئة المهنية والمستوى الدراسي والشهادة المحصلة، وقد اشرنا سابقا إلى أن الدراسة الثالثة للاتحاد الأوروبي حول ظروف العمل والتي قام العديد من الباحثين بإعادة قراءة نتائجها، ومن بين هذه القراءات نجد قراءة Edward Lorenz و Antoine Valeyre et قد بينت أن التنظيم يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع اقتصادي إلى آخر، كما بينت أيضا أن التنظيم يختلف في المؤسسة الواحدة من فئة مهنية إلى أخرى حيث أظهرت معطيات الدراسة سيطرة شبه كلية للتنظيمات المتعلمة في فئة الإطارات سواء كانت مسيرة أو غير مسيرة أو حتى إطارات وسيطة، أما التنظيم المرن فظهر بشكل أساسي في فئة العمال وأعوان التنفيذ، أما التنظيم التايلوري فيوجد عند عمال الصناعة والعمال غير المؤهلين، أما التنظيمات البسيطة فنجدها عند عمال التجارة والعمال غير المؤهلين¹، يمكن أيضا التذكير هنا بمقاربة سانسوليو Renaud Sainsaulieu حول اختلاف الهوية المهنية باختلاف الفئة المهنية وهذا ما جعله يتنبأ بزوال

¹ Edward Lorenz et Antoine Valeyre.Op.cit.P. 97.

الحركات العمالية والتغيير الثوري العمالي الذي كانت تبشر به النظرية الماركسية لأن انقسام الطبقة العمالية إلى هويات فرعية مختلفة في الإستراتيجية يجعل قيام الحركات العمالية غير ممكن¹. وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التحقق من فرضية وجود فروق تنظيمية داخل المؤسسة حسب مجموعة من المتغيرات رأينا أنها قد تكون على علاقة بالفرضية، ومن أجل ذلك اعتمدنا مجموعة من المؤشرات ظهرت لنا أنها الأكثر تمثيلاً لنوع التنظيم والأكثر وضوحاً وقدرة على معرفة الواقع وتبينه، فقد حاولنا التحقق من وجود فروق تنظيمية حسب الفئة المهنية والمستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها والورشة، ولمعرفة الفروق بين الفئات المختلفة استعملنا اختبار الفروق (ك²) وتحصلنا على النتائج التالية.

1. الفروق التنظيمية حسب الفئة المهنية.

أظهرت الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رتبة العمل حسب الفئة المهنية حيث يظهر الجدول (رقم 109) أن (كا²) تساوي 2.117 عند درجة حرية تقدر ب 3 وبدلالة إحصائية تقدر ب 0.536 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية وبذلك نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

جدول رقم 109 الفروق في رتبة العمل حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
2.117	3	0.536	0.05

¹ Renaud Sainsaulieu . Op.cit.P.04.

أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائية في النشاط الممل حسب الفئات المهنية، فمن خلال الجدول (رقم 110) نجد أن (χ^2) تساوي عند درجة حرية تقدر ب 3 و بدلالة إحصائية بلغت 0.501 وهي أكبر من مستوى الدلالة ب 0.05 وبذلك يمكن القول بعدم وجود فروق دالة في الممل حسب الفئة المهنية ومنه يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل.

جدول رقم 110 يبين الفروق في النشاط الممل حسب الفئة المهنية

قيمة χ^2	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
2.360	3	0.501	0.05

أظهرت الدراسة الميدانية أيضا من خلال الجدول (رقم 111) عدم وجود فرق في تنوع العمل حسب الفئة المهنية، حيث أن (χ^2) تساوي 0.502 عند درجة حرية بلغت 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.918 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري لا توجد فروق دالة إحصائية في تنوع العمل حسب الفئات المهنية المختلفة ويرفض الفرض البديل.

جدول رقم 111 يبين وجود فروق في تنوع العمل حسب الفئة المهنية

قيمة χ^2	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
0.502	3	0.918	0.05

أظهرت الدراسة الميدانية من خلال الجدول (رقم 112) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات المهنية فيما يتعلق ببساطة العمل، حيث بلغت قيمة (χ^2) 4.573 عند درجة حرية تقدر ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.206 وهي أكبر من مستوى الدلالة البالع 0.05 وبذلك يمكن قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، والقول بعدم وجود فروق في بساطة العمل تعزى للفئات المهنية.

جدول رقم 112 يبين الفروق في بساطة العمل حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.573	3	0.206	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 113) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تعقد العمل تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (χ^2) 3.877 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.275 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في تعقد العمل تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 113 يبين الفروق في تعقد العمل حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
3.877	3	0.275	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 114) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تطلب العمل المهارة تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (كا²) 4.189 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.242 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في تطلب العمل المهارة تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 114 يبين الفروق في تطلب العمل المهارة حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.189	3	0.242	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 115) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تطلب العمل الإبداع تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (كا²) 3.968 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.265 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في تطلب العمل الإبداع تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 115 يبين الفروق تطلب العمل الإبداع حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
3.968	3	0.265	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 116) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تطلب العمل الجماعي تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (كا²) 2.984 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.394 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في تطلب العمل الجماعي تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 116 يبين الفروق في تطلب العمل التنفيذ الجماعي حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
2.984	3	0.394	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 117) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل جزء منه جماعي تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (كا²) 6.063 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.109 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل جزء منه جماعي تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 117 يبين الفروق في تطلب العمل الجماعي جزئيا حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
6.063	3	0.109	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 118) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل فردي تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (χ^2) 3.674 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.299 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل فردي تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 118 يبين الفروق في كون العمل فردي حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
3.674	3	0.299	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 119) وجود فروق دالة إحصائية في تعدد المهام تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (χ^2) 8.783 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.032 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل، ويمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في تعدد المهام تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 119 يبين الفروق في تعدد المهام حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
8.783	3	0.032	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 120) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل مجزأ تعزى إلى الفئة المهنية، حيث بلغت قيمة (كا²) 7.533 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.057 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل مجزأ تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 120 يبين الفروق في تجزئة العمل حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
7.533	3	0.057	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 121) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تحديد العمل بدقة تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (كا²) 1.937 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.586 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في التحديد الدقيق للعمل تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 121 يبين الفروق في التحديد الدقيق للعمل حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
1.937	3	0.586	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 122) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تحديد الأهداف تعزى إلى الفئات المهنية، حيث بلغت قيمة (كا²) 1.439 عند درجة حرية قدرت ب 3 وبدلالة إحصائية بلغت 0.697 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في تحديد الأهداف تعزى للفئة المهنية.

جدول رقم 122 يبين الفروق في تحديد الأهداف حسب الفئة المهنية

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
1.439	3	0.697	0.05

يمكن القول كخلاصة أنه لا توجد فروق دالة تعزى للفئة المهنية إلا في ما يتعلق بتحديد المهام، وهذا حسب ما أظهرته الجداول السابقة من خلال دراسة الفروق عن طريق (كا²) .

2. الفروق التنظيمية حسب الشهادة المحصلة.

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 123) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل مكرر تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 6.427 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.267 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل مكرر تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 123 يبين الفروق في تكرار العمل حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
6.427	5	0.267	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 124) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود نشاط ممل تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 4.641 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.461 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود نشاط ممل تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 124 يبين الفروق في وجود النشاط الممل حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.641	5	0.461	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 125) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود نشاط متنوع تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 4.733 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.449 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود نشاط متنوع تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 125 يبين الفروق في النشاط المتنوع حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.733	5	0.449	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 126) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل بسيط تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (χ^2) 4.333 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.503 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل بسيط تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 126 يبين الفروق في وجود العمل البسيط حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.333	5	0.503	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 127) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل معقد تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (χ^2) 8.681 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.122 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل معقد تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 127 يبين الفروق في وجود العمل المعقد حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
8.681	5	0.122	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 128) وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يحتاج إلى المهارة تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 12.615 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.027 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل، ويمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يحتاج المهارة تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 128 يبين الفروق في كون العمل يحتاج المهارة حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
12.615	5	0.027	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 129) وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يحتاج إلى الإبداع تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 14.144 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.015 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل، ويمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يتطلب الإبداع تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 129 يبين الفروق في تطلب العمل الإبداع حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
14.144	5	0.015	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 130) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يتطلب التنفيذ الجماعي تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 4.477 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.483 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يتطلب التنفيذ الجماعي تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 130 يبين الفروق في تطلب العمل التنفيذ الجماعي حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.477	5	0.483	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 131) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يتطلب أن يكون جماعيا جزئيا تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 1.350 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.930 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل يتطلب التنفيذ الجماعي جزئيا تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 131 يبين الفروق في تطلب العمل التنفيذ الجماعي جزئيا حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
1.350	5	0.930	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 132) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل فردي يعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 3.589 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.610 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل فردي تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 132 يبين الفروق في كون العمل فردي حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
3.589	5	0.610	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 133) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود تعدد المهام معقد تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 2.063 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.840 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل متعدد المهام تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 133 يبين الفروق في تعدد المهام حسب بين الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
2.063	5	0.840	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 134) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل مجزأ تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 1.736 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.884 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل مجزأ تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 134 يبين الفروق في كون العمل مجزأ حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
1.736	5	0.884	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 135) وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد بدقة تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 11.286 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.046 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ويمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل محدد بدقة تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 135 يبين الفروق في كون العمل محدد بدقة حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
11.286	5	0.046	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 136) عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل محدد من خلال الأهداف تعزى إلى الشهادة المتحصل عليها، حيث بلغت قيمة (كا²) 8.241 عند درجة حرية قدرت ب 5 وبدلالة إحصائية بلغت 0.143 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في وجود عمل محدد من خلال الأهداف تعزى للشهادة المتحصل عليها.

جدول رقم 136 يبين الفروق في تحديد العمل من خلال الأهداف حسب الشهادة المتحصل عليها

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
8.241	5	0.143	0.05

كخلاصة للفروق المتعلقة بالشهادة: يمكن القول بوجود بعض الفروق التنظيمية التي تعزى للشهادة المتحصل عليها.

3. الفروق التنظيمية حسب المستوى الدراسي.

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 137) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل مكرر تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 2.601 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.272 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط مكرر تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 137 يبين الفروق في كون العمل نشاط مكرر حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
2.601	2	0.272	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 138) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط ممل تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 2.979 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.225 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط ممل تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 138 يبين الفروق في كون العمل نشاط ممل حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
2.979	2	0.225	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 139) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط متنوع تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 0.377 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.828 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط متنوع تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 139 يبين الفروق في كون العمل نشاط متنوع حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
0.377	2	0.828	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 140) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط بسيط تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (χ^2) 3.277 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.194 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط بسيط تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 140 يبين الفروق كون العمل نشاط بسيط حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
3.277	2	0.194	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 141) وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط معقد تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (χ^2) 8.595 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.014 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل، ويمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط معقد تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 141 يبين الفروق في كون العمل معقد حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
8.595	2	0.014	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 142) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يحتاج المهارة تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 4.042 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.133 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يحتاج المهارة تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 142 يبين الفروق في كون العمل يحتاج إلى المهارة حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.042	2	0.133	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 143) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يحتاج الإبداع تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 0.874 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.646 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يحتاج الإبداع تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 143 يبين الفروق في كون العمل يحتاج الإبداع حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
0.874	2	0.646	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 144) وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (χ^2) 6.464 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.039 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ويمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 144 يبين الفروق في كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
6.464	2	0.039	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 145) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل جزء منه جماعي تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (χ^2) 0.026 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.987 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل جزء منه جماعي تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 145 يبين الفروق في كون العمل جزء منه جماعي حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
0.026	2	0.987	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 146) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل فردي تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (χ^2) 5.148 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.076 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل فردي تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 146 يبين الفروق في كون العمل فردي حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
5.148	2	0.076	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 147) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل متعدد المهام تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (χ^2) 2.272 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.873 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل متعدد المهام تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 147 يبين الفروق في كون العمل متعدد المهام حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
0.272	2	0.873	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 148) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل أحادي المهمة تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 0.107 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.948 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل أحادي المهمة تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 148 يبين الفروق في كون العمل أحادي المهمة حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
0.107	2	0.948	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 149) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد بدقة تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 4.671 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.097 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد بدقة تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 149 يبين الفروق في التحديد الدقيق للعمل حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
4.671	2	0.097	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 150) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد عن طريق الأهداف تعزى إلى المستوى الدراسي، حيث بلغت قيمة (كا²) 1.674 عند درجة حرية قدرت ب 2 وبدلالة إحصائية بلغت 0.433 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد من خلال الأهداف تعزى للمستوى الدراسي.

جدول رقم 150 يبين الفروق في تحديد العمل عن طريق الأهداف حسب المستوى الدراسي

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
1.674	2	0.433	0.05

استنتاج الفرضية الرابعة :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية للفروق التنظيمية حسب المتغيرات الشخصية، ومن خلال الجداول التي تم تحليلها سابقا بواسطة اختبار التباين (كا²) لاحظنا وجود فروق ذات دلالة في تعدد المهام فقط تعزى للفئة المهنية، كما سجلنا وجود فروق ذات دلالة في كون العمل معقد وتنفيذه جماعي تعزى للمستوى الدراسي، وأكثر المتغيرات الشخصية تأثيرا هو الشهادة على اعتباره أثر في الفروق المتعلقة بتطلب العمل المهارة والإبداع وتحديد بدقه وبذلك يمكن القول أن الفرضية الرابعة متحققة جزئيا على اعتبار الفئة المهنية تؤثر في إثراء المهام من خلال تعددها وهو متغير معتبر في الدراسات التنظيمية ومؤشر قوي على نوعية التنظيم وتغيره، وهي نفس الملاحظات التي نعلق بها على تأثير المستوى الدراسي على تعقد العمل وتطلبه التنفيذ الجماعي، وغالبا ما يتعلق تعقد العمل بالتنظيمات المتعلمة، أما التنفيذ الجماعي فهو مؤشر قوي على وجود فرق العمل المستقلة التي ظهرت في التنظيمات الاسكندنافية كرد فعل على التنظيمات التaylorية، بعد النتائج التي خلصت إليها دراسات معهد تافستوك والمدرسة السوسيو تقنية، كما أن نتائج الدراسة هذه بينت أن الشهادة متغير حاسم وتأثيرها هو الأكبر حيث تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية متعلقة بتطلب العمل المهارة والإبداع وتحديد بدقه، وأخذها بعين الاعتبار مطلوب في تصور أي بناء تنظيمي أو نموذج إنتاج نظرا للتطورات والتغيرات التي عرفتتها الطبقة العمالية من حيث المستوى الدراسي والخصائص السوسيو اقتصادية الأخرى.

المبحث الثالث: الفروق التنظيمية في المؤسسة التي تعزى للمتغير المجالي.

حاولنا في هذا المبحث التأكد من الفرضية الأخيرة التي نتحدث عن وجود فروق تنظيمية داخل المؤسسة الواحدة تعزى للمتغير المجالي، وقد أظهرت الدراسة من خلال الجدول (رقم 151) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط مكرر تعزى إلى مجال العمل، حيث بلغت قيمة (χ^2) 6.183 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.403 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط مكرر تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 151 يبين الفروق في كون العمل مكرر حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
6.183	6	0.403	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 152) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط ممل تعزى إلى الورشة، حيث بلغت قيمة (χ^2) 9.394 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.153 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط ممل تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 152 يبين الفروق في كون العمل ممل حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
9.394	6	0.153	0.153

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 153) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط متنوع تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 8.848 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.182 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط متنوع تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 153 يبين الفروق في كون العمل نشاط متنوع حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
8.848	6	0.182	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 154) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط بسيط تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 3.778 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.707 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط بسيط تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 154 يبين الفروق في كون العمل نشاط بسيط حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
3.778	6	0.707	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 155) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط معقد تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 6.841 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.336 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط معقد تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 155 يبين الفروق كون العمل معقد حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
6.841	6	0.336	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 156) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط يحتاج المهارة تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 7.281 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.296 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط يحتاج المهارة تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 156 يبين الفروق كون العمل يحتاج المهارة حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
7.281	6	0.296	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 157) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يحتاج الإبداع تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (كا²) 7.468 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.280 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يحتاج الإبداع تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 157 يبين الفروق في كون العمل يحتاج الإبداع حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
7.468	6	0.280	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 158) وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (كا²) 15.621 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.016 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ويمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 158 يبين الفروق كون العمل يتطلب التنفيذ الجماعي حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
15.621	6	0.016	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 159) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل جزء منه جماعي تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 1.617 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.951 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل جزء منه جماعي تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 159 يبين الفروق كون العمل جزء منه جماعي حسب مجال العمل

قيمة χ^2	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
1.617	6	0.951	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 160) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل فردي تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 7.315 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.293 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل نشاط فردي تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 160 يبين الفروق في كون العمل فردي حسب مجال العمل

قيمة χ^2	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
7.315	6	0.293	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 161) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل متعدد المهام تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 7.239 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.299 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل متعدد المهام تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 161 يبين الفروق في كون العمل متعدد المهام حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
7.239	6	0.299	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 162) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل أحادي المهام تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 6.684 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.351 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل أحادي المهام تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 162 يبين الفروق في كون العمل أحادي المهام حسب مجال العمل

قيمة كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
6.684	6	0.351	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 163) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد بدقة تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 6.016 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.421 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد بدقة تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 163 يبين الفروق في كون العمل محدد بدقة حسب مجال العمل

قيمة χ^2	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
6.016	6	0.421	0.05

أظهرت الدراسة أيضا من خلال الجدول (رقم 164) عدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد من خلال الأهداف تعزى إلى مجال العمل ، حيث بلغت قيمة (χ^2) 3.923 عند درجة حرية قدرت ب 6 وبدلالة إحصائية بلغت 0.687 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل، ويمكن القول بعدم وجود فروق دالة إحصائية في كون العمل محدد من خلال الأهداف تعزى إلى مجال العمل.

جدول رقم 164 يبين الفروق في كون العمل محدد من خلال الأهداف حسب مجال العمل

قيمة χ^2	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
3.923	6	0.687	0.05

استنتاج الفرضية الخامسة.

من خلال معطيات الدراسة الميدانية تم تسجيل فقط فروق ذات دلالة إحصائية في تطلب العمل التنفيذ الجماعي تعزى إلى مجال العمل، وبذلك يمكن القول بأن الفرضية متحققة جزئيا وهي تصب في نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه نتائج دراسة الاتحاد الأوروبي حول ظروف العمل والتي تحدثنا عنها في بداية هذا المبحث، يمكن التذكير أن دراسة الاتحاد الأوروبي ركزت على الفئة المهنية ومجال النشاط الاقتصادي، وذلك قد يكون راجعا إلى أن الفئة المهنية تلخص عادة المستوى الدراسي والشهادة المتحصل عليها، فغالبا ما تتحدد الفئة المهنية من خلال المستوى والشهادة، وهذا قد يكون سبب اقتصار الدراسة على متغير الفئة المهنية، غير أن الورشة وقطاع العمل ومجاله لا يمكن اختزالهما في متغير الفئة المهنية ولهذا السبب استعملتهما في دراستي هذه، كما نبه أيضا إلى أن نتائج هذه الفرضية في هذه الدراسة يجب أن تؤخذ بتحفظ لأنها ما تزال بحاجة إلى دراسات قائمة على عينات أكثر ووسائل أكبر حتى يمكن التعويل عليها، وإذا استطعنا من خلال هذه النتائج التنبيه إلى ضرورة التنقيب في هذا الاتجاه فقد حققنا الهدف بما فيه الكفاية.

من خلال استعراض نتائج الدراسة الميدانية تم استنتاج عدم وجود بناء تنظيمي معياري لا تايلوري ولا بيروقراطي ولا أي نموذج آخر صرف ونقي، وإنما يوجد نموذج إنتاج أو تنظيم تم بناؤه من مجموعة من المبادئ التنظيمية المختلفة حيث وجدنا فيه بقايا التايلورية وملامح من التنظيم البيروقراطي إضافة إلى مبادئ تنظيمية حديثة مثل الإنتاج في الوقت ممزوجا مع الإنتاج الشامل الموروث من مرحلة اقتصاديات الحجم، إضافة إلى مبادئ التنظيم المرن وبعض الخصائص المتعلقة بالإدارة اليابانية وخاصة النموذج الرائد لتويوتا.

إلا أن الملاحظ أن هذا المزج أو التهجين التنظيمي كما يحلوا للبعض تسميته لم يكن عشوائيا وإنما كان منتقى بوعي أو مفروضا من خلال معطيات السياق المختلفة، حيث لاحظنا كيف أثرت قوانين التشغيل واستراتيجية الدولة في الحد من البطالة على إجراءات التوظيف وكيف أثرت استراتيجية الفاعلين وموازين القوة داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحلي في عملية الاختيار والترقية كما لاحظنا أيضا كيف أثرت طبيعة العلاقات المهنية في عملية تحديد الأجور والترقية داخل المؤسسة، وأيضا تأثير القانون والخصائص السوسيو اقتصادية في تكوين العمال.

سجلت الدراسة أيضا أن المبادئ التنظيمية التي تشكل منها البناء التنظيمي في إطار نسق عام لم تطبق في أغلب الأحيان بصورة حرفية وإنما تم تكييفها كما تقول نظرية النظم أو تعديلها كما يقول منتزرق لكي تكون فعالة بما فيه الكفاية ولم يتم تطبيقها تطبيقا حرفيا، لاحظنا ذلك عند الحديث عن استراتيجية الحجم المهجنة بين الإنتاج بالطاقة القصوى والإنتاج حسب الطلب لبعض المنتجات الخاصة، لاحظنا هذا التعديل أيضا عند الحديث عن استراتيجية التخزين الجزئي بالمؤسسة نظرا لمشكلة النقل وعدم انتظامه، لاحظنا التعديل أيضا عند الحديث عن المناولة والعلاقات الخاصة التي تربطها بالمؤسسة خلافا للعلاقة الموجودة في المؤسسات اليابانية.

إضافة إلى الملاحظات السابقة توصلت الدراسة إلى تأكيد نتائج دراسات سابقة حول تعدد التنظيم داخل المؤسسة بصورة عامة ، و إذا كانت الدراسات السابقة تحدثت عن اختلاف التنظيم داخل المؤسسة من فئة مهنية إلى أخرى فإن هذه الدراسة بينت أن هذا الاختلاف ملاحظ بشكل أكبر عند التنوع في الشهادات المتحصل عليها وبصورة أقل عند الحديث على التنوع بحسب الفئة المهنية

ومجال العمل إما بين الورشات في حد ذاتها أو بين القطاعات المختلفة مثل الاختلاف بين الإدارة والإنتاج والتسويق والدعم.

يمكن القول أن المؤسسة الناجحة والقادرة على الصمود في المجال الاقتصادي الذي يتسم بالمنافسة الشديدة، هي المؤسسة التي تستطيع بناء تنظيمها أو بناء نموذجها التنظيمي الخاص انطلاقاً من معطياتها الخاصة المتعلقة بالإمكانات المتوفرة والاستراتيجية المتبناة في إطار نسق يتميز بالرؤية الواعية والمرهفة والمتحسنة لتقلبات المحيط والقادرة على استشعار هذا التحول والاستعداد له، فالسوق يتسع للجميع كما يقول جون باتيست ساي في قانون المنافذ حيث العرض يخلق الطلب، وما على المؤسسة إلا أن تدرك فقط ما تريد أن تقوم به، ونعود لنؤكد مرة أخرى أن التنظيم وحده هو القادر على صناعة التميز، فقد انطلقت مؤسسة تويوتا من مصنع صغير وقديم لفورد واستطاعت أن تتخطى كل الأزمات من خلال نموذج SPT الذي أخرجته للعالم، لقد تفوقت على المؤسسات الأمريكية من خلال هذا التنظيم الذي أبدعته انطلاقاً من سياقها الخاص وليس من خلال الإمكانات ولا من خلال التقدم التكنولوجي.

في الأخير يمكن القول أن البناء الخاص وحده لا يكفي بل ضروري أن يكون البناء مرناً قابلاً وقادراً للتعديل والتكيف بسرعة مع تحولات المحيط لهذا نجد الكثير من الدراسات التي تمحورت فقط حول هذا المفهوم مفهوم المرونة والسرعة في التكيف والتعديل حسب متطلبات المحيط ليس من خلال عملية التعلم القائمة على عملية المحاولة والخطأ ولكن من خلال الاستشراف والتنبؤ والاستباق وهذا ما يمكن أن نسميه بالتنظيمات الذكية وهي تنظيمات أكثر تطوراً من التنظيمات المتعلمة، وإذا كانت الأولى تعني التعديل عند وجود المشكلة أو الخلل الوظيفي حسب ما يراه ميرتون فإن الثانية قائمة على الاستشراف والتنبؤ والاستباق أي تحضير التحول قبل الوقوع في الأزمة.

خاتمة:

في الكتاب الذي أصدره دانيال ماركير Daniel Mercure سنة 1997 أي عشرين سنة ماضية، ظل في العديد من صفحاته يبرهن على أن الثقافة كمحدد من محددات التنظيم الخاصة بالجزائر تتقاطع بشكل كبير مع الثقافات الشرقية خاصة اليابانية منها، سواء ما تعلق منها بالحاجة إلى الانتماء والحس الجماعي أو الاتصال أو النظرة إلى القائد، وكان ماركير Daniel Mercure يلح في خلاصاته على أن المؤسسة الجزائرية إذا أرادت أن تبني تنظيما فعالا قادرا على تحقيق الأهداف عليها أن تلتفت إلى الشرق، لقد كانت دراسته بحق تأسيسا للتحويل ونداء لم يجد صدى في الأوساط التسييرية المحلية التي واصلت استنساخ النموذج الغربي والفرنسي على الأخص في كل مرة.

وبعد هذه المدة الطويلة والتي طبعها أحداث كثيرة وتحولات معتبرة عرفت النظريات التنظيمية والتسييرية رؤى متنوعة أكثر عمقا لم تعد فيها الثقافة التنظيمية سوى عنصرا صغيرا في رؤية أشمل تنظر إلى التنظيم على اعتباره بناء خاصا تتحكم في فعاليته عدة عوامل تعرف بالمحددات الموقفية، كالسياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والموارد ونوعية العمالة ومستواها التأهيلي وخصائص السوق، وبدا واضحا أن التنظيم لم يعد وصفة جاهزة أو نموذجا معياريا يمكن نقله من هنا أو هناك على الطريقة التaylorية، بل يحتاج إلى جهد أكبر وإلى مسيرين على مستوى معتبر من المهارة والقدرة على التمييز والإبداع ومواجهة التحديات التي يفرضها التغير السياقي في كل مرة، وهي العناصر التي ظل فايول يلح عليها في كل مرة حيث نبه في كتابه حول التنظيم إلى أن القواعد التي ذكرها ليست نهائية ويمكن أن توجد مبادئ أخرى لم يتناولها، كما نبه إلى أن القواعد التي ذكرها ليست صلبة بل تتمتع بمرونة كبيرة وتطبيقها ليس قالبا جاهزا أو وصفة نهائية، ولذلك اشترط في المسير أن يكون على درجة كبيرة من الوعي والذكاء والقدرة على التمييز.

وتأتي هذه الدراسة المتواضعة التي انطلقت من نظرة توليفية بين الرؤى المختلفة، لكي تطرح بعض الأسئلة في نفس الاتجاه وتحاول إثارة بعض الإشكالات الجديدة المتعلقة بمعية التنظيم ونهائيته وتنوعه بتنوع المحددات الداخلية والخارجية، وتخلص إلى تأكيد أو نفي بعض التوجهات الحديثة في دراسة التنظيم بشكل عام والتنظيم في صناعة الحديد والصلب بشكل خاص، سواء ما تعلق منها برؤية MIT أو ما تعلق منها برؤية GERPISA أو حتى رؤية الدراسات الأخرى الراضة للنموذج أصلا مثل ما يراه Zeitlin Jonathan and Sabel Charles.

والمؤسسة الجزائرية مثل غيرها من المؤسسات معنية بهذه التحولات وعليها أن تكون في مستوى مواكبتها خاصة مع الانفتاح الاقتصادي وعملة القيم الرأسمالية، عليها أن تبني نظامها الخاص من خلال معطياتها المحلية وإمكاناتها الذاتية مراعية في ذلك السياق الثقافي والقانوني والاجتماعي وتطور تركيبة سوق الشغل ومستوى تأهيل العمالة المحلية مع عدم إغفال تبني استيراثية ربحية واضحة ومتناغمة مع الأهداف والإمكانات والظروف السياقية المختلفة.

وهذا لا يعني إطلاقا الجمود والتوقع بل عليها أن تكون حساسة لكل تغيير في السياق وأن تبادر للمراجعة وإعادة النظر باستمرار حتى لا تفاجئها التحولات والأزمات، لأن المؤسسات الناجحة والرائدة في العالم هي التي استطاعت بناء نموذجها الخاص انطلاقا من الواقع الذي تعيشه والإمكانات التي تتوفر لديها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والنموذج الناجح الذي نتحدث عنه ليس التنظيم المتعلم القائم على آلية تصحيح الأخطاء بعد وقوعها ولكنه النموذج الذكي القادر على استشعار التحولات والتنبؤ بها وبلورة الحلول اللازمة لها قبل وقوعها.

المراجع.

المراجع باللغة العربية.

الكتب.

1. أحمد بدر . أصول البحث العلمي ومناهجه. المكتبة الأكاديمية . القاهرة 1996.
2. انطوني غيدنز. قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع. ترجمة محمد محيي الدين. المجلس الأعلى للثقافة. مصر. 2000.
3. توماس كون. بنية الثورات العلمية . المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب . الكويت . 1992.
4. جان بيار كوت، جان بيار مونيي. من أجل علم اجتماع سياسي. ترجمة محمد هناد. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر . 1985.
5. جان فرنسوا شانيلا. العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال دعوة من أجل انثروبولوجيا شاملة. ترجمة محمد هناد. دار القصب للنشر. الجزائر. 2004.
6. حامد سوادى عطية. دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم. دار المريخ. الرياض. 1993.
7. حسين بلعجوز. المدخل لنظرية القرار. ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر . 2010.
8. حنفي محمود سليمان. السلوك التنظيمي والأداء . دار الجامعات المصرية. الاسكندرية . بدون سنة نشر.
9. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود. نظرية المنظمة. دار المسيرة . الاردن 2009.
10. رجاء وحيد دويدري . البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية. دار الفكر. دمشق. 2000.
11. ريمون كفي، لوك قان كمبنهود. دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. تعريب يوسف الجباعي. المكتبة العصرية بيروت. 1997.
12. سعد عيد ، مرسى بدر. الإيديولوجيات ونظرية التنظيم. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية ، 2000 .
13. طلعت إبراهيم لطفي . علم الاجتماع التنظيم . دار غريب . القاهرة . 2007.
14. كارل بوبر. منطق البحث العلمي. ترجمة محمد البغدادي. المنظمة العربية للترجمة. بيروت. 2006.
15. لوران فلوري .ماكس فيبر. (ت) محمد علي مقلد. دار الكتب الجديدة المتحدة. بيروت . 2008.
16. ماكس فيبر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع. ترجمة صلاح هلال .المركز القومي للترجمة. القاهرة . 2011.

17. محمد علي محمد . علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية. القاهرة. بدون سنة.
18. محمد الجوهري وعبد الله الخريجي. طرق البحث الاجتماعي. بدون دار نشر. القاهرة 2008.
19. محمد بهجت جاد الله كشك. المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
20. محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر. عمان. 2008.
21. موريس دو فرجيه. علم اجتماع السياسة. ترجمة سليم حداد. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. بدون سنة نشر.

الرسائل الجامعية.

22. إبراهيم سلهاط : الإستراتيجية التنظيمية . رسالة دكتوراه الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة . 2007-2008.
23. بغول زهير. محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية . أطروحة دكتوراه علم النفس العمل. جامعة منتوري قسنطينة 2006 - 2007 .
24. زكاز علي. التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية . دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل. جامعة الجزائر. 2003-2004.
25. نور الدين تاويرت . قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي . أطروحة دكتوراه . علم النفس العمل. جامعة منتوري 2005 . 2006 .

المقالات.

26. سمير بو ختالة و محمد زرقون . " دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر " . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية . عدد 02 . جوان 2015.
27. فرحات نادية. "عمل المرأة وأثره على العلاقات الأسرية". الأكاديمية للدراسات. عدد 8 ، 2012.

الملتقيات.

28. العياشي عنصر. **النخبة الصناعية في الجزائر** . ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول النخب والمجتمع في العالم العربي حالة مصر والجزائر. تنظيم مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي والتنمية بالجزائر ومركز البحوث العربية بالقاهرة .تيميمون 25-23 مارس 2002.

التقارير.

29. الديوان الوطني للإحصائيات تقرير ديسمبر 2015.

الجرائد والدوريات.

30. جريدة الخبر عدد 16-10-2016.
31. جريدة الخبر العدد 16-10-2016.
32. جريدة الخبر . 22 ماي 2013. تصريح لرئيس اتحادية مسترجعي و مصدري النفايات الحديدية.
33. جريدة الخبر . 02 جوان 2010. تصريح لمدير الاستثمار والعلاقات الاقتصادية الخارجية بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
34. جريدة النصر 11-10-2015.
35. جريدة الشروق . 05 جويلية 2013.
36. جريدة السلام عدد 09-01-2012.
37. مجلة الصלב العربي. 26 مايو 2015.
38. مجلة الصלב العربي. 22 سبتمبر 2015.
39. وكالة الأنباء الجزائرية ، الأحد 07-10-2015.

المراجع باللغات الأجنبية Références

الكتب Books

40. Benoît, Gauthier. **La recherche sociale**. Québec: P U Q. 1994 .
41. Catherine Ballé. **Sociologie des organisations** . P U F. paris. 2009
42. Daniel, Mercure .**Culture et gestion en Algérie**. Montréal : Harmattan, 1997.
43. Guillaume Bollier et Claude Durand, **La nouvelle division du travail**, Éditions de l'Atelier et Éditions Ouvrières, Paris, 1999.
44. Henri Fayol. **Administration industrielle et générale**. Dunod. paris . 1917.
45. J.F, Amadiou .**Organisation et travail**. paris: Vuibert ,1993.
46. Jacques Rojot. **Théorie des organisations**, ESKA, Paris,2003.
47. Jean Claude combessie. **La méthode en sociologie**. Alger. casbah, 1998.
48. Jean-Michel Plane. **Théorie des organisations**. Dunod. Paris.2003.
49. koichi, shimisu. **Le toyotisme**. Alger: Casbah édition .1999.
50. Linda Rouleau. **Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde**. Presses de l'Université du Québec. Québec. 2007.
51. Max Weber .**Économie et Société** .(traduction par un collectif dirigé par J. Chavy et E. de Dampierre), Plon, Paris, 1995.
52. Michel Foudriat, **Sociologie des organisation**, Pearson Education, Paris ,2011.
53. Michel, Milot et autres. **Transformer l'organisation du travail**. Paris: édition organisation. 1995.
54. Philippe Bernoux, **La sociologie des organisations**, Editions du SEUIL, Paris , 1985.

55. Vincent de Gaulejac , **La société malade de la gestion** , Seuil, Paris,2005.

.Thèses and Dissertations الرسائل الجامعية

56. Jean Vandewattyn. **L'innovation managériale et la modernisation des entreprises** . Thèse de doctorat. Université libre de Bruxelles. Année académique 1997-1998.

.Magazines and Periodicals المقالات

57. Boyer R., Freyssenet M., " Le monde qui a changé la machine. Un schéma d'analyse des modèles productifs", **La Lettre du GERPISA**, février 2000, n°139.
58. Boyer R., Freyssenet M., "Entre innovations historiques et contraintes structurelles : éléments d'une théorie des modèles productifs ", **CEPREMAP**, n°2002-05, avril 2002.
59. Cédric Lomba : "Apports et difficultés de transposition des théories du GERPISA Les modèles productifs dans la sidérurgie belge". **Actes du GERPISA** .septembre 2004 .
60. Edward Lorenz, Antoine Valeyre. "Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne". **Travail et Emploi** n° 102 , Avril-juin 2005p-p 91-105.
61. Freyssenet M., "Critique du concept de « nouveau modèle productif »". **Les modèles productifs à l'épreuve des crises**, 22 p. Édition numérique : freyssenet. com, 2011, 308 Ko, ISSN 7116-0941.
62. Jean-Louis Peaucelle ."Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément" **GREGOR** - 2000.04.
63. Jean-Louis Peaucelle ."Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale". **Cahier GREGOR** - 2000.10.

64. Jean-Louis Peaucelle. ." Henri Fayol et la recherche-action". **ANNALES DES MINES** . Décembre.2000. P.14.
65. Margirier Gilles. " Crise et nouvelle organisation du travail" **Travail et Emploi** N°22 - 12/1984.
66. Matthieu MONTALBAN, "L'influence de la financiarisation sur les modèles productifs dans l'industrie pharmaceutique", **Cahiers du GREThA** n° 2009-01.
67. Michel Henric-Coll .**L'organisation fractale**. FractalTeams, Paris 2013.
68. Renaud Sainsaulieu. " L'identité au travail d'hier à aujourd'hui". **DÉVELOPPEMENT & EMPLOI**. Numéro 19 - Juillet 1999.
69. Robert Boyer et Michel Freyssenet, **Les modèles productifs**, La Découverte, Paris, 2000.
70. Robert Boyer," Evolution des modèles productifs et hybridation", **CEPREMAP**, N° 9804, Décembre 1997.

.Proceeding and Unpublished Papers الملتقيات

71. Boyer R., Freyssenet M. "Le monde qui a changé la machine. Synthèse des travaux du GERPISA, 1993- 1999" Actes de la Huitième Rencontre Internationale du GERPISA, palais du Luxembourg, 8-10 juin 2000.
72. Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland. Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines: vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises au Québec .Communication à la cinquième conférence de l'Association internationale de management stratégique Lille, France, les 13-15 mai 1996.
73. Michel Freyssenet. "La spécificité du Taylorisme". Communication au Colloque International sur le Taylorisme. CNRS. 2,3,4, mai. Paris.
74. La formation professionnelle dans l'industrie lourde : l'exemple de la sidérurgie. Séminaire « La formation professionnelle » Ecole nationale d'administration Groupe 13. Octobre 2002.

.Reports التقارير

75. La Commission Européenne. **Partenariat pour une nouvelle organisation du travail** .avril 1997.
76. Pascal Faure Vice-président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies. Ministre du Redressement productif. La filière acier en France et l'avenir du site de Florange, Rapport remis au Ministre du Redressement productif par Monsieur 27 juillet 2012.
77. Bureau international du Travail. La main-d'œuvre de l'industrie sidérurgique du XXI^e siècle. Rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur la main-d'œuvre de l'industrie sidérurgique du XXI^e siècle: Quelles seront ses caractéristiques et ses méthodes de travail. Bureau international du Travail, Genève, 1997.

.Newspapers الدوريات

78. feuille d'acier, n° : 5 juin 2001.

الملاحق

التنظيم في صناعة الحديد والصلب
من إعادة إنتاج النموذج المعياري إلى بناء النموذج الخاص

دراسة ميدانية بمؤسسة ايميتال الحجار سابقا
رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحية واحترام.....

أرجو الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة الملائمة ونحيطكم علما بان

المعلومات المقدمة لن تستعمل خارج الإطار العلمي وشكرا لتعاونكم.

إشراف الأساتذ:
محمد بو مخلوف

إعداد الطالب :
مسعود قريمس

المحور الأول البيانات الشخصية:

1- السن: أقل من 20 سنة ☐ (30-21) ☐ (45-31) ☐ (62-46) ☐، 63 سنة فما

☐ فوق

2- الجنس: ذكر ☐، أنثى ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐، متوسط ☐، ثانوي ☐، جامعي ☐،

4- الشهادة المتحصل: مهنية مستوى أول ☐ مهنية مستوى ثاني ☐ جامعي مستوى أول ☐

جامعي مستوى ثاني ☐ جامعي مستوى ثاني ☐ جامعي مستوى ثالث ☐

5- الحالة العائلية: متزوج ☐، أعزب ☐، مطلق ☐، أرمل ☐

6- الأقدمية: أقل من سنتين ☐ (5-2) ☐ (10-6) ☐ (15-11) ☐ (20-16) ☐،

21 سنة فما فوق ☐

7- الفئة المهنية: عون تنفيذ ☐، عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

8- الورشة : الإدارة ☐ الدرفلة على البارد ☐ الدرفلة على الساخن ☐ الفرن الكهربائي ☐

مصلحة إعادة هندسة الأعمال ☐ المفولة الأكسوجينية الثانية ☐

المحور الثاني إدارة الموارد:

9- كم بقيت في المنصب السابق من مدة. (2-1) ☐ (5-3) ☐ (10-5) ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

10- هل تلقيت تكويناً خلال مسارك المهني: نعم ☐، لا ☐

11- إذا كان نعم كم مرة : مرة ☐ مرتين ☐ ثلاث ☐ ربع فما فوق ☐

12- أين كان هذا التكوين: داخل المؤسسة ☐، خارج المؤسسة ☐

13- متى كان هذا التكوين: عند التوظيف ☐، عند الترقية ☐

14- ما طبيعة التكوين: نظري ☐ عملي ☐ تكوين متخصص ☐، تكوين عام ☐

15- كم دامت مدة التكوين: أقل من 7 أيام ☐ من 8 إلى 30 يوم ☐ من 31 إلى 90 يوم ☐

أكثر من 90 يوم ☐

- 16- هل كان التكوين في إطار تخصصك السابق: نعم ☐ لا ☐
- 17- كم كان سنك يوم توظفت في المؤسسة: (15-18) ☐، (19-25) ☐، (26-50) ☐، 51 سنة فما فوق ☐
- 18- كيف عرفت بالوظيفة: إعلان ☐ مكتب توظيف ☐ علاقات شخصية وعائلية ☐
- 19- كيف كان التوظيف: مباشر ☐، مسابقة ☐، مقابلة بسيطة ☐
- 20- هل عملت في مؤسسة أخرى قبل العمل في هذه المؤسسة: نعم ☐ لا ☐
- 21- إذا كان نعم كم كانت هذه المدة: أقل من سنة ☐ (1-2)، ☐ (3-5)، ☐ (6-10)، ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 22- هل خضعت بعد التوظيف لفترة اختبار: نعم ☐ لا ☐
- 23- خلال فترة الاختبار ما هي الأشياء التي تعلمتها: طريقة العمل ☐
- 24- معلومات عامة ☐ تقاليد المؤسسة ☐
- 25- ما نوع العقد التي تحصلت عليه: محدد المدة ☐ غير محدد المدة ☐
- 26- بعد التوظيف هل تنقلت بين مراكز عمل مختلفة: نعم ☐ لا ☐
- 27- لو توفرت لك منصب بنفس الأجر والامتيازات في مؤسسة أخرى هل تترك العمل بهذه المؤسسة: نعم ☐ لا ☐
- 28- إذا كان نعم لماذا: عدم استقرار المؤسسة ☐ عدم تكافؤ الفرص ☐ غياب العدالة في التقييم ☐ البحث عن مسار مهني أفضل ☐
- 29- هل هناك نشاطات جماعية للعمال داخل المصنع: نعم ☐ لا ☐
- 30- إذا كان نعم هل هي: مباريات رياضية ☐ رحلات ترفيهية ☐
- 31- في المؤسسة التي تعمل بها: تضمن تطورك بالتكوين ☐
- يقدرُون قدراتك وكفاءاتك ☐
- يمكنك تحقيق ذاتك ☐
- 32- في المؤسسة التي تعمل بها: تحدد أجرتك مسبقا حسب المنصب ☐

- ☐ يحدد الأجر حسب الإنتاج
- 33- هل يتغير أجر العامل حسب الظروف: نعم ☐ لا ☐
- 34- إذا كان نعم ماهي أسباب تغير أجر العمل: حسب حجم الإنتاج ☐
- حسب مردود الفرد ☐ حسب مردود الجماعي ☐ حسب تحقيق الأهداف ☐
- 35- عندما تقوم بعمل جيد أو تحقق تقدما: تتلقى مكافئة مالية ☐
- تتلقى تشجيعا من المسؤول ☐ لا تتلقى أي شيء ☐
- 36- ماهي المعايير التي تعتمد حسب رأيك في تحديد الأجر: معيار الكفاءة ☐
- معيار الإنتاج ☐ معيار الأقدمية ☐ معايير غامضة وغير موضوعية ☐
- 37- ماهي المعايير المعتمدة في الترقية: الأقدمية ☐
- الكفاءة ☐ السن ☐ معايير غامضة وغير موضوعية ☐
- 38- هل ترى أن الترقية في المؤسسة:
- بطيئة ☐ عادية ☐ سريعة ☐
- 39- ماهي أنواع المنح الموجودة في المؤسسة:
- منح فردية ☐ منح جماعية ☐ منح الأداء ☐ منح الكفاءة ☐

المحور الثالث: إدارة الإنتاج

- 40- في عملك: تنفذ الأوامر والتعليمات نعم ☐ لا ☐
- تتخذ قراراتك بنفسك نعم ☐ لا ☐
- 41- العمل الذي تقوم به: تراقب الجودة فيه بمفردك ☐ يراقبها فرد آخر ☐
- 42- العمل الذي تقوم به: نشاط مكرر ☐ نشاط ممل ☐ نشاط متنوع ☐
- 43- العمل الذي تقوم به: عمل بسيط ☐ عمل معقد ☐
- عمل يحتاج المهارة ☐ عمل يحتاج الإبداع ☐

- 44- العمل الذي تقوم به: يتطلب أن ينفذ جماعيا ☐ جزء منه جماعي ☐ عمل فردي ☐
- 45- العمل الذي تقوم به: متعدد المهام ☐ مهمة واحدة ☐
- 46- العمل الذي تقوم به: محدد بدقة ☐ أهدافه محددة ☐
- 47- حدد النشاطات التي تقوم بها في عملك بدقة:
- مراقبة الآلة ☐ الصيانة الدورية للآلة ☐ تنظيف الآلة ☐
- 48- هل يسمح لك باستمرار في: تغيير مكان العمل ☐
- تغيير وسائل العمل ☐ تغيير مجموعة ☐ العمل تغيير طريقة العمل ☐
- 49- المكان الذي تعمل فيه: نظيف نعم ☐ لا ☐ مرتب نعم ☐ لا ☐
- فيه تهوية كافية نعم ☐ لا ☐ فيه إنارة كافية نعم ☐ لا ☐
- 50- كيف ترى حوادث العمل في المصنع : كثيرة ☐ متوسطة ☐ قليلة ☐
- 51- العمل الذي تقوم به يعطيك الحرية في: اختيار العمل ☐
- اختيار طريقة العمل ☐ اختيار سرعة وكثافة العمل ☐ اختيار زميل العمل ☐
- 52- العمل الذي تقوم به يتطلب منك:
- تعلم أشياء جديدة ☐ تكرار أعمال سابقة ☐ يتطلب إبداعا ☐
- 53- هل تشعر أنك تتعلم أشياء جديدة في عملك باستمرار: نعم ☐ لا ☐
- 54- هل هناك إمكانية للعامل لكي يقدم مقترحات: نعم ☐ لا ☐
- 55- إذ كان نعم ما هي نوع المقترحات المسموح بتقديمها:
- حول نوعية المنتج ☐ حول طريقة العمل ☐ حول وسائل الإنتاج ☐
- 56- كيف يتم تقديم الاقتراحات: عن طريق لقاء مباشر مع المسؤول ☐
- عن طريق لقاءات دورية مخصصة ☐
- 57- المؤسسة التي تعمل بها: تسمح لك بحرية أكبر في عملك ☐

- تحكمها قوانين صارمة ☐ تركز اهتمامها على العمل ☐
- تعطي أهمية أقل للعامل ☐ يلتزم العامل فيها بالقواعد عديدة بدقة ☐
- تشرك العمال في اتخاذ القرارات ☐
- 58- هل هناك إستراتيجية للمؤسسة في محاربة التبذير: نعم ☐ لا ☐
- 59- إذا كان نعم كيف يتم ذلك: عن طريق تقليص الإنتاج السيئ باستمرار ☐
- تقليص الموارد الأولية المستعملة ☐ تقليص العمل غير المنتج ☐
- 60- هل هناك إستراتيجية للمؤسسة في: تحسين الإنتاج ☐
- تحسين المنتج ☐ تحسين طرق العمل ☐ تحسين وسائل الإنتاج ☐
- 61- هل تتم مراقبة الجودة: نعم ☐ لا ☐
- 62- إذا كان نعم كيف يتم ذلك: بواسطة مجموعات دائمة للنقاش والاقتراح ☐
- تقديم اقتراحات للمسئول ☐
- بواسطة أفراد متخصصين ☐
- 63- كيف تتم متابعة جودة الإنتاج: على مستوى المصنع باستمرار ☐
- على مستوى المصنع أحيانا ☐
- لا يهتم بالجودة إلا أحيانا ☐
- يخضع المنتج لاختبارات دورية ☐
- 64- متى تتم مراقبة النوعية: في بداية الإنتاج ☐
- في نهاية الإنتاج ☐
- في كل مراحل الإنتاج ☐
- 65- حجم الإنتاج الرديء (السيئ): نادر ☐ قليل ☐ متوسط ☐ كثير ☐ كثير جدا ☐
- 66- تعطل الآلات يحدث: نادرا ☐ قليلا ☐ أحيانا ☐ كثيرا ☐
- 67- هل أسباب تعطل الآلات راجع إلى: قدم الآلات ☐ غياب الصيانة الدورية ☐
- نقص التكوين ☐

68- الأيام التي يتوقف فيها الإنتاج: نادرة ☐ قليلة ☐ كثيرة ☐ كثيرة جدا ☐

69- ماهي الأسباب التي يتوقف بسببها الإنتاج: الإضرابات ☐ تعطل الآلات ☐

☐ نقص المواد الأولية ☐ نقص الطاقة ☐

70- فيما يتعلق بالمعلومات في المؤسسة: يتم احتكارها ☐

يتم نشرها ☐ يتقاسمها الجميع ☐

71- هل تحصل على المعلومة في الوقت المناسب: نعم ☐ لا ☐

72- كيف تتلقى التعليمات الجديدة: رسائل مكتوبة ☐ عن طريق المسؤول المباشر ☐

شفويا ☐

رسائل شفوية ☐ اجتماعات دورية ☐ إعلانات معلقة ☐ عن طريق الإشاعات ☐

73- كيف تقوم بتوصل المعلومة للمسئول الأعلى: شفويا ☐ عبر الهاتف ☐

عن طريق المسؤول المباشر ☐ عن طريق الرسائل الإلكترونية ☐ صندوق الرسائل ☐

74- عند وجود مشكلة هل تلزمك القواعد ب: الاتصال بالمسئول المباشر ☐

الاتصال بأي مسئول تراه ☐ الاتصال بالمسئول المعني بالمشكلة ☐

75- هل تظن أن المعلومة تصل إلى المسئول الأعلى في الوقت المناسب وبالحجم

المطلوب: نعم ☐ لا ☐

76- إذا كان لا ماهي المعوقات حسب رأيك:

قنوات رسمية غير فعالة ☐ غياب الثقة في القنوات الرسمية ☐

ضعف التنسيق بين الوحدات ☐ إخفاء متعمد للمعلومة ☐

ضعف القدرة الاتصالية للمسئول ☐ طول السلم الإداري وتعدد درجاته ☐

77- هل تعقد اجتماعات دورية في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

78- إذا كان نعم ماهي المواضيع التي تناقشها:

- مشاكل العمل ☐ طرق الإنتاج ☐ تحسين المنتج ☐
79- كيف تقيم علاقتك بالمسؤولين: سيئة جدا ☐ سيئة ☐ حسنة ☐ جيدة ☐
80- المسؤول في الورشة: يعطي أهمية لرأيك ☐ يساعدك في تحقيق الأهداف ☐

- يتعامل جيدا مع العامل ☐ يتعامل مع العامل بحذر ☐
81- كيف ترى العلاقة بين الإدارة والنقابة: صراع ☐ تنافس ☐ تعاون ☐
82- كيف هي النزاعات بين النقابة والإدارة: نادرة ☐ قليلة ☐ كثيرة ☐
83- كيف يتم التعبير عن النزاع: تخريب الآلات ☐ الإضراب عن العمل ☐ تخفيض الإنتاج ☐
84- هل ترى أن مطالب النقابة موضوعية: نعم ☐ لا ☐
85- ماهي مطالب النقابة عادة: الأجور ☐ ظروف العمل ☐ تحديث الآلات ☐
الوقاية والأمن ☐

المحور الرابع: إدارة السوق.

- 86- هل تعتمد المؤسسة على شركات مناولة: نعم ☐ لا ☐
87- إذا كان نعم: ماهي النشاطات التي تقوم بها مؤسسات المناولة
الصيانة ☐ النقل ☐ النظافة ☐ الإطعام ☐ الحراسة ☐ الإنتاج ☐
88- هل تعتمد المؤسسة سياسة التخزين: نعم ☐ لا ☐
89- إذا كان نعم: ماهي المواد المخزنة: المواد الأولية ☐ المنتج النهائي ☐

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Abou El Kacem Saâdallah -university. Algiers 2

جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

السنة : 2016 / 2017

دليل مقابلة حول موضوع :

التنظيم في صناعة الحديد والصلب
من إعادة إنتاج النموذج المعياري إلى بناء النموذج الخاص

دراسة ميدانية بمؤسسة ايميتال الحجار سابقا
رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:
محمد بومخلوف

إعداد الطالب :
مسعود قريمس

رقم المقابلة.....
تاريخ المقابلة.....
مدة المقابلة.....
مكان إجراء المقابلة.....

البيانات الشخصية.

الجنس.....
السن.....
المستوى التعليمي.....
المنصب.....
الأقدمية.....

المحور الأول : إدارة الموارد.

1. ماهي استراتيجية المؤسسة في التوظيف وما هي الصيغ المعتمدة فيها وهل هناك أشياء متميزة في ذلك.
2. ماهي الفئات المستهدفة بشكل أساسي من ناحية السن والمستوى التعليمي.
3. هل ترى أن هذه الاستراتيجية المتبعة ناجحة أم أنها تحتاج إلى تعديل.
4. كيف ترى شبكة الأجور والمنح في المؤسسة والمعايير المعتمدة في ذلك، وهل هي قادرة على إثارة دوافع العمال نحو أداء أفضل.
5. كيف تقيم سياسة التكوين في المؤسسة وهل هي بحاجة إلى تحديد وما الذي تقترحه في ذلك.
6. هل هناك مراجعات لسياسة تسيير الموارد البشرية عموماً.

المحور الثاني: إدارة الإنتاج.

1. كيف ترى التراتبية في المؤسسة والمستويات القيادية المختلفة هل مستوياتها كثيرة وبحاجة إلى تخفيف أم أنها قليلة تحتاج إلى تمديد وما تأثير ذلك على الاتصال والإشراف في المؤسسة.
2. كيف تقيم سياسة الاتصال في المؤسسة ومستوى العلاقات المهنية العامة.

3. هل هناك آليات لإشراك العمال في تسيير المؤسسة .

المحور الثالث : إدارة السوق.

1. ماهي استراتيجية المؤسسة في المنافسة والربح، هل هو الإنتاج الشامل مثلاً أو الجودة أم السعر أم مزيج بين هذا وذاك.
2. كيف تقيم العلاقة بين المؤسسة والزبائن والمؤسسة والمناولة وغيرهم من العملاء.
3. هل هناك أشياء مميزة لم نتطرق لها في الأسئلة وترى أهمية في موضوع التنظيم داخل المؤسسة.
4. هل هناك أشياء سلبية في التنظيم الحالي ترى أنها تشكل عائقاً أمام تقدم المؤسسة.

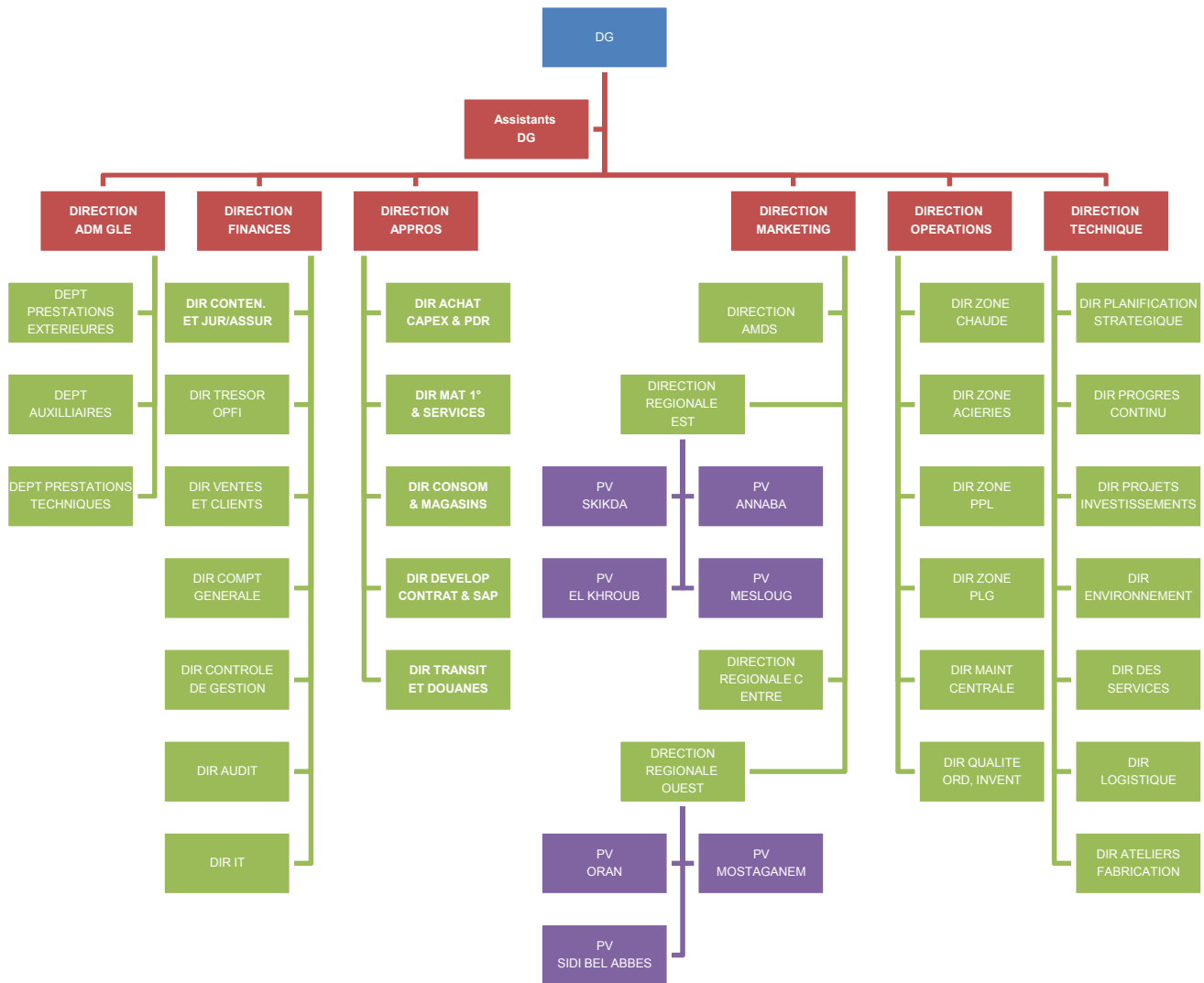
ملاحظات عامة حول سير المقابلة.

[illegible]

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

تحية خالصة وجزيل الشكر على المعلومات القيمة التي قدمتها لهذا البحث ونعدك بأنها
ستبقى في دائرة السر ولن يطلع عليها أحد وستخلص منها بعد الانتهاء من العمل
وتحويلها إلى مجرد أفكار عامة.

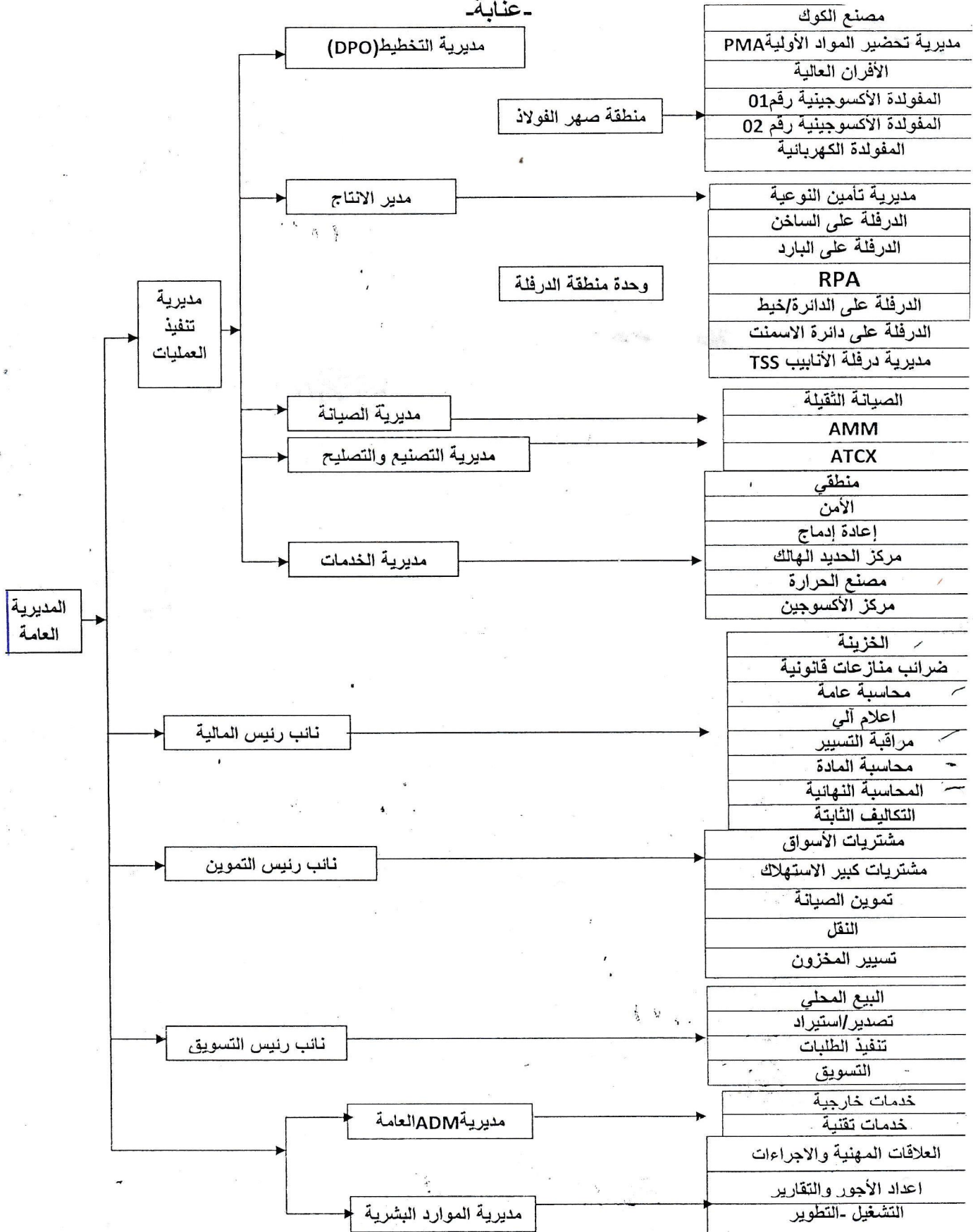
الهيكل التنظيمي الجديد لمؤسسة إيميتال



الملحق رقم: 03 مكرر.

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة أرسيلور ميطال

- عناية -



ArcelorMittal

الإتحاد العام للعمال الجزائريين

مركب الحجار

نقابة أرسلور ميطلال الجزائر

هاتف / 038 87 18 49



الحجار في، 2014/11/20

بيان توضيحي

إخواني العمال، أخواتي العاملات،
- نظرا للإشاعة المغرضة التي تروج داخل وسط العمال والتي مفادها إلغاء
نسبة 40 % من منحة التقاعد.
- تؤكد كل من نقابة أرسلور ميطلال الجزائر، المديرية العامة ومجمع سيدار، بناء
على اجتماع عمل وقع يوم 2014/11/19، أن نسبة 40 % من منحة التقاعد
هي مكسب وحق عمالي مضمون بموجب الاتفاقية الجماعية للعمل الموقعة سنة
2004 والسارية المفعول إلى يومنا هذا.
- كما نؤكد لإخواننا العمال و العاملات أن هذا الحق والمكسب مضمون قانوني
بموجب اتفاقية القطاع لعمال الصناعة والتعدين.
كما أن هذه الإدعاءات المغرضة جاءت نتيجة الاستقرار التام الذي يشهده
المركب في الآونة الأخيرة والعمل النقابي الهادئ والهادف إلى تحقيق جميع
متطلبات العامل والمركب.
وعليه نطلب من عمالنا أن يتجنبوا مثل هذه الإشاعات ويتفرغون للعمل والإنتاج
وأن نقابتهم دائما وفيه لمطالبهم والدفاع عنها.

تحياتنا النقاابية

الأمين العام لنقابة أرسلور ميطلال الجزائر

ن. عموري



AMOURI Nouredine
Secrétaire Général
Syndicat d'Entreprise
ARCELOR METAL ALGERIE

الاتحاد العام للعمال الجزائريين

مركب الحجار

نقابة أرسيلور ميتال الجزائر

هاتف: 038 87 18 49



بيان

و هكذا ينهض القلب النابض للمركب "الفرن العالي" بالرغم من كل العوائق و الحواجز التي واجهناها طيلة الستة الأشهر الماضية و بالرغم من التدخلات الخارجية التي وقفنا لها جميعا سدا منيعا و فرضنا منطقنا بالتفاني في العمل و التمتع بروح المسؤولية و حافظنا على مركبنا مفخرة الصناعة الجزائرية .

فبسواعدكم أنتم استطعنا أن نجتاز هذه المرحلة الصعبة و بتضحياتكم الجبارة التي أدهشت الجميع واستطاع المركب الخروج من هذه الضائقة التي كادت أن تعصف بمستقبل المركب الذي وجد رجالا مخلصين لوعودهم و عهودهم و تحدى جميع العوائق للحفاظ على الاستقرار و السيولة الحسنة في المرحلة الجد صعبة التي سنعتبرها من الماضي و لتكون درسا لنا نعتبر به و نكون نحن عمالا يقتضى بنا في العمل و الإخلاص فلقد أثبت عمال المركب قدرتهم الكبيرة في تشغيل الفرن العالي بالرغم من استعانة الإدارة بالخبرة الأجنبية التي لم تكن بنفس أفكار عمالنا الأكفاء و الذين أعطوا درسا واضحا و صريحا لجميع الأطراف التي شككت بقدرات عمال المركب على أن الفرن العالي لا يمكنه أن يسترجع إنتاجه مرة أخرى حيث أن عمالنا جسدوا جميع أفكارهم التي أفادت كثيرا بإعادة تشغيل الفرن العالي بالقدرات الجزائرية و بهذه المناسبة نتقدم بالشكر الجزيل لعمال الفرن و لجميع عمال الوحدات و عمال الميناء لمجهوداتهم الجبارة و مشاركتهم في هذا الانجاز لتبقى نقابتكم دائما بجانبكم و لنحافظ على جميع مكتسياتكم و كما نتذكر دائما الانجازات الجبارة التي كانت دائما بفضل هذا المركب و اعتماد الدولة الجزائرية المطلق في السنوات الماضية على الحديد "مركب الحجار" الذي ساهم بشكل فعال في بناء البنية التحتية للدولة الجزائرية و إنعاش الاقتصاد الوطني و تشغيل اليد العاملة الجزائرية .

لذلك سنبقى وبقي مفخرة الصناعة الجزائرية و رمزا من رموز الدولة الجزائرية التي سطرت له مخطط استثمار عملاق للنهوض به في غضون الثلاثة سنوات القادمة 2014 إلى 2017 لتصل طاقة إنتاجه إلى 2,2 مليون طن سنويا لتغطية احتياجات السوق الوطنية للحديد وذلك في ظل الاستقرار التام التي تتمتع به المؤسسة في الأشهر الأخيرة الماضية و العمل النقابي الهادئ و الهادف إلى تحقيق جميع متطلعات العامل .

من هنا فإننا نتذكر دائما أن مصلحة المركب من المصلحة العليا للدولة الجزائرية و يعتبر خطا أحمر لا يمكن المساس به أو جاوزه بأي حال من الأحوال فهذه رسالة إلى جميع أرباب الفتنه و الدخلاء و منعدمين للوطنية و إلى جميع من تسول له نفسه أن يعبث بالمصلحة العامة للمركب و تغليب مصالحهم الخاصة بتحركاتهم المشبوهة و أخبارهم المغلوطة و محاولاتهم العديدة ضرب استقرار المركب التي باءت كلها بالفشل المخزي فنحن أصحاب هذا الوطن العزيز و وطنيتنا واضحة و صريحة فسنعمل جمرنا عمالا و نقابة و إدارات لحماية هذا المركب و نحافظ على الثقة الذي منحتنا إياها الدولة الجزائرية لنجسد جميعا ملف الاستثمار في ظل مناخ هادئ و نغلق كل الأبواب على جميع الانتهازيين .

و من جهة أخرى فقد ارتأت الإدارة لاستيراد المواد النصف مصنعة من " BILLETTE " 60 ألف طن و " BRAME " 25 ألف طن و ذلك لتغطية العجز المالي الذي كنا نعاني منه في الأشهر الماضية و إعادة تشغيل منطقة " PPL " وحدة الدرفلة على البارد و الساخن و وحدة الإتمام و التغليف و ذلك لنحافظ على الأقل على الراتب الشهري للعامل الذي بدلت نقابتكم جهدا جبارا في هذا الإطار للحفاظ على العمال و الاستقرار التام للمركب.

و كما نذكر عمالنا الأوفياء أن ملف الاستثمار لن يتحقق سوى بوعيكم التام و تفانيكم في العمل لأن هذا المركب مركبنا و مركب الأجيال القادمة الذي سنجني ثمار عملنا عن قريب و ندفع بعجلة الإنتاج لنجسد ملف الاستثمار و نطبقه في جدول الزماني المحدد في أفق سنة 2017.

و في الأخير نتقدم بكل الشكر و العرفان لعمالنا و عاملاتنا الذين ساهموا في هذا التحدي الكبير بإعادة دفع بعجلة الإنتاج من سائل الحديد ليتدفق إلى جميع الوحدات و يبقى المركب شامخا لا يتأثر بزوال الأشخاص بعد باسم الله الرحمن الرحيم " من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه " صدق الله العظيم

❖ تحية أخوية ❖

" لا شرعية إلا شرعية العمال "

" المجد و الخلود لشهدائنا الأبرار "

" عاشت الجزائر "

" عاش الاتحاد العام للعمال الجزائريين "

الحجـار في: 29 نوفمبر 2014

الأمين العام للنقابة مؤسسة أرسلور ميتال الجزائر



AMOURI Noureddine
Secrétaire Général
Syndicat d'Entreprise
ARCELOR MITAL ALGERIE

Direction des Ressources Humaines
I.D/Service Formation

REF: 10/FMT/AT/201



A tous les Organismes de
formation (Universités, INFSP ou Autres.....)

Objet : Organisation des stages pratiques

Dans le cadre d'organisation des stages pratiques au niveau de notre société, nous informons tous les organismes de formations (Universités, INFSP ou Autres...) qui envisagent d'organiser pour leur étudiants des stages pratiques au niveau d'ArcelorMittal Algérie de désigner un représentant de stage dont le rôle est de :

- Coordonner les actions de stage avec ArcelorMittal Algérie (Service Formation).
- Négocier et arrêter les périodes de stage et nombre des stagiaires à prendre en charge.
- Discuter les thèmes à traiter par les stagiaires de fin de cursus (projet) et désigner les encadreurs.
- Déposer les dossiers de demande de stage.
- Définir les plannings des stages avec les structures.

Les deux journées de réception des encadreurs et représentants des stages pratiques sont fixées pour les lundis et mercredi, de 9h00 à 11h30 et de 14h00 à 15h30.

Ainsi les stagiaires n'auront plus accès à l'usine à titre individuel pour demander des stages, ils seront informés des dates et des lieux de stage, selon le planning arrêté en commun accord avec leur représentant. Les demandes de stages qui ne sont pas déposées par le représentant de stage ne seront pas traitées.

Par ailleurs, nous vous informons que conformément au règlement intérieur de l'entreprise et en application des exigences de la norme OSHAS 18001, il est strictement interdit aux stagiaires d'accéder aux ateliers sans effets de sécurité. A cet effet, les organismes de formation sont priés d'équiper leur stagiaires en effets de sécurité nécessaires (casque, blouse, chaussures de sécurité).

Cette décision prend effet à compter du 21/02/2016.

Veuillez agréer, messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

Le chef de Service Formation/PI



Convention de stage

Entre

Université d'Alger -2- ABOU ELKACEM SAAD ELLAH

Faculté des sciences sociales

Département de sociologie

Représenté par monsieur **Zahra Cherif**

Fonction : chef de département

Dont le siège social est à : Bouzareah Avenue Djamel Eddine El Afghani Hammadia.

D'une part

Et

L'entreprise : Ar. celon M. Eltal - ALgerie

Représenté par Monsieur : TAÏBI Amel

Fonction : Chef de Service

Dont le siège est à : EL Hadjar - Annaba

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

ARTICLE 1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e): *grimus. Messaoud. قوريس. قوريس*
En conformité avec le programme et le plan d'étude

ARTICLE 2 :

Le stage pratique se déroule du :

ARTICLE 3 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application pratique de l'enseignement donné à l'université conformément aux programmes d'études de la spécialité de l'étudiant.

ARTICLE 4 :

Le programme de stage pratique est établi par l'université et l'entreprise et joint la présente convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE 5 :

L'entreprise s'engage à désigner un promoteur chargé du suivi de l'exécution du programme de stage pratique de l'étudiant(e), cet agent est prié d'apporter tout le concours nécessaire au déroulement du stage pratique.

ARTICLE 6 :

Pendant la durée du stage pratique dans l'entreprise, le travail de l'étudiant est suivi par un enseignant de l'université.
L'université communiquera le nom de l'enseignant dans le lieu d'affectation de l'étudiant(e) afin de leur permettre d'apprécier l'exécution de leur programme de stage.

ARTICLE 7 :

Pendant le stage pratique l'étudiant(e) est soumis aux obligations de l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur.
A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e) dès son arrivé sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions, règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en précisant les risques et sanctions en cours.

ARTICLE 8 :

En cas de manquement à la discipline, le chef d'entreprise se réserve le droit de mettre fin au stage de l'étudiant(e) fautif après avoir prévenu le département.

ARTICLE 9 :

L'entreprise remettra la fiche de notation adressé par l'université avec les précisions durant le stage pratique de l'étudiant(e)

ARTICLE 10 :

L'étudiant stagiaire n'est pas soumis à la législation relative à la sécurité sociale, car il demeure sous l'entière subordination de l'institut dont il dépend

ARTICLE 11 :

En cas d'accident survenant à un étudiant stagiaire, soit en cours de trajet, soit au cours du travail, le chef d'entreprise est tenu de prévenir d'urgence l'institut et de faire une déclaration.

ARTICLE 12 :

Une copie de la présente convention est remise à l'étudiant(e) par le département de sociologie.

ARTICLE 13 :

L'étudiant (e) doit remettre une copie du document final à l'établissement.

Alger le,

P/ L'entreprise

Le chef de département





ArcelorMittal

Laissez-passer

الملحق رقم : 08.

Informations relatives à l'émission

Numéro 88062
Poste de garde SIDI AMAR
Date 30.03.2016
Heure 08:48:34 Uhr

Entreprise UNV ALGER 2 Nationalité
Nom MESSAOUD GRIMES
N° de la pièce d'identité
Objets passagers

Véhicule
Imm.véhicule Type de véhicule
Accompagnateur BOUDJIT ABDELMADJID

Lieu FORMATION ET EMPLOI
Regime JOUR Statut VISITEUR
Valable du 30.03.2016 au 30.03.2016

Visa du responsable visité

ArcelorMittal Annaba
Direction de Sécurité
Section Accueil & Contrôle
Poste de garde (A) Sidi Amar

ArcelorMittal Annaba
Direction de Sécurité
Section Accueil & Contrôle
Poste de garde (A) Sidi Amar



ArcelorMittal

Laissez-passer

Informations relatives à l'émission

Numéro 88267
Poste de garde SIDI AMAR
Date 30.03.2016
Heure 14:23:29 Uhr

Entreprise STAGIAIRE Nationalité
Nom MESSAOUD GRIMES
N° de la pièce d'identité
Objets passagers

Véhicule
Imm.véhicule Type de véhicule
Accompagnateur

Lieu DRH
Regime JOUR Statut STAGIAIRE
Valable du 03.04.2016 au 21.04.2016

Visa du responsable visité

Visa poste de garde

ArcelorMittal Annaba
Direction de Sécurité
Section Accueil & Contrôle
Poste de garde (A) Sidi Amar

ArcelorMittal Annaba
Direction de Sécurité
Section Accueil & Contrôle
Poste de garde (A) Sidi Amar



ArcelorMittal

Laissez-passer

Informations relatives à l'émission

Numéro 95521

Poste de garde SIDI AMAR

Date 19.05.2016

Heure 10:22:27 Uhr

Entreprise UNV Nationalité

Nom MESSAOUD GRIMES

N° de la pièce d'identité

Objets passagers

Véhicule

Imm.véhicule 14210-101-19

Type de véhicule CITREON

Accompagnateur MESSAADIA MOURAD

Lieu FMT

Régime JOUR

Statut VISITEUR

Valable du 19.05.2016 au 19.05.2016

Visa du responsable visité

Visa poste de garde

ArcelorMittal Annaba
Direction de Sécurité
Section Accidents & Contrôle
Poste de garde Sidi Amar



ArcelorMittal

Laissez-passer

Informations relatives à l'émission

Numéro 97848

Poste de garde SIDI AMAR

Date 02.06.2016

Heure 08:56:34 Uhr

Entreprise UBM ALGER Nationalité

Nom MESSAOUD GRIMES

N° de la pièce d'identité

Objets passagers

Véhicule

Imm.véhicule

Type de véhicule

Accompagnateur

Lieu FMT

Régime JOUR

Statut VISITEUR

Valable du 02.06.2016 au 02.06.2016

Visa du responsable visité

Visa poste de garde

ArcelorMittal Annaba
Direction de Sécurité
Section Accidents & Contrôle
Poste de garde Sidi Amar