

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
مدرسة الدكتوراه

الموضوع:

**تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات  
السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري  
دراسة ميدانية بمؤسسة قطنيات الجنوب الأغواط**

ملخص رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: المنظمات والمانجمنت

إشراف الدكتور:

- شويكات كريم

إعداد الطالبة:

- حواشي أمال

السنة الجامعية: 2016/2015

## كلمة شكر و عرفان

أتقدم بالشكر إلى المولى عز وجل، الذي وفقني في إنجاز هذا العمل، وما توفيقني

إلا بالله ،مصداقا لقوله " لئن شكرتُمْ لأزيدنَّكُمْ " .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور شويمات كريم ، وشكري موصول كذلك

الى أساتذتي في علم الاجتماع بجامعة الأغواط و جامعة الجزائر 02 ،الذين كان لهم الفضل فيما

وصلت إليه ، و اتقدم بشكري إلى عمال مؤسسة قطنيات الجنوب مركب الغزل و النسيج

بالأغواط الذين ساعدوني في إنجاز المذكرة، خاصة السيد جاب الله و السيد قادة ، كما لن

تفوتني الفرصة في أن اشكر كل الذين ساعدوني في اتمام هذا العمل .

# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لنا في إتمام هذا البحث  
أهدي عملي المتواضع إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله ، واطال في عمرهما  
، اللذان طالما تمنيا ان يروني في أعلى المراتب و أشرفها  
الى جدتي الغالية الى جميع إخوتي، خاصة أخي الأكبر العربي الذي طالما كان  
عونا و سندا لي طيلة مراحل الدراسة و مرحلة انجاز الرسالة ،  
إلى جميع الأصدقاء الى زملائي بالدفة وكل من مد يد العون وفسح الطريق  
أمام طارقي أبواب المعرفة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة</b>	
06	1- أسباب اختيار الموضوع
07	2- أهمية الموضوع
07	3- أهداف الدراسة
08	4- الاشكالية
11	5- الفرضيات
11	6- تحديد المفاهيم
23	7- المقاربة النظرية
28	8- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : مدخل نظري حول التسيير</b>	
44	تمهيد
45	<b>المبحث الاول : ماهية التسيير</b>
45	المطلب الاول : تعاريف حول التسيير و المسير
45	1- تعريف التسيير
50	2- تعريف المسير
52	المطلب الثاني : المسيرون ثقافة السلطة
53	المطلب الثالث : أنماط و أساليب التسيير الإداري في المنظمات
61	المطلب الرابع : وظائف التسيير و أهميته

61	1 - وظائف التسيير
63	2 - أهمية التسيير
64	المطلب الخامس : نظريات التسيير من المنظور السوسيولوجي
64	1 - النظريات الكلاسيكية
72	2 - النظريات النيوكلاسيكية ( الانسانية و السلوكية )
83	3 النظريات الحديثة
	<b>المبحث الثاني : مراحل التسيير عبر السياسات الاصلاحية بالتنظيم الصناعي الجزائري.</b>
88	تمهيد
89	المطلب الاول : التسيير الذاتي
93	المطلب الثاني : التسيير الاشتراكي
97	المطلب الثالث : اعادة الهيكلة
100	المطلب الرابع :اسقلالية المؤسسات
104	المطلب الخامس : رهانات التسيير في الجزائر
106	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : سوسيولوجيا العلاقات داخل التنظيم</b>	
108	تمهيد
109	<b>المبحث الاول : علاقات العمل و العلاقات الصناعية</b>
109	المطلب الاول : مفهوم علاقات العمل
111	المطلب الثاني :مفهوم العلاقات الصناعية
113	المطلب الثالث اهم مظاهر علاقات العمل
114	1-التعاون
115	2 - الصراع و النزاع
118	3 - انتهاء علاقة العمل و التسريح
120	<b>المبحث الثاني العلاقات الاجتماعية و الانسانية في التنظيم</b>
120	المطلب الاول : مفهوم العلاقات الاجتماعية و الانسانية
122	المطلب الثاني : انواع العلاقات الاجتماعية
126	المطلب الثالث : العلاقات الاجتماعية و الانسانية في الفكر السوسيولوجي
159	خلاصة الفصل

## الجانب الميداني

162	تمهيد
163	المبحث الاول : مجالات الدراسة
163	المطلب الاول :المجال المكاني
174	المطلب الثاني المجال البشري
175	المطلب الثالث :المجال الزمني
176	المبحث الثاني : المنهج و الادوات المستخدمة
176	المطلب الاول : المنهج المستخدم
178	المطلب الثاني ادوات جمع البيانات و أسلوب التحليل .
184	المبحث الثالث : العينة و كيفية اختيارها
184	المطلب الاول : حجم العينة
187	المطلب الثاني : خصائص الاجتماعية لأفراد للعينة
<b>الفصل الخامس : تحليل البيانات و مناقشة النتائج</b>	
197	المبحث الاول: تحليل بيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة
197	المطلب الاول : تحليل البيانات المتعلقة بمعطيات الفرضية الجزئية الاولى
216	المطلب الثاني تحليل البيانات المتعلقة بمعطيات الفرضية الجزئية الثانية
233	المطلب الثالث : تحليل البيانات المتعلقة بمعطيات الفرضية الجزئية الثالثة
252	المبحث الثاني : مناقشة و عرض نتائج الفرضيات .
252	المطلب الاول : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى
254	المطلب الثاني : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
256	المطلب الثالث : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
260	الاستنتاج العام
263	الخاتمة
266	توصيات و اقتراحات
268	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أهم ملامح أساليب التسيير	59
02	المقارنة بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري	75
03	يبين مختلف رهانات العلاقات الاجتماعية المترتبة عن البنية التنظيمية .	148
04	يوضح توزيع افراد العينة في الاقسام التنفيذية	186
05	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	187
06	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	188
07	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	189
08	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	191
09	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	192
10	يوضح توزيع افراد العينة حسب النشاط الممارس لعمال التنفيذ	194
11	يوضح وجود التعاون بين العامل و الرئيس في العمل	197
12	يوضح الطريقة التي يتبعها الرئيس في العمل	198
13	يوضح استعمال الرئيس لأسلوب الصرامة لفرض سلطته على العمال	200
14	يوضح وجهة نظر العمال في سبب المعاملة القاسية من طرف رئيسهم	201
15	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و الأوامر الموجهة من طرف المسيرين	203
16	يوضح العلاقة بين السن و طبيعة العلاقة بين العمال.	206
17	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و أسس اختيار الزملاء في العمل	208
18	يوضح عمل احد من أبناء أسرة أو عرش العامل بالمؤسسة و إمكانية مساعدة بعضهم اذا حصل لهم مشكل مع الادارة	210
19	يوضح فيما اذا قام العامل بتعطيل الآلة و أسباب ذلك	214
20	يوضح طبيعة قوانين العمل في المؤسسة .	216
21	يوضح مجهودات العمال و أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين .	217
22	يوضح قيام المسيرين بدورهم أم لا و أسباب ذلك في كلتا الحالتين	219
23	يوضح الخبرة المهنية و علاقاتها بالهدف من قرارات المسيرين	221
24	يوضح الأسس التي يتم من خلالها التوظيف في المؤسسة	223

225	يوضح الأسس التي يتم من خلالها ترقية العمال	25
226	يوضح تقييم العلاقة بين العمال و الادارة	26
227	يوضح علاقة الخبرة المهنية و حدوث الصراع بين المسؤولين و العمال	27
229	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و قوانين العمل في المؤسسة	28
230	يوضح الأسباب التي تؤدي الى الصراع بين العمال و المسيرين	29
231	يوضح العلاقة بين السن و تدخل الرئيس لحل مشكل بين العمال	30
233	يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالرئيس و أسباب ذلك	31
234	يوضح كيفية وصول المعلومات من الادارة	32
235	يوضح سبب اتصال العمال بالإدارة	33
236	يوضح العلاقة بين السن و سماح الرئيس للعمال بالاتصال بزملائهم	34
238	يوضح علاقة المستوى التعليمي و علم الافراد بتغييرات المؤسسة من الادارة.	35
240	يوضح مصدر حصول العمال على معلومات حول المؤسسة و تغييراتها	36
241	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و اعاقه عملية التسييرو خدمتها للفئة التسييرية	37
243	يوضح دور الاتصال من وجهة نظر العمال	38
244	يوضح الأسباب التي تجعل العامل يتصل بالجماعات التي ينتمي إليها	39
246	يوضح وجود اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين و تأثير ذلك	40
247	العلاقة بين المستوى التعليمي و الطرق التي يعتمدها العمال لحل مشاكلهم	41
249	يوضح العلاقة بين السن و ملاحظة العمال لاتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين	42
250	علاقة الجنس و صعوبة الاتصال بالرئيس	43

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
47	تطور التسيير	01
48	يوضح العملية التسييرية	02
49	يوضح التسيير تحويل منتجة للمنافع والفوائض	03
78	هرم تدرج الحاجات لماسلو:	04
82	يوضح نظرية X و Y	05
158	يبين علاقة السلطة والتبعية بين الرئيس والمرؤوسين	06
187	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	07
188	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	08
190	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	09
191	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
193	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	11
194	يوضح توزيع افراد العينة حسب النشاط الممارس لعمال التنفيذ	12

مقدمة

إن تلك الإصلاحات الإدارية التي عرفتها معظم دول العالم ، والتي عرفت موجات تغيير جذري في تسيير إدارتها ، حيث أظهرت هذه الدول تحد كبير من اجل إصلاح التسيير الإداري ومن أجل مجابهة الرهانات والتحديات الجديدة الموضوعة أمام الدول من جراء التحولات التكنولوجية التي تخلق متطلبات جديدة ، واستنادا إلى هذه الحثيات عرف المجتمع الجزائري في سيرورته التنموية تحولات جذرية على الصعيد الاقتصادي الذي يتوخى الخروج من حيز التناقضات والاختلافات التي صاحبت مسيرة المؤسسات الجزائرية لفترة طويلة ، كان لها الأثر الواضح على البناء الاجتماعي ، وما يفرزه من فئات مسيرة ، بعيدة عن متطلبات العملية التنموية في مراحلها المتباينة والمختلفة ، إذ يمكن القول أن التسيير في الإدارة الجزائرية اعتمد كأساس في بناء المجتمع وتشييد التنمية الوطنية خاصة في المرحلة الاشتراكية أين امتد نشاط الدولة إلى كل مرافق الحياة الاقتصادية والاجتماعية أو حتى بعد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق واتجاهها بخطى ثابتة نحو الليبرالية ، وهنا أصبح الحديث عن مسألة الثقافة التسييرية المنتهجة في النسق الصناعي أحد الميكانيزمات للنهوض بالتنمية ، حيث تمثل الإدارة العليا أو الفئة المسيرة أحد العناصر الأساسية للتسيير ، فهي من تصنع المراحل الأولى لبناء ثقافة تسييرية تعمل على تكريسها داخل التنظيم ،ومنه فإن المؤسسة العمومية في الجزائر عانت من صعوبات كبيرة في تحقيق الأهداف التي كانت سببا في جمود مؤسساتها ، وهي العمل على تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع ككل .

في الحقيقة إن الأزمة التي تعرفها المؤسسة الصناعية بالجزائر ليست حديثة النقاش العلمي والدراسات الميدانية ، فهناك من ربط هذه الأزمة من خلال انقسام الطرق التسييرية وأزمة العقلنة في التسيير أو الطرق التسييرية البالية التي لا تسترشد بالعقلنة والتغيرات الحادثة في السياق الاجتماعي ، لذا وتبعاً لهذه التحولات المتعاقبة ، فقد تأثرت المؤسسة الصناعية بشكل عام والحياة المهنية والاجتماعية للعمال بشكل خاص ، حيث عرفت اضطراب وتذبذبا

## مقدمة

في مستوى علاقات العمل وطبيعة تأثيرها على تنظيم وسير العمل والتي تتطوي على العلاقات الرسمية وغير الرسمية و بروز النزاعات والتحالفات في إطار الرد على الإستراتيجية التنظيمية والتسييرية المعتمدة بتبني العمال لاستراتيجيات ومواقف للتكيف مع مقتضيات التسيير ، وفي هذا السياق جاءت دراستنا كمحاولة لدراسة "تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية في التنظيم الصناعي الجزائري" ، ولإتمام ذلك تساق الدراسة في شقين أساسيين هما: "الجانب النظري و الجانب الميداني" في فصول تراتبية ، تبدأ بالفصل الاول للدراسة والذي يتناول الإطار المنهجي لها ، من خلال تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها ، إلى إشكالية الدراسة والتي تدور حول تساؤل رئيسي مركزي يراد الإجابة عليه بجملة من الفرضيات ، وأيضا تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والمقاربة النظرية لها وفي الأخير الدراسات السابقة.

وفي خضم أهداف ومتطلعات الدراسة وبلورة الإشكالية ، حيث جسد الفصل النظري الثاني الوقوف على المتغير الأول ثقافة التسيير من خلال تحديد ماهية التسيير والمسير ، ثقافة السلطة للمسيرين ، أساليب التسيير، أهمية و اهداف التسيير وأهم النظريات السوسيو لوجية التي تطرقت إلى التسيير ، بالنسبة للمبحث الأول منه ، أما المبحث الثاني فتناول مراحل التسيير عبر الاصلاحات الاقتصادية بالتنظيم الصناعي الجزائري .

أما المتغير الثاني -التابع- الذي يحدد في عنوان البحث فلقد حاولنا من خلال الدراسة وفي خضم معطيات الفصل الثالث الوقوف على سوسيو لوجيا العلاقات السوسيو مهنية بإدراج مبحثين رئيسيين تناول الأول منه "علاقات العمل والعلاقات الصناعية " بتحديد المفهومين وأهم مظاهر علاقات العمل ، وأما المبحث الثاني جاء لكشف الستار عن العلاقات الاجتماعية والإنسانية في التنظيم من خلال تحديد مفهومها وأنواعها والنظريات السوسيو لوجية التي تناولتها.

## مقدمة

---

وإذا كانت الفصول النظرية ترمي في خصم فرضياتها ، لقياس وفحص العلاقة بين ثقافة التسيير ونسق السوسيو مهنية، فإن هذا يبقى رهين الممارسة أو الواقع الامبريقي والذي ترمي فصوله في إطار المنهج الوصفي إلى التعمق في التحليل والمناقشات الكيفية والكمية لتحديد وقياس العلاقة بين أبعاد المتغيرين و هذا في الفصلين الرابع الذي يحدد الاجراءات المنهجية للدراسة من خلال مبحثيه و اللذان يتناولان مجالات الدراسة و الادوات المستخدمة و المنهج المعتمد ، في المبحث الاول منه اما الثاني فيتناول حجم نوع و خصائص العينة . اما الفصل الخامس خصص لتحليل و مناقشة النتائج .

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## 1-أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب تدفع به إلى دراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما ، قصد الوصول إلى نتائج ذات فعالية تفيد المجتمع والبحث العلمي، وفيما يلي أهم الأسباب التي أدت بالباحثة إلى دراسة هذا الموضوع وهي :

### - الأسباب الذاتية:

- كون الباحثة لديها اطلاع مسبق حول المؤسسة محل الدراسة الميدانية وما شهدته هذه الأخيرة من مشاكل تسييرية أثرت على سيرورة العمل فيها خاصة الأزمة التي حدثت لها في مطلع شهر فيفري من سنة 2006، والتي انجر عنها مشاكل اقتصادية و اجتماعية كتجميدات الأجور وكثرة النزاعات ، هذا ما كون لدينا حسا و فضولا علميا و جعلنا نقوم بمعالجة هذا الموضوع وجمع المعلومات التي تتعلق بصلبه بطريقة علمية فتم بلورة هذا الموضوع انطلاقا من الميدان تحديدا .

- والسبب الذي دفعنا كذلك إلى دراسة موضوع بحثنا يتمثل في ملاحظة الباحثة عند مطالعتها لبعض الدراسات سواء كانت نظرية أو مقالات تحليلية التي تناولت التسيير في المؤسسات الصناعية وفشل السياسات المطبقة ، والتي أرجعت أسبابها بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير وكثرة المشاكل والنزاعات بين العمال والمسيرين وبالتالي أردنا نحن كذلك إلقاء نظرة ثاقبة وفاحصة في هذا الشأن وتحليله ببعده سوسيولوجي .

### - الأسباب الموضوعية:

- نقص الدراسات التي تتناول ثقافة التسيير والعلاقات السوسيو مهنية وخاصة من ناحية السوسيولوجية.

- من اجل إضافة قيمة علمية للموضوع وتدعيم البحوث السوسيولوجية لتمكين الاستفادة من نتائجها.

## 2- أهمية الدراسة :

تعتبر النتائج التي أنجرت عنها الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية على مستوى مؤسساتها ، خاصة ما تعلق منها بالجانب التنظيمي وما عرفته من مشاكل تسييرية ذات اثر على العلاقات التي تربط بين أفرادها مما اثر هذا كله على إنتاجية هذه المؤسسات ، وعلى اعتبار أن المؤسسة الصناعية في المجتمع الجزائري هي الوحدة الأولية في بناء الاقتصاد الوطني وباعتبارها كذلك وحدة اجتماعية مركبة يتم في إطارها تفاعل عدة مجموعات اجتماعية تتشكل من فئات مهنية مختلفة باختلاف مستوياتها التعليمية وقيمها الثقافية والاجتماعية مثلما لها أهداف مشتركة تكون لها كذلك أهدافا متباينة من شأنها التأثير على النسق التنظيمي المتواجدة فيه ، وهنا يلعب عنصر التسيير أحد العوامل الرئيسية والجوهرية في توجيه العلاقات السوسيو مهنية بين مختلف الفاعلين وخاصة بين المسيرين والعمال .

- إن التحليل السوسولوجي الذي يقدمه علم اجتماع هو غايتنا في هذا البحث ، واستعراض البدائل التي يمكن من خلالها إبراز المظاهر التي طرأت على وضعية التسيير داخل التنظيم ، وتحدد الأهمية العلمية و العملية لهذا الموضوع بناء على المحددات التي توطر الإشكالية المطروحة فهذه الدراسة تتضمن متغيرين هامين في أية مؤسسة ثقافة التسيير والعلاقات السوسيو مهنية واللذان تربطهما علاقة تأثير و تأثر الأمر الذي سوف ينعكس على البناء الكلي لها .

- تمثل الثقافة التسييرية المحدد و المعيار الاساسي لنجاح المؤسسة حسب درجة عقلانيتها .

## 3- أهداف الدراسة:

يسعى البحث العلمي دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني بالمزيد من المعرفة والمساهمة الإيجابية في اقتراح وتقديم الحلول لمشكلاته، بمعنى آخر أن كل دراسة علمية تصنع أهداف

محددة تساعد البحث على رسم وتحديد المسار الذي يتجه للوصول إلى إثبات صحة فرضياته حيث تتمثل أهداف دراستنا في :

- معرفة حقيقة ودور التسيير في المؤسسة الجزائرية خاصة مع الوضعيات الحالية التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية .
- معرفة الثقافة التسييرية التي ينتهجها المسكرون ومعرفة ما إذا كان هؤلاء يهتمون بمقتضيات التسيير .
- رصد واقع العلاقات المهنية التي تتم بين العمال داخل النسق التنظيمي.
- التحقق من مدى صدق الفرضيات وإمكانية وضع تصور لمفهوم ثقافة التسيير في المؤسسة الجزائرية.

#### 4-الإشكالية :

شهدت المؤسسة الصناعية في الجزائر تحولات وتغييرات بنائية في جوانب تسييرها وتنظيمها ، حيث تعددت أنماط وأساليب التسيير فيها، فالتسيير الذاتي جاء نتيجة فراغ مؤسساتي والتسيير الاشتراكي جاء نتيجة تبعية إيديولوجية سياسية ، وإعادة الهيكلة والاستقلالية والإصلاحات جاءت تحت ضغوط خارجية وتغيرات عالمية ، فثقافة التنظيم ناتجة عن كل هذه العوامل<sup>1</sup>.

بالرغم من تعدد الأساليب التسييرية والتنظيمية التي عرفتتها المؤسسة العمومية الجزائرية وتحقيق الجزائر لبعض الأهداف التنموية إلا أنها ظلت تعاني هذه المؤسسة من بعض التناقضات على المستوى التنظيمي ، أرجعها بعض الباحثين إلى التنظيم البيروقراطي كأسلوب تسيير لهذه المؤسسات والذي أنتج عكس ما جاء عليه هذا الأسلوب من انحرافات بيروقراطية وإلى طبيعة العقلنة في التسيير ، هذا ما انعكس على طبيعة العلاقات التي تربط بين أفرادها

1- علي زكاز ، نصر الدين بوشيشة ، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مؤسسة كنوز للحكمة ، الجزائر ، 2013، ص10.

بمختلف فئاتها السوسيو مهنية، مما أدى إلى ظهور بعض أشكال العلاقات من طرف العمال حول طرق وأساليب ممارسة السلطة ، ويعود هذا بالأساس إلى غياب ثقافة تنظيمية تعمل على جعل السلوك التنظيمي سلوكا ديناميكيا، فهناك نوع من الجمود وغياب الديناميكية الاجتماعية في العلاقات التي تربط الإدارة بالعمال المنفذين في ورشات الإنتاج، فالرؤساء لا يأخذون بعين الاعتبار وبالشكل الكافي حاجات أتباعهم للاتصال الاجتماعي، فالتفاعل لا يتم على أساس تصور ديناميكي لهذه العلاقات وإنما على أساس تصور هيكلية تحكمه ميكانيزمات هيكلية جامدة<sup>1</sup>، فتحقيق الفعالية التسييرية أصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه العديد من الاختلالات، وأدت إلى انتشار العديد من الظواهر المرضية في المؤسسات، والإدارات العمومية، كعشاشة الروابط الداخلية لقيامها على أسس تضامنية غير موضوعية أكثر من كونها نتيجة طبيعية لتطور هذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها وهو ما انعكس سلبا على البنية التنظيمية لهذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها، فحتى محاولات الإصلاح جاءت ضمن منطق تجاوز لتغطية العجز، ولم يأخذ بالأسباب الحقيقية التي أدت إلى إيجاد، وانتشار مثل هذه الظواهر. في هذا المجال يثير الكثير من المفكرين الكثير من القضايا التراثية، والثقافية لتفسير ما أصبح يعرف بآفات التسيير من تسييب، ولامبالاة، ورشوة، وغيرها داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة عامة<sup>2</sup>، حيث يقول "رونو سان سوليو" أن المؤسسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست كذلك نماذج وهياكل رسمية ، بل أنها تتشكل كذلك من روابط اجتماعية معقدة وأصلية فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها ، الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليها ، فالمؤسسة بهذا المعنى هي كذلك

<sup>1</sup> بوقفول الهادي ، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية ، اعمال الملتقى الوطني الاول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد 23/22 أبريل 2003 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البلدة الجزائر ص76.

<sup>2</sup> سليمان عبدالقادر التسيير و الرهان الديمقراطي في الجزائر الثقافة والتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992

مجال وإطار للتفاعل والفعل الاجتماعي ، يتجاوز الضوابط والقواعد القانونية الرسمية ، بل تتحكم فيه أطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من الخصوصية السوسولوجية والثقافية. فطبيعة تسيير العمل لها انعكاسات على علاقاته التنظيمية<sup>1</sup> ، حيث أزمة التنظيم الصناعي والمؤسسة العمومية بالجزائر أصبحت مرتبطة بطبيعة بنائها الاجتماعي الداخلي وطبيعة الممارسات التي تتم بها فهيمنة الثقافة التسييرية التي تظهر من خلال الممارسات والسلوكات غير الرشيدة وغير المؤسسة ، سواء من الأفراد العاملين أو المسؤولين تجلت في ظهور فجوات بهذه المؤسسات ، فتصور العلاقات السوسيو مهنية تجعلها سلوك تابع للبنية البيروقراطية وثقافة التسيير التي تحويها والتي اعتبرها "كروزي" أنها تعمل في إطار استراتيجي والتي تراوحت بين الصراع وكسب المصالح ، ضمن نسقها التسييري والتنظيمي .

وبالتالي يمكن تجسيد انشغالنا حول هذا الموضوع بطرح التساؤل التالي :

❖ كيف تؤثر ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية في التنظيم الصناعي

الجزائري ؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي تتبثق عنه مجموعة تساؤلات جزئية:

- 1) هل ثقافة التسيير هي من انتاج الفاعلين ؟
- 2) هل للأسلوب البيروقراطي تأثير على منظومة العلاقات السوسيو مهنية؟
- 3) هل لممارسات المسيرين دور في اضطراب العلاقات بينهم وبين العمال؟
- 4) ماهي نوعية العلاقات السائدة في التنظيم محل الدراسة؟
- 5) ما هي الأطر الثقافية التي تحكم الممارسات التسييرية ؟
- 6) هل يؤثر الاتصال في سيرورة العلاقات بين الأطراف الفاعلة وكيف ذلك؟

<sup>1</sup>-Renaud SainSaulieu. L'entreprise c'est une affaire de société, Paris, ed, Fondation nationale des sciences politiques.1990

نقلا عن محمد المهدي بن عيسى ،ثقافة المؤسسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم اجتماع . قسم علم اجتماع جامعة الجزائر 02 . 2004-2005.

5-فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

✓ يتأثر نسق العلاقات السوسيو مهنية بثقافة التسيير من خلال تشكل أفعال من إنتاج الفاعلين في التنظيم.

الفرضيات الجزئية:

1- يتأثر نسق العلاقات السوسيو مهنية بأسلوب التسيير البيروقراطي والذي يؤدي بالعاملين إلى تبني أفعال توجهها استراتيجيات خاصة بهم .

2- الممارسات التسييرية غير العقلانية تؤدي إلى حدوث الصراع بين المسيرين والعمال.

3- يؤثر الاتصال في عملية التسيير والذي ينعكس دوره على طبيعة العلاقات السوسيو مهنية داخل التنظيم.

6-تحديد المفاهيم:

الثقافة :

أ- التعريف الاصطلاحي :

تعددت التعاريف حولها لمفهومها الواسع حيث تعرف على أنها "السلوك المكتسب ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء فيمجتمع منظم والثقافة بطبيعتها لا تتجلى لنا كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها"<sup>1</sup>.

أما مالك بن نبي فيعرفها : "مجموعة الصفات الخلقية والاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بيومي ، الانثروبولوجيا الثقافية ، الدار الجامعية، بيروت 1983، ص02.

<sup>2</sup> - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة ، ترجمة : عبد الصبور شاهين ، مطبعة دار الجهاد ، القاهرة 1959، ص03.

وتعرف على انه: "الثقافة هي شخصية المجتمع التي تتضمن جوانب مادية كالفنون والتقنية وجوانب معنوية كالقيم والمعتقدات والمعايير والعادات والتقاليد واللغة والمعارف والأفكار"<sup>1</sup>.

ويعرفها تايلور : "أنها ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق ، والقانون والعادات ، وأي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد ، باعتباره عضوا في المجتمع"<sup>2</sup>.

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة"<sup>3</sup>

#### ب- التعريف الاجرائي :

ومنه يقصد بالثقافة من خلال هذه الدراسة الخصائص التنظيمية والإدارية التي تتكون من عناصر الحياة النفسية والذهنية والمعرفية والفكرية وقيم وأعراف المجتمع والتي يرجع إليها الفرد لتقييم سلوكه واستخدامها كإطار مرجعي صورته الاجتماعية.

#### التسيير :

#### - التعريف الاصطلاحي:

يبين علي مزعاش "في مقاله الجوانب النظرية لمفاهيم التسيير والمناجمنت حيث التسيير (gestion)" والمناجمنت (management) مفهومان يعكسان وجود مدرستان فرنسية وانجليزية (anglo-saxonne) لكل واحدة منها نظريتها الخاصة في تسيير المؤسسات ، إلا

<sup>1</sup>- عبد الحفيظ مقدم ، المؤشرات الثقافية على التسيير والتنمية في الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992 ، جامعة الجزائر ، ص17.

<sup>2</sup>- محمد إبراهيم عيد ، مرجع سابق ، ص23.

<sup>3</sup> غياث بوفلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ، 1998، ص 07.

أنها قد اندمجت امع تطور المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة لتكونا أسلوب أو منهجا عصريا للتسيير يعرف بالاسم الإنجليزي مناجمنت (management)<sup>1</sup>.

ويعتبر التسيير احد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم وأهمها الإنتاج ، إن عدم ملائمة هذه الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي أدى إلبالتأثير السلبي على مستوى الإنتاج وعلاقات العمل في المؤسسات .

لقد ركز تقرير منظمة الشغل الدولية على عنصر التنظيم عند شرحه لمفهوم التسيير (management) ، حيث يرى أن التسيير هو تنظيم ومراقبة النشاط البشري نحو نهايات محددة ، ويرى "كاثر" بأن أهم متطلبات المسير أن يكون محلا للعوامل التي تؤثر على الإنتاج ومشخصا للعلاقات ما بين الأفراد والقيم والمعايير داخل وحدته هذه المتطلبات عامة بالنسبة لكل مواقع التسيير<sup>2</sup>.

ويميز بين نوعين من التسيير<sup>3</sup>:

1-تسيير كلي Macro Management : ويهدف إلى تسيير الوحدة (مستوى جماعي).

2-تسيير جزئي Micro Management: ويهدف إلى تسيير العلاقات بين المسير

والمسير (مستوى ما بين الأشخاص).

أما ب.دراكر P.Drucker فإنه يرى من جهة أن للمسير في المجتمع الحديث ثلاثة أدوار

يتمثل الأول :

في القيام بعمليات استغلال مجموعة الموارد المتاحة له وهو الجانب الاقتصادي حيث

تخصص المسيرون جزء هاما من مجهوداتهم وأوقاتهم لإشراف على أداء هذه المهام .

<sup>1</sup> -Ali, Mazaache , Les aspects théoriques des concepts de 'gestion' et de 'management' des entreprises, IDARA revue de L'école nationale d'administrative, PP 141-142

<sup>2</sup> - بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2015، ص15.

<sup>3</sup>-Annie Bartoli, Le Management Dans Les Organisation Public ,Dunod Paris,1979,P160

أما الدور الثاني : فهو البعد الإداري ويقصد به "دراكر" إصدار الأوامر ووضع الإجراءات التنظيمية المتعلقة بتحديد وتوزيع المهام على مختلف أفراد أقسام التنظيم وإشراف على تطبيقها ويدخل في هذا الجانب كذلك مجهودات تحفيز العاملين ودفعهم نحو القيام بالمهام الموكلة إليهم بعناية .

أما الدور الثالث : فإنه يتمثل في سلوكاته وممارسته كعضو في المجتمع ككل ، حيث يرى بأن أهمية المسير ومكانته في المجتمع الغربي المعاصر تجعله محل أنظار أفراده الشيء الذي تحتم عليه أن يسلك سلوكا معيناً دون آخر ، حتى يبقى ذلك الشخص المهم نظراً لأهمية الدور الذي يؤديه<sup>1</sup>.

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها<sup>2</sup>.

حسب ماتيس mattis: فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية ، وهذا باختبار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل<sup>3</sup>.

#### - التعريف الاجرائي:

ويقصد بمفهوم التسيير في هذه الدراسة الأساليب والعمليات والتي تمثل التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، والتنسيق بين مختلف الموارد البشرية ، المالية لتحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية التي تؤثر في التنظيم .

<sup>1</sup>- ميراني حسان ، التسيير كموضوع لصراعات العمل ، دراسة ميدانية في العلاقات المهنية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علاقات العمل ، معهد علم اجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة 1997-1998 ، ص 27.

<sup>2</sup>- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 4.

<sup>3</sup>- سليمان الطماوي ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1980 ، ص 10.

## الثقافة التسييرية

### التعريف اصطلاحى :

إن مفهوم الثقافة التسييرية يبين لنا أن الثقافة مرتبطة بعملية التسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة معينة كما قد يشير إلى المميزات التي يتصف بها التسيير في حدود معينة فمستوى تبلور ثقافة المجتمع ما ، له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على مستوى المؤسسة في هذا المجتمع أو ذلك لأنه لا يمكن فصل هذه الأخيرة عن بيئتها المادية والاجتماعية وما يسود فيها من قيم ومعايير سلوكية ، فالثقافة التنظيمية تتكون من عدة انساق ثقافية منها الثقافة التسييرية ، فالثقافة التسييرية مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ أو الافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بادراك الطبيعة الإنسانية ، البعد السلوكي والوقت ، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

### التعريف الاجرائي :

ونقصد بثقافة التسيير من خلال دراستنا سلوكيات وممارسات الفئة المسيرة وشخصيتهم التي تنعكس على مختلف أفعالهم وطرق تعاملهم مع المستخدمين وعلى اعتبار أنها وظيفة اجتماعية وتنظيمية في آن واحد تمارس في إطار بناء تنظيمي وعلاقات اجتماعية نابعة من علاقات السلطة واستعمال مصادر القوة والسلطة والنفوذ، أي محاولة ترسيخ ثقافة تسييرية من إنتاج الفاعلين داخل التنظيم الذين يحوزون على السلطة ومحاولة تجسيدها داخل التنظيم الصناعي وفق استراتيجيات معينة.

<sup>1</sup>- بن رزوق جمال الدين ، الاتصال التنظيمي ، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة ، مجلة الدراسات و البحوث الانسانية العدد السادس 2006 الجزائر .

النسق :

التعريف الاصطلاحي:

ان بارسونز الذي يعتبر صاحب هذا المفهوم يعتقد بان النسق الاجتماعي يوجد وجودا قائما بذاته اي انه يفترض ان المجتمع يمتلك حقيقة مستقلة عن وجود الافراد كنسق التفاعل<sup>1</sup>. فهو شبكة من العلاقات الاجتماعية المبنية على عملية التفاعل الاجتماعي القائمة بين الادميين اخذة عدة انماط متنوعة تكون بمثابة قنوات تربط الأدمي بالنسق<sup>2</sup>

اما بالنسبة ل "ماكس فيبر" فيرى ان الفاعل لا يمارس فعله في فراغ اجتماعي انه مع الاخرين يتصل بهم و يتفاعل و يحترمهم و يسعى لكي يحظى بقبولهم لفعله و احترامهم له ، اذ ان الاخرين حاضرين فعلا في الواقع ، كما انهم حاضرين في ذهنه و توقعاته و استجاباته كما انهم مشاركين له قيمه و معايير التي يتم دمجها في عقله و ضميره خلال عملية التنشئة الاجتماعية<sup>3</sup>

- و هو الوحدة الشاملة التي تتألف من عدد كبير من العناصر و المكونات المتفاعلة على الرغم من كثرتها و تعقدها ، بل و تناقضها في كثير من الاحيان ، فهي بذلك تقتضي ضرورة التسليم بأن كل جزء او عنصر من العناصر الداخلية في تكوين " الكل " أيا كان ذلك الكل يؤدي وظيفة معينة من شأنها الاسهام في تماسك هذا الكل<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - جراهام كينلوتش ، تمهيد في النظرية الاجتماعية و تطورها و نماذجها الكبرى ، ترجمة محمد سيد فرح ، دار المعرفة الاسكندرية 1990 ص 225 .

2 - خليل معن ، البناء الاجتماعي انساقه و نظمته ، دار الشروق ، عمان الاردن ، 1999 ص 62

<sup>3</sup> - نبيل رمزي ، السوسيولوجية المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية 2002 ص 217.

4 - عدنان ابو مصلح ، معجم علم اجتماع ، دار اسامة للنشر ، عملن الاردن ، 2006 ، ص 472.

- اما النسق بالنسبة لدوركايم فيمكن في مفهومه للضمير الجمعي حيث يعتقد ان الفعل الاجتماعي يتمثل في طرق السلوك و التفكير و الشعور و هذه الطرق خارجة عن الفرد و هي تتمتع بسلطة من القهر تفرض نفسها عليه<sup>1</sup>

و في اعقاب تأسيس النسق الاجتماعي واكتمال ميكانيزماته الطبقية ، تتحول العلاقة من كون النسق تابعا للفرد الذي اعتبر المتغير المستقل الى كونه متغيرا مستقلا يصبح البشر في اطاره متغيرات تابعة له<sup>2</sup>

اما بالنسبة لكروزيه فيرى ان النسق هو جماعة إنسانية مبنية ومهيكلية ،تنسق أفعال منتسبها بواسطة آليات المناورة الثابتة نسبياً، وتحاول تثبيت بنيتها ؛بمعنى آخر ثبات مناوراتها والعلاقات والصلات القائمة بينها بواسطة آليات الضبط التي تكون مناورات أخرى . فهو ظاهرة ملموسة قابلة للتحقيق الامبريقي وليس نسقا مجرداً طبيعياً بل نسقا مبنيا أي محتملا ،وبالتالي فإن جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين ،والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية ،ولاستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات ولذلك تعتبر هذه القواعد غير الرسمية ضرورية في سير المؤسسة .و يركز على مبدأين هما:

أ .نسق ضبط العلاقات:هوشبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدبرون لحل المشاكل اليومية للتنظيم،

ب .تحالفات الفاعلين:يسمح نسق العلاقات بالتقاء الفاعلين غير أنا لاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون وبالتالي يتحالفون مع غيرهم بدون التزام رسمي ،و لا يعد هذا الالتزام مبدئياً لما يتسم به التنظيم من التعقيد والتقلب والتغير ،ولهذا يجد المدير المساندة من طرف زملائه ويعي إلى أي مدى يمكن أن يعتمدعلى تحالفهم في شروط معينة ولايمكن لها أن

<sup>1</sup>- نبيل رمزي ،السوسيولوجية المعاصرة ،دارالفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 217 .

<sup>2</sup>-علي ليلة، النظرية المعاصرة، دار المعارف،القااهرة،ط3، 1991، ص 419.

يتجاوزها .و يعد نسقا لتحالفات ضروريا لأن المؤسسة تواجه جملة من الشكوك تتطلب جهودا كبيرة من الفاعلين لحلها <sup>1</sup>.

### التعريف الاجرائي :

هو ذلك الكل الذي يتألف من عدد من الاجزاء المترابطة و الذي يقوم على مجموعة من العلاقات و التفاعلات تؤدي وظيفة معينة و يتأثر هذا الاخير بأي تغيير قد يحصل فيما يحقق الانسجام او يحدث الاختلال و هذا من خلال الافعال التي تتم بين اعضاء التنظيم .

### العلاقات السوسيو مهنية :

### التعريف الاصطلاحي:

هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام ، وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال مع بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم ، وكذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارة المنشآت ونقابات العمال ، وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية <sup>2</sup>.

ويرى أحد الباحثين على أن علاقة العمل كغيرها من الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية اجتماعية ، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية ، فكانت في بداية القرن 19 تبرم بكل طلاقة وحرية يدرج فيها الطرفان ما يريانه ضروري لإبرامها ، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم الواسعة ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له اختيار سوى قبول شروط تنفيذها <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-خريش عبد القادر علم اجتماع التدبير ،دراسة سوسيونسقية في المؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم اجتماع ،جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر ، 2007-2008 ص ص 247، 219، 248

<sup>2</sup>- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان 1982، ص5.

<sup>3</sup>- قروي رفيق، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة سوسيوولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية ، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات ، باتنة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2009-2010، ص22.

أما "لينا بوقومولوا" فقد استعملت العلاقات الإنسانية للتعبير عن علاقات العمل ، حيث ترى بأن علاقات العمل تكون مستعملة بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة بينما مصطلح العلاقات الإنسانية تكون معينة بالعوامل الأخلاقية والنفسية بدلا من العوامل القانونية<sup>1</sup> .

أما "زنانكي" فتعرف العلاقات الاجتماعية على أنها نسق معين ثابت يشمل طرفين (سواء كانا فردين أو جماعتين) تربطهم مادة معينة أو مطحنة أو اهتمام معين ، أو قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم إلى جانب أنها نسق معين من الواجبات والمسؤوليات ، أو وظيفة مقننة للطرفين بحيث يكون كل طرف ملزم بآدائها نحو الطرف الآخر<sup>2</sup> .

كما تنطوي العلاقات الاجتماعية على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية<sup>3</sup>.

ويذهب ميشال كروزي حينما يؤكد على أن السلطة تتضمن أوتقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد أو المجموعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى ، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة ، وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر وهنا تأكيد على عدد من الأطراف في هذه العلاقة السلطوية<sup>4</sup>

كما تعرف على أنها نسق من التفاعل بين الجماعات و الافراد بحيث يعطي المشاركون معنى مميزا لهذه العلاقة و يعطيها الضمير الجمعي و العصبية معنى خاصا و يوجه الفعل

<sup>1</sup> - غريب منية ، علاقات العمل والتعليم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمركب اسميدال ، عنابة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006-2007 ، ص56.

<sup>2</sup> - جابر عوض سيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1996، ص150.

<sup>3</sup> - أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص352.

4 - Michel Crozier, Le phénomène bureaucratique, Deuxième Edition ,Dalloz ,Paris,1987.P28.

الى اهدافها .و هي كل الاتصالات التي تتم بين الافراد بنتائجها الايجابية و السلبية في اطار رسمي و غير رسمي و التي يكتسبون من خلالها مكانتهم و اهميتهم داخل التنظيم<sup>1</sup> وهناك من قام بالتمييز بين العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل والعلاقات الصناعية ، حيث يعرف عبد الرحمان عيسوي العلاقات الإنسانية بأنها تلك العلاقات التي تجمع بين الناس في مكان العمل وتدفعهم إلى العمل سويا متفاهمين ومتعاونين ومنتجين ، كما تكون مقرونة بالرضا العام الذي يتمثل في الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي<sup>2</sup> .

أما العلاقات الصناعية فالمقصود بها تنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل في إحدى المؤسسات الصناعية بكافة مستوياتها ، أي أن هذه العلاقات لا تخرج عن نطاق هذين الطرفين<sup>3</sup> ، أما إدارة الأفراد فيعرفها علي السلمي أنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>4</sup> .

### التعريف الاجرائي :

كل اشكال التفاعلات و التبادلات والتي تنتج عن احتكاك العاملين و الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، حيث تترجم في شكل علاقات عمل رسمية و غير رسمية والتي توجهها افعالهم انطلاقا من خصائصهم الثقافية و الاجتماعية ضمن النسق الذي يتواجدون فيه ،و التي تنتج لنا في الاخير صورا لهذه العلاقات فيما تتسم بالتعاون او الصراع او على شكل تحالفات اين يتضامن فيها الافراد حسب المواقف و الظروف .

<sup>1</sup> \_ ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2011 ص 91

<sup>2</sup> - عبد الرحمان العيسوي العالقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة 1969 ، ص21.

<sup>3</sup> -محمد نجيب توفيق ، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1966 ، ص 64.

<sup>4</sup> . علي السلمي،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر 1985،ط3،القاهرة، ص 21.

## التنظيم الصناعي:

## التعريف الاصطلاحي:

ينظر "بيتر دراكر" إلى التنظيم على اعتباره عملية فيقول أن التنظيم عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات 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 والوظائف<sup>1</sup>.

ويعرف "رايت ميلز" التنظيم بأنه نسق الأدوار المتدرجة بواسطة السلطة في حين ان بارسونز ينظر إلى التنظيم باعتباره وحدة اجتماعية منظمة أقيمت بهدف تحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية<sup>2</sup>.

أما ماكس فيبر يرى أن التنظيم عملية تتطوي على توزيع الأنشطة بطريقة محددة ثابتة على شكل دراسات رسمية ، ووضع متسلسل للأعمال مع إعطاء سلطة لكل قائم يعمل لإصدار الأوامر في نطاق محدودية سلطة وإعداد سجلات مكتوبة لكي تحكم على السلوك العام للمؤسسة<sup>3</sup>.

أما التنظيم الصناعي فيبدأ بوحدة إنتاجية أو مجموعة في مثل هذه الوحدات ، ويربط بينها وبين غيرها من الوحدات ، ويحتوي الكيان الناتج عن تنظيم الاقتصاد القومي أو اقتصاد الدولة ، ويطلق مصطلح التنظيم الصناعي كذلك على مجموعة من المصانع والورشات ، والمؤسسات المتكاملة ، ويتناول هذا المصطلح أحيانا عملية الصناعة أو اختيار مواقع الصناعة في مناطق جغرافية<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع الصناعي، دار غريب ، القاهرة، ص 115.

<sup>2</sup>- السيد علي شتا ، اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية مصر ، ص 13.

<sup>3</sup>- احمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1944، ص 79.

<sup>4</sup>حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، ص 13.

"يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدفهم المحدد، أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينها توزيع الأدوار، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى هدف محدد"<sup>1</sup>.

أما اتزيوني الذي يرى التنظيم بأنه " وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين كما يرى أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم "<sup>2</sup>.

و يعرفه بوفلجة غياث انه " كيان اجتماعي له حدوده الشفافة، تتفاعل عبرها مختلف العوامل الداخلية والمحيطية يتكون التنظيم أساسا من أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة"<sup>3</sup>

أما الاتجاهات الحديثة للتنظيم كما يرى الدكتور " طلعت إبراهيم لطفى "فهي تتمثل أساسا في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة هو نظام للتعاون مثل التعاون والصراع، فالتنظيم من وجهة نظر " : بارنارد C.Bernard يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>4</sup>

وعلى هذا الأساس فإن الاتجاهات الحديثة للتنظيم، أصبحت تنظر إلى السلوك الإنساني بعين الاعتبار، وذلك بعد أن أغفلتها النظريات الكلاسيكية للتنظيم، فالسلوك الإنساني يتأثر ويؤثر في التنظيم، ويقوم بدور بارز في نجاح التنظيم و تحقيقه لأهدافه، لذلك نلاحظ أن

<sup>1</sup>-أبراهيم كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 27.

<sup>2</sup>-طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1993، ص 09.

<sup>3</sup>-بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سابق، ص 45.

<sup>4</sup>-طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، 1982، ص 08.

بعض الكتاب يطلق على السلوك الإنساني وانتظامه داخل العمل " بالتنظيم غيرالرسمي" ويميلون إلى تقسيم التنظيم إلى رسمي وغير رسمي.

يعطي عبد الباسط محمد حسن " تعريف للتنظيم غير الرسمي أوسع و أشمل حيث يرى بأنه " شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال و إنجاز المهام في المنظمة .<sup>1</sup>

تعريف التنظيم غير الرسمي في معجم مصطلحات التنظيم والإدارة على أنه "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخطط لها الإدارة أو تقييمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل ،وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة...الخ"<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي :

هو كيان اجتماعي وجد من اجل تحقيق هدف معين كإنتاج سلع و تقديم خدمات للمجتمع تحكمه ضوابط و قيم تنظيمية و معايير توجه سلوك الفاعلين يرتبط فيه الاعضاء بشبكة من العلاقات من خلال لوائح محددة اي يتخذ طابعا رسميا و مقابل ذلك ينشأ عن هذا التنظيم ، تنظيمات غير رسمية وجدت لإشباع حاجات لم يحققها التنظيم غير الرسمي او تنشأ عن تأثير الادارة و يكون لها تأثيرعلى البناء التنظيمي .

### 7-المقاربة النظرية:

يحتاج الباحث اثناء تناوله لأي ظاهرة اجتماعية ، الاستناد الى احد النظريات التي من شأنها ان تتلاءم و موضوعه ، حتى يستطيع بواسطتها تفسير بحثه ووضعه في قالب علمي دقيق .

1\_ عبد الباسط محمد حسن " ،علم الاجتماع الصناعي ،مكتبة الأنجلو المصرية ،القاهرة ،1997 ، ، ص 12.

2\_ كمال محمد علي ،معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984 ص 10

## 7-1 المقاربة البنائية الوظيفية :

إن هذا الاتجاه من الاتجاهات الحديثة التي قامت بدراسة التنظيمات وتحليلها ،وقد ساهم في تطوير وبلورة اتجاه الأنساق لدراسة التنظيمات ومن بين المنظرين البنائيين الوظيفيين الذي ساهموا في تطوير نظرية التنظيم واللذان اعتمدنا تفسيراتهما في الدراسة نجد: بارسونز، ميرتون فالتنظيمات حسب هذا المدخل هي ابنية متوافقة مع الاهداف من حيث الوحدات و الاقسام و الفروع و تدرج السلطة<sup>1</sup> ، والمسؤوليات و شبكة الاتصال و العمل النقابي بالإضافة الى البناءات غير الرسمية الاخرى فكل سلوك حسب هذا المدخل انما يعود في طبيعة الى طبيعة البناء التنظيمي ككل و بناء على هذا التوجه تم تحليل النشاطات الانسانية و الافعال بما يترتب عليهما من نتائج و يتمسك "ميرتون" من خلال ما قدمه من مفاهيم الوظيفة الكامنة والظاهرة<sup>2</sup>

الوظائف الظاهرة: وهي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة، والتي تعكس عموماً أهداف محددة للحفاظ على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه. أوهي تلك الوظائف الموضوعية التي تساهم بصورة إرادية في تكييف كيان معين.

الوظائف الكامنة: وهي مجموعة الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستترة وغير مقصودة ومتوقعة، ولكنها أيضاً تكشف عن إجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة ايجابية أو سلبية (انحرافية) في نفس الوقت سواء للأعضاء وإلى النسق او التنظيم الاجتماعي ككل.<sup>3</sup>

حيث لا ترتبط الوظائف الكامنة مع التوقعات الاولية للفاعلين و مقاصدهم اذ تحدث دون وعي مسبق بها حيث من خلال هذا يتجسد طرحنا في تبيان الوظيفة الكامنة التي يتمتع بها

<sup>1</sup> \_ محمد بومخلوف ، التنظيم الصناعي و البيئية ، دار الامة ، الجزائر ، 2001 ، ص 26.

<sup>2</sup> ابراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، 2007 ، ص 43.

<sup>3</sup> \_ علي ليلية، روبرت ميرتون والتجديد داخل البنائية الوظيفية ، المكتبة المصرية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 357.

الفاعلون في التنظيم خاصة لدى الفئة التسييرية التي وظيفتها الظاهرة هي من خلال عمليات التنظيم و التوجيه و الرقابة و التنسيق لذا نريد القاء نظرة فاحصة عن الوظيفة الكامنة لها و مدى تأثير ذلك على علاقات العمل كالصراع .

و هنا كفروض تقوم عليها نظرية ميرتون وهي إفتراض الحاجة إلى الضبط الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم ،وتأخذ هذه الحاجة شكلا لتركيز المتزايد على ثبات السلوك ويحقق ذلك أساليب وإجراءات ومعايير خاصة. ويستخلص بذلك ميرتون ثلاثة نتائج وهي:

1-تناقص حجم العلاقات الشخصية.

2-إرتفاع درجة إستيعاب المشتركين في التنظيم لقواعده.

3-زيادة إستخدام المقولات فيصنع القرار يؤدي إلى تقليل البحث عن البدائل.

وكل هذا يؤدي إلى:

- التنبؤ بسلوك الأعضاء في التنظيم.
- تصلب وعدم مرونة سلوك المشتركين داخل التنظيم.
- إن إنخفاض العلاقات الشخصية لا يسهل عملية "روح الفريق" أي الإحساس بالإشتراك بين الهدف والمصالح الشخصية وهذا يزيد من دفاع أعضاء التنظيم عن بعضهم البعض ضد الضغوط الخارجية، وهكذا زيادة الميل نحو السلوك الجامد وغير المرن.

و على العموم تتطلق البنائية الوظيفية في دراستها للمؤسسة من فرضيات اربع :

إن عدد الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر ، لا نستطيع فهم أي جزء منفرد إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي و الذي يشكل جزءا منه ، فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل في ضوء الوظيفة التي يؤديها ، الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي .

و هنا تبرز الأهمية الامبريقية لأطروحة بارسونز و التي مفادها أنالمؤسسة كنسق اجتماعي يتكون من ثلاثة انساق فرعية هي

- 1-النسق الإداري يتولى الأمور و الشؤون الداخلية من تخطيط و تنظيم و توجيه الرقابة
- 2- النسق الفني يقتصر على الأنشطة الفنية التي تسهم في انجاز الأهداف و يختص هذا النسق في إنتاج السلع و الخدمات كما يركز على تحقيق الكفاءة و الفعالية للمخرجات و كذا استخدام الأمثل لموارد المؤسسة

1- النسق النظامي أو المؤسسي يقوم بوظيفتين أساسيتين أساسيتينهما:

أ-الربط بين النسق الاداري و الفني

ب- الربط بين المؤسسة و البيئات الخارجية

و بهذا الخصوص يشير بارسونز الى ان بقاء و استمرار الانساق يتوقف على مدى قيامها بالمتطلبات او المستلزمات الوظيفية الاربعة :

- 1- التكيف او المواءمة 2- تحقيق الهدف 3- التكامل للمحافظة على قدر من التنسيق بين اجزاء المؤسسة 4- الكمون يحقق التكامل الرأسي بين المستويات<sup>1</sup>
- 2-7 مقارنة التحليل الاستراتيجي :

كانت كل التصورات و النظريات التطبيقية تعتقد سابقا بان المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعدإلى اعتبار أن الإستراتيجية او المنهجية الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية. إن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لإستراتيجيته ا بل يتوقف على قدرة النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وعليه فان ميشال كروزيه " يقول": في ظل الحياة الاجتماعية أن

<sup>1</sup> \_ بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ص08، ص

الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وان يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرار والبقاء، فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير للمنظمات.

إن الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكيات وتعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي المنظم. وهي عند " ميشال كروزيه": "تكمُن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، أي أنا الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو للمجموعة أن تتشكل أو تتكون بواسطة إنتاج أدوات او طرق الدمج و الانتماء لهذه المجموعات كم أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندما يشكل نسق معايير الإطار المرجعي لكل اختيار استراتيجي كما يبين ذلك" ميشال كروزيه "بحيث يرى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من اجل انجاز العمل المشترك 1 .

إذن فالثقافة بالنسبة لميشال كروزيه هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحدد الهدف المشترك، فهدف القدرة الجماعية ليست وليدة قواعد وضعه الأفراد لهذا الغرض.

1\_ محمد المهدي بن عيسى علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، بدون دار نشر، 2010، ص.ص.ص.ص. 67.66.50.48.

وقد بحث كروزبي في دراساته الميدانية عامل الصراع والتعاون، وبذلك فقد ركز على علاقات السلطة باعتبارها مصدر للصراع، وأكد على ضرورة فهمها من اجل فهم العلاقات بين الافراد، وكذا فهم الوضعيات المهنية والتنظيمية. وفهم الخصائص التنظيمية للمنظمة كونها بيروقراطية أم اتوقراطية أم ديمقراطية، وجب فهم الاطر الثقافية للمنظمة والافراد المنتمين اليها. لذلك نجده قد درس الظروف الفيزيقية المادية والمعنوية بها، وبحث في مختلف العلاقات بين الفئات السوسيو مهنية باختلاف طبائعها، وبحث في متغيرات المناصب والرتب الادارية، واثر ذلك على العلاقات داخل المنظمة، كما درس متغيرات عديدة منها العلاقة بين الجنسين، والعلاقة بين العمال ذوي الاقدمية والعمال الجدد، بالإضافة الى ذلك درس الحوافز والامتيازات المقدمة للموظفين من علاوات و... الخ -العلاقات الانسانية بصفة عامة- وتأثيرات ذلك على سلوكياتهم وفعالهم كالتمتع بالرفاهية وتوفير الوسائل من انعدامها، وركز اهتمامه على العلاقات التفاعلية بين الموظفين معلقات الزمالة. ومن بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين الفاعلين وعلاقات الصداقة، بل هي في الغالب علاقات عمل جافة، ولاحظ نقص في العملية التبادلية، ونقص في التضامن والتعاون، وشيوع الحقد والغل والكرهية والعدوانية اتجاه المسيرين.<sup>1</sup>

### 8-الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية و البيانات و الشواهد الواقعية و التاريخية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث.

<sup>1</sup> - Michel Crozier, le phénomène bureaucratique, Paris, Edition du seuil, 1963 .p 183

1- الدراسة الأولى: <sup>1</sup> دراسة بن عيسى محمد المهدي ، " ثقافة المؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر (حالة أنابيب غاز pipegaz 2004 ، إشكالية البحث تحدث فيها عن الصعوبات الكبيرة التي تعاني منها المؤسسة الصناعية الجزائرية ، والتي تعيق تحقيق أهداف هذه المؤسسة حيث مدح إشكالية كالاتي : .

- ما طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلية الاجتماعية المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتلعب دور الموجه لسلوكيات تهم أو أفعالهم تحدد مواقفهم ؟

و كانت التساؤلات الجزئية كالاتي :

1- هل هذه السلوكيات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم.؟

2- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها.؟.

3- ما طبيعة التفاعل الذي تحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات ؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل ؟ ومن اجل تحقيق أي غاية.

وقد وضع الباحث مجموعة من الفرضيات كإجابات لهذه التساؤلات:

• الفرضية العامة:

إن السلوكات و الأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي ، بسبب

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية حالة انابيب غاز غرداية رسالة دكتوراه علم اجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

غياب النظرة للعمل على انه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية ، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على إدماج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على أبناء مشروع تغييري بتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية ، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكيات وأفعال توطرها وتوجهها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

#### الفرضية الجزئية الأولى:

إن الأفعال والسلوكيات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على انه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية مما أدى إلى ظهور أفعال توطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها .

#### الفرضية الجزئية الثانية:

إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من اجل انجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية ، عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على انه جمع بسيط من الأفراد ، تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي .

#### الفرضية الجزئية الثالثة:

إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة، لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

وقد قام الباحث بدراسته الميدانية بالمؤسسة العمومية المنتجة للأنايبب الناقله للغاز الطبيعي المتواجدة بمدينة غرداية شركة pipegaz واعتمد في دراسته على المنهج العقلي

الاستقرائي للواقع المدروس ، واستعمل أدوات مختلفة لجمع المعطيات من الميدان متمثلة في السجلات والوثائق الإدارية ، الملاحظة بالمشاركة المقابلة واستمارة الاستبيان التي اعتمدها كوسيلة أساسية في جمع المعطيات الميدانية ، حيث لجا الباحث إلى عملية المعاينة من مجتمع دراسة يبلغ عدده 700 عامل اختار منهم 678 عاملا باعتماده على المعاينة الطبقيّة لاختيار هذا العدد وفي معالجة المعطيات الإحصائية للدراسة ، اعتمد الباحث على منهجية الوصف والتفسير ثم الفهم لثقة حجم القراءة السوسولوجية المناسبة وفق الأطر النظرية التي رسمها حيث اعتمد في دراسته على المنهج التاريخي المقارن في تحليل المراحل التاريخية التي مر بها المصنع وكذا المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أفعال وسلوكات الفاعلين الاجتماعيين بعيدة كل البعد عن متطلبات المشروع التنموي وعن خدمة الأهداف المرتبطة بتحقيقه ، وإنما اتجهت لخدمة أهداف أخرى متناقضة مع الأهداف الحقيقية ، ففي المرحلة التاريخية الأولى التي مر بها المصنع كانت أفعال الفئات الاجتماعية تحركها الدوافع الاقتصادية بالنسبة للفئة القيادية وأفعال الفئة العمالية كانت موجهة تحت ضغط عامل خارجي مرتبط بالوعي بالبطالة من جهة ، وحثمية العقلنة النفسية والاقتصادية من جهة أخرى ، مما جعلها تتوافق مع أهداف الفئة القيادية من أجل تحقيق الهدف الكلي .

**الدراسة الثانية<sup>1</sup> :** "الثقافة واستجابات العمال لأساليب التسيير" هذه الدراسة قام بها الباحث الجزائري ، بوفلحة غياث ، في سبع وحدات إنتاجية لصناعة الاقمشة كانت هذه المؤسسات تسيير وفق نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث استخدم الباحث استمارة مقياس الفعالية التنظيمية ، وقد لفت انتباه الباحث ثلاث وحدات إنتاجية ، لخصوصيات أساليب التسيير فيها ، واستجابات العمال الذين أجريت معظم المقابلات في تلك المؤسسات لقد وجد الباحث اسلوبين

<sup>1</sup>بوفلحة غياث ، القيم الثقافية والتسيير ، مرجع سابق ، ص 62، ص 66 بتصرف.

للتسيير مطابقتين في وحدتين انتاجيتين مختلفتين ومن منظور وجهة النظر العلمية السائدة ، فان استجابات العمال للأسلوبين لم تكن متوقعة وهو ما لفت انتباه الباحث .

### أولاً: أسلوب الإدارة المفتوحة

اشتغل مدير الوحدة الإنتاجية الأولى في دائرة الإنتاج قبل ترقيته لهذا كانت علاقته مفتوحة مع العمال ، وهو يحترم النصوص القانونية المنظمة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، لما تتطلبه من إجراءات ولجان مختلفة لصنع القرارات ، فلا يتخذ قرارا دون العودة إلى ممثلي العمال ونقاباتهم ، ومكتبة مفتوح لكل العمال الذين يرغبون في الاتصال به ، دون حواجز ولا إجراءات ، اما النتيجة فكانت ان العمال يحترقونه ويعتبرونه مديرا ضعيفا ، كما ان غالبية رؤساء العمال كانوا يتجاوزون صلاحياتهم و لا يحترمون سلطة المدير

### ثانيا : أسلوب الإدارة المتسلطة

كان مدير وحدة الإنتاج الثانية قبل ترقيته رئيسا لدائرة الإنتاج وكان هذا المدير عادة ما يتجاهل تلك الإجراءات التي يفرضها نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، ولما سئل عن السبب أجاب بانه المسؤول الأول عن كل الوحدة الإنتاجية ، ويرى بانه يقوم باتخاذ القرارات المناسبة منفردا عند الضرورة ، وعند زيارة الباحث لمختلف المصالح والدوائر بورشات الإنتاج ، كان رؤساء الدوائر يرفضون مصاحبته إلى الدوائر التي يرغب بزيارتها بسبب خوفهم من مدير الوحدة الذي لا يقبل رؤية مسؤول في مصلحة خارج ورشته ، خلال فترات العمل ، وكانت دورات المياه بالمصالح الإدارية مغلقة خلال فترات العمل حتى لا يتذرع العمال بالذهاب إليها تهربا من العمل ، فالجميع كانوا يخشون المدير ، وزيارتهم له تتطلب المرور برؤساء مختلف المصالح أي احترام مراحل السلم الإداري وكانت استجابات العمال ورؤسائهم غير متوقعة إذ كانوا يخافون المدير إلا انهم يحترقونه ، رغم استعمال الات وأجهزة قديمة وصعوبات ظروف العمل ، وكان مستوى الإنتاج جيدا ، وتقبل العمال والمشرفون أسلوب الإدارة المتبع في الوحدة

## ثالثا: استجابات العمال للسلوكات الشخصية للمسيرين

في الوحدة الإنتاجية الثالثة كان مديرها قادم من مدينة كبيرة حيث الحريات الشخصية مكفولة إلى حد ما وكانت هذه الوحدة في مدينة صغيرة في منطقة رعية محافظة بالغرب الجزائري فهو يتناول الخمر ويصاحب النساء خارج أوقات العمل ، وهذا ما اكسبه سمعة سيئة بين لعمال بسبب عدم تقبل المجتمع المحلي لسلوكاته المنافية لقيم وثقافة المجتمع دون اعتبار لقدراته المهنية داخل المؤسسة ، ففي إطار محيط محافظ لا يوجد فرق بين سلوك المدير داخل وخارج العمل فالمجتمع يلاحظ ويحكم على المسيرين زما يمكن اعتباره خاصا وشخصيا في المجتمعات الغربية يصبح موضوع احاديث الناس في المقاهي والمناسبات ، في مجتمعات الثالث وخاصة في المجتمع الجزائري وبهذا تكون مشاكل وصراعات المؤسسة موضوع يهتم به كل أفراد المجتمع المحيط بها وخاصة في المدن الصغيرة والقرى

## رابعا : تأثير الاسرية والقبلية في علاقات العمال بالمسيرين :

لاحظ الباحث ان هناك تأثير كبير للعلاقات الاسرية والقبلية بعلاقة العامل بالمسير ولهذا يصبح المسير الناجح في نظر العمال في مثل هذه المؤسسات هو الذي يتعامل مع العمال وكأنهم أقارب له يسألهم أولا عن الوالدين والابناء والاهل قبل التحدث عن العمل ، وان المشاكل لا تعالج بطريقة رسمية أي بتطبيق اللوائح الرسمية المنظمة للعمل بل تعالج في سياق اجتماعي ثقافي ففي هذه الحالة تبنى علاقة العمل على الثقة والاحترام وليس وفق التشريعات والقوانين الرسمية حيث ينظر إلى المدير على اساس مكانة وسمعة اسرته قبيلته ومجتمعه ولا يقيم وفق المعايير التنظيمية ومكانته المهنية

الدراسة الثالثة<sup>1</sup>: دراسة بشير محمد "الثقافة والتسيير في الجزائر ، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية" حيث حاول الباحث في دراسته هذه إبراز إشكالية الانتقال الثقافي الذي عرفته الجزائر من المرجعية التقليدية الريفية الزراعية إلى المرجعية الحضرية الصناعية بمعنى ما ينتجه الفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية والانتقالية للمجتمع الجزائري بواسطة التصنيع بهدف تغيير ادوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية الزراعية واكتسابهم للقيم العصرية الصناعية ومدى رد فعل الموروث الثقافي التقليدي لمقومة هذا التقسيم ، حيث اعتمد الباحث على ثلاث فرضيات :

- 1- الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما تحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة
  - 2- ان الثقافة المحلية الاصلية ثقافة ريفية زراعية ومتجذرة في ذهنيات العمال الجزائرية لا يمكن تحطيمها بسهولة ولقد لوحظ في هذا الإطار انه صعب حتى على المستعمر تحطيم القيم والمعتقدات الثقافية الاصلية
  - 3- ان كل محاولة استثنائية لقيم ثقافية اصلية بغية تعويضها بقيم ثقافية جديدة يكون مالها الفشل لعدم مراعاة خصوصيات كل مجتمع النتائج التي توصل اليها الباحث :
- هناك تقارب وتصادم في العملية التفاعلية بين الثقافتين التقليدية والصناعية وما الت إليه هذه التجربة التي عرفتها الجزائر من خلال انتقالها من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية ، واقل ما يمكن القول عنها انها فاشلة بالنظر إلى الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية ، فشل بل انهيار نموذج التنمية بكاملة نتيجة اعتماد السلطات المعنية بالأمر على الجانب المادي فقط في هذه العملية الانتقالية بإنشاء اقطاب صناعية على مستوى التراب الوطني دون الاهتمام بالجانب الثقافي بمعنى احداث تعبير على مستوى الأفكار والعادات والتقاليد ، والاخذ بعين

<sup>1</sup>- بشير محمد ، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

الاعتبار خصوصيات المجتمع الجزائري أهمية الاعتماد في كل عملية تنمية التدرج المتاني المتولد عن المرور من البسيط إلى المعقد بصفة تجانسية لقد لاحظ بعض المنظرين النتائج الوخيمة التي عرفتتها المجتمعات النامية من جراء اعتمادها على تجارب الغير ، هذه التجارب الناجحة جانست مع اقتصادها وخصائصها الثقافية ، انها القاعدة التي من المفروض الاعتماد عليها وفي حالة التكر لها وعدم اخذها بعين الاعتبار فلا عجب من النتائج المنتظرة إذ يصبح كل مشروع معرض للفشل الأكيد وقت انعدام شروط نجاحه ان ما هو موجود في المجتمع ينعكس داخل المؤسسة الصناعية التي تعتمد على معايير موضوعية في التسيير والتنظيم ومن بين هذه القيم التقليدية عمق الروح العشائرية والتميز بين الجنسين لدى العمال الجزائريين وأخيرا ان المسؤولية اصغوا على المسؤولية روح الانفرادية بالسلطة كذا شخصانها مما يتطلب الولاء من الآخرين وكذا ثقافة الخضوع

الدراسة الرابعة<sup>1</sup> : دراسة ميراني حسان ، "التسيير كموضوع لصراعات العمل دراسة ميدانية في العلاقات المهنية" ، دراسة ميدانية .

حيث تتمثل هذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأسباب التي تجعل من وظيفة التسيير محورا للعديد من الثورات والنزاعات المهنية داخل المنشآت العمومية الاقتصادية خاصة بين الإدارة والعمال.

إنطلق الباحث في اشكاليته من خلال اثارته للتساؤلات التالية :

1- اذا سلمنا بأن كفاءة المسيرين جديرة بأن تشكل أحد انشغالات العمال باعتبارها عنصراً محققاً لرفاهية المنشأة وهو ما ينعكس ايجابياً على وضعية العاملين بمختلف فئاتهم فهل يمكن أن يكون غياب الكفاءة سبباً كافياً لتفسير ظاهرة النزاع حول وظيفة التسيير ؟

2- بما أن السلطة تشكل أحد العوامل الهامة في حياة المنشأة وأن المسيرين لا محالة يمتلكون قسطاً كبيراً من السلطة التي يعتبرها العديد من الباحثين في العلاقات المهنية ابرز

<sup>1</sup>ميراني حسان ، التسيير كموضوع لصراعات العمل ، دراسة ميدانية في العلاقات المهنية ، رسالة ماجستير في علاقات العمل ، معهد علم اجتماع عنابة ، 1997 - 1998 .

العوامل المؤدية لنزاعات العمل ، فان السؤال الذي يمكن طرحه في هذا المجال هو : إلى متى تكون ممارسة السلطة سبباً في النزاعات المهنية التي تدور حول وظيفة التسيير في المنشأة العمومية ؟

3- تشير دراسات عديدة حول المجتمع الصناعي إلى أن العمال لا يطمحون إلى الاستلاء الكلي على مقاليد السلطة في المنشأة بل يحاولون المشاركة في عملية صنع القرارات ، من هنا يبدو أنه بإمكاننا طرح التساؤل التالي : هل يمكن تحديد الاشكال التي يرغب العمال في أن تأخذها مشاركتهم في التسيير ؟

4- إلى أي مدى يمكن القول أن النزاع بين الفئات المتواجدة في المنشأة حول وظيفة التسيير هو نزاع مجموعات اجتماعية أو إعادة النظر في أسس تنظيم العمل أو الإبقاء على الاشكال التنظيمية الحالية وتدعيمها ؟

5- ما مدى العلاقة المتواجدة بين هذه الظروف والتغيرات و تنامي النزاعات حول وظيفة التسيير ؟

6- هل ما يطمح إليه العمال في سعيهم لتغيير انحطاط للتسيير هو متماثل لدى العامل البسيط والاطار ولدى العامل الماهر وغير الماهر .

اعتمد الباحث في دراسة على المنهج الوصفي التحليلي

أما التقنية الأساسية لجمع المعلومات في هذه الدراسة تمثلت في المقابلة حيث استخدمها مع عينة بحثه والتي تمثلت في أعوان التنفيذ والتحكم والاطارات وكذا المسيرين .

ومن نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث :

- الأسباب التي تؤدي بالعمال إلى الاحتجاج على أساليب التسيير شعورهم بضعف الكفاءة لدى المسيرين

- السلطة من حيث نتائجها تشكل أهم العوامل المؤثرة على طبيعة العلاقات المهنية.

- الصراع حول السلطة يأخذ كل تنافس شديد وعنيف بين الفئات العمالية فيما بينها وفيما بين المسيرين.

- ان الفئات لم تبد استعداداً للسيطرة على دوائر صنع القرار وانما ضمان حد أدنى من الرقابة على ممارسة المسيرين .

- الصراع بين العمال والمسيرين حول أساليب التسيير يعتبر في إحدى ابعاده صراعاً بين مجموعات اجتماعية مختلفة على مستوى العلاقات الاجتماعية القائمة من حيث المركز والنفوذ والحظوظ .

- الإصلاحات الاقتصادية زادت من حدة التوتر لما أفرزته بعض التنظيمات من خلل على مستوى العلاقة بين مختلف المجموعات العالمية والإدارة .

- تباين الأهداف والطموحات التي يسعى اليها المستخدمون حسب مستوياتهم التعليمية والمهنية .

**الدراسة الخامسة<sup>1</sup> :** دراسة فاروق مداس " تنظيم علاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدويرة ، الجزائر .

حاولت هذه الدراسة معالجة مسألة التنظيم وعلاقات العمل وما تطوى عليه من علاقات سلطوية بين الفئات السوسيو مهنية .

تمثلت إشكالية الباحث من خلال طرحه لعدة تساؤلات رئيسية وهي:

كيف يمكن أن نطلب من مؤسسة ما خاصة المؤسسة الاستشفائية لما يكتسبه القطاع من خصوصية ، ان تتحول من الوظيفة الاجتماعية التي فرضت عليها ربحاً من الزمن لاعتبارات

<sup>1</sup> \_ فاروق مداس ، تنظيم و علاقات العمل بين الفئات السيو مهنية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدويرة

الجزائر ،رسالة ماجستير علماجتماع التنظيم ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم اجتماع جامعة الجزائر 2001-

سياسية وايدولوجية ، ضمن منطوق الخدمة المجانية إلى مؤسسة اقتصادية تسعى وراء تحقيق الفاعلية في ظل غياب سياسة تطهير مالية واضحة وخاصة غياب العملية والعقلانية في تنظيم وتسيير العمل ؟

هل هناك استراتيجية محددة لإعادة بعث النشاط الاقتصادي في المؤسسة الخدمائية ؟ وماهي المعايير ؟

- ماهي الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية ؟

وهل تستجيب لتطلعات العمال واهتماماتهم، أم لا ؟

فرضيات الدراسة :

- أسلوب التسيير والتنظيم بالنمط السلطوي للإدارة أدى إلى بروز صراع بينهما وبين السلطة المهنية .

- ظروف العمل السيئة أدت إلى غياب الفاعلية ورداءة الخدمات الصحية .

- التعاون والتضامن من بين جماعات العمل في المؤسسة الاستشفائية ، أدى إلى الرفع من الروح المعنوية لدى العمال فيما تخص المنهج المعتمد على المنهج الكمي.

وقد استخدم تقنيات البحث المتمثلة في الاستمارة كأداة رئيسية أما المقابلة كانت تدعيمية تم استخدامها بشكل غير رسمي مع بعض المعارف من العمال لجمع معلومات أكثر وتم استخدامها بشكل رسمي مع المسؤولين كما استعان الباحث بتقنية الملاحظة .

عينة الدراسة كانت عينة طبقية حددت بنسبة 15% وحصوله على 91 عامل من بين 608 عامل المكون لمجتمع البحث وشملت العينة: فئة الإداريين والأطباء وشبه الطبيين.

من النتائج المتواصل إليها في هذه الدراسة :

- ان التنظيم والتسيير بالنمط السلطوي للإدارة أدى إلى بروز صراع بينهما وبين السلطة المهنية ، وكان هذا على أساس التمايز الموجود بين العمال ، من خلال تقسيمهم إلى فئات مهنية .

- وجود سلطة موازية لها في إطار التنظيم غير الرسمي، وهي السلطة المهنية التي يتمتع بها عمال السلك الطبي و الشبه الطبي تركز على الخبرة والمهارة الفنية.

- ظروف العمل السائدة كانت وراء رداءة الخدمات الصحية كالحوافز المادية والمعنوية والعلوات والأجور.

- ان التعاون والتضامن ضمن جماعات العمل يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية لدى العمال رغم الصراعات وتتمركز هذه التضامانات في المستويات القاعدية للعمال.

**الدراسة السادسة<sup>1</sup>:** دراسة فضيل رتيمي " القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية " دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية و الحريرية بوفاريك جاءت الدراسة من اجل الكشف عن أثر القرابة على سير العمل داخل المؤسسة بتسليط الضوء على ظاهرة العلاقات القرابية وانعكاساتها في مجال العمل وتسييره العلمي ، وهل هناك علاقة بين القرابة كإحساس بالواجب واللجوء اليها في حالات الشعور بعدم الاستقرار داخل الوحدة وبين العمل وما يتضمنه من صرامة في الإنجاز والولاء في حالات الشعور بعدم الاستقرار داخل الوحدة وبين العمل وما يتضمنه من صرامة في الإنجاز والولاء له دون التفكير بروابط الأسرة للوقوف على طبيعة العلاقة بين القرابة والعمل في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية ، انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

<sup>1</sup>- الفضيل رتيمي ، القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 1993.

- ان التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية تخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة والمحسوبية .

- يمكن اعتبار الروابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- ان إحساس العامل بالواجب نحو الأسرة هو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة .

أما فيما يخص المنهج فقد اعتمدت على المنهج الوصفي و المنهج الاحصائي المتمثل في استخدام الاستبيان والتحليل الاحصائي ، والمنهج التاريخي المقارن لدراسة الظاهرة وتتبعها من الناحية التاريخية ، مع مقارنة النتائج في كل حالة أدوات جمع البيانات ثم الاستعانة بالملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات .

عينة الدراسة ثم اختيارهم من قسم الإنتاج أهم النتائج المتوصل اليها :

1- الولاء للعامل القرابي يرتبط طردياً مع المستوى التعليمي ، كما ارتفع المستوى التعليمي لدى العمال كما قل نسبياً الولاء للعامل القرابي .

2- ان العمال الذين يتمتعون بمناصب عمل هامة داخل الوحدة هم من لديهم مستويات تعليمية ضعيفة ، وسبب هذا التناقض هو تدخل عامل العلاقات القرابية في عملية التوظيف والترفيه .

3- أن العملية الإنتاجية والعمل بفعل تدخل العلاقات التقليدية أصبح يخضع إلى رغبات الأفراد الخاصة لا إلا مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالترقية.

4- الالتحاق بمكان العمل لم يكن في الغالب يتم إلا لوجود أقارب ممن يعملون داخل الوحدة.

5- تدخل القرابة والمحابة والمحسوبية في تنقيط المشرفين للعمال والتستر على غياباتهم وفي توزيع مناصب العمل النوعية ، وفي تطبيق القوانين التنظيمية على العاملين .

6- أن صراع العمال مع الإدارة مرده إلى الصراع الجهوي .

### مناقشة وتقييم الدراسات السابقة:

أولاً : جوانب استفادة الباحثة من الدراسات السابقة :

- ساعدتني هذه الدراسات في ضبط وصياغة فرضيات الدراسة.
- اختيار المنهج الملائم للدراسة وفي تصميم الاستمارة .
- الاستفادة من تحليلات والنتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات .

### ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف:

تتفق الدراسات السابقة من حيث الأهمية والهدف إلى أن التسيير يعتبر عامل جوهري في المنظمة لما يعتبر هذا الأخير من المؤثرات على منظومة العلاقات السوسيو مهنية خاصة .وابرازها لمختلف الأساليب التسييرية التي تنتج اشكالا من العلاقات وهذا بالاستناد إلى التحليلات التي تفسر الدراسات وهذا بالنسبة لكل من دراسة بوفلجة غباث "الثقافة واستجابات العمال لأساليب التسيير" وكذلك دراسة "ميراني حسان ، التسيير كموضوع لصراعات العمل" ودراسة "فاروق مداس ، تنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية " ودراسة محمد المهدي بن عيسى " ثقافة المؤسسة " ثقافة التسيير في بعض النواحي من خلال الأفعال والسلوكيات التي تتجلى في التنظيم الصناعي أو المصنع وكذا من خلال تناول الباحث للعلاقات الاجتماعية ، والتي هي جزء كذلك من دراستنا من خلال مختلف التفاعلات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة بالإضافة إلى أنها ساعدتنا من الناحية المنهجية في صياغة فرضيات الدراسة وبعض الجوانب المنهجية الأخرى .

اما من حيث المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات والعينة : فدراسة بوفلجة غياث تتفق مع دراستنا في ان عينة العمال تم اختيارهم من الوحدات الإنتاجية اما باقي الدراسات اعتمدت على الفئات السوسيو مهنية الأخرى فيما يخص المنهج اختلفت دراستنا مع بقية دراسات في المنهج ، حيث اتفقت دراسة ميراني حسان في اعتماده منهج الوصفي والذي اعتمده كمنهج في دراستنا .

ومن حيث أدوات جمع المعطيات تشترك كل الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في كونها استخدمت أدوات الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة والوثائق والاحصائيات ماعدا دراسة "ميراني حسان" والتي اعتمدت دراسة على المقابلة كتقنية أساسية فقط إضافة إلى الملاحظة ولم يستعن بالاستمارة.

## الفصل الثاني

مدخل نظري حول التسيير

تمهيد:

تلعب الأساليب العلمية دورا كبيرا في النهوض بمستوى الانتاجية و العمل على تحقيق الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع ،حيث اخذت تتطور شيئا فشيئا الى أن اصبحت علما قائما بذاته ، يعتمد على المسير في حل المشاكل المختلفة التي تعترض عمله وتساعده على اتخاذ القرارات المناسبة بعيدا عن التقدير الشخصي و الخبرة المحدودة و تبني عملية التسيير القائمة على المنطق السليم ، و بالتالي يعتبر التسيير بمثابة المرآة العاكسة التي يمكن بواسطتها اعطاء صورة حقيقية ، حيث ان من بين الظواهر التي اثارت اهتمام الباحثين في التنظيمات بوظيفة التسيير حيث حاول الكثير منهم الكشف عن اهميته لما يحمل في طياته العديد من الابعاد والرهانات خاصة ما تعلق منه بالجانب الاجتماعي ، هذا الاخير الذي يعتبر هو كذلك احد الدعائم الرئيسية في العملية الانتاجية للمؤسسات ،بما انها وحدات اجتماعية تشمل عناصر مادية و مالية و بشرية ( العمال و المستخدمين ) و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى ماهية التسيير و اساليبه و اهميته في المنظمة و الثقافة التسييرية من خلال ثقافة السلطة للمسيرين و اهم النظريات التي تطرقت الى التسيير الاداري و المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية و اهم الرهانات التي تواجهها .

المبحث الأول: ماهية التسيير.

ظهر الفكر الإداري منذ الاف السنين كما تجلى ذلك في الحضارات القديمة البابلية، الفرعونية، الرومانية إلى غاية الحضارة الإسلامية إلا ان الاهتمام به لم يظهر إلا منذ مائة عام تقريبا لعدة أسباب منها قلة المؤسسات الكبيرة الحجم في تلك الفترة إلى غاية القرن التاسع عشر كما ان في تلك الفترة كان حل الاهتمامات والدراسات منصبا على الاقتصاد الكلي واهمال الاقتصاد الجزئي وامام التطور الصناعي المستمر وزيادة عدد المؤسسات ظهر الاهتمام به جابا

المطلب الأول: تعاريف حول التسيير و المسير

1- مفهوم التسيير:

كثيرا ما اختلف أصحاب الاختصاص في إعطاء تعريف دقيق وموحد لمصطلح التسيير فكل ينظر إليه من زاوية معيته وحسب وجهة نظره إلا انه سنحاول التصرف لبعض منها واستعراض الشائعة منها:

\*حسب المدرسة القرارية ومن ابرز روادها "H.SIMON" فان "التسيير والشؤون التسييرية تجب ان نفطر فيها كعمليات اخذ قرار بقدر ما هي عملية تنطوي على فعل"<sup>1</sup>  
 اما هنري فايول فيعرف التسيير "ان الإدارة هي ان تدير، أي تتبا وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"<sup>2</sup> وقد اوضح بذلك خمسة مهام رئيسية هي<sup>3</sup>:

- التنبؤ: وهي عملية تقدير المستقبل ووضعه في شكل برنامج عمل

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2002، ص 25 .

<sup>2</sup> صادق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص114.

<sup>3</sup> عقون سعاد نظام التسيير، ادواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2001-2002، ص32.

• **التنظيم:** يهتم بوضع الهيكل التنظيمي للأفراد يضيف فايول بان مهمة المشرفين المتواجدين في المستويات الوسطى تتمثل في خلف الأفكار ونشر الحركة عوض نقلهم للمعلومات فقط

• **اصدار الأوامر:** وهو الذي يصمن عمل المؤسسة ويعتبر فن يرتكز على بعض الخصائص الشخصية والمعرفة بالمبادئ الإدارية لدى القائد ومن الضروري ان يكون هذا الأخير على علم بعمال المؤسسة.

• **التنسيق:** وهو يعني بخلف الانسجام في كل الادعاءات بالمؤسسة ،وهذا من خلال وسيلته أساسيتين هما الاجتماع اليومي لمسؤولي المصالح أو أعوان الربط

• **المراقبة:** من خلال التوجيه قبل لتنفيذ التعديل اثناء العملية ثم تقييم الأداء لاستخلاص الدروس المفيدة بعد تنفيذ العملية

ويعرف CHAUVET منظورين للمؤسسة<sup>1</sup>

• **المنظور الأول:** يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل

• **المنظور الثاني:** يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي على شروط اجتماعية ملائمة ومن خلال هذين المحورين استطاع CHAUVET ان يظهر أربعة انماطاً للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل للتطور التسيير في غضون القرن العشرين:

1- **التسيير التقليدي:** مغلق وعقلاني (المدرسة الكلاسيكية)

2- **التسيير العقلاني:** مغلق واجتماعي مدرسة العلاقات الإنسانية

3- **التسيير المخطط:** مفتوح وعقلاني الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في

التكيف مع البيئة بحيث يكمن تسيير المخطط في التحكم فيما تخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة

<sup>1</sup> عبدالرزاق بن حبيب ،مرجع سبق ذكره ،ص109-110.

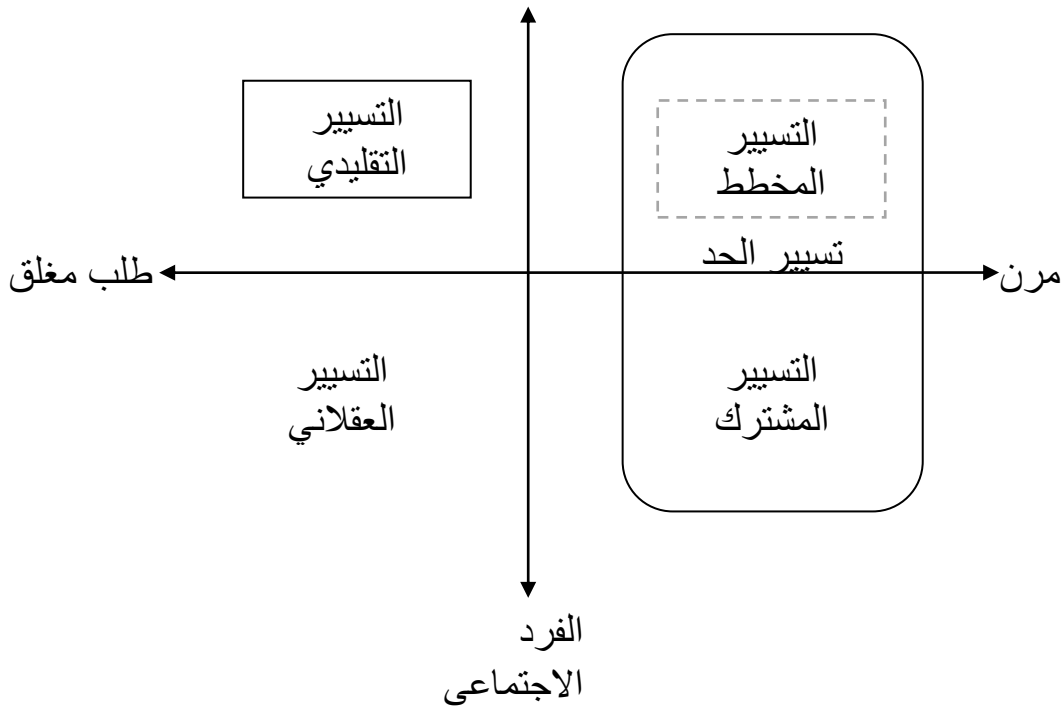
4- التسيير المشترك: بدأ بالظهور في السبعينيات إلى يومنا هذا ويضم هذا المصطلح

المفاهيم التالية:

- الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة
- التسيير من النوع الثالث SERIEY ARCHIER
- التسيير الاستراتيجي AVENIER

شكل رقم 01: تطور التسيير

المؤسسة عقلانية



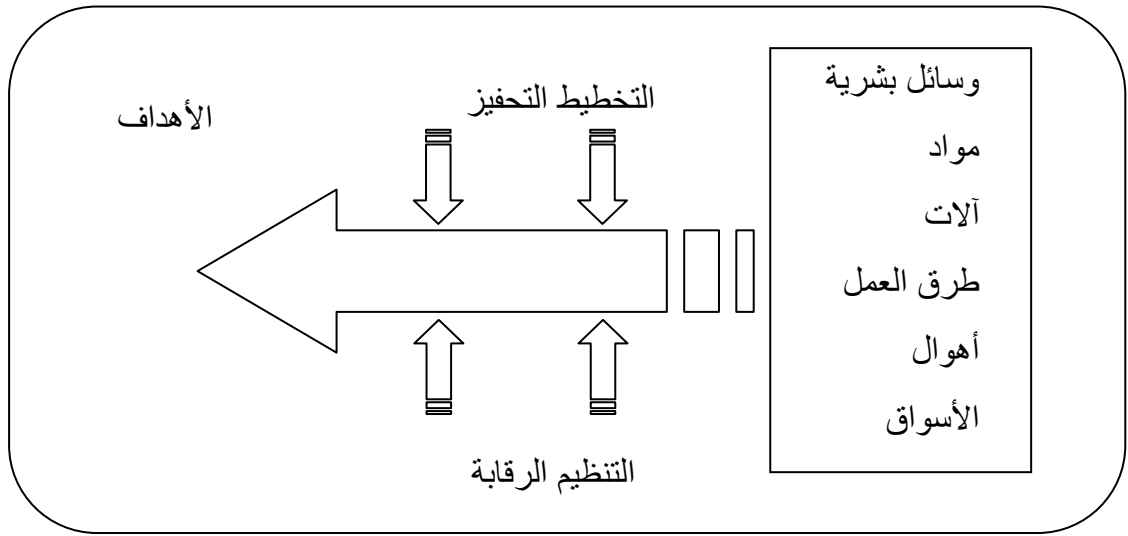
المصدر: عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير المؤسسة" مرجع سابق، ص108

ان هذا الشكل مبني على محورين أساسيين:

محور الصلابة: أي الانطلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح هذا المحور "الصلابة - مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة نومن جهة اخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة ،ومحور ثان يضم عنصرين متضادين المؤسسة الفرد

في حيث يعرف اب الإدارة الحديثة "بيتر دراكر" أن مصطلح التسيير هو وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطلق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال ووصفه بأنه العضو الذي يستعمله المجتمع في جعل موارده منتجة كما هو مرآة تعكس روح العصر<sup>1</sup> وعليه يمكن توضيح العملية التسييرية في الشكل التالي:

شكل رقم: 02 يوضح العملية التسييرية



المصدر: زويمل نوال، القيادة وتسيير الوارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر

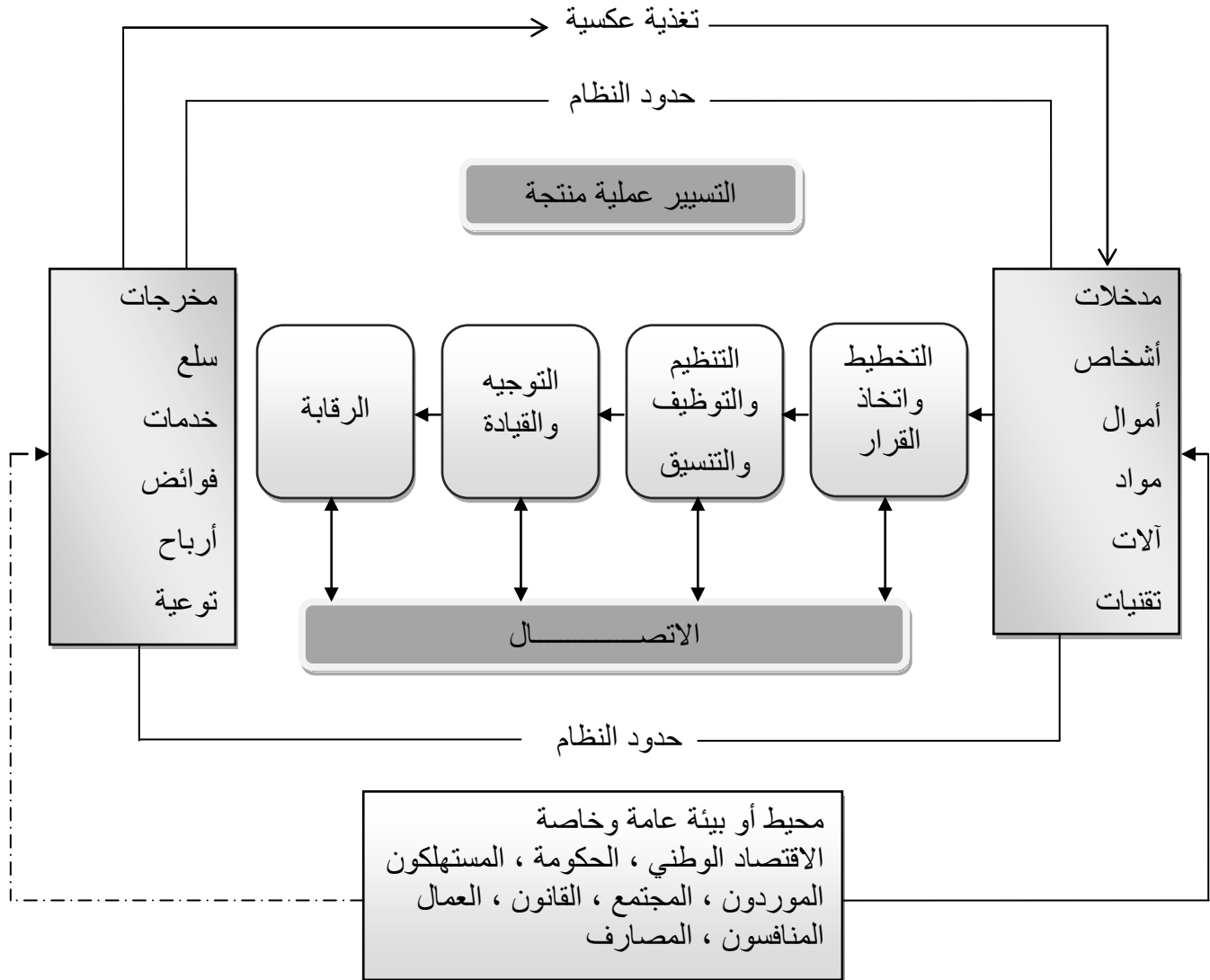
2009 ص 21

ويتمثل المبرر العملي لوجود التسيير وأجهزته في قدرته على أداء الهدف وهو خلق المنافع على اختلاف أنواعها، هذا الأمر الذي يعتبر مفروغا منه في الإدارة الأعمال أو التسيير المؤسسات وإذا كان التسيير يمثل جهاز المؤسسة فإن المؤسسة هي جهاز المجتمع توحد للقيام بمساهمات ووظائف اقتصادية واجتماعية معينة لذا لا بد من النظر إلى التسيير على انه عملية تحويل منتجة وعنصر تماس لأغنى عنه للحصول على السلع والخدمات والفوائض ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة وحتى تستطيع المؤسسة القيام بهذا الدور من خلال

<sup>1</sup>زويمل نوال، القيادة وتسيير الوارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة- الجزائر، 2009، ص 21.

جهازها التسييري لابد من النظر اليها على انها نظم حركي مفتوح أما النظام فيتضمن عناصر أو أجزاء منظومة صمن روابط معينة<sup>1</sup>.

شكل رقم 03: يوضح التسيير تحويل منتجة للمنافع والفوائض



المصدر: رفيق الطيب، مرجع سابق ص 9

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 06.

## 2- مفهوم المسير:

يقول "دروكر" ان المسير هو هيكل المجتمع حيث ان هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات حسب هذا التعريف فان المسيرين هم فئة قليلة تسيير الأغلبية، بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات<sup>1</sup>

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق بجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين و لابد أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط<sup>2</sup>

المسيرون هم الذي يعملون ومن خلالهم يقوم الآخرين بتشخيص الموارد النادرة لإنجاز الأهداف وغياب أي عامل من هذه العوامل يعني انه لا توجد حاجة إلى التسيير<sup>3</sup>

حيث أن المسير الفعال والناجح يمكن حصره في النقاط التالية<sup>4</sup>

- يعتبر المسير الفعال العمل شيء طبيعي كاللعب ويفترض ان التحفيز اذا تم بشكل سليم فإنه يمكنك ان يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا وان يكونوا مشاركين
- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي ان يكون
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على انه نظام منسق إداريا فهو يتعامل بروح الفريق
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على انه شيء في الوجود ولا تمكن إخلاله وشراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على انه استثمار للمستقبل

<sup>1</sup>طريف شوقي فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، 2000، ص26.

<sup>2</sup>محمد رفيع الطيب مرجع سابق ، ص12.

<sup>3</sup>ثوري منير، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010 ، ص34.

<sup>4</sup>أمين عبد العزيز حسن إدارة الأعمال وتحديثات القرن الواحد والعشرون ، دار الطباعة ،الأردن 2001 ، ص 47-ص49.

- المسير الفعال مستشار لمروسيه الذين يطلبون منشوراته والعلاقة بينه وبين مروسيه علاقة احترام متبادل
  - ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على انها علاقات عضوية هادفة
  - يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز
- وبالتالي يمكن التمييز بين ثلاث مستويات المسيرين:

### 1- مسيروا الإدارة العليا:

يمارس المسيرين مهامهم في قصة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، اما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارية الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات السياسية أي الإنتاج أو التحويل والبيع

### 2- المسيرين الأواسط:

يلعبن دور الوسطاء بين المسيرين القاعدين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد

للتأكد من حسن تسيير التنظيم ويقصون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات

### 3- المسيرين القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية وتجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، اما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمروسيهم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ص 12 ص 14.

### المطلب الثاني: المسيرون وثقافة السلطة:

يستمد المسيرون مفهوم السلطة لديهم من خلال متغيرات كثيرة و متداخلة يرجع البعض منها إلى التنشئة الاجتماعية التي اكتسبوها ونوع التكوين الذي تلقوه والأيدولوجية التي تحملونها والمبادئ التي يؤمنوا بها والخبرات السابقة في ميدان التسيير التي اكتسبوها من تجربتهم أو من تجارب الأخرى نوكل هذه العوامل تبلور لدى جماعة العمل شكلا من أشكال العلاقات الاجتماعية وتبني تقاليد تعبر عن بصمة المسير الذي اشرف على تسيير جماعة العمل ان التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة التي تقوم على الانفراد في الرأي وفرض الرأي على الآخرين من الاب أو الأخ الأكبر والتي ترسخ منذ الطفولة في أذهانهم فكرة التفوق والسيطرة وان الآخرين خاضعين بالفطرة أو آرائهم لا يعتمد بها بل لا يسمح لهم بالتعبير عنها وان لهم الحق في ان يتخذوا القرارات التي تخص مصيرهم دون نقاش وإلا لاقوا التعنيف وشتى العقوبات التي تفرضها العائلة<sup>1</sup>

هذه النماذج من الشخصية التي تتقلب إلى المنظمة تمارس نموذج السلطة الذي فهمته ومارسته داخل الأسرة لذا نجد بعضهم يخرج عن الأشكال الرسمية للسلطة ويمارس تلك الاشكال التقليدية والتي منها عدم الاستماع إلى المرؤوسين وفرض القرارات والتقليل من شأن الآخرين والتركيز على العقوبات اكثر من التشجيعات والبحث عن عيوب الموظفين والوقوف عند باب المؤسسة لمراقبة الحاضرين والمتأخرين قبل غلق باب المؤسسة في الساعة الثامنة ونصف صباحا واعتباره بانه الأحق بكل امتيازات المؤسسة وانه لا فرق بين ممتلكاته و ممتلكات المؤسسة وان ما يقدمه من امتيازات لموظفيه إنما هو تفصل منه لذا فانه يدخل مقاييس أخرى في توزيعها غير المقاييس الرسمية ومن هذه المقاييس عدم انتقاد طريقة تسييره ودرجة الولاء له وعدم الدخول معه في حالة صراع أو منافسة على المنصب أو غيره ثم ان ثقافة السلطة هي نتاج العلاقات الاجتماعية الأوسع داخل المنظمة وخارجها فممارسات السلطة

<sup>1</sup>ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2014 ، ص116.

هي نتاج العلاقات الاجتماعية الاوسع داخل المنظمة وخارجها فمارسات السلطة السابقة المتمثلة في تجارب المسيرين السابقين تترسخ في اذهان المسيرين اللاحقين وتتخذ ك نماذج في التسيير فهناك من يمارس السلطة كوسيلة للضغط على العاملين ووسيلة لتخويفهم معتقدا بأنها هي الوسيلة الوحيدة للتحكم فيهم فممارسة السلطة تتوقف على مفهومها لدى المسيرين وحتى الآن مازال بعض المسيرين يفهمون التسيير على انه ممارسة التسلط على الآخرين وحرمانهم من حقوقهم القانونية وإخفاء المعلومات والقوانين التي تحدد حقوقهم المادية والمعنوية<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنماط أساليب التسيير في المنظمات

#### 1- التسيير الإداري الأوتوقراطي:

ان السمات المميزة لنشاط القائد الإداري الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط ، على مرؤوسيه لإجبارهم على اتخاذ الاعمال ، ذلك فهو تجمع السلطات في يده وتحفظ بها لنفسه ويشرف على كل صغيرة وكثيرة<sup>2</sup>.  
في حين يبقى أفراد الجماعة او المرؤوسين في جهل تام حول ما يدور داخل التنظيم ، فالقائد الإداري المتسلط ، لا يؤمن بمبدأ المشاركة اذا تعلق الامر بشرح بعض الغموض حول أمر ما<sup>3</sup>.

ان هذا الاسلوب مبني على افتراض أن القائد على علم بكل شيء ويعرف الافضل وأن الافراد كسالى ويفضلون ان يقادوا واذا استخدم القائد سلطته فإنه يستخدمها على اساس ضغط وتهديد وحرمان من المكافآت ، ويتبع القائد هذا الاسلوب لعدم ثقته في المرؤوسين وفي أغلب الاحيان ينسب كل نجاحات الادارة اليه ، وإذا فشل في حل بعض المشاكل فإنه يتصل ويهرب

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ،ص،ص 117،118.

<sup>2</sup> محمد العياصرة، الاشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها، بالاحترق النفسي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص88.

<sup>3</sup> ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، القيادة الادارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة، الاسكندرية، 2003، ص52.

من المسؤولية وبتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بالأوامر وتعتبر القيادة الادارية الأوتوقراطية معوقا كبيرا للاتصال ، فمعظم الاتصالات في هذا النوع من القيادة تكون من أعلى الى اسفل اي من القيادة الى المرؤوسين ، وتأخذ عادة شكل اوامر وتعليمات وتحذيرات ، أما الاتصال الصاعد فعادة ما يكون محدودا لدرجة كبيرة لأن القائد المستبد لا يهمله التعرف على اراء ومشاكل المرؤوسين .

### ومن مزايا التسيير الأوتوقراطي:

- تكمن صلاحية هذا الاسلوب في الحالات الطارئة التي تمر بها الادارة على سبيل المثال في تعطل بعض معدات العمل ، فهنا يظهر القائد مهارته لتصليح هذا العطب .  
- كما انه يكون لازما في حالة وجود أعضاء لا يؤمنون بروح المشاركة والتعاون وإنما بالإذعان .

- فضلا عن ذلك فإيجابية تظهر بين جماعة غير موحدة الرأي وتتصف بالعدوانية.  
- أثبتت الدراسات صلاحية هذا الأسلوب في حال انجاز المهمة وهنا بفضل الاسلوب الأوتوقراطي<sup>1</sup>.

### ومن عيوب التسيير الأوتوقراطي:

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة ، كما تتصف الجماعة العاملة تحت هذا الاسلوب بانخفاض الروح المعنوية ، وضعف التماسك الاجتماعي إضافة الى تدمير الأفراد وانسحاب العمال الفنيين دون الاستفادة منهم<sup>2</sup>، وهذا بالإضافة إلى قتل روح الإبداع وانعدام الاتصال ، وبالتالي انعدام التفاعل والتفاهم ، وهذا بالتالي ظهور التنظيمات غير الرسمية ، مما تخلق الصراع بين التنظيم الرسمي واللا رسمي .

<sup>1</sup>- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانية في مجال علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2008، ص10.

<sup>2</sup>- نفس المرجع ، ص12 .

## 2- التسيير الإداري الديمقراطي:

في ظل هذا الأسلوب فالجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه ومن خصائصها ، أنها تعتمد على المشاركة في تخطيط الاهداف ووضعها ورسم خطط العمل والتنفيذ ، على أن يتم ذلك من خلال أخذ الاصوات والاستقرار على رأي الاغلبية ، باعتبار أن الرئيس يكون له رأي كأبي عضو في الجماعة ، كما يعتمد هذا النوع من القيادة على ابناء العلاقات الانسانية ، حيث يعمل القائد الديمقراطي على تهيئة المناخ المناسب في العمل ، مما يحقق قدرا كبيرا من التفاعل والتعاون بين العمال ، هذا يتطلب أن تكون علاقاته مع مرؤوسيه علاقة دعم ومساندة<sup>1</sup>.

وهي تعتمد على لامركزية السلطة في اتخاذ القرار وتقوم على التشاور المستمر بين القائد ومستويات الادنى ، ويقوم القائد بتفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه ، فهو يباشر المهام القيادية من خلال الجماعة وحرية المناقشة وابداء الرأي وتقديم المقترحات والحلول والقائد الديمقراطي لا يفرض سلطته على اعضاء الجماعة بل على العكس من ذلك يمدحهم بمعلومات وبيانات ، وينقل لهم ما لديه من افكار وراء ويتبادل معهم الخبرة والمعرفة بل وقد تخضع لقرار الاغلبية ، وعلى ذلك فإن القرار النهائي يكون محصلة تفكير ومبادرة جماعية<sup>2</sup> ، ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتنمية قدرتهم الإدارية<sup>3</sup>.

**ومن مزايا هذا الأسلوب<sup>4</sup>:**

- استخدام القائد سياسية الباب المفتوح في الاتصالات، يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاعل ، بين القائد ومرؤوسيه ويعمل على اوصول المعلومات والمقترحات وحلول المرؤوسين للإدارة .

- أن استخدام هذا الأسلوب يشعر العاملين بالأمن والاستقرار بعيدا عن الخوف والتهديد.

<sup>1</sup>- فضيل دليو، و آخرون ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الجزائر، 2001.

<sup>2</sup>- حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2004، ص132.

<sup>3</sup>- نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص236.

<sup>4</sup>- نفس المرجع، ص273

- وجود رابطة قوية بين القائد ومرؤوسيه والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات .

- يتيح هذا الأسلوب للمرؤوسين الفرصة للتقدم واستخدام قدرتهم ومواهبهم ، عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة اليهم .

وبالتالي يكون هذا الأسلوب فعالا في المجالات التالية:

- عندما يكون هناك متسع من الوقت للعمل.

- عندما تكون المجموعة يسودها التعاون

- عندما تتوفر المعرفة والمهارة.

**ومن بين عيوب التسيير الديمقراطي:**

- تشكل المشاركة، كركيزة للتسيير الديمقراطي، مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.

- قد يلجأ بعض القادة إلى ايهام المرؤوسين ، حيث يشركونهم في اتخاذ القرار ، لكنهم لا يأخذونه بعين الاعتبار مما يولد نوعا من الصراع بين المرؤوسين والقادة .

- إن اهتمام القائد المبالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي قد ينعكس بالسلب على الانتاجية ، حيث أنه اذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف الادارة ، كان ذلك سلبا على المصلحة العامة .

ويمكن ان يكون هذا النمط فعالا في الحالات التالية:

- عند انعدام الرغبة في العمل لدى المرؤوسين .

- عندما لا تتوفر المهارات المعرفية اللازمة لدى أفراد الجماعة .

- عند وجود درجة عالية من الصراع بين أفراد الجماعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الادارية خفي المؤسسات التربوية، ص129.

### 3- التسيير الفوضوي:

يتميز هذا النوع من التسيير بأنه معاكس تماما لأسلوب التسيير التسلطي ، لأن القائد يترك فيه الحرية للمرؤوسين في مسألة التصرف في العمل مع احتفاظه بأدنى مستوى من الاشراف والتوجيه .

يغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد ، لا تحكمه قوانين او سياسات ، وقد يكون السبب في ذلك راجع لعدم قدرة القائد على صنع القرارات او اتخاذها ، او عدم معرفته بالمشاكل المطروحة او القضايا التي تحتاج إلى توجيه وتسيير ، وتفويضه للسلطة يكون على نطاق واسع واسناد واجباته إلى المرؤوسين<sup>1</sup> .

وفي هذا النوع يغيب اسلوب الثواب والعقاب الذي من شأنه أن يضبط المرؤوسين ، يضاف إلى زيادة أجواء التذمر واللامبالاة تسود الإدارة<sup>2</sup> .

زيادة إلى ما ذكر فإن القائد يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصال وفي هذا لا يعني استعداد القائد الاستماع إلى شكاوي المرؤوسين وتفهمها ومعالجتها ، وإنما يعود إلى اللامبالاة للقائد في هذا النمط.

### ومن مزايا هذا الأسلوب:

- فعالية هذا الأسلوب تكون في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، بحيث تترك لهم الحرية والتصرف في العمل.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> - محمد محمود العياصرة، مرجع سابق، ص ص 30-31.

- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج جيدة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه ، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم وتحقيق الإبداع والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل .

ومن عيوبه:

- اتباع هذا الأسلوب يؤدي إلى تدني الاداء ، وضعف العلاقات القائمة بين المرؤوسين وكذلك غياب التعاون في انجاز المهام .

- عدم وضوح مصدر التوجيه يزرع الصراع بين المصالح المختلفة و يؤدي إلى سوء استغلال الوقت والامكانيات بطريقة مناسبة وهذا يؤدي إلى عدم الوصول إلى الاهداف المحددة.

- ومن بين الاساليب التسييرية تلك التي يكون مصدرها من السلطة والتي حددها "ماكس فيبر" بـ ثلاثة أساليب هي:

### أ- الأسلوب التقليدي:

هي تلك السلطة التي ينسبها الناس لفردها ، على اساس كبر سنه و فصاحة لسانه والحكمة التي يكون بها الولاء

والطاعة له من قبل الأفراد نجد هذا النوع عند المجتمعات الريفية والقبلية ، حيث تقوم القيادة على الصورة الابوية للقائد .

### ب- الأسلوب الجذاب "الكاريزماتي":

يكون صاحب هذا النوع من القيادة لديه خصال محمودة وله القدرة على جذب الاعضاء وأوامره مقدسة ومطاعة ، ويأخذ على هذا النمط أنه لا يصلح في المنظمات الرسمية ، وإنما يناسب القيادات الشعبية والحركات الاجتماعية .

ج- الأسلوب العقلاني:

يستمد القائد سلطته وقوته من مركزه الرسمي كما يركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والانظمة والتعليمات في المؤسسة فيعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الاساسية لنشاطه ، حيث يوقع عقوباته على الفرد الذي يخالف القوانين واللوائح ، هذا النمط يكون فيه الولاء والطاعة من طرف التابعين طبقا للمعايير المعمول بها في المؤسسة<sup>1</sup>.

جدول رقم: 01 يوضح أهم ملامح أساليب التسيير

القيادة الديمقراطية	القيادة الاوتوقراطية	القيادة الفوضوية
<b>المناخ الاجتماعي</b>		
ديموقراطية سيود فيه تحقيق أهداف الادارة ، يسود الاحترام المتبادل للحقوق ، والعمل يكون مبني على مناقشة الآراء ، واتخاذ القرار الجماعي	التسلط والاستبداد والأوتوقراطية	فوضوي يتمتع فيه أفراد الجماعة بالحرية المطلقة الكاملة دون ضابط
<b>القائد</b>		
يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم وتحيطهم بخطوات العمل ويترك الجماعة تحدد الهدف ويكون موضوعي في مدحه	تحدد بنفسه السياسة والخطة ويملي خطوات العمل كما أنه يحدد نوع العمل الذي يقوم به كل فرد ، يعطي أوامر كثيرة تتعارض مع أهداف المرؤوسين لتحل محلها أهدافه ويهتم	محايد لا يشارك الا بحد أدنى من النصيحة ولا يشارك الا اذا طلب منه ذلك ويترك الحرية لأفراد الجماعة ويكون غير مكترث بواجبات

<sup>1</sup> - علي عياصرة، العودة الفاضل، مرجع سابق، ص110

ونقده	بطاعته المطلقة والولاء له	الادارة
<b>الاعضاء</b>		
يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في تحديد الاهداف عندما يحتاجون مشورة يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك لهم الحرية والاختيار	لا يعرفون الاهداف وينقذون العمل خطوة خطوة بصورة يصعب معها معرفة الخطوات التالية او الخطة الكاملة وليبين لهم الحرية في اختيار رفاق العمل بل هو الذي يعينهم بنفسه	لهم الحرية المطلقة في تحديد الاهداف و يختارون الاصدقاء ورفاق العمل بحرية تامة
<b>غياب القائد</b>		
لا يؤثر غياب القائد كان الانتاج او العمل والنشاط في غيابه مساويا للانتاج والعمل والنشاط في حضوره	اذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة تؤدي إلى اخلال الجماعة ، يتوقف النشاط حين عودة القائد	قد يكون الانتاج في غيابه مساويا او أقل او أكثر مما لو كان موجودا
<b>الاتصال</b>		
شبكات الاتصال مفتوحة	يكون الاتصال جاف ونازل على شكل أوامر	قنوات الاتصال تكون مفتوحة في كل الاتجاهات ومرجع ذلك حرية الأفراد المطلقة

المصدر: جودت بني جابر ، علم النفس الاجتماعي ، ص120.

المطلب الرابع: وظائف وأهمية التسيير:

1- وظائف التسيير:

يرى "لوثر جيليك" أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط ، التنظيم ، إدارة الأفراد ، التوجيه والقيادة ، التنسيق ، وصنع التقارير ، وضع الميزانيات<sup>1</sup>. ويرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي: التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة<sup>2</sup>.

1-1 التخطيط:

يرى "فايول" أن التخطيط هو التنبؤ بها سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ويعرفه البعض بأنه " كل كما يحدد مقدما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحديد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة"<sup>3</sup>.

كما أن الخطة هي طريق مرسوم لفعل ما يلزم القيام به ، فالتخطيط اذن ليس مجموعة من التقديرات والتنبؤات وأن الحاجة إليه أصبحت ملحة ، وذلك نتيجة لتعدد الظروف الاقتصادية واتساع أعمال المؤسسة وأنشطتها وأسواقها ، وكذلك استناد المنافسة ، كل هذه العوامل تجعل من التخطيط ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها والغرض منها ضمان حسن سير الأعمال<sup>4</sup>.

2-1 التنظيم:

تنظيم المؤسسة معناه تجهيزها بكل ما هو مفيد لعملها من اجهزة ووسائل ورأس مال وموظفين ، كما تتضمن وظيفة التنظيم وضع الهيكل التنظيمي للأفراد وتحديد المسؤوليات

<sup>1</sup> - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص30.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص30.

<sup>3</sup> - ابراهيم عبد الهادي، محمود المليحي، الادارة مفاهيمها، انواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005، ص276.

<sup>4</sup> - صافي صالح خالص، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص18.

والعلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابق وضعها وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الاعمال والانشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الاشراف الواجب تطبيقه ، وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة<sup>1</sup>.

ويعمل التنظيم على تحديد علاقات العمل وتنسيق الجهود البشرية من خلال التخصص وتقسيم العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى توضيح طرق الاتصالات وخطوط السلطة ونطاق الاشراف<sup>2</sup>.

### 1-3 التوجيه:

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الادارية التي يقوم بها المدير في المنظمة وتتطوي على كل الانشطة التي صممت لتشجيع المسؤوليات على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والطويلة ، كما ينظر اليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في اوامر وتعليمات سواء كانت هذه الاوامر وتلك التعليمات عامة او خاصة وتعتمد على هذه الوظيفة على العناصر التالية:

- القيادة: تركز على طبيعة العلاقة بين القائد والتابع.
- الحوافز: هي التشجيع المادي والمعنوي لبذل اقصى طاقة في العمل .
- الاتصال: على المسير ان يوفر عمليات تبادل المعلومات في الاوقات المناسبة والقدر المناسب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- الشنواني صلاح، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال، مؤسسة الجامعة، الاسكندرية، 1995، ص19.

<sup>2</sup>- محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، مبادئ الادارة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص30.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص21.

- التنسيق: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقا بها يحقق الاهداف المرسومة للتنظيم الإداري<sup>1</sup>.

### 4-1 الرقابة:

لا تكتمل عملية التسيير الا اذا تم تقييم مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ، من خلال مقابلة الادارة الفعلي بما هو مخطط والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة بالشكل الذي يضمن تحقيق الاهداف المنتظرة والمخططات المرسومة<sup>2</sup>.

### 2- أهمية التسيير:

تتبع أهمية التسيير من الخصائص التي يكتسبها من وظائفه وأساليب تطبيقه ومدى مساهمته في الوصول إلى الاهداف المرسومة وتتلخص أهميته في:

- تهدف عملية التسيير إلى تحقيق أهداف العملة الجماعي ، تظهر أهمية التسيير في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الاهداف المرغوبة و التي يتم وضعها في اطار برنامج عمل المؤسسة وسياساتها وتزايد هذه الاهمية بتزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية<sup>3</sup>.
- تدريب الأفراد لزيادة كفاءة الاداء: تساهم عملية التسيير بشكل كبير في تدريب الأفراد على الأسس والمبادئ الادارية لزيادة كفاءتهم في الاداء مما يوفر فرص أكبر لاحتلال مراكز ادارية أعلى ذات قدرات وكفاءات عالية على حل المشاكل وكذا العمل على مواكبة التغيرات التكنولوجية في تطوير كوارها البشرية فنيا وتكنولوجيا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- ابراهيم عبد الهادي، محمود المليحي، مرجع سابق، ص. ص 285-286.

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، أساسيات تنظيم وادارة الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص177.

<sup>3</sup>- علي محمد المنصور، مبادئ الادارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، 1999، ص39.

<sup>4</sup>- محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، مرجع سابق، ص19.

- تحقيق الاهداف الاجتماعية وزيادة رفاهية المجتمع ، من خلال الاستغلال الامثل للموارد اذ ترتبط درجة رفاهية المجتمع بدرجة كبيرة في استغلال الموارد خاصة النادرة منها<sup>1</sup>.
- الاستغلال الامثل للموارد ، حيث تسعى الادارة إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الامثل للموارد النادرة بالاعتماد على الاساليب العلمية والمعرفة الواسعة لمجالات الإدارة وطرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية المؤثرة على نشاطها ، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين البيئة والمؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: نظريات التسيير من المنظور السوسيولوجي .

#### 1- النظريات الكلاسيكية:

##### 1-1 حركة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تفسير يحدث في طرق إدارة الأفراد حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقد عملهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما إن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري، وظل هذا الوضع قائماً إلى إن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد والتخويف اتخذ Fredrik Taylor, Frank and Lilliman, Henry Gailbert (فريدريك تايلور، فرانك ويليان، هنري جانت وجيلبرت)، مدخلاً علمياً وموضوعياً للإدارة، سمي بالتنظيم العلمي للعمل (O.S.T) ، حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت، كما ركز "تايلور" على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي جمعها وكذا بتطبيق أسلوب علمي بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى

<sup>1</sup>- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص34.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص36.

تحديد معايير عادلة لكل عمل، وللعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وهنا يلج تاييلور على "ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور ومكافئات أعلى، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح،<sup>1</sup> ومن خلال دراسات وتجارب "تاييلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال تدريب واختيار العامل، وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية، وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وانتشرت انتشارا واسعا وهذا للمبادئ التي جاءت بها، ومن أهم مبادئها نذكر:<sup>2</sup>

1/ اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل.

2/ تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين، وهذا لما لعبته دراسة الزمن والحركة التي حلت محل الحدث والتخمين، وأيضا توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء.

3/ المكافآت المالية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد "تاييلور" كم ونوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة، في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال، وإن أهم فكرة جاء بها "تاييلور" هي عملية تنمية الموارد البشرية وبالذات العمال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج، وهذا من خلال كتابه المعنون تحت "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م .

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال -مدخل وظيفي، دار النهضة العمومية ،بيروت، 1986، ص36.

<sup>2</sup> قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف الإسكندرية، 1981، ص125.

وتلي محاولات "تايلور" دراسات الزوجين "فرانك وويليام جيلبرت" وهذا من خلال الدراسات التي قام بها والمسماة "دراسات الحركة والوقت"، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع، واستطاع الزوجات أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة والذي ينطلق من "أن الأفراد كسالى وإنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم"<sup>1</sup>.

وباختصار يمكن القول بان مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال، وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية، غير أن هذه المساهمة لا تنف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في:<sup>2</sup>

- 1- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد.
- 2- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد.
- 3- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، وتعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.

إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فان "مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التعليمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2000، ص28.

<sup>2</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص18.

<sup>3</sup> قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص143.

وهذا لخدمة المبادئ الرأسمالية، وبهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التمييز مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها في تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف بالنظرية الآلة".<sup>1</sup>

### 1-2 نموذج العملية الإدارية (الفايولية):

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي امتدت إليها الإدارة العملية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حد للأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه "يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر"،<sup>2</sup> أي انه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

وان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى «هنري فايول» والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، الأمر، الرقابة، كما يذهب "فايول" في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ، وبدون هذه الأخيرة- على حد تعبير فايول- تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال، إلى أن فايول اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافآت وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه".<sup>3</sup>

ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "فايول" أن يضع أربعة عشرة مبدءا (14) من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، عين الشمس، القاهرة، 1975، ص62.

<sup>2</sup> قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص143.

<sup>3</sup> عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو مصرية، مصر ، 1976، ص208.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص . ص32.30.

- 1- تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.
- 2- السلطة والمسؤولية: ونعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- 3- الضبط والربط: أن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء ولا عقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4- وحدة الأمر: وتعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5- وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- أولوية المصلح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني انه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد في مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- 8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوة بدقة في عملية الاتصال.
- 10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب استخداماً أمثل.
- 11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- 12- استقرار العملة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
- 13- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطور المشروع.

#### 14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

وعلى الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العلمية الإدارية في المجال التنظيري إلا أنها كسابقاتها-الحركة العلمية- انطوت على نقائص يمكن إجمالها في: أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وصفت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي، وهي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل وهذا ما أدى إلى رفع أرباح العمل على حساب العمال، وبالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

#### 3-1 النموذج البيروقراطي (الفيري):

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وان للاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تقول النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة".<sup>1</sup>

ويعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا من للاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

1- التخصص وتقسيم العمل: وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف، وفيه يقسم

أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.

2- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم.

3- نظام القواعد: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: المرجع السابق، ص33.

- 4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- 5- نظام من العلاقات غير الشخصية: وهو أيضا لشيوخ الموضوعية والحياد في التعامل.
- 6- نظام اختيار وترقية العاملين: ويعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجزاء إضافة إلى ما سبق ذكره من المبادئ يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى والتي قام بها كل من "كاتز وكاهن" بترتيبها وهذا سنة 1976م:<sup>1</sup>
- تقنين الأدوار وهي نتيجة التقسيم الجزئي للعمل.
  - وحدة الإشراف ومركزية القرارات بالمؤسسة يستدعي مركزية السلطة وتوحيد مصدر القرارات.
  - عدم ازدواجية الوظائف أي أن المصالح في أي مؤسسة لا يمكنها إنشاء وظائف مجودة في مصالح أخرى تابعة لها.
  - اعتبار المكتب كشخص معنوي ويعني ذلك أن تتلقى الأوامر من شاغل المكتب تكون على أساس تمثله لمركز رسمي.
- وما يمكن قوله هو أن "ماكس فيبر" قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها، وأطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين والأفراد عن طريق أساليب متقدمة بالكفاية الإنتاجية، وكذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في تعيين بالوظائف على أسس الكفاءة المطلقة والإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة، "كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لنقل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل وبالتالي إنشاء جهاز مستقبلي لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص71.

<sup>2</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص160.

وعلى حد تفسير "ماكس فيبر" فإن السبب الرئيسي للتقدم التنظيم البيروقراطي هو «تفوقه الفني وكفاءته إذا ما قورن بغيره من الأجهزة الإدارية ويرجع هذا التوفيق إلى الأسس العقلية الرشيدة، والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية»<sup>1</sup>.

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم المنظمات، ومبادئ الديمقراطية في حد ذاتها ليس فيها م يعيبها إلا انه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لان المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد، لان ذلك يعارض مع أو كيكسر قاعدة من قواعد المنظمة، ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور، ومن أهم عيوب النظام البيروقراطي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- تضخم الأعباء الروتينية.

2- عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات واهتمامهم فقط بالإجراءات.

3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال الشعور لمن يتعاملون معهم.

4- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجر السلوك مما

يزيد الأداء صعوبة.

5- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

وفي الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية، نموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تتدرج هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بان الأفراد كسالى، وإنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وإنهم غير عقلانيين، ويمتازون بالانفعال، ولهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع المصنع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1975، ص83.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص34.

تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي " رشيد" وقوى على العاملين وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات يمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي ورسمت الطريق أما النظريات التي تلتها، ووضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.

## 2- النظريات النيوكلاسيكية:

### 2-1 نظرية العلاقات الانسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر العشرينات وأواخر الثلاثينات من القرن الماضي ورواد هذه المدرسة هم الكون مايو الذي عارض أساليب تايلور الذي اعتبر الإنسان آلة وأهم الجانب الإنساني لهذا اهتم مايو بالحاجات الشخصية للعمل لأنه يرى فيها عائد على الإنتاج أكثر من الحافز الاقتصادي للإنتاج عند تايلور.

اجرى مايو مع زملائه الباحثين منهم روث شلز (rothlis rurger) وريكسون تجارب هاوثورن في مصنع هاوثورن بالشركة الأمريكية التي تضم حوالي 25 ألف عامل توصلوا إلى نتيجة ايجابية بان مشاعر العمال واحتياجاتهم الاجتماعية لها دور كبير في الزيادة الإنتاج<sup>1</sup> ومن أهم المبادئ التي خرج بها رواد هذه المدرسة هي:

- تتضمن العلاقات الإنسانية إشباع حاجات العالمية الاجتماعية وال نفسية لتحقيق أفضل انتاج.

- تعتبر الحوافز المادية غير كافية لتحقيق الزيادة في الانتاج، لهذا ترى ان الحوافز عند المادية لها دور رئيسي في شعور العمال بالرضى وتحفيزهم.

- ان معنويا العاملين وعلاقات العمل تؤدي للزيادة في الانتاج.

- القيام بتدريب الرؤساء والمشرفين في مجال العلاقات الانسانية.

- تحسين الاتصال والتركيز على ديناميكية التنظيم غير الرسمي.

<sup>1</sup> حافظ خرج أحمد، محمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب ، القاهرة ، 2004، ص 85.

## 2-2 نظرية اتخاذ القرارات:

تعاملت هذه المدرسة مع إشكالية اتخاذ القرار كمنطلق أساسي وجوهري لدراسة العقلنة التقليدية، وبعد " هيربرت سايمون " من رواد هذه النظرية وذلك بطرحه نموذجا للتسيير يسمح للمسيرين بتغيير سلوكياتهم المرتبطة باتخاذ القرارات الصائبة بحثا منهم عن نماذج أكثر عقلانية تحقق أهداف التنظيم، فاهتم " سيمون " بالطريقة التي يعمل بواسطتها الفرد داخل المنظمة على حل المشاكل اليومية في العمل بالرجوع إلى نسق تسييري مرتبط بالسير الحسن للتنظيم لأن المشكلة التي أدركها "سيمون" تكمن في التسيير في الإنتاج كما جاءت بها المدارس الكلاسيكية، ولقد بنى نموذجا تفسيريا له القدرة على الفهم ما إذا كانت سلوكيات الأفراد عقلانية أم لا، والخيارات المتاحة لهم أثناء القيام بأعمالهم فاستخدم العقلنة المحدودة التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية والتي قامت على مجموعة من الافتراضات هي:

- إن الرجل الاقتصادي يعرف كل بديل من البدائل المتاحة أمامه.

- أن يكون عالما بالنتائج الخاصة بكل بديل.

- إن تفضيلاته المختلفة تكون طبقا للوضع الهرمي لقيمه.

- أن يتم بالاختيار من بين البدائل المتاحة له، بحيث يختار تلك البدائل التي تؤدي إلى

تعظيم بعض القيم المرغوبة.<sup>1</sup>

وافترض أن للفرد معرفة كاملة لمحيطه واختياراته التي وضعها تبقى معرفة جزئية تابعة من الحدس والوضعية الراهنة، فالوضع الوحيد لقبول مبدأ الاختيار العقلاني هو إرساء تصور جديد لسياق القرارات حيث أن هناك عوامل تؤثر على اتخاذ القرارات الذي توجد أمامه عدة بدائل ليس له القدرة على دراستها جميعا، وتحديد نتائج كل بديل منها وبذلك يكفي بالحل المرضي عوض عن الحل الأمثل، لان ما هو امثل في الفترة الحالية قد لا يكون كذلك في الفترة اللاحقة وهنا فقد توصل " سيمون " إلى أن العقلنة المحدودة وظفت في الواجهة ظاهرة

<sup>1</sup> محمد علي شبيب، الاستراتيجيات، وسياسات الأعمال، جامعة القاهرة مصر، 1979. ص 173.

الاعتماد المتبادل بين الأفراد داخل التنظيم من خلال تنظيمهم العملية الاتصالية وتحسينها وتكون بذلك قد ركزت على الخاصية الجماعية والمنظمة للاختيارات الاقتصادية حيث يقول في هذا الصدد "كلود مينارد" أن العقلنة المطلقة أهملت الخاصية الجماعية والمنظمة للبدائل الاقتصادية<sup>1</sup> ومن خلال دراسته نظرية القرار يتبادر لنا أن مؤسس هذه النظرية يركز على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم وان السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية القرارات والعوامل المؤثرة فيها.<sup>2</sup>

ويصل إلى أن العمليات صنع القرارات هي قلب الإدارة، واهم مظهر على الإطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث انطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد، واعتبر أن الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية تحكمها السلوك الإنساني ومجموعة القيم، واتجاهات هذا السلوك،<sup>3</sup> وقد قام بتقسيم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:

● **الرشد الموضوعي:** وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار، ونتائج كمنها.

● **الرشد الشخصي:** وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة للاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد اخذ القيود والضغط التي تحد من قدرة الإداري المفاضلة والاختيار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعملية البحث عن المعلومات واتخاذ القرار وبين ما جاء له سيمون.

<sup>1</sup> Claude Ménard. L'économie des organisations. Edition la découverte. paris. 1995. p45

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويبي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995. ص31.

<sup>3</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005. ص148.

استبدل مفهوم الرجل الاقتصادي، بمفهوم الرجل الإداري الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة<sup>1</sup>.

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي تحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صور مسجلة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره ويمكن التمييز بين الرجل الإداري والاقتصادي حسب سيمون في الجدول التالي<sup>2</sup>:

**جدول رقم: 02 المقارنة بين الرجل الاقتصادي والرجل الإداري**

الرجل الاقتصادي	الرجل الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على علم كامل بجميع البدائل</li> <li>- ينتبأ بآثار بديل ونتائجه</li> <li>- أمامه نظام ثابت لتصنيف البدائل حسب أولويتها وأهميتها ويختار أفضل البدائل على الإطلاق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية</li> <li>- أسلوبه مبسط ويترك العوامل التي لا ترتبط موضوعه</li> <li>- لا يبحث عن كل البدائل ويكتفي بعدد محدود وقواعد بسيطة للقرارات التي توصله إلى مرحلة الرضا.</li> </ul>

المصدر: عبد الوهاب سويسي، المؤسسة، المتغيرات والأبعاد، التصميم، مرجع سبق ذكره، ص66.

-وتوصل سيمون إلى نتائج مما سبق.

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار والاختيار يعني اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاح للكتب، 2009. ص23.

- إن عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا.
- يقسم تنظيم المؤسسة إلى مستويين، مستوى متخذي القرار في المستويات العليا ومستوى المنفذين الذين يتولوا الأداء الفعلي للقرارات.
- إن فشل القرارات مرتبط أكثر بعملية التنفيذ من عملية الاختيار.
- إن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين مستوى الرضا وحدود الرشد المطلوب، الذي من خلاله يتحدد مستوى الفعالية التنظيمية.

## 2-3 نظرية القبول شبيستر بيرنارد:

لقد كانت دراسات "شبيستر بيرنارد" بمثابة صياغة للتصور السوسيولوجي الأصلي للتنظيمات حيث نظر إليها على أنها كيان اجتماعي تعاوني منظم وان هذا التعاون هو السبب الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة وانه لا يتم إلا الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصور مستمرة<sup>1</sup>.

ويرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية "فيرنارد" يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث «نجد برنارد قد الفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد القادة داخل المنظمة»<sup>2</sup>.

إن اعتبار "برنارد" اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وفي حالة

<sup>1</sup> حسين محمود، حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 62.

<sup>2</sup> جيري جراي، الإشراف، مدخل علوم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 120.

عكس ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل<sup>1</sup>.

وقد قسم برنارد المغريات والحوافز إلى<sup>2</sup>:

- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعاً من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلاً.
- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات

## 2-4 نظرية الحاجات لماسلو:

شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على فعالية المؤسسات الكثير من الباحثين، ومما لا شك فيه، أن دراسات ونظريات هؤلاء الكتاب أرسلت مبادئ هامة وأساليب فنية، تركزت على فروض علمية وتأملات فكرية راسخة ولعل من ابرز هؤلاء الكتاب "أبراهام ماسلو" حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وترمز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002. ص 65.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001. ص 124.

وتقوم نظريته على قاعدتين هما:<sup>1</sup>

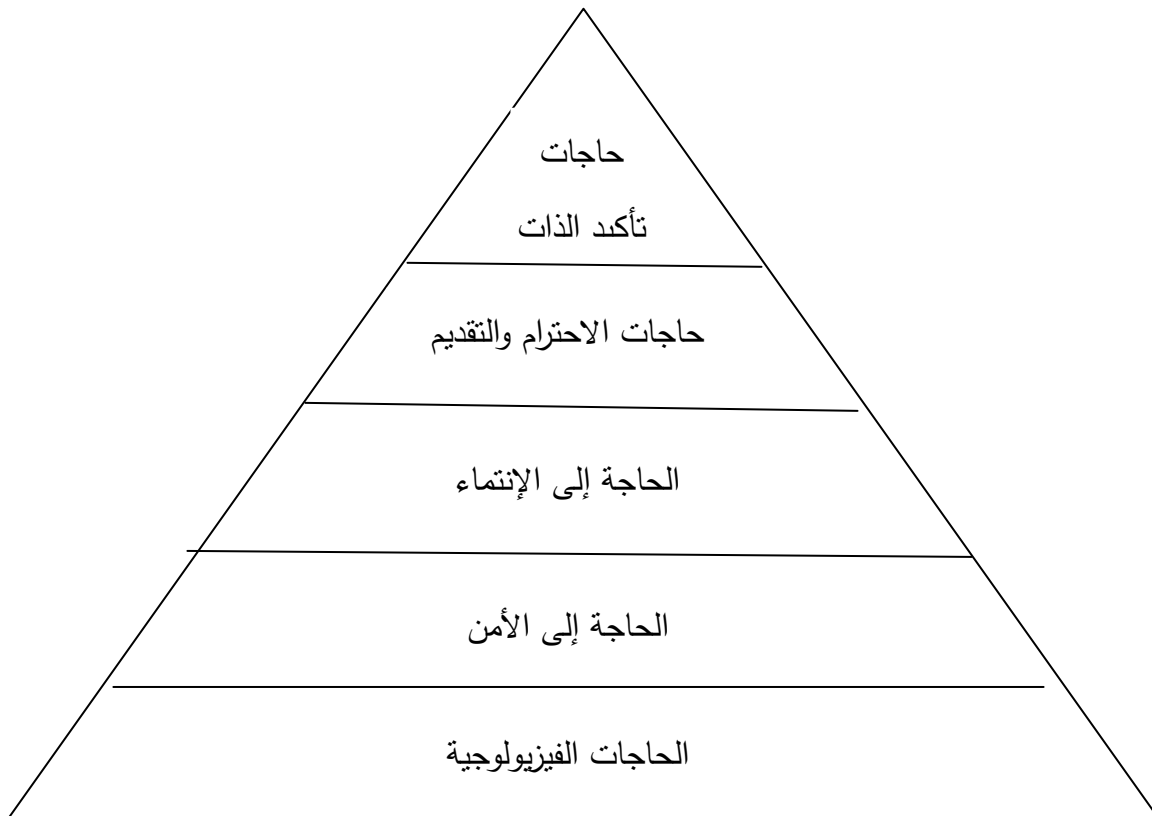
- إن الحاجات التي في قاع الهرم هي أكثرها أهمية وضرورة للإنسان.

- إن الإنسان لن ينتقل من حاجة إلى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها إشباعا كلياً أو

على الأقل جزئياً.

وفيما يلي الشكل التالي يوضح الحاجات الخمسة التي جاء لها أبراهام ماسلو:

الشكل رقم 04 : هرم تدرج الحاجات لماسلو:



المصدر: رواية حسن، السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية،

2001.ص116.

<sup>1</sup> صبحي صبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص45.

ويقسم حاجات الفرد العامل بالمؤسسة إلى خمسة حاجات يعرفها كمالى:<sup>1</sup>

• **الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها للمحافظة على حياة الإنسان وبقائه مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والنوم والجنس (التكاثر).

الفرد وحمائته من المخاطر المختلفة سواء المخاطر البيئية أو ما يتعلق بالعمل:<sup>2</sup>

• **الحاجة إلى الانتماء:** هي حاجة الفرد للانتماء إلى الجماعة (أسرة) وطن، نادي، اتجاه أو فكر معين)، التي يشعر بالفخر لانتمائه إليها ويشعر بالولاء تجاهها ويتوقع منها تحقيق حاجته وإحساسه بأهميته وحمائته له، ولأن الفرد يعلم أن الانضواء تحت جماعة يعني القوة والشعور بالأمان.

• **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** الفرج بحاجة إلى تقدير الناس والمجتمع له، وللحصول على هذا التقدير فهو يسلك في ذلك مسالك كثيرة، فالسلطة والمركز الوظيفي تجلبا الاحترام، وكذلك المال والشهرة والانتماء إلى أسرة مرموقة.

• **تأكيد الذات:** المرحلة الخامسة من الحاجات في مدرج ماسلو، هي بحث الفرد عن الرضى الذاتي والقناعة بالإنجازات والمكاسب التي حققها وهذه درجة بعيدة المنال حيث أن الإنسان لا يشبع أبدا.

- وما يمكن استنتاجه مما سبق أن نجاح العملية التسييرية، تتم من خلال التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبين العاملين فيها وهذا ما سماه "ماسلو" بالتنازل والتي تقوم على المبادئ التالية:

• **الثقة الجماعية:** تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي، روح الابتكارية خاصة لدى الإنسان.

• **السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل:** من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر 2000. ص 215.

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999، ص 263.

- التوجه الايجابي نحو العمل: برفض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.
- قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة: والتي تعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقة.
- حب التقدير والثناء: الذي تجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الافراد.
- احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة التي تجعل من نتيجة التفاعل ايجابية:<sup>1</sup>

$$\sqrt{Y \text{ و } X}$$

## 2-5 نظرية دوغلاس ماكريكور:

وهو يعتبر رمن الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية، بحيث قام بإيضاح فكرة أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر أو الآخرين له تأثير كبير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ولقد وضع "دوغلاس" نظرية X والتي تقوم على ما يلي:

فهي ترى أن العمال كسلاء ولا يجدون العمل وليسوا طموحين، ولا يجدون المسؤولية، ويحاولون الابتعاد عن العمل قدر المستطاع، ويتهربون منه ويفضلون أن يكونوا منقادون وموجهون، ولا تهمهم أهداف المؤسسة بقدر ما تهمهم أهدافهم الشخصية.

ويعاب على هذه النظرية أنها افترضت بالإنسان افتراضات ظالمة هي ليست من صفات البشر، وأنها قد فاتتها ما يسلكه من جوهر الإنسان وطبيعته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، المنظمة-التغيرات-الأبعاد-التصميم-مرجع سابق، ص40-41.

<sup>2</sup> مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996 ص 66.

وتتضمن النظرية أن:

- الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه ويتهرب منه.

- بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل، يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب، كمدخل للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

- يفصل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء.<sup>1</sup>

- أما نظرية Y كما اطلق عليها "ماكريكور" أي تكامل الأهداف والتي تتضمن

1- استخدام الجهد البدني والذهني في العمل أمر طبيعي، ويتوقف مدى كون العمل، مصدرا للرضا والانجاز الطوعي أو مصدر العقاب أو تجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة

2- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

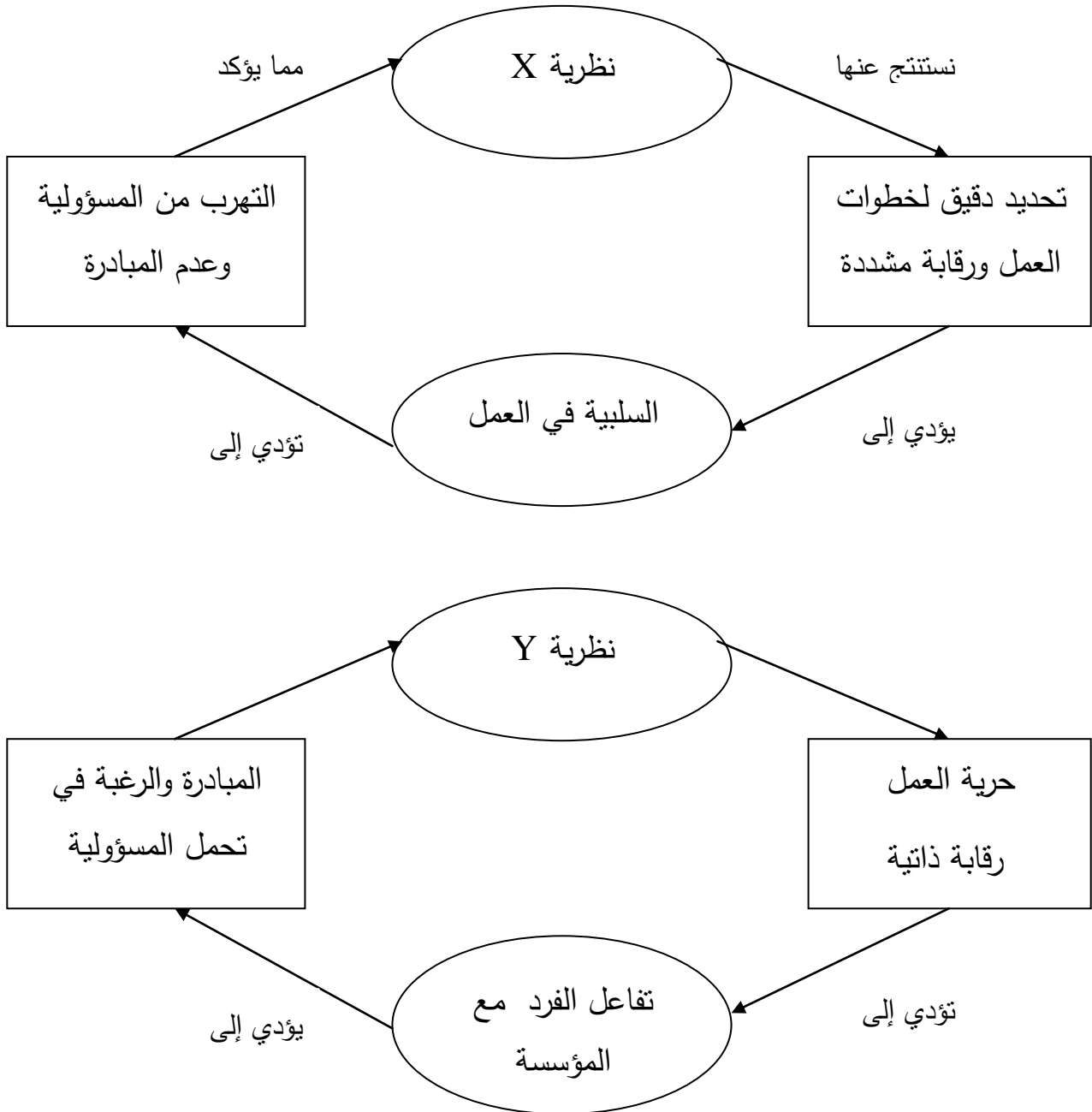
3- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت المصاحبة للإنجاز مثل جزء دلالة، فتحقيق الذات والحادات التنظيمية.

4- يتعلم الفرد المتوسط وفي ظل الظروف الطبيعية ليس فقط قبول المسؤولية، وإنما السعي والبحث عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص116.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 359، 360.

شكل رقم: 05 يوضح نظرية X و Y



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، جوان 2001. ص144.

## 2-6 نظرية فريدريك هارزبارغ:

قدم الباحث " فريدريك " في سنة 1999 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية وذلك خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى الأفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل وقد صنف إلى مجموعتين مجموعة العوامل الصحية والدفاعية<sup>1</sup>:

أ- **العوامل الصحية:** يؤدي عدم توافر ووجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف وهي ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد حددت عشرة عوامل صحية:

-سياسات الشركات وإدارتها، العلاقات مع المرؤوسين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، الراتب، المركز والمكانة.

### ب- **العوامل الدفاعية:**

وهي مرتبطة بجوهر العمل وتتمثل في:

الانجاز في العمل، التقدم والترقي في العمل، الاعتراف بالإنجاز، طبيعة العمل نفسه ومستواه، إمكانية النمو والتطور.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا العرض المختصر يتضح انه كلما زادت المؤسسة من الجهد المبذول لغرض إشباع هذه العوامل، فان درجة الرضا تزداد وبالمقابل لتزداد دافعية الأفراد للعمل وبالتالي يزداد الإنتاج وتحقق الكفاية الإنتاجية.

## 3-النظريات الحديثة:

### 3-1 مدرسة علم الإدارة:

وتعرف هذه المدرسة أيضا باسم مدرسة بحوث العمليات وهي تعرف على أنها: "اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية باستعمال الأساليب الرياضية

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص140.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص117.

والمنطقية والتحليلية أي أنها مدرسة تهتم بالأسلوب الكمي، ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة البحوث العسكرية ولهذه المدرسة عدة سمات نذكر منها:

- تركيزها على القرار .
- تطبيق الأسلوب التحليلي العلمي للمشكلات الإدارية .
- تهتم بمعايير الفعالية الاقتصادية والاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف، الدخل، الفوائد.

- التعبير عن الحلول للمشكلات رياضياً .
- اعتمادها على الحواسيب نظراً للسمات الكمية والرياضية<sup>1</sup>.

### 3-2 مدرسة النظم:

لمعرفة مفهوم مدرسة النظام ونوضح عناصره:

#### -تعريف النظام:

في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء تنظم معا في تكوين متناسق لتحقيق أهداف محددة:<sup>2</sup>

أي منظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، فهذه النظرية من أحدث النظريات في مجال الإدارة إذ ترى أن أجزاء التنظيم يجب أن تكون متماسكة من أجل تحقيق نتائج وانجازات، فحدوث خلل في جزء تتأثر الأجزاء الأخرى به وتعتمد نظرية النظم على ثلاثة عناصر هي:<sup>3</sup>

- المدخلات: التي يستقبلها النظام، بحيث تحصل المنظمة عليها من البيئة منها:

<sup>1</sup>همشري عمر احمد، مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup>عايد سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، 1985.ص12.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص13.

- مدخلات مادية: تتمثل في الموارد، رؤوس الأموال، الآلات، المعدات، التجهيزات وغيرها.

- مدخلات بشرية: يعني الأفراد وما يرتبط بهم من رغبات، اتجاهات، علاقات إنسانية.

- مدخلات معنوية: تتمثل في الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.

• تحليل المعلومات: وتتمثل في عدد من العمليات التي تأخذ شكل عمليات اتصال، قيادة، اتخاذ قرارات، جمع معلومات، عمليات التحفيز للأفراد والجماعات، الرقابة، التصحيح، التطوير، التحديث.

أنواع العمل والأنشطة التي تتم داخل التنظيم، لتحويل الموارد وتغيير شكلها لتحويلها في صور مختلفة.

• المخرجات: تتمثل المخرجات فيما تقدمه المنظمة للمجتمع من إنتاج مادي ومعنوي، تسعى إلى التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة بها.

### 3-3 المدرسة الموقفية:

ترى هذه المدرسة فيما يتعلق بأنماط القيادة هو التحول من فكرة الاهتمام بالقائد في حد ذاتها والتوسع في إدخال عناصر الموقف القيادي ومدى ملائمته لسلوك القائد<sup>1</sup>.

فالمدير يسهل عليه اختيار التنظيم الإداري المناسب، واستعمال المكافآت ووسائل الرقابة وأساليب التدريب، والقيادة المنسبين كما من واجبه فهم حاجات العاملين النفسية<sup>2</sup>.

### 3-4 نظرية Z:

هو من نماذج نظريات الإدارة العلمية التي طرحت في العشرينات من القرن العشرين، وقد أتى هذا النموذج متأثراً بالتقدم الهائل الذي حققه اليابان في مجال الصناعة والتجارب، وبخاصة في الثمانينيات حتى أصبحت الدولة الصناعية الأولى التي تتنافس الولايات المتحدة الأمريكية

<sup>1</sup>موفق حديد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق، عمان، 2004، ص62.

<sup>2</sup>فائق حسني، أبو حليلة، الحديث في الإدارة، دار وائل، عمان، 2004، ص35.

حالياً، وقد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين والمنظرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة وكيفية تنظيمها ومن بين الذين اهتموا بذلك "وليام أوشي"<sup>1</sup>، الذي أطلق المختصر "A" على نمط الإدارة الأمريكية وأطلق مختصر (J) على نمط الإدارة ثم طور نموذجاً إدارياً عبارة عن مزيج بين "A" و "J" وأطلق عليه نظرية "Z"

ومن أهم سمات هذه النظرية:<sup>2</sup>

4 وضع الأهداف بشكل واضح.

5 التوظيف مدى الحياة.

6 بطء التقييم والترقية.

7 نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى.

8 المشاركة في اتخاذ القرار.

9 الاهتمام بحاجات العاملين.

10 تفاعل بين جو العمل والحياة الاجتماعية.

وتتمركز حول مجموعة من الأسس أهمها ما يلي:

11 إن تطبيق النظريات الإدارية ظرفي يتغير بظروف ونوع التنظيم.

12 الاهتمام بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة المهام والقيم الاجتماعية

على التنظيم.

13 تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى وظروف المؤسسة.

### 3-5 مدرسة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه المدرسة كل اهتماماتها على الأهداف، وتبين انناي مؤسسة (تنظيم) بكل

مدخلاته، عملياته ومخرجاته تسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

<sup>2</sup> همشري عمر، أحمد، مرجع سابق، ص 84.

من أشهر رواد هذه المدرسة "بيتر دراكر" وتعتمد هذه المدرسة على الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية، حيث يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المتوصل إليها ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، وتعتبر هذه الأخيرة مصب اهتمام المديرية والعاملين خلال كل الوظائف الإدارية وتقوم هذه المدرسة على عدد من الأفكار وهي<sup>1</sup>:

- 3 الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة.
- 4 زيادة نطاق العمل وفرصه بشكل عام.
- 5 المسؤولية وحثها على الإبداع والإنتاجية.
- 6 المشاركة والتشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم.
- 7 إتباع طرق جديدة في تقسيم العاملين.
- 8 التركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد
- 9 تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى.

<sup>1</sup> الزغبي فايز عبيدات، محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل، 1997، ص 63.

## المبحث الثاني: مراحل التسيير عبر السياسات الإصلاحية بالتنظيم الصناعي الجزائري

لقد عاش المجتمع الجزائري وضعية خاصة ومميزة تعد نتيجة منطقية لجملة ظروف تاريخية استعمارية وما تمخض عنها من نتائج اجتماعية واقتصادية وسياسية ، كانت مرآة لعدم الاستقرار وعدم التوازن اللذين شهدهما المجتمع الجزائري في مختلف جوانبه وبخاصة الجانب الاقتصادي.

فبالرغم من الإيجابيات التي حققها المجتمع بعد الاستقلال وتحكمه في زمام المؤسسات المتروكة من طرف المعمرين إلى اليوم ، إلا أن التنظيمات الصناعية على مدار سيرورتها التاريخية التي تضاهي الأربعين عاما قد تعرضت لكبوات جعلت من الضروري إعادة النظر في السياسات السابقة ومحاولة إيجاد بدائل لتعود المؤسسات الاقتصادية إلى توازنها ، ولذلك نجد أن الدولة انتهجت سياسات واصلاحات اقتصادية سعيا منها للدخول في اقتصاد السوق ، وبغض النظر عن المبررات المعلنة وغير المعلنة للدخول في هذه الإصلاحات وفيما يلي سنتتبع المراحل التسييرية للمنظمات الصناعية الجزائرية ، محاولين الوقوف على واقع التسيير وطرق ممارسته والثقافة المهيمنة عليه وكذلك الوقوف على العلاقات المهنية عبر تلك المراحل التنظيمية .

### المطلب الاول: مرحلة التسيير الذاتي

واجهت الجزائر غداة الاستقلال وضعية متردية ، انعكست بشكل خاص على مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، فنجد مثلا على المستوى الاجتماعي ارتفاع نسبة الامية بشكل غير عادي ، حيث وصلت إلى أكثر من 80% من إجمالي السكان في المرحلة الأولى للاستقلال<sup>1</sup> بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ارتفاعا ملحوظا لنسبة البطالة التي تضاهي 70%<sup>2</sup>.

كما أن سياسة التهميش والتفجير التي تمارسها السلطات الاستعمارية ، ورثت الجزائر شريحة عمالية لم تبلغ الحجم والتنظيم اللذين تجعلان منها قوة فاعلة في المجتمع ، إلى جانب ذلك أصابت تركيبة هذه الشريحة عدة تحولات كفقدان نسبة منها منصبهم في قطاع البناء والاشغال ، نتيجة غلق منشآت يملكها المستوطن<sup>3</sup>.

أما على الصعيد الاقتصادي ، فقد ورثت الجزائر اقتصاد شبه مدمر ، حيث أن الاستعمار بداية لم يطور قاعدة صناعية جديدة بهذا الاسم طوال فترة الاحتلال ، لذلك بقيت النشاطات الصناعية مقتصرة في الغالب على الصناعات الاستراتيجية ، فيما انعدمت تسيير العمال الديمقراطية للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها وهو يقوم على:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة .
- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها ذاتيا وفق القوانين المسطرة.

1 - سعيد أكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، ص31.

2 - نفس المرجع ، ص30.

3 - العياشي عنصر، نحو علم اجتماع نقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص115.

إذن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية ، سياسية ، واجتماعية ، معينة ، فرضت العمل بهذا النمط<sup>1</sup> ، وبذلك نجد أن فكرة التسيير الذاتي جاءت لتحقيق جملة أهداف كان أهمها: أهمية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية قصد مواجهة احتياجات المجتمع ، ول يأخذ ذلك التجنيد الجماعي اطاره الرسمي ، أصدرت الدولة قرارات مارس 1963 التي باركت فيها التسيير الذاتي ، وزكته و تبنته كنظام تسييره الوحدات الاقتصادية آنذاك .

وللتعمق في مرحلة التسيير الذاتي من الضروري أن نطلع على الجانب التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا ، حيث قامت على أربع هيئات رئيسية هي:

- الجمعية العامة: التي تشتم عدد من العمال تشتترط فيه الديمومة وظيفتها الأساسية المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل، وتوزيع وتحديد المهام والمسؤوليات إلى جانب أنها موكلة بانتخاب أعضاء مجلس العمال إذ لزم الأمر، وهذه الجمعية تعد أهم الهيئات في نظام التسيير الذاتي .

- مجلس العمال: وهو يضم عددا من العمال منتخبين من طرف الجمعية العامة، وصلاحيات هذا المجلس متعددة منها انتخاب لجنة التسيير ومراقبتها واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالعمل والنظام الداخلي للمؤسسة المسيرة ذاتيا، كالتوظيف والطرء، كما أنها موكلة أيضا بتجهيز المؤسسة وتوفير العتاد، هذا بالنسبة لمجلس العمال الذي يعهد له انتخاب أعضاء لجنة ثالثة في نظام التسيير الذاتي، هي لجنة التسيير التي يتراوح عدد أعضائها ما بين ثلاثة إلى أحد عشر عضوا، ووظيفة لجنة التسيير تكمل الهيئات السابقة في أداء مهامها، فهي تتكفل بتسيير المؤسسة من خلال وضع وضبط الترتيبات المتعلقة بالعمل داخلها وتوزيع المهام والمسؤوليات واتخاذ القارات بشأن أساليب تسويق المنتجات .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق . ص32.

وما يميز التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي إضافة إلى الهيئات السابقة، وجود ازواج في القيادة الإدارية، حيث يمثلها كل من رئيس لجنة التسيير بتكفل بالإشراف والإدارة العليا للمؤسسة، فيقوم برئاسة اجتماعات مختلف الهيئات المنتجة، في حين نجد المدير يتكفل بالتوقيع وتحضير الوثائق والنظر في حسابات اخر السنة .

المتمعن في الجانب التنظيمي للتسيير الذاتي، يلاحظ أن هذا النظام قد أعطى أولوية كبيرة للعامل بها يضاها أي نظام تسييري اخر، حيث يتم اشراك العامل في اتخاذ القرارات والمراقبة والتخطيط عبر أجهزة عمالية يتم تشكيلها مع هذا النموذج التنظيمي الذي شهده التسيير الذاتي ورغم الجهود التي بذلت من أجل نجاح هذا النمط من التسيير من طرف الدولة والعمال، إلا أن هذا النظام لم يخل من ثغرات كثيرة حالت دون بقاءه وعجلت بأوله " فقبل 1965 كان التسيير الذاتي في حالة احتصار وفي الحقيقة كان شعار التسيير الذاتي يستعمل كموضوع للخطب التصريحات، بينما في الواقع غير ذلك، حيث كانت سلطة العمال التابعة للقطاع المسير ذاتيا غير موجودة بسبب التركيز المعطل لكل حركة، والذي كان يشكل اغلالا بيروقراطية خانقة يضاف إليها الارتباك الشامل الذي كان يسوده في مستوى الصياغة والاستنباط فكانت أجهزة التسيير الذاتي هي نفسها في طريق الزوال حيث لم يبق منها غير اسمها، وكانت قد انقطعت عن تأدية عملها<sup>1</sup> .

والناظر في واقع تطبيق هذا النظام، تجد بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال، وأدى ذلك إلى احتكار المعلومات باعتبار الامية المنتشرة بين العمال والى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال، بل وتأخير حتى رواتبهم الشهرية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - جبهة التحرير الوطني، ميثاق التسيير الاشتراكي، الميثاق والنصوص التطبيقية، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات 1975، ص 06.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي - التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 230.

ولقد أكد الكثير من الباحثين على أن نظام التسيير الذاتي قد تمخضت عنه عدة مشكلات نفسية اجتماعية انعكست بشكل مباشر على العمل، هذه المشكلات ساهمت بشكل واضح في فشل هذا النموذج من أبرزها:

1- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد.

2- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والاداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية) احتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين.

3- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي .

4- انخفاض الروح المعنوية وضعف الاداء<sup>1</sup>

وانعكاس ذلك على الأفعال التنظيمية كالقيادة والاتصال والتحفيز كان واضحا، حيث أن فقدان مجالس العمال لسلطتها المخولة لها واحتكار المعلومات من طرف المديرين أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال<sup>2</sup>، إضافة إلى ذلك انضمام العمال في الوحدات الإنتاجية لم يكن القصد من اشراك هؤلاء في تسيير تلك الوحدات فقد كشفت الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة على أن العامل قد ظل خاضع لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى أيديولوجية بورجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد من المشاركين في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال<sup>3</sup>.

وهذا ما يلخص بالقول التالي: "لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى مُلاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية، الحزب، الجيش، ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال، كل هذه الظروف والمشاكل استدعت

1 - نفس المرجع السابق ، ص231.

2 - نفس المرجع، ص234.

3 - يوسف سعدون، مرجع السابق، ص09.

النظر في هذا النمط التسييري واستبداله، وهنا ظهرت بوادر التسيير الاشتراكي لسنة 1971، ولقد أكد ميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 استحالة الاستمرار في تطبيق هذا المنهج، خاصة بعد غياب الحماس، فلم يدم بذلك التسيير الذاتي طويلا حتى بدء العمل على التقليل من انتشاره ومحاولة استبداله<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مرحلة التسيير الاشتراكي

ان المشاكل المترتبة عن سوء تطبيق وتنفيذ قوانين التسيير الذاتي، جعلت من المستحيل مواصلة نفس النمط من التسيير وهذا ما استدعى البحث عن بدائل وسبل جديدة تقوم مقام هذا النمط.

فبعد تصحيح 19 جوان 1965 بدأت مرحلة ثانية ثم خلالها تنظيم الدراسات الاقتصادية في حركة نشطة من تأسيس الشركات الوطنية وتبعاً لذلك جاءت الدولة بداية لسياسة التأميم وتحويل الشركات من مؤسسات مسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية كالشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، كما أن هذه التأسيسات مست أيضا قطاعات المناجم والبنوك والتأمينات وهذا بدء من عام 1966م.

هذه المرحلة كانت بمثابة نقطة الانطلاق لتكوين قطاع عام مسيطر، وهي أيضا محاولة من طرف الدولة لاسترجاع سيادتها واستقلالها الاقتصادي إلى جانب استقلالها السياسي، فعمدت بذلك إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها، وهذا لخلق دولة مستقلة تعتمد على مواردها الذاتية، أما سياسة التأمينات المتبعة من طرف الدولة وتأسيس الشركات الوطنية كان بمثابة نواة لقاعدة صناعية صلبة وتنمية حقيقية<sup>2</sup>

ولكن أمام الواقع المتردي الذي كان يعيشه العامل الجزائري من جراء التنظيم البيروقراطي القائم على التسلط ومشاكله المرتبطة بسوء الاتصال العمودي وبحجم السلطة التي

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص11.

<sup>2</sup> - سعيد اوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص35.

اكتسبها بعض المسيرين الإداريين<sup>1</sup>، كان لزاما على الدولة التفكير في التفكير في أسلوب جديد يبين على مراحل المشاكل داخل المؤسسات الصناعية والمشاكل الاجتماعية فاتجته الدولة في البداية إلى اعتماد سياسة التخطيط من أجل حل مشاكل البطالة وتداعياتها، حيث ان مع بداية 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى صدور ميثاق التسيير الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971 الذي يعبر عن مرحلة جديدة تتضمن التبنى الرسمي والقانوني لنمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية. هذا التوجه الجديد كان إرساء لقواعد التكميلية مع التوجه الأيديولوجي العام الذي يبحث عن العدالة والمساواة والتقدم، فكان التسيير الاشتراكي بمثابة التوجه الذي يعد نظاما اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا يهدف إلى القضاء على أشكال الاستغلال وخلق نوع من المساواة بين الأفراد وذلك بالسعي لتحقيق المطالب الملحة للشعب عموما والعمال خصوصا برفع مستواهم المعيشي بتوفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة، جاء في ميثاق 1976 ان إقامة الحزام الصناعي الجديد زيادة على كونه يعطي العمل لملايين العمال ويمتص البطالة؟، سوف يتولد عنه سلسلة من الأنشطة التكميلية<sup>3</sup>.

وإذا ما تفحصنا ميثاق التسيير الاشتراكي نجده قد تعرض إلى نقد المرحلة السابقة، أي مرحلة التسيير الاشتراكي، وما انطوت عليه من تسلط فئة التكنوقراطيين في المؤسسة الوطنية، كما نجد إشارة أن مشاركة العمال والإداريين في التسيير يؤدي إلى نتائج جيدة كما يساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تكنوقراطية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص322.

<sup>2</sup> - سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص75.

<sup>3</sup> - جبهة التحرير الوطني، ميثاق التسيير الاشتراكي، الميثاق والنصوص التطبيقية، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات 1975، نقلا عن مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص233.

<sup>4</sup> - سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1985، ص42.

من هنا كان من أهداف التسيير الاشتراكي إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، فكان ضروريا بموجب ذلك اشراك العامل في تسيير التنظيم عن طريق ممثلة تحقيا لمبدأ العامل المنتج والمسير<sup>1</sup>.

ومن هنا تحول العامل من عنصر منتج إلى عنصر منتج ومسير، حيث نص الميثاق في هذا الشأن على أنه "وبما أن العامل بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي للشعب فإن له الحق أيضا في أن يشرك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها"<sup>2</sup>.

وتتجسد هذه المشاركة في إطار هيكلية المؤسسات الاشتراكية في مجلس العمال الذي يتم من خلال اشتراك العمال في عملية التسيير وذلك عن طريق عملية الانتخاب، حيث يتكون هذا المجلس من 07 إلى 25 عضوا ينتخب لمدة ثلاث سنوات ولقد أعطيت لهذا المجلس عدة امتيازات وصلاحيات من خلال القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة وكذلك إعطاء رأيه فيهما، هذا يسمح للمسيرين والعمال بالمشاركة في وضع السياسة العامة للشركة<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى أنه يساهم في التكوين والتوظيف وتوزيع حصص الأرباح المخصصة للعمال، ونجد أيضا مجلس المديرية هو الذي يتألف من احدى عشر عضوا حسب أهمية المؤسسة، من بينهم ممثلان بعينهما مجلس العمال، زيادة الى المدير العام فهذا هو المجلس الذي يقوم بالعبء الأكبر في التسيير.

ونجد التسيير الاشتراكي في اطره النظري يقوم على مبادئ ثلاثة هي (اللامركزية، الديمقراطية، وتوزيع المسؤولية)، ويهدف بذلك الى خلق ظروف الفعالة في الوسط العمالي داخل التنظيم، ففكرة مشاركة العمال في التسيير تعد عملا أساسيا في توسيع فكرة الإدارة الديمقراطية بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ومنه الدعوة إلى اللامركزية داخل المؤسسات

1 - محمد بن مخلوف، اليد العاملة في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 89.

2 -أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 1994، ص 230.

3 - سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 36.

كذلك نجد أن المعطيات السابقة تترجم بشكل واضح الأهداف التي كانت تسعى لتحقيقها السياسة الاقتصادية المنتهجة في فترة السبعينات والتي اهتمت بشكل واضح بالجانب الاجتماعي، وذلك بتوفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل، هذا بالنسبة للطرح النظري أما واقع تطبيق تلك المعطيات فقد كان مخالفا للناحية القانونية، حيث نجد بداية ان سلطة مجلس الإدارة كان أكبر من سلطة كمجلس العمال، حيث أن لامركزية اتخاذ القارات لم تتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المؤسسات الصناعية والاقتصادية مما أدى إلى عدم ديناميكية بعض مجالس العمال في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

أن فكرة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات واعتبار العامل منتج ومسير لم تتبلور عمليا وبقيت مشاركة مجالس العمال في التنظيمات تتسم بالمشاركة الاستشارية والشكلية في أغلب الحالات إلا أن القرارات النهائية في نهاية الأمر كان يعود الفضل فيها إلى الجهاز المركزي أو الوصاية هذا إلى جانب ان الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي كانت عبارة عن صلاحيات شكلية يرجع فيها اتخاذ القرار النهائي للجهاز المركزي<sup>2</sup>.

كما أن الازدواج الوظيفي المرتبط بمجلس العمال والذي تجعل من مجلس العمال مجلس مشاركة تارة ومجلسا نقابيا تارة أخرى، وهذا ما جعل منه وسيلة في يد الإدارة وبالتالي لم تحقق لا مهمة المشاركة ولا مهمة النقابة المتمثلة في الدفاع عن مصطلح وحقوق العمال<sup>3</sup>.

وأسلفنا سابقا ان نظام التسيير الاشتراكي جاء ليبيد تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، لكن ما آل إليه تنفيذ هذا النظام عمليا في نطاق المؤسسات وتعطيل مجلس العمال عن أداء مهامه، حول محاولة النظام لتقرب الإدارة من العمال وضمان التعاون المشترك بين الطرفين إلى صراع دائم بين الطرفين، هذا بالإضافة إلى الامية المتفشية في

1 - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 234.

2 - سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 37.

3 - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 236.

أوساط العمال وضعف مستواهم التعليمي والتكويني لدى ممثلي العمال، مما أدى إلى سوء فهم هذا النظام وعدم استيعابه وأدى إلى فراغ هذا النظام من محتواه .

هذه العوامل مجتمعة أدت إلى عدم نجاح التسيير الاشتراكي للمؤسسات بالإضافة إلى عوامل أخرى منها تغليب الجانب الاجتماعي على الجانب الاقتصادي برفع نسبة التشغيل في المؤسسات أكثر من قدرتها الاستيعابية، حيث تبنت الدولة استراتيجية لاقامة صناعات تمتص أكبر عدد من اليد العاملة، حيث ما بين 1966-1977 أنشئت حوالي 230.000 منصب شغل وحدها أي بمعدل شهري متوسط يقدر ب19000 منصب<sup>1</sup>، وهذا ما أدى إلى كبر حجم المؤسسات واتساع نطاقها، حيث ان شركة سوناطراك وحدها تشغل حوالي 90.000 عامل<sup>2</sup>. لكن بؤادر النقص في هذه الاستراتيجية سرعان ما بدأت تظهر ولقد تجسد هذا النقص في ضعف الأداء والمردودية الاقتصادية للمنشآت والتجهيزات، وكذلك العجز المالي المستمر الذي تعانيه الوحدات الإنتاجية فأصبح التفكير ملحا لإيجاد سياسة جديدة تخفف من وطأة وحدة تلك الازمة، ويمكن ان نقول علاقات العمل والثقافة التسييرية في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات في واقعها كما خططها في الميثاق في إطار التسيير الاشتراكي، حيث تواجد الصراعات بين الإدارة ومجلس العمال ولد ضعف الاتصالات بين مجلس العمل ومجلس الإدارة، مما أدى إلى احتكار المعلومات في أحيان كثيرة وهذا أضعف التفاعل والتعاون بين الإدارة والعمال<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: إعادة الهيكلة

ان حديثنا عن التسيير الاشتراكي للمؤسسات جعلنا نتطرق في النهاية إلى سلبيات تطبيق هذا النظام، وما آلت إليه المؤسسات الاقتصادية، وللقدر أكد هذه السلبيات التقييم الذي أعقب المخطط الرباعي الثاني 1974-1978 الذي انتهى إلى حقيقة مفادها ان المؤسسة العمومية

<sup>1</sup> - سفير ناجي، مرجع سابق، ص87.

<sup>2</sup> - سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص55.

<sup>3</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص235.

تعيش وضعا يسوده جو من التناقضات والصراعات ومشاكل على مختلف الأصعدة بالإضافة إلى العجز المالي الذي منيت به والذي جعلها تعتمد لتغطيته على دعم الدولة ومساعدتها، هذا ونلاحظ أيضا ان أهم ما يميز مرحلة التسيير الاشتراكي هو بروز كثير من الشركات الوطنية ذات الحجم العملاق، وهي شركات أوكلت لها في البداية تحقق الأهداف الاقتصادية التنموية والاجتماعية أيضا بامتصاص أكبر عدد من اليد العاملة، وبذلك التقليل من حدة البطالة، فعلى سبيل المثال نجد سنة 1980 كانت هناك عشرون شركة وطنية صناعية تشتغل حوالي 2365000 عامل<sup>1</sup>.

ولكن هذا الحجم العملاق الذي ميز الكثير من المؤسسات وارتفاع العمال فيها، افضى إلى تداعيات سلبية أكثر منها إيجابية وأكثر تلك السلبيات خطورة هو صعوبة تسيير تلك المؤسسات والتحكم فيها، بالإضافة إلى أن نمط تسييرها كان يتميز بالمركزية الشديدة والوصاية في اتخاذ القرارات، ومع ذلك كان الاعتماد في ذلك الوقت بن إعادة الهيكلة هي الوسيلة الوحيدة للتقليص من سلبيات تلك المرحلة، هذه السياسة وهذا التبنى كان يهدف إلى تفكيك تلك المؤسسات وتحويلها إلى شركات صغيرة الحجم يمكن التحكم فيها ورفع مردوديتها، وقد اتبع هذا المسلك إعادة تنظيم المؤسسات على اعتبار انه سيتمكن من القضاء على الكثير من النقائص التي يسببها كبر الشركات العمومية، وهذا حسب الخطاب السائد آنذاك، ومن هنا نجد أن الدولة قد خطت خطوة جديدة بتبنيها لسياسة إصلاحية تعديلية، لسد الفجوات والعراقيل التي اعترضت تطور القطاع العام، مستهدفة تحسين مردودية المؤسسات بإعادة هيكلتها، أي بتقسيمها إلى شركات عمومية صغيرة الحجم قياسا، بالشركة الام وتكون أيضا أكثر تخصصا، ليتمكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية وهذا ما أطلق عليه إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية، حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحولت اسمها

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص245.

إلى مؤسسات عمومية، وكخطوة موالية لذلك تمت إعادة الهيكلة المالية لتمكين المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

إذن إعادة الهيكلة العضوية بموجبها تقسيم شركات القطاع العمومي ذات الحكم الكبير إلى شركات اقل حجما وأسهل تسييرا وأكثر تخصصا، وهذا حسب النشاط الذي تمارسه كل مؤسسة فنجد مثلا شركة سوناطراك أكبر الشركات الوطنية قسمت إلى 13 مؤسسة وشركة الحديد والصلب إلى 13 مؤسسة<sup>2</sup>.

أما إعادة الهيكلة المالية فهي تعد مرحلة مكملة للمرحلة السابقة إذ بموجبها تمنح المؤسسة استقلاليتها المالية وفق شروط معينة وهذا حتى تتمكن من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية بحيث أنا تتكفل بكل اعبائها المالية، بما في ذلك الخسائر التي تلحق تحقيق الفعالية والمردودية داخل التنظيم الصناعي، ولهذه السياسة عدة أهداف تتوخاها الدولة من خلال إعادة هيكلة المؤسسات ومن جملتها<sup>3</sup>:

✓ التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والابداع .

✓ تحصيل مسيري هذه المؤسسات للنتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

✓ التخلص من نموذج تنمية مركز لمرحلة السبعينات الذي أصبح يكلف الدولة مبالغ ضخمة من الاستثمارات.

المتمعن في هذه الأهداف تجد ان تطبيق المركزية الشديدة والوصاية في اتخاذ القرارات التي اقترنت بواقع تطبيق التسيير الاشتراكي، أي المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة، وجه الأنظار إلى أسلوب جديد في تنظيم تلك المؤسسات هذا الأسلوب الذي اعتمد في الأساس بعد تقسيم المؤسسات الاقتصادية على ادخال نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات، وبذلك إعطاء فرصة

1 - سعيد اوكيل، مرجع سابق، ص39.

2 - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص236.

3 - سعيد اوكيل، مرجع سابق، ص، ص 39-40.

أخرى للعمال للتمكن من المشاركة في التسيير، وهذا على اعتبار ان حجم المؤسسة اصبح يسهل من عمليات الاتصال ويقلل من مستويات اتخاذ القرارات، ونظرا إلى أن القرار اصبح يتخذ على مستوى المؤسسة نفسها وبالتالي استغلال أحسن للموارد البشرية و جعلها في خدمة المؤسسات، وبذلك نجد ان سياسة إعادة الهيكلة، وجهت اهتماما خاصا بالجانب البشري داخل المؤسسة من خلال تشجيع المبادرة الفردية وتنمية روح الابداع كما كانت تصبوا إلى تحميل المسيرين تبعات تسييرهم إيجابا أو سلبا و لكن مع ذلك نجد ان عملية إعادة لهيكله تطرح مشكلة أساسية تتعلق بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية نقص الإطارات المدرية على التسيير<sup>1</sup>.

فالواقع يشير إلى ان ذلك لن يتحقق لمجرد إعادة هيكلتها، و لكن يجب تدعيم ذلك بإجراءات وتوفير شروط موضوعية ترتبها أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة وفي الأهداف القريبة والبعيدة للمؤسسة في أذهان جميع المستخدمين، ولن يتم ذلك إلا بوضع برنامج اعلامي دقيق يشمل مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تنشيط القنوات الرسمية للاتصال العمودي بين مختلف مستويات الاشراف من جهة .

#### المطلب الرابع: استقلالية المؤسسات:

ان الهدف الأساسي من الإصلاحات الاقتصادية الجارية في كل المجالات هو توضيح المسؤوليات وتحديدتها من طرف القانون، حيث تصبح الشركات الوطنية والمؤسسات المحلية شركات بالأسهم تخضع للقوانين الاقتصادية والسوق، وتمارس كل مسؤولياتها في الإدارة والتسيير عن المصالح المتبعة بعملية الإنتاج، وتلتزم هذه التحولات التعمق في نظام لامركزية المؤسسات الاقتصادية، الشيء الذي يجبر الإطارات والعمال على القيم بالمزيد من المبادرات حتى يتسنى لهم ضمان وجود نشاطهم وتطوير انتاجهم والتأقلم مع السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص237.

<sup>2</sup> - ملحم كرم، الإصلاحات الاقتصادية والسياسة في الجزائر، مجلة الحوادث، جوان 1988، ص23.

وبذلك نجد أن استقلالية المؤسسات العمومية مرحلة جديدة في السياسة الاقتصادية وامتداد للتحويلات والإصلاحات التي باشرتها الدولة، ثم انها تعتبر منعطفا بارزا شهدته التنظيمات الاقتصادية منذ إعادة الهيكلة، وفي البداية نجد أن مبدأ الاستقلالية يعود الموثيق والنصوص الأساسية للبلاد، وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 في تحديده لمبادئ التنظيم الاقتصادي والوطني الذي يركز على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن تحكم افضل في قواعد التسيير<sup>1</sup>، ومن هنا نجد أن الاستقلالية هي إعطاء المؤسسة العمومية الوسائل التنظيمية القانونية التي تمكنها من الانطلاق من جديد، حيث تمنح المؤسسات الحرية في المبادرة والتسيير بالتخفيف من التدخل المفروض على المؤسسة من قبل الوصاية، وبذلك تمكين المؤسسة من التكفل بأمورها وإدارة شؤونها، إذ يمكننا ان نشير إلى أن الاستقلالية تعتبر نظاما جديدا يختلف عن سابقه، وذلك لاعتبارها ان المؤسسة الاقتصادية قبل هذه المرحلة كانت تؤدي وظيفة اجتماعية بالإضافة إلى وظيفتها الاقتصادية، لكن مع تبلور فكرة الاستقلالية بدأ التركيز على الجانب الاقتصادي أكثر، حيث ان الهدف الأول للمؤسسة المستقلة هو في الأساس تحقق الربح وزيادة المردودية للتمكن من الاستمرارية وتحقيق الفعالية الاقتصادية، لكن في المقابل نجد أن الوظيفة الاجتماعية المنوطة بالمؤسسات العمومية سابقا أصبحت أمرا هامشيا بالنسبة للسياسة الجديدة، حيث صاحب الاستقلالية ظاهرة التسريح التي جاءت كمحاولة لعقلنة استعمال الموارد البشرية، لكن هذا الإجراء جعل الشريحة العمالية بعد ان كانت ضامنة لعملها تدخل ضمن نسبة العاطلين عن العمل بالإضافة إلى ان المؤسسة بعدما كانت تخضع للوصاية والمركزية نجدها قد انتقلت إلى الاستقلالية أي من المركزية إلى اللامركزية والحرية في اتخاذ القرارات، وتحمل المؤسسة لجميع أعباء اعمالها وعمالها، هذه التحويلات التي جاءت بها

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص14.

المؤسسة الجزائرية، لكن المتفحص لآليات عمل المؤسسة المستقلة قانونيا يجد ان الاستقلالية قد اعتبرت المشاركة العمالية ركنا مهما تقوم عليه المؤسسة على اعتبار ان المشاركة العمالية في الإدارة لازالت قائمة<sup>1</sup>.

وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى

إن الملاحظ على واقع تطبيق إعادة الهيكلة ميدانيا يوضح فشل هذه العملية وعجزها عن بلوغ أهدافها من خلال النتائج التي حققها، حيث يظهر فشلها في تحسين المردودية والخروج بالمؤسسات من أزمتها وهذا ما يمكننا من أن نطرح تساؤلات عن مغزى قيام الدولة بعملية إعادة الهيكلة، هل كانت تهدف إلى تحسين مردودية المؤسسات العمومية ام كانت خطوة أولية للمرور إلى اقتصاد السوق وتحويل المؤسسات العمومية إلى شركات مساهمة تمكن من القطاع الخاص والمستثمر الأجنبي من المساهمة فيها<sup>2</sup>.

فقد أدى تفكيك المؤسسات إلى عدم وجود تنسيق فيما بينها وهذا بدوره أثر على فعالية المؤسسات بالإضافة إلى الوضع المالي الذي كانت تعيشه المؤسسات والمتمثل في أزمة المديونية المترتبة عن انخفاض أسعار البترول مما أدى إلى قلة مناصب العمل الجديدة وارتفاع نسبة البطالة وتدهور القدرة الشرائية للعمال، وهذا ما يعكس لنا الحالة الاجتماعية السيئة التي كان العامل الجزائري يعيشها في تلك الفترة مما زاد الوضع تأزما فأفرز في النهاية انتفاضة 1988 م هذه الازمة جعلت من اللازم إيجاد أسلوب أكثر فعالية تجعل من المؤسسات تساهم فعليا في التنمية الوطنية بعدما كانت خزينة الدولة تتحمل العبء الأكبر بتغطية الخسائر المنجرة عن المؤسسات وهذا ما افضى مباشرة لمرحلة استقلالية المؤسسات.

<sup>1</sup> - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص234.

<sup>2</sup> - سعيد اوكيل، مرجع سابق، ص41.

وللإشارة فإن مجلس الإدارة يتكون من سبعة أعضاء على الأقل واثنا عشر عضوا على الأكثر، منهم عضوان يمثلان مجلس العمال والذي يقوم بجملة من الاختصاصات، وذلك باعتباره المحرك الفعلي لنشاط الإدارة:

- يعين ويعزل رئيس مجلس الإدارة يفوض المدير تسيير المؤسسة، هذا الأخير يمارس سلطاته تحت مسؤولية ومراجعة مجلس الإدارة، ان المستوى الأول لتمثيل العمال يظهر في تمثيل المشاركة الاستشارية أو الاعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة<sup>1</sup> التي تعد بمثابة مجلس العمال في المراحل التسييرية السابقة، فهي بديل له من حيث التسمية ولجنة المشاركة تنتخب من مجموع العمال المثبتون في المؤسسة بواسطة الاقتراع السري الحر المباشر لمدة 3 سنوات، ويتكون من عضو واحد عن كل شريحة تساوي 500 عامل عندما يتجاوز عدد العمال في المؤسسة الف عامل<sup>2</sup>، وبما ان هذه اللجنة لا تختلف عن مجلس العمال في ظل التسيير الاشتراكي فهي تتمتع بنفس صلاحيته تقريبا ما عدا بعض الصلاحيات التي لا يتجاوز حدود الاعلام الدوري ببعض المسائل التي تحدره في المؤسسة أو التي تناقش في مجلس الإدارة أو في لجنة المشاركة وابداء الرأي في بعض القرارات قبل تطبيقها .

أما المتأمل في معطيات هذه المرحلة تجد ان الاستقلالية كمنط تسييري جاءت في الأساس لتكريس الديمقراطية في المؤسسات وحسب تسييرها، لكن التمثيل العمالي قانونيا يعتبر تمثيلا رمزيا لا يرقى للمشاركة الفعلية من العمال قوة مؤثرة في المؤسسة المستقلة، بالإضافة إلى أن المشاركة العمالية تظهر في المسائل الاجتماعية، كمرقبة الاحكام المطبقة في ميدان الشغل والرقابة الصحية والامن والاحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي، حيث يمكن للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات أما المجالات الأخرى فيبقى دورهم مقتصرًا في ابداء الرأي .

<sup>1</sup> - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص234.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص235.

## المطلب الخامس: الرهانات التي يواجهها التسيير

منذ القديم إلى يومنا هذا نجد أن الكثير من المدارس الاقتصادية والاجتماعية او كثير من العلماء الاقتصاديين والاجتماعيين وغيرهم أعطوا أهمية بالغة وكبرى للتسيير، وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الساحة الدولية اليوم من التطورات اللامتناهية في التكنولوجيا، الإعلام الآلي، وتكنولوجيا الاتصال، والآلات... الخ، كل هذا أثر على البنية التحتية للمؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، ومنح ثم وجب على التسيير مواكبته من قرب أو من بعد، هذه التطورات التكنولوجية حتى تكون إنتاجية لامتناهية والتنظيم داخل المؤسسات يكون أفضل، وبذلك هذا يؤثر على المجتمع عامة والأفراد خاصة في كل المجالات سواء كانت استهلاكية أو إنتاجية وحتى استثمارية، وبصفة عامة الرهانات التي واجهها التسيير اليوم هي: سوء التسيير، عدم التناسق بين الأهداف المسطرة و الأدوات المستعملة على المدى الطويل او القصير<sup>1</sup>.

ومن بين التحديات المفروضة على المؤسسة الوطنية الجزائرية من أجل تحقيق مشاركة حقيقية مشاركة مباشرة من خلال مجموعات العمل دون ممثلين مشكوك في أمانتهم التمثيلية أو في الملكية فإن من الضروري أن:

- يسبق قيام المشاركة في التسيير في المؤسسة الوطنية تغيير في الذهنيات أو التصرفات لأن مستقبل النموذج يرتبط بحتمية تغيير الإنسان في تصرفاته وسلوكياته والذي لا بد أن تمس كل أعضاء التنظيم .

- تتحقق هذه التغييرات على المستوى الفردي فإنه من الضروري أن تتبعها تعديلات تنظيمية غايتها التحول من أساليب تسيير تقليدية إلى أساليب تدعو إلى مستوى عال من المشاركة والتي تقوم على الاعتبارات التالية:

1- اسناد مهمة اتخاذ القرارات إلى مختصين معينين وليس مسؤولين تنظيميين .

<sup>1</sup> - يوم 2015/10/25 15:25 سا [www.bohot.m](http://www.bohot.m)

- 2- الاعتراف للعمال بامتلاكهم لقدرات ومهارات إبداعية وإعطائهم فرصة ممارستها ليس بهدف تحقيق أهداف المؤسسة فحسب، بل باعتبارها في حد ذاتها غاية إنسانية.
- 3- إعادة تنظيم العمال بوضع هياكل جديدة مثلا مجموعات عمل.
- 4- قيام نظام إعلام واتصال على درجة عالية من توفر المعلومات ودورانها مفتوح لكل العمال، وعلى مستوى عال، من الاداء والفعالية مثلا الإعلام الآلي حول سير عمل المؤسسة.
- 5- مكافآت المهارات المكتسبة وتحفيز ذوي المجهودات المبذولة .
- 6- ضرورة وجود نقابة متعاونة لا تتردد في التخلي عن المفاوضات الجماعية لصالح تقنيات تسمح بالتدخل في تسيير المؤسسة في أي وقت، بحيث يصبح متعامل مع المسيرين وبالتالي تطرح هنا مسألة تمثيليتها في مجالس الإدارة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية، واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص ص 198-199

## خلاصة الفصل:

نستطيع القول أن التسيير قد مر بمراحل عدة و هذا للتعقيدات التي طرأت على معظم المتغيرات ، خاصة التنظيم الصناعي الجزائري ، الذي بدوره شهد عدة مراحل اصلاحية في عملية التسيير ، حيث أن العامل الأساسي في المؤسسات لتطورها و نموها و تحقيقها للأهداف، يكمن في التسيير الفعال و لكي يتم ذلك لا بد من تضافر عدة عناصر كثقافة المؤسسة ، و تعاون الافراد من أجل ترسيخ ثقافة تسييرية عقلانية و التي تسمح للمقرر بالوصول الأمثل الى قرارات تصب في صالح المؤسسة إن غياب التسيير الفعال، كان من أهم أسباب المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا، لذا وجب على مسيرتها إعادة النظر في أساليب تسييرهم جديا، خاصة بعدما دق ناقوس الخطر على المؤسسات الجزائرية ودخلت رهانات الحفاظ على بقائها.

# الفصل الثالث

## سوسيولوجيا العلاقات داخل

### التنظيم

## تمهيد

يرى بعض السوسيولوجيين أن موضوع علم الاجتماع قائم أيضا على دراسة العلاقات الاجتماعية نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وينشأ على هذا التفاعل العلاقات الإنسانية والاجتماعية و بما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من البناء الاجتماعي من المجتمع و كذلك نسق مصغر مفتوح على نسق اكبر و التي بدورها تعكس منظومة من العلاقات التي تنشأ بداخلها، أين يقيم الأفراد فيها علاقات اجتماعية و مهنية متعددة تتخذ الطابع الرسمي و غير الرسمي والتي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على النسق التنظيمي لأي مؤسسة حيث بات ضروريا الاهتمام بموضوع العلاقات السوسيومهنية و الذي سوف يكون محور هذا الفصل الثاني من خلال التطرق إلى سوسيولوجيا العلاقات السوسيومهنية بمختلف أنماطها و صورها في التنظيمات الصناعية

### المبحث الأول: علاقات العمل و العلاقات الصناعية.

تعتبر علاقات العمل من الموضوعات الهامة و موضوعها لا يقتصر على العلاقات الناشئة في عقد عمل الفردي بين العامل و صاحب العمل، بل في الواقع فإن علاقات العمل تتجاوز هذا المجال لتمتد لتبحث في النقابات العمالية و مفاوضات و اتفاقيات العمل الجماعية و التوفيق و المصلحة و التحكيم و تنظم علاقات العمال فيما بينهم، حيث تعددت و تنوعت تعريفات علاقات العمل و قد تناولها الأخصائيون و كثير من الباحثين من زاوية معينة حسب رؤيتهم للعلاقة أو حسب أهداف دراستهم .

#### المطلب الأول: مفهوم علاقات العمل:

يعرفها " جيرا " و "دبون " : " بان علاقات العمل هي العلاقات التي تقوم على مستوى المؤسسة الصناعية، و الاقتصادية الكلي بين مختلف أهداف الإنتاج " <sup>1</sup> .

و من هذا التعريف أيضا يتضح حسب معرفتها أن العلاقات العمل هي التسمية التي تطلق على شتى الصلات و العلاقات بدون تحديد طبيعتها، ومن هنا تمييزها عن غيرها من العلاقات و في نفس الوقت يذهب مارش إلى تعريفها كالاتي :

أن علاقات العمل عبارة عن ممارسة أو دراسة العلاقة و بين العمال و منظماتهم، و المديرية و اصحاب العمل و منظماتهم ومن ثم تتضمن بمعناها الشامل جميع مظاهر علاقات الاستخدام و ما يتصل بها من منظمات و عوامل اجتماعية و اقتصادية مهما كانت طبيعتها <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - بدوي زكي ، مرجع سابق ، ص 30 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 33 .

و من هذا التعريف يتضح أن العلاقات العمل هي التسمية أو الاصطلاح الذي يطلق على شتى الصلات و العلاقات التي تنشأ و تنمو نتيجة الاستخدام كما اهتم هذا التعريف بتحديد أطراف علاقات العمل إلا انه يؤخذ عليه عدم تحديد طبيعة هذه العلاقة .

و تعرف أيضا على أنها " مجموعة الروابط و الأحكام التي تضعها و تعرفها جماعة معينة لتنظيم شؤون أفرادها المتبادلة في مجال نشاطهم المهني و الشغل معا<sup>1</sup>

-مجموعة القواعد الاتفاقية المهنية التي تحكم شؤون العمل و العمال و أصحاب العمل الحقيقيين في مجال نشاطهم المهني المتبادل أو في مجال الشغل و التي يتفقون هم عليها جماعيا بقصد أداء العمل و ممارسة الشغل أو الإنتاج، من اجل الحصول على الأجور و الأرباح أو العوض على أكمل وجه و بأعلى مستوى ممكن<sup>2</sup> .

علاقات العمل هي الروابط أو القواعد التي يتفق عليها العمال و أصحاب العمل بصورة جماعية، و التي تحكم تعاملها المتبادل بشأن تحديد نوعية، كمية، و كيفية أداء العمل، الأجور، أوقات العمل الراحة، الاجازات، شروط و ظروف ممارسة العملية الإنتاجية و المحافظة على أدواتها و مستلزماتها و حماية العمال في أثنائها خاصة<sup>3</sup> .

و قد جاء مفهوم علاقات العمل بعد ظهور القانون لضرورة حماية العامل من سلطة صاحب العمل و تحسين وضعيته، و بالتالي إصدار قواعد و أحكام و نصوص قانونية تتكفل بتنظيم هذه العلاقة التي تربطه بمستخدم و تضمن بقاءه بضمان حقوقه، و بذلك تنشأ علاقة عمل فردية هذه العلاقة يمكن أن تكون بين عامل واحد أو مجموعة عمال و صاحب عمل، و بذلك فقانون العمل لم يظهر صدفة، و لم يعرف التشريع الصناعي إلا من اجل حماية الطبقة العاملة الصناعية و البروليتارية من تعسف و استغلال الرأسمالية، و لكن سرعان ما امتد

1 - السعيد الصادق مهدي، اقتصاد تشريع العمل، مطبعة المعارف، ط4، بغداد، 1969، ص 22 .

2 - نفس المرجع، ص 23 .

3 - ابراهيم عبد القادر ابراهيم، النظم و علاقات العمل، مرجع سابق، ص 85 .

قانون العمل إلى كافة الفئات العمالية بكل شرائحها لينظم مختلف الجوانب المرتبطة بالعمل و العامل معاً، و تتدخل الحكومات للحد من تعسف المستخدمين لتوفير حماية أكثر للعامل و تنظيم بعض جوانب عقد العمل بنصوص قانونية، لا تجوز الاتفاق على مخالفتها<sup>1</sup>.

و لا يبدأ الحديث عن علاقات العمل إلا عندما تبرز مشكلة تنظيم العمل و إعادة تنظيمه، ذلك أن علاقات العمل تنمو في حدود ما تواجهه المؤسسة من مشاكل عامة في التنظيم الاقتصادي تجاوز الآثار الطارئة و الحالات الاستثنائية و في ضوء التشريع الجزائري بين المشرع الجزائري مفهوم علاقة العمل و قرر إخضاعها للقوانين و التنظيمات الأساسية النموذجية لقطاعات النشاط و القوانين الأساسية الخاصة بالمؤسسات المستخدمة و المستمدة منها، فتتسأ علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى مبدئياً عن طريق إبرام عقد عمل، كما انه يمكن لأطراف العلاقة أن ينشئوا أو يدخلوا في علاقات عمالية واقعية يأخذها القانون بعين الاعتبار إذا رغبوا في ذلك، فعلاقات العمل إذن هي العلاقة التي تنشأ و تنمو بسبب الاستخدام و هي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال و الموظفين و علاقاتهم بالمؤسسة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين الإدارة و نقابات العمال و بين أصحاب العمل، منظمات العمل و الحكومة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم العلاقات الصناعية:

عرف مصطلح " العلاقات الصناعية " على نطاق واسع ليشمل مجمل العلاقات و التفاعلات بين أرباب العمل و العمال، هذا المنظور يغطي جميع جوانب علاقة العمل، بما في ذلك الموارد البشرية ( أو إدارة الأفراد )، علاقات الموظفين، ( و إدارة اتحادات العمال )، التي اتخذت منذ منتصف القرن العشرين، و على نحو متزايد في تفسير مصطلح أضيف إلى حد كبير مع النقابيين لعلاقات العمل، لتختص العلاقات الصناعية بدراسة و ممارسة المساومة

<sup>1</sup> - رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 22 .

<sup>2</sup> - محمد نجيب توفيق حسن ، الخدمة الاجتماعية العمالية، المكتبة الانجلومصرية، 1986، ص 49 .

الجماعية و الحركة النقابيين، و العلاقات بين العمال و الإدارة في حين أن إدارة الموارد البشرية هي حقل منفصل، و متميز إلى حد كبير، كونه يتعامل مع علاقات العمل الفردية متعلقة بالموظفين من قبل أصحاب العمل و تعود أصول مصطلح " العلاقات الصناعية " واستخدامه الشائع إلى سنة 1910 كما تقدم خاصة بعد تعيين الرئيس ويليام تابت لجنة التحقيق<sup>1</sup>.

و تمتد جذور مفهوم العلاقات الصناعية إلى الثورة الصناعية حيث تم إنشاؤها على يد " جون روكفلر " الذي أيد العمل التدريجي للعلاقات بين الإدارة المالكة لمناجم الفحم و العمال في ولاية كولورادو في بريطانيا، عندما أنشئ أول برنامج أكاديمي للعلاقات الصناعية في جامعة ويسكونسن في عام 1920 و في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية الهائلة الناجمة عن الصراع مع هذه التغيرات الواسعة النطاق بين المنظمات الصناعية و مشاكل العمال<sup>2</sup>، فظهور موضوع العلاقات الصناعية في العالم يعود إلى بروز مرحلة التصنيع الحديث الذي يعود إلى بداية الثلاثينيات من بداية الثورة الصناعية في القرن 19 تطورت و حلت محل علاقة السيد - الخادم التي شاعت قبلها، و في الوقت الذي حلت في المصانع محل الصناعات المنزلية الصغيرة أدرك أصحاب المصانع و العمال أن مصالحهم متعارضة

عندما بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا حيث ظهرت المصانع الكبيرة التي انتقلت و انتشرت الحركة الصناعية بسرعة كبيرة إلى بقية العالم كدول أوروبا الغربية و الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص و بذلك يمكن القول أن هناك علاقة عضوية بين موضوع العلاقات الصناعية و بين التطور الصناعي الذي شهده العالم في العقود الأخيرة<sup>3</sup>، حيث تعرف على أنها " العلاقات التي تنشأ بين العاملين و الإدارات الموجهة له في ميدان العمل بقصد أداء

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط 4، 2006، ص 291 .

<sup>2</sup> [http //en.wikipedia.org/wiki/industrial-relation06/04/2015.20h44m/p2](http://en.wikipedia.org/wiki/industrial-relation06/04/2015.20h44m/p2)

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 291

عمل صناعي يستوجب تنظيم أصول المعاملة من حقوق وواجبات وصولاً إلى الهدف المنشود<sup>1</sup>.

و يقصد بالعلاقات الصناعية : هي جميع العلاقات التي تنشأ بين الإدارة و عمالها و بين الإدارة و نقابات تضمهم و كذلك المفاوضات بين ممثلي العمال و ممثلي أصحاب العمل و مجموع المتغيرات المؤثرة في نظام العلاقات الصناعية تتضمن :

- أصحاب العمل و منظماتهم .
- العمال و منظماتهم .
- الأجهزة الحكومية و مسؤولياتها نحو مجتمع العمال و ظروف العمل .
- الإطار التشريعي القائم .
- طبيعة العلاقات القائمة بين المجموعات المتعاملة مع بعضها البعض.
- نمط وموقع السلطات المختصة .
- تحليل الأفراد و مجالات عملهم<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهم مظاهر علاقات العمل

ترتبط علاقات العمل بعملية التفاعل و التغيير على مستوى المؤسسة و كذا على المستوى المجتمعي، فعملية التفاعل تبرز من خلال وجود ردود فعل عمالية إزاء ظروف عمل ما، يرونها غير منطقية أو غير مقبولة أو عن طريق الاحتجاج و الإضراب و في أحيان أخرى تأخذ شكلا تعاونيا و تضامنا بين أفراد التنظيم و في أحيان أخرى تنتهي علاقة العمل بصورة عامة نتيجة أوضاع و ضرورات اقتصادية فرض التقليل أو تسريح عدد من العمال و تنتهي بذلك العلاقة التي تربطهم بصاحب العمل قبل أجالها .

<sup>1</sup> - عليش محمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مطبعة غريب، القاهرة، ص 77 .

<sup>2</sup> - امين عبد الهادي حمدي، تنظيم العلاقات الصناعية و شؤون الافراد (دراسة مقارنة)، مطبعة العاني، بغداد، 1970، ص 80 .

## 1- التعاون:

تعتبر التنظيمات كيانات تعاونية وذلك مع " بيرنارد " و " فيبر " الذي وصف خصائص الجماعة المتضامنة و كذا كولي الذي وصف العملية التعاونية و مختلف عوامل ظهورها، و سواء كان التعاون بين التنظيمين الرسمي أو غير الرسمي فهو التفاعل الايجابي بين أعضاء الجماعة نحو تحقيق أهداف معينة وهو الأعضاء و الثقة المتبادلة بينهم و أن وجود و كثافة العملية التعاونية قد يدل على إحالة الاستقرار و التوازن بين مصالح الفاعلين<sup>1</sup>.

في المنظمات البيروقراطية الحديثة يعتبر ( بيرنارد ) أول من حاول التنظير لهذا الميدان حيث اعتبر المنظمات بناءات تعاونية و عرف المنظمة بأنها " نظام تعاملي يقوم على أساس تعاون شخصي أو أكثر لتحقيق هدف محدد "، و يتحقق التعاون في التنظيم الرسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم وما يتلقونه من أوامر و بينما يصدر عن الرؤساء وما تفرضه النصوص القانونية وما تضعه من قواعد الجزاء والعقاب و يحقق التعاون في التنظيم غير الرسمي إشباعا لدى الفاعلين لا تجدونه في التنظيم الرسمي فهو عملية لاستكمال ما ينقصهم في التنظيم الرسمي من إشباع مثل الأمن و الاستفادة من خبرات الزملاء و الوقوف ضد جماعات أخرى تهدد مصالحهم<sup>2</sup> لذا فإن الأفراد في بداية انطلاق نشاط التنظيم الرسمي ينطلقون في عمليات تعارف فيما بينهم بحيث يركزون على عوامل الالتقاء و الاختلاف و عوامل القوة و الضعف عند بعضهم البعض و على أساسها تبدأ الجماعات في التشكل، كما تتشكل على أساس هذه المتغيرات و على أساس المصالح المتبادلة و على أساس الانتماء الإيديولوجي وغيرهما، و لا يمكن لهذا الأمر، أن ينتظم إلا بظهور قيادة غير رسمية تؤطر

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 210 .

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية و تطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 152 .

هذه الجماعة وتحدد أهدافها و تعبر عن مصالحها و بناء على ذلك يتحدد حجم التعاون ووجهته مع التنظيم الرسمي و مدى التعاون مع الجماعات غير الرسمية الأخرى و قبل دخولها في أي تعاون خارجي فإن الجماعة تحاول تنظيم صفوفها الداخلية و تحقيق مضاامين أعضائها و تعاونهم بحيث يتم توزيع الأدوار فيما بينهم بناء على قدرات كل عضو و يكون بذلك حجم التعاون مرتفعا داخل الجماعة الواحدة نظرا لوحددة الأهداف و المصالح<sup>1</sup>

## 2- الصراع و النزاع:

### 2- 1 الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع أهم ما يميز علاقات العمل في المنظمة فالصراع هو نتيجة حتمية لسنة الاختلاف، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد من التفاعل و الاتصال لإتمام مهام عمله، و تحقيق الإشباع لحاجته، و هذا يدفعه إلى تكوين جماعات تحدد لها أهداف و بالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، و يعرف الصراع اصطلاحا بأنه خلاف بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة، و حدوث تصرفات مناوئة بين اتجاهين أو أكثر داخل المنظمة نتيجة ووقوف جهة - سواء كانت فردية أو جماعية - في وجه تجسيد أهداف مادية أو معنوية و مصالح جهات أخرى<sup>2</sup>، وقد عرفه "ليكارت" على انه نزاع حاد من اجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة و التي أن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء<sup>3</sup>، بمعنى أن المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، ولذا ينشأ العداء بين الجانبين<sup>4</sup>، أما "مارتش و سايمون" فعرفا الصراع

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، المرجع السابق، ص 210 .

<sup>2</sup> - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن،

2011، ص 91 .

<sup>3</sup> - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط 2، الجزائر، 2004، ص 143 .

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن، 1999، ص 143 .

على انه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل<sup>1</sup>، و بالتالي فان ظهور الصراع داخل المنظمة له عوامل عديدة من بينها مشكلات الاتصالات الإدارية و عدم وضوح قنواتها ما يترتب عنه من نتائج سلبية كما أن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد و الأقسام يؤدي إلى أن المعلومة تكون غير متوفرة، ما يحدث نوعاً من التناقض، مما يحدث نوعاً من الصراع<sup>2</sup>، و يحدث الصراع حينما تتداخل الصلاحيات و المسؤوليات المحددة للأفراد و تحصل الصراع أما بطريقة أفقية أو عمودية، الأفقي بين الأقسام و العمودي بين الرؤساء و المرؤوسين ويكون المشكل في البيئة الداخلية و الخارجية و تتمثل في اللغة المستعملة و مدلولات الألفاظ أو الضعف في الأجهزة الاتصال أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي، ووجود مناخ عمل غير صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية<sup>3</sup>.

و ضمن حديثه عن علاقات النفوذ و أثرها في توازن الصراع، لاحظ " كروزيه " أن الصراعات تظل قليلة بين المدير و المشرف في الواقع إذا كانت علاقة التبعية تثير بعض مشاعر الحرمان فهذا يعني أن الانقسام بين الوظائف كما هو، لا يسهم في تفجير الصراعات المفتوحة، فدور المشرف هو فقط التأكد من شرعية قرارات المدير و ليس من محتوياتها، لذا يميل المشرفون الذين يظل التزامهم في حياة المشروع مقلصاً للتصرف عن طريق " التقليل من عملهم أي عن طريق التقليل من مشاركتهم " و بالعكس فإن الصراعات بين المدير و المدير المساعد أكثر تكراراً في المؤسسات الإنتاجية بسبب اقتراب المستوى و بسبب الكفاءة التي يتوفر عليها المديرين المساعدون مما يزيد في التوتر و احتمالات الصراع، و بذلك تتحدد الأهداف

<sup>1</sup> - مارش جيمس و سايمون هاربرت، المنظمات، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001، ص 205 .

<sup>2</sup> - الطجم عبد الله، طلق السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم و النظريات و التطبيقات، دار النوايح، ص 232 .

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 298 .

داخل المنظمة و أهدافهم الخاصة، كما تحدد حسب خصوصيات الفاعلين من حيث المستوى التعليمي و التكوين و الانتماء الجغرافي و القرابي و الإيديولوجي و الحزبي<sup>1</sup>.

## 2-2- النزاع:

انطلاقا من الاهتمام الدولي بالمنازعات الجماعية للعمل الذي يعبر عن الاعتراف في وجود تناقض و اختلاف بين مصالح طرفي علاقة العمل و موقع العمال الضعيف، و غالبا ما تثور منازعات العمل بين العمال و بين الهيئات المستخدمة ( صاحب العمل ) من جهة و بين هذا الأخير وممثلي العمال من جهة أخرى، و ذلك بسبب عدم تنفيذ احدهما للالتزاماته التعاقدية أو لإخلاله أو بخرقه نص قانوني أو تنظيمي، أو اتفاق ينجر عنه إلحاق الضرر للطرف الثاني و بسبب ظروف عمل و شروطه<sup>2</sup>.

حيث عرف النزاع انه " ذلك الخلاف القائم بين مجموعة من العمال و فريق منهم و بين صاحب العمل أو مجموعة أصحاب العمل حول تطبيق أو تفسير قانون أو تنظيم اتفاق بينهم يتعلق بظروف أو شروط العمل الاجتماعية منها و المهنية.

و عرف المشرع الجزائري النزاع الجماعي في نص المادة الثانية من القانون رقم 90 / 02 على انه " يعد نزاعا في العمل كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و المهنية في علاقات العمل و الشروط العامة للعمل و لم تجد تسويته بين العمال و المستخدم باعتبارهم طرفين في النزاع"<sup>3</sup>

و إذا جعلنا مقارنة بين مفهوم النزاع و مفهوم الصراع، فنجد الأول يشير إلى درجة أقل حدة، و أقل شمولاً في الاختلافات عن الثاني، و أنه قد يمكن احتواؤه و السيطرة عليه، من

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، سيسيولوجيا المنظمات، مرجع سابق، ص 20 .

<sup>2</sup> - رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، ص 117 .

<sup>3</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90 / 02 المتضمن الوقاية من نزاعات العمل الجماعية و تسويتها، الجريدة الرسمية، العدد 6، 1990/2/7، ص 231 .

وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب، كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطا بصورة أو بأخرى في الموقف الصراعى، و لكنه أيضا مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعى من خلال التصعيد و ذلك بهدف تحقيق الفوز و النصر، أو على الأقل حتى لا يخسر، و انه قد يمكن احتواؤه و السيطرة عليه، و منع انتشاره.<sup>1</sup>

### 3- انتهاء علاقة العمل و التسريح:

في الوقت الذي تعيشه النظريات الكلاسيكية الكبرى من تراجع و تهاو كما هو الحال في النظرية الاشتراكية تدعوا أحدث الإسهامات النظرية و كذلك التجارب التطبيقية التي يقوم بها الآباء الروحيون للتسيير الحديث إلى ضرورة إعادة الاعتبار للإنسان ليس كقوة عمل، و ليس كقيمة تبادلية، لكن باعتباره قيمة و غاية في حد ذاتها، في هذا الوقت يقوم أصحاب القرار في المجتمع الجزائري و من ورائهم المسيررون في المؤسسات الاقتصادية بالسباحة وراء التيار، و ذلك ليس بالدعوة إلى تقليص مجال المشاركة في اتخاذ القرار و الحصول على الامتيازات فحسب، بل هناك دعوة ملحة و عمل مستمر لإصلاح المؤسسة و ترشيد التكاليف، التي تعنى بداية بتقليص أعداد العمال إلى أقصى حد، فالعمال الجزائريون الذين عرفوا في سنوات الثمانينات، تجريدهم من معظم المكاسب المهنية و الاجتماعية، فأصبح الحق الطبيعي في العمل مهددا لدى أعداد متزايدة من العمال كل يوم.<sup>2</sup> يعتبر انتهاء علاقة العمل انتهاء الرابطة و التبعية التي تربط العمال بأصحاب العمل، فهي تثير صراعا بين مصالح متعارضة يرغب

<sup>1</sup> - منير بدوي، مفهوم الصراع في الأصول النظرية، الأسباب و الدوافع، مجلة دراسات مستقبلية، العدد 03، جويلية 1997، مركز دراسات مستقبل مصر، ص 43.

<sup>2</sup> - رابح تواجية، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 156.

العمال ضمان استقرار مناصب عملهم ضد التعسف في التشريح بدون رقابة<sup>1</sup> و بالتالي تتعدد أسباب التشريح كما يلي :

لم تكتفي السلطة العمومية بالصيغ المعتادة لإنهاء عقد العمل، بل عمدت إلى تبني صيغ خاصة ترمي من ورائها إلى التخلص من العمالة غير المنتجة بعد تفاوض جماعي حسب المادة 69 و التي عادة ما ترتبط بالوضعية المالية للمؤسسة فكلما ساءت هذه الوضعية أو تدهورت، إلا و كنا أمام سبب اقتصادي كاف للجوء المؤسسة إلى التشريح.<sup>2</sup>

و التي كانت السبب المباشر في العجز المزمّن الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الاقتصادية حيث تشكله كتلة الأجور، معظم مدا خيلها من دون أن تساهم و لو بقدر محدود في زيارة الإنتاج، هذا الأمر الذي أبرزه واقع المؤسسات العمومية إبان فترة الاشتراكية بخاصة بعد العمليات الهيكلية، فأصبح العامل لا هو بالمنتج و لا هو بالمسير، و أمام هذه الوضعية لجأت السلطة إلى أنها، هذه العلاقة بواسطة صيغ قانونية مستحدثة تحمي إرادة طرف واحد يتمثل في صاحب العمل أو المؤسسة المستخدمة دون إرادة العامل، التي حاول القانون 90-11 أن يعطيها الحماية الكافية في إبرام عقد العمل، نص القانون في المادة 66 على 09 حالات لإنهاء علاقة العمل منها 07 حالات تتعلق بأسباب غير متصلة بالتسريح و هي: البطلان، انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحددة، الاستقالة، العجز الكامل عن العمل، إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة، التقاعد، الوفاة، بالنسبة للعامل و حالة تتعلق بالعزل أو التسريح التأديبي و التي خصص لها المشرع المادة 73 المعدلة بالقانون 91-29 و الأمر 96-21، و ما يمكن ملاحظته في هذا الشأن أن صدور قانون 91-29 استبدل من خلال المشرع مصطلح العزل - و هي الحالة الرابعة في المادة 66 بالتسريح التأديبي الذي يعبر عن الامتلاك هذا المصطلح بالفعل هذا المعنى في مجراه الأصلي و استعماله الظرفي و يتم هذا

<sup>1</sup> -راشد راشد، علاقات العمل الفردية و الجماعية في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991،ص 158.

<sup>2</sup> - رابح تواجيجية، المرجع السابق، ص/ص 157،158.

التسريح في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسمية، فالى جانب المادة المذكورة و التي تحدد الأخطاء المرتكبة من طرف العامل، ترك المشرع تحديدها للنظام الداخلي للمؤسسة طبقا للمادة 77 من قانون 90-11، أما حالة الأخيرة فهي حالة التسريح للتقليص من عدد العمال إذا بررت ذلك أسباب اقتصادية، و لا يتم هذا إلا بعد تفاوض جماعي حسب المادة 69، و التي عادة ما ترتبط بالوضعية المالية للمؤسسة فكلما ساءت هذه الوضعية أو تدهورت إلا و كنا أمام سبب اقتصادي كاف للجوء المؤسسة إلى التسريح<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية و الإنسانية في التنظيم

#### المطلب الأول: مفهوم العلاقات الاجتماعية و الإنسانية

إن التفاعل مع الآخرين في المجتمع هي الغاية النهائية للطبيعة البشرية، وبذلك تكشف حاجة الإنسان الملحة إلى المجتمع عن سمات الطبيعة البشرية المتمثلة في إلا تتطوي حب التجمع والالتقاء بالآخرين وان الرغبة في التفاعل مع الآخرين والميل للعيش معهم يؤكد ما تتطوي عليه الطبيعة البشرية من الألفة والاستئناس ببني البشر وان الحاجات التي تولدها الحياة الاجتماعية لدى الإنسان مثل حاجته إلى الشعور بالانتماء والاتصال بالآخرين إنما هي صلب الطبيعة البشرية، وبالتالي المحيط الاجتماعي الذي صنعه الإنسان والذي لا يستطيع العيش بدونها، وذلك يشير إلى أن الإنسانية الطبيعية تتطلب كتلة من العلاقات تساعد على مواصلة الحياة<sup>2</sup>

#### -تعريف العلاقات الاجتماعية:

ذهب ماكس فيبر إلى أن مصطلح "العلاقة الاجتماعية" يستخدم غالبا لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصيا أو أكثر في سلوك معين واضعا كل منهم في اعتباره

<sup>1</sup> - رايح توابحية، مرجع سابق ص،ص158،157

<sup>2</sup> - السيد علي شتى ، المجتمع البشري، ج04 مؤسسة شباب الجامعة، ، مصر، 1995، ص34.

سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس وعلى ذلك تشمل العلاقة الاجتماعية إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة وتعتبر خاصية عامة للعلاقات الاجتماعية، فرما يختلف محتوى العلاقة على أساس الصراع أو العداوة أو التجاذب الجنسي أو الصداقة أو الشهرة أو الصيت أو تبادل السلع<sup>1</sup>

كما يشير مفهوم "العلاقة الاجتماعية" إلى ترتيب أو تنظيم ثابت للعناصر التي تظهر في الفعل الاجتماعي، فهي لا توجد بمعزل أو خارج الأفعال الاجتماعية، بل هي ترتيبات متخيلة للفعل لا يمكن تصورهما على النحو اللرد كأنماط الفعل الاجتماعي<sup>2</sup>.

والعلاقات الاجتماعية لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة إلا أن هنالك ظواهر يمكن ملاحظتها ومنها يمكن استنتاج وجود علاقة اجتماعية معينة وقد وضع "جون ريكس" قائمة تمثل هذه الظواهر على النحو التالي:<sup>3</sup>

- هدف الفاعل أو اهتماماته ومصالحه.
- توقعات لسلوك الآخرين.
- أهداف الآخرين ومدى معرفة الفاعل بها.
- المعايير التي يعرفها الفاعل ويتقبلها الآخرون .
- رغبة الآخرين في الفوز والحصول على موافقة الفاعل.

وتعرف العلاقات الاجتماعية على أنها نتيجة التفاعل الاجتماعي (التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - غريب محمد سيد احمد، علم اجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص332.

<sup>2</sup> - السيد عبد العاطي، علم الاجتماع الحضري، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص 329.

<sup>3</sup> - غريب محمد سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 333.

<sup>4</sup> - معن خليل، البناء الاجتماعي انساقه ونمطه، الشروق، الاردن، ط 1999، 3، ص 77.

## المطلب الثاني: أنواع العلاقات الاجتماعية

➤ يطرح ماكس فيبر نوعين من العلاقات الاجتماعية المفتوحة والمغلقة :

### 1-العلاقات الاجتماعية المفتوحة:

الارتباطات التي يقبل فيها الغرباء أو غير الغرباء أو غير الأقارب أو غير المنتمين إلى طبقة اجتماعية معينة أو طائفة دينية خاصة أو نقابة صرفية وعادة ما تكون خالية من المنافع المادية المتبادلة والعاطفية الغرامية بل الود والاحترام المتبادل.

### 2-العلاقات المغلقة: الارتباط المحصور بين الأقارب دموية و قرابية أو المنتمية إلى

طبقة اقتصادية أو العلاقة المتوقعة التي تملك السلطة أو التي ترتبط بين أصحاب ذوي المصالح المتبادلة من اجل إشباع حاجات ورغبات مادية ومعنوية .<sup>1</sup>

➤ قد حاول بعض العلماء تصنيف العلاقات الاجتماعية وفقا لنوع الاتصال والتفاعل

بين الأفراد "كتشالز كولي " الذي ألف كتاب عن التنظيم الاجتماعي ميز فيه بين نوعين من العلاقات .

### 1-العلاقات الأولية:وهي كما يعرفها "كولي "علاقة الوجه للوجه أو هي علاقة مباشرة

تنشأ عن طريق الاتصال بين عدد محدود من الأفراد ومن نتائج هذه العلاقة المباشرة، الاندماج الكلي بين الأعضاء بحيث نجد الفرد نفسه جزءا لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي إليها.

### 2-العلاقات الثانوية:هي علاقة غير مباشرة، تتحكم فيها القواعد الموضوعية والنظم

القائمة في الجماعة تتصف بالسطحية والعمومية والنفعية والجزئية<sup>2</sup>

➤ أما بالنسبة لميشال كروزيه، فان المجبرون الأحرار والمشتغلون نسبيا يقومون بإنشاء

النسق ويقررون فيه، ضمن نموذج تفاعلي أكثر منه ترابطي لضمان السير الحسن للتنظيم،

<sup>1</sup> -معن خليل عمر، ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق، الاردن، 2001،ص 235.

<sup>2</sup> -عبد الباسط محمد حسن، علم اجتماع المدخل، دار غريب للطباعة والنشر، ط 2 ، 2002،ص.ص 226-230.

وتسعى طريقة الهيكله والبناء بالنسق الملموس للفعل أو النسق الفرعي الملموس للفعل الذي يرتكز على مبدأين هما :

### 1- نسق ضبط العلاقات :

هو شبكة العلاقات التي ينسجها الفاعلون المدبرون لحل المشاكل اليومية للتنظيم، بحيث عندما يحدث مشكل ما فما المصلحة المعنية بالتدخل ؟ وما الطريقة الرسمية المتبعة لحل ذلك المشكل ؟ وما الصيغة المنتهجة ؟

### 2- تحالفات الفاعلين :

يسمح نسق العلاقات بإلقاء الفاعلين غير أن الاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون، ومن ثم يتحالفون مع غيرهم دون التزام رسمي، ولا يعد هذا الالتزام نهائياً لأقسام التنظيم بالتعقيد والتغيير.<sup>1</sup>

➤ وهناك تصنيفات أخرى :

### 1- العلاقات اللاتبادلية :

في هذا النوع من العلاقات اللاتبادلية لا يتزامن "أ" مع وجود "ب" ولا يؤثر "أ" في "ب" ولا يتأثر به ومعنى هذا انه يوجد "أ" ويوجد "ب" ولا يوجد بينهما تفاعل اجتماعي حقيقي، أو يوجد "أ" وتوجد بيانات عن "ب" ويطلب من "أ" أن تحكم على سلوك "ب" من تلك البيانات فكان استجابات "أ" تتأثر في أحكامه بمعلوماته عن "ب" .

### 2- علاقات الاتجاه الواحد:

في هذا النوع لا يزامن وجود "أ" مع وجود "ب"، ويتأثر "أ" في سلوكه بسلوك "ب" ولا يتأثر "ب" بسلوك "أ" مثلاً أن يشاهد "أ" برنامجاً في التلفزيون بعده ويقدمه "ب" فيتأثر "أ" بسلوك "ب" لكنه يؤثر فيه ولا يحدث بينهما تفاعل حقيقي، حيث أن "ب" تكون له تأثيرات عديدة على

<sup>1</sup>- عبد القادر خربيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، جامعة دمشق، العدد الاول والثاني، 2011، ص 590.

الكثير من الأفراد، بينما الأفراد الآخرين لا يستطيعون أن يؤثروا في "ب" لأنها ليست علاقة مباشرة ولا تبادلية بل مقيدة ومحدودة.<sup>1</sup>

### 3- العلاقات شبه التبادلية :

تتم العلاقة في هذا المستوى بين "ا" و"ب" وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، حيث يواجه الفرد "ا" الفرد "ب" ويتخذ منه سلوكا محددًا وفق نظام دقيق لا يحيد عنه فهنا يبدو أن هناك تفاعل اجتماعي بينهما ولكن في الحقيقة ما هو القيام الفرديين بدورهما المنوط بهما تبعًا لتوجيهات الإدارة أو المسؤول عنهما .

### 4- العلاقات المتوازنة:

يتوازن في هذا المستوى وجود "ا" مع وجود "ب" ويجتمع بينهما موقف واحد، حيث يتحدث "ا" إلى "ب" وهذا الأخير لا ينصت إليه، وكذلك الحال بالنسبة لـ "ب" حيث يتحدثان في نفس الوقت ولا ينصت الواحد إلى الآخر.<sup>2</sup>

### 5- العلاقات المتبادلة غير المتناسقة :

تعتمد الاستجابات في هذا المستوى على فرد واحد حيث يحد تفاعل بين "ا" يستجيب على حساب سلوك "ا" بينما "ا" لا يعتمد في استجابته على سلوك "ب" هذا ما يحدث في اختبارات المقابلة وخاصة عندما تكون الأسئلة معقدة ومحددة.

فعندما يسأل الباحث "ب" الفرد "ا" فان استجابته تتأثر بأسئلة "ب"، ولكن "ب" لا تتأثر أسئلته باستجابات "ا".

<sup>1</sup> - فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربية، مصر، 1999، ص149.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 149.

6-العلاقات التبادلية: وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

أ-العلاقة المتبادلة بين فردين:

وهي علاقة بين أزواج من أفراد، يوجد بين كل زوج رغبة متبادلة أو تقوم بينهما جاذبية متبادلة، يعني هذا أن العلاقات تحدث عند تزامن وجود فردين في موقف تفاعل واحد، فيؤثر "أ" في "ب" ويتأثر به والعكس صحيح. ويسمى العلماء الجماعة التي تنشأ من العلاقات المتبادلة بين فردين بالجماعة الثنائية وتعد هذه الجماعة الأساس العلمي لدراسة الجماعات المختلفة .

ب-العلاقة بين فرد وجماعة:

الفرد يؤثر بالجماعة ويتأثر بها، ويختلف دور الفرد في تأثيره تبعاً لكونه عضو بالجماعة، فالفرد ليس عضو في الجماعة ولذا لا يقيم بينه وبين كل فرد من الجماعة الثنائية علاقات متبادلة لان معنى وجود علاقات اجتماعية هو تكوين جماعات ثنائية أخرى بين "أ" و "ب" وبين "أ" و"ج". وهذا يعني عضوية الفرد "أ" في الجماعة التي تصبح بعضويته ثلاثية<sup>1</sup>.

ج- العلاقة المتبادلة بين جماعتين :

تؤثر جماعة في جماعة أخرى وتتأثر بها بطرق مختلفة، فقد يكون تبادل التأثير والتأثر عن طريق الحوار، وذلك حينما تنقسم الجماعة الخماسية مثلاً إلى جماعتين احدهما ثلاثية تمثل الأغلبية والأخرى ثنائية تمثل الأقلية، فعندما تريد جماعة ما أن تتخذ قراراً ما، فيجب عليها أن تقنع الجماعة الأخرى بوجهة نظرها، وعن طريق هذا يمكن أن يتحول موقف المعارضة إلى موافقة، وتعود الجماعة نتيجة لهذه الجماعة خماسية مرة أخرى .

وقد يكون التأثير والتأثر عن طريق المنافسة، حيث ترى الجماعة الأولى إنتاج وعمل المجموعة الثانية فيخلق هذا تنافساً، وتسعى أيضاً تبادل عن طريق العدوان والنبذ لجماعة الثنائية وظهور الصراعات فيما بين الجماعتين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص409

<sup>2</sup> - فؤاد البهي وسعيد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص154-155.

## المطلب الثالث: العلاقات الاجتماعية والإنسانية في الفكر السوسيولوجي :

## 1-العلاقات الاجتماعية عند ابن خلدون:

لقد عمل الباحثون المهتمون بالفكر الخلدوني على إبراز الجانب الفلسفي والفكري والتاريخي وكذا الاقتصادي والسياسي لابن خلدون لكنهم لم يتطرقوا إلى بعض الجوانب المهمة التي أشار إليها ابن خلدون في مقدمته، والتي من بينها الحديث عن العلاقات الاجتماعية من خلال دراسته للجماعة البدوية أو المجتمع الريفي والعمران الحضري انطلاقاً من مفهوم العصبية عند ابن خلدون .

أن ابن خلدون لم يتعرض بالتصريح إلى مفهوم عن العلاقات الاجتماعية إلا أننا سنحاول أن نستشف من كلامه هذه العلاقات، حيث أن ابن خلدون استخلص المعنى الإجمالي للعمران (الحضارة بالمعنى الواسع) وقد انحل المفهوم الرئيسي للعمران إلى بنيات عديدة تمثلها مفهومات ستة هي:

- البادية (المجال الموجود خارج أسوار المدينة).

- الحضارة (التمدن)

- العصبية (روح التضامن)

- الملك والمعاش

- العلم والمعرفة

وقد تولدت عن كل واحد من هذه المفهومات الستة مجموعة من تصورات أخريات .لقد قام ابن خلدون بمقارنة بين جماعتين اجتماعيتين أو بالأحرى بين مجتمعين البدو والحضر لكنه انطلق من فكرة أساسية مفادها أن البدو اصل للمدن والحضر وسابق عليهما، ومتى حصل

البدو على الرياش الذي تحصل له به أحوال الترف وعوائده، عاد إلى الدعة وأمكن نفسه إلى قيادة المدينة، وهكذا بشأن القبائل المتبدية كلهم.<sup>1</sup>

فدراسة الجماعة البدوية أو المجتمع الريفي دون الاستناد إلى المدينة يؤدي حتما إلى نتائج مزيفة، فالكل مرتبط عند ابن خلدون، ولا يمكن إدراك الكل إلا من خلال التحليل الديناميكي، فالعلاقات القائمة والروابط الاجتماعية القائمة بين أفراد المجتمع البدوي لا يمكن دراستها إلا من خلال دراسة هذه العلاقات في المجتمع الحضري دراسة ديناميكية جدلية، فلا يمكن الحديث عن إحداها دون الأخرى أي مدى استمرارية هذه العلاقات والروابط الاجتماعية (البنى) التي كانت توصف بها المجتمعات البدوية وتواجدها ضمن النسيج الحضري، كما أن الانتقال من علاقات اجتماعية ذات طبيعة معينة إلى حالة أخرى لا يتم إلا من خلال "العصبية" التي هي المحرك الأساسي لهذا الحراك الاجتماعي والتي تسعى من خلاله المجتمعات البدوية للحصول على الملك والحكم أي الانتقال إلى حالة المدينة الحضرية .

لقد حدد ابن خلدون مفهوما للمدينة حيث يعرفها بأنها قرار تتخذه الأمم عند حصول الغاية المطلوبة من الترف ودواعيه، فتؤثر الدعة والسكون وتتوجه إلى اتخاذ المنازل للقرار.<sup>2</sup> ومن خلال تتبع فصول المقدمة يمكن التطرق إلى جميع مظاهر المدينة وهي:

- وجود سلطة تجميع أجهزتها
- الصناعة
- حركة تجارية من خلال السوق .
- الأسوار
- العامل الديموغرافي المتمثل في وجود البادية، بمحاذاة المدينة والتي تعتبر مادة للمدينة تمدها بها.
- نمط الحياة المتميز بالاستقرار .

<sup>1</sup>-عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، دار الجيل، لبنان، ص 397.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 384.

فمن خلال ما قدمه لنا ابن خلدون يمكن القول أن هناك فروقات بين لبنى الاجتماعية لكل من المفهومين وكذا طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في كل منهما، فالعمران البدوي مرتبط بمعنيين اقتصادي وجغرافي من خلال البحث عن المراعي وفلاحة الأرض، كما أن هذا النوع الاجتماعي له نوع من الرابطة الدموية فيما بينهم، حيث يقرر أن النسب في المجتمعات البدوية أوضح بخلاف المجتمعات الحضرية التي يضمحل فيها وفيها يتلاشى "إن النسب إنما يوجد للمتوحشين في الفقر من العرب ومن معناهم".<sup>1</sup>

فكلما تم الانتقال من البادية كانت الأنساب واضحة وبعيدة عن الاختلاط "فلا تزال فيهم محفوظة وصريحة".

ومع انتقالهم إلى الحضر واختلاطهم بالأمم الأخرى فإنه يؤدي إلى فساد الأنساب وفقدان العصبية "ثم وقع الاختلاط في الحواضر مع العجم وغيرها ففسدت الأنساب بالجملة وفقدت ثمرتها من العصبية فاطرحت ثم تلاشت القبائل ودفنت، فدفنت العصبية بدورها وبقي ذلك في البدو كما كان".<sup>2</sup>

فالعصبية كعامل محرك للروابط الاجتماعية هي ثمرة النسب، أي أنها ليست نتيجة النسب في حد ذاته، بل الالتحام الذي يوجب صلة الأرحام حتى تقع المناصرة والنعرة.<sup>3</sup>

إن العصبية حسب ابن خلدون إذا كانت هي العامل الوحيد المحرك للعلاقات الاجتماعية، والمتمثلة أساسا في الالتحام والمناصرة لكن الالتحام ذاته موجود في طباع البشر، وإن لم يكونوا أهل نسب واحد<sup>4</sup> لذلك نجد نوعا من الالتحام والاتصال داخل المدينة غير ناتج عن النسب

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 142.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 143.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 171.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 418.

لكنه اضعف من الالتحام الموجود في البادية، ولكنه ينتج عصبية تكون ميزة أهل الامصار والمدن، أساسها عملية المصاهرة .

فالعصبية كمحرك أساسي للبنى الاجتماعية تدل عند أهل البادية على الترابط الدموي بين أعضاء جماعة ما، ثم انتقلت في المدينة من عصبية دم إلى عصبية جماعية أساسها الاعتبارات فالانتقال من حالة البداوة إلى حالة التحضر، نلاحظ انتقال الروابط والعلاقات الاجتماعية من المعنى البيولوجي (رابطة الدم ) إلى المعنى الاجتماعي (الالتحام )، فتميز بين نوعين من التحالف :

- التحالف الفردي الذي يتعهد به الفرد وحده للقبيلة .
- التحالف الجماعي الذي يعقد بين قبيلتين أو أكثر .

فأصبحت العصبية إذا عصبية مزدوجة، فمن جهة عصبية تتحكم في العلاقات بين الأعضاء المنتمين إلى نفس الوحدة الاجتماعية والاقتصادية، ومن جهة أخرى عصبية مرتبطة بالعلاقات الخاصة بالمساعدة المتبادلة بين قبيلتين أو أكثر، وبطبيعة الحال فالعصبية الأولى أقوى لأنها تستند إلى رابطة الدم (القربة ) فهي تشكل روابط اجتماعية، لذا فان العصبية المبنية على روابط الدم ليست شكل الافلة في مرحلتها الأولى التي يمكن ملاحظتها في جماعة تعيش في عزلة تامة، ثم تنتقل هذه العصبية إلى مستوى آخر وهو المستوى الاقتصادي السياسي، فتستلزم إنكار مذهب المساواة الخاص بأفراد القبيلة وإخضاع أفراد الجماعة لنظام تسلسل قوي وهو الحاكم وبالتالي في هذه المرحلة تساعد على بناء الدولة من خلال تأليف الالتحام الاجتماعي من جهة وعلاقات التبعية والسيطرة وسيادة الزعيم.

## 2-العلاقات الاجتماعية عند كارل ماركس :

يرى كارل ماركس أن الناس من خلال ممارستهم للإنتاج الاجتماعي يدخلون في علاقات محددة هذه العلاقات مستقلة عن إرادتهم وتكل علاقات إنتاج لبناء اقتصاد المجتمع الذي يمثل الأساس الحقيقي الذي يقوم عليه بناء فوقي في النظم القانونية والسياسية والثقافية والروحية، وتؤكد الماركسية أن لكل مجتمع بناؤه الاقتصادي الذي يضم القوة المنتجة أي أدوات الإنتاج ووسائله والمنتجين وعلاقات الإنتاج وتطلق الماركسية على هذا الأساس اصطلاح البناء الأساسي أو التحتي وهو المحدد لكل مناحي الحياة الاجتماعية وهو الأساس الذي يقوم عليه البناء الفوقي الذي يمثل الأفكار والعلاقات والنظم الاجتماعية القائمة في المجتمع وترى الماركسية أن هناك علاقة بين البناء الفوقي والبناء التحتي إذ أن تقسيم العمل ونظام الملكية يحددان البناء الطبقي والذي بدوره تحدد طابع النظم السياسية للمجتمع.<sup>1</sup> فطبيعة العلاقة التي تحدث عنها ماركس في التنظيم الصناعي الرأسمالي هي علاقات طبيعية تقوم في جوهرها على علاقات صراع أو نضال، فأصحاب العمل أو راس المال محتاجون إلى القوة العاملة التي تقوم بجهد إنتاج اقتصادي، أما العمال فباعثارهم مجردين من الملكية تجعلهم محتاجون إلى الأجور التي يدفعها لهم أصحاب العمل وهذا يكشف عن وجود عدم توازن بين طبقتين، فمن جهة العمال ليس لهم أدنى سيطرة رسمية على العمل الذي يؤدونه، ومن جهة أخرى يجني أصحاب الأرباح الاقتصادية، فالعلاقات في النظام الرأسمالي يمكن فهمها من خلال تحليل البناء الطبقي وليس تحليل التصنيع في ذاته كما ذهب إليه سان سيمون وتحليل البناء الطبقي ما هو إلا تحليل لعملية العمل وتنظيمه.<sup>2</sup>

ويرى ماركس انه مادام العمل هو الذي ينتج الثروة فالعمال الحق في الاستيلاء على كل ما ينتجه العمل، لكن واقع المجتمعات البرجوازية مخالف لذلك، إذ أن الرأسمالي يشتري من

<sup>1</sup> - كمال التابعي، تغريب العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، 1993، ص 67.

<sup>2</sup> - بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ص 47.

العامل قوة عمله كسائر السلع ويعطيه مابك في حاجته لكي يعيش على الكفاف ثم يبيع الرأسمالي إنتاج العامل بسعر اكبر مما اشتره به ويحصل بذلك على فائض القيمة عندما يستخلص ماركس أن القوى الإنتاجية في علاقات ضيقة مع العلاقات الاجتماعية... ويمكن أن يشير هذا إلى أن وسائل الإنتاج (أدوات وماكنات) تولد العلاقات الاجتماعية ولا بد أن نتساءل أي علاقات اجتماعية؟ وكيف؟ وفي فكرته يبدو أنها جميع العلاقات الاجتماعية مرتبطة بالقوى الإنتاجية، وبحصول قوى عيشهم، أنهم يغيرون جميع العلاقات الاجتماعية فالطاحونة اليدوية ولدت المجتمع الإقطاعي، والطاحونة البخارية تولد المجتمع الرأسمالي الصناعي.<sup>1</sup>

### الاغتراب :

يعتبر مفهوم الاغتراب من المفاهيم المحورية في النظرية الماركسية وهناك تعريف أكثر اقتراباً من الاستخدام الماركسي للاغتراب مفاده أن هذه الأخير يشير إلى عملية معقدة ذات جوانب متعددة تشير إلى تحول إنتاج النشاط الإنساني والاجتماعي بل وتحول قدرات الإنسان إلى شيء مستقل عنه تنتفي سيطرته عليه.<sup>2</sup> فالعامل المغترب عند كارل ماركس هو الذي ينفى سيطرته بأي ارتباطات بالعمل أو الانتماء لما يؤديه من عمل كما انه في ظل وجود الآلة فانه يستخدم مهارته أو ذكائه، لان الآلة توفر له ذلك، وبذلك تتقيد حركات العامل ويفقد حريته مما تجعله يشعر بالاغتراب ويؤكد ماركس على الظواهر المسببة للاغتراب فيما يلي :

➤ أن العامل يتحول إلى أداة وبهذا ينفصل عن وسائل الإنتاج.

➤ أن يفقد حريته بحيث يصبح عبداً لنتاج عمله .

➤ أن العامل وبالرغم من انه يضطلع بالعبء الحقيقي في الإنتاج الصناعي إلا انه

لا يملك منه شيئاً في ظل سيطرة الطبقة البورجوازية على أساس الإنتاج واستحواذها على فائضة .

<sup>1</sup> -H. B. Acton. –ce que Marx a vraiment dit –édition marabout. université –paris-france-1973 pp 73- 74.

<sup>2</sup> - علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1991، ص 168.

➤ أن النظام الرأسمالي يمثل قصة الاغتراب على اعتبار انه يصنع قوانينه الخاصة به والمستقلة عن أهداف العامل وبهذا يصبح فاقدًا لمعناه الحقيقي كمنتج حر وسيد لأدواته وإنتاجه.

➤ أن تقسيم العمل وتقليل نطاق مسؤولية العامل نتيجة التنظيمات الإدارية والهندسية أدى إلى علاقات مجزئة بين العامل والعمل وكان هذا كله مظهر من مظاهر الاغتراب.<sup>1</sup>

### 3- العلاقات الاجتماعية عند دور كايم :

يرى أميل دور كايم إلى أن العلاقات الاجتماعية بين الجماعات المهنية تقوم على أساس أخلاقي يطلق عليه الأخلاق المهنية وهي تهدف إلى تحقيق قدر من التوازن والانسجام اتجاه الظروف المجتمعية المتغيرة حتى تحفظ المجتمع وجوده ونموه، فالنشاط الوظيفي للجماعات المهنية، لا يتم إلا عن طريق انتماء أفرادها أنهم جسدا واحدا يعمل لصالح المجموع، أن أيمل دور كايم يعطي أهمية لدور الأخلاق المهنية كأساس لقيام الجماعة، ذواتهم وبهذا تكون روابط الجماعة المهنية أقوى من روابط النقابات والاتحادات وأشكال الروابط الأخرى.<sup>2</sup>

وقد قام دور كايم بالتمييز بين شكلين من التنظيم الاجتماعي قائمين على نمطين من التضامن هما التضامن الآلي والتضامن العضوي، فالشكل الأول من التنظيم القائم على أساس التضامن الآلي وهو يختص بالمجموع المنعزلة و الصغيرة التي لا يمارس فيها إلا تحذرا ضئيلا من الضبط و السيطرة على البيئة المحلية ويكون التجانس والمماثلة أساس الوحدة الاجتماعية في الوقت الذي يكون فيه التمايز في أدنى مستوياته، حيث تتماسك الفئات والشرائح الاجتماعية عن طريق ما هو مشاع ويمثل التماثل والتشابه تدعيما متبادلا للأفراد، فالوحدة إذا عبارة عن تماسك إلي ميكانيكي يستند إلى التجانس<sup>3</sup> وفي التضامن العضوي يكون تماسك الأفراد فيه

<sup>1</sup> - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر 1984، ص ص 95- 96 .

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم اجتماع المهني، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 187-188.

<sup>3</sup> - عبد العاطي السيد، الايكولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 148.

نتيجة لتباينهم وتعبير عن هذا التباين في نفس الوقت الالتقاء والتفاعل الاجتماعي، لكن لماذا على دور كايم أن يسمي هذا النوع من التضامن بالتضامن العضوي؟ أن الإجابة على هذا السؤال تفرض علينا الاحتكام للمسالة البيولوجية من اجل اتجاه مبررات توضيحية، ففي الكائن الحي أليست أعضاء الجسم متباينة ومتغايرة ولكنها ضرورية للجسم بالقدر نفسه، ولكن عضو وظيفة من اجل الاستمرار والبقاء للجسم ككل، ففي النمط الثاني من التضامن هناك علاقات اجتماعية نموذجية ترتبط بين الأفراد المشكلين للبناء الاجتماعي.

من خلال الوظيفة التي يؤديها كل فرد انطلاقا من مركزه الاجتماعي لقد ركز دور كايم على كيفية الانتقال من نمط التضامن الآلي إلى نمط التضامن العضوي، حيث يرى انه يجب أن نبحث عن ذلك في الوسط الاجتماعي الداخلي فالعامل الوحيد الذي يؤثر في المجتمع هو البيئة الاجتماعية، يقول دور كايم "أن المصدر الأول لكل صيرورة اجتماعية مهما كانت أهميتها يجب البحث عنه في تكوين الوسط الاجتماعي الداخلي"<sup>1</sup>

وقد ميز أيميل دور كايم بين نمط التضامن الاجتماعي السائد في الأسرة ونمط التضامن الاجتماعي الذي يسود الجماعة المهنية ففي الحالة الأولى نجد أن التضامن يقوم على وحدة الدم، أما في الحالة الثانية فنجده يقوم على أساس المهنة، وتقوم العلاقات بينهما، وهذا يضمن للجماعة صفة الدوام والاستمرار، ويؤدي إلى ربط الجماعات ببعضها البعض.<sup>2</sup>

#### 4- شبكة العلاقات الاجتماعية عند مالك بن نبي:

لقد تناول مالك بن نبي مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية بالتحليل في كتابه "ميلاد مجتمع" شبكة العلاقات الاجتماعية باعتبارها حالة من الحركة التاريخية يعمل فيها الفاعل التاريخي على الوصول إلى الحضارة، هذه الشبكة هي الشبكة هي صفات ذاتية على حد تعبيره

<sup>1</sup> - ايميل دور كايم، قواعد المنهج السوسيولوجي، ترجمة سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2008، ص 142.

<sup>2</sup> - كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، مرجع سابق، ص 188.

هي التي تضمن استمراره، وتحفظ شخصيته ودوره عبر التاريخ<sup>1</sup>، تتجسد في بدايتها كصيغة جنينية موجودة مسبقا في المجتمع ثم تتجسد في نهاية الأمر في شبكة العلاقات الاجتماعية التي تربط أفراد المجتمع فيما بينهم وتوجه ألوان نشاطهم المختلفة في اتجاه وظيفة عامة هي رسالة المجتمع الخاصة به<sup>2</sup>، أن شبكة العلاقات الاجتماعية ليست مفهوما يحدده عامل اقتصادي كما ذهب إلى ذلك الماركسية التي جعلت من العلاقات الاقتصادية هي المفعلة للنشاط المشترك بين أفراد المجتمع وجعلت منها البنية التحتية التي تفتح عنها البنى الأخرى، بل هي نوع من الصلات الثقافية بين العوالم الثلاث فوجودها مشروط بوجود ثقافة والتي يعرفها بأنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي ترتبط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته.

وبذلك فهي تشكل وعاء لعالم الأفكار الذي يوجد في كل مجتمع يستمد منه الفرد طرق الفعل والسلوك وبالنسبة للماضي، وتمثل أداة فاعلة في نفس الوقت يعمل من خلالها الفرد والمجتمع على توجيه هذه الأفعال في إطار الزمان من أجل صنع المستقبل وفي إطار تفاعل ديناميكي مستمر ومتوازن مع عالم الأشخاص وعالم الأشياء، هذا التفاعل لا يسمح بهيمنة أي عالم على العوالم الأخرى وتعمل هذه الثقافة على تفعيل العوالم الثلاث كالتالي:

**1- عالم الأشخاص:** والذي تنشأ فيه مجموعة العلاقات الاجتماعية الشخصية والتي يكون

المحرك المبدئي لها العوامل النفسية.

**2- عالم الأفكار:** تمثل النماذج الإيديولوجية والتي تكون مطابقة لغايات شبكة العلاقات

الاجتماعية والمجتمع ككل.

<sup>1</sup> - مالك بن نبي، ميلاد مجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ج 1، دار الفكر، دمشق، ط 3، 1986، ص 14

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 14.

3- عالم الأشياء: تمثل كل الوسائل التي تساهم في توحيد الحركة التاريخية.<sup>1</sup>

وبالتالي اعتبر شبكة العلاقات الاجتماعية تربط بين عوالم ثلاث "عالم الأشخاص، عالم الأفكار، عالم الأشياء"<sup>2</sup>

إذ يرى أن المجتمعات الحديثة تحقق انسجامها وتوافقها حيث تنشئ شبكة علاقات حكومية غير شخصية، وهي شبكة منبسطة وكاملة بقدر الإمكان وما صناديق التأمينات الاجتماعية في البلاد المتقدمة إلا صورة مادية لهذه الشبكة، وبديهي أن الدولة التي تحقق في هذا النظام، التقدم الإنساني في أعظم أشكاله، هي التي تحقق شبكة العلاقات الاجتماعية على أقرب ما تكون من التي نسجها الإسلام في العهد المدني.<sup>3</sup>

#### العلاقات الاجتماعية والصناعية والتقدم عند سيمون:

أن المجتمع الصناعي الذي نادى به سان سيمون ارتبط ارتباطا وثيقا بالتحول من المجتمعات التقليدية التي كانت تعتمد اعتمادا أساسيا على الزراعة، والتي تتميز بنوع من العلاقات الاجتماعية القائمة على القيود والضوابط التقليدية، التي تخدم مصالح الطبقة الأرستقراطية وأصحاب النفوذ حيث أنها كرست (هذه العلاقات) إشكالا صارمة للتمايز الاجتماعي الموجودة بين الطبقة الأرستقراطية الإقطاعية من ناحية، وعمامة الشعب من ناحية أخرى، ففي المجتمع الإقطاعي كانت العلاقات بين السيد والقم (رقيق الأرض)، فالتحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الصناعي يعني في احد أشكاله القضاء على أشكال من أشكال ونمط من أنماط العلاقات الاجتماعية المبنية على أساس التشريف والتمجيد، وان تحل محلها

<sup>1</sup> - مالك بن نبي، ميلاد مجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ص 27.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 7.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 35.

علاقات اجتماعية جديدة يكون أساسها العمل والتصنيع وهذا يظهر من خلال "تأكيده على أن النظام الاجتماعي الذي ولدته الثورة الفرنسية قد أثبتت أن البشرية بلغت مرحلة النضج".<sup>1</sup>

فالصناعة باعتبارها مجالا علميا لا يقتصر فقط على التفكير النظري اعتبرها سان سيمون هي العامل الوحيد المؤدي إلى التكامل في النظام الاجتماعي الجديد، فالعلاقات الاجتماعية في ظل المجتمع الصناعي هي العلاقات الصناعية، ويكون المحرك الأساسي لها الكد والجد والتعاون من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية، ففي هذه المرحلة دخلت الآلة في الصناعة وتركزت بشكل كبير وعلى نطاق واسع مما حدا "بسان سيمون" إلى أن يركز على إدارة الأشياء بدلا من إدارة الأشخاص، فكان يعتقد أن على "الإنسانية أن تتجاوز إدارة الأشخاص إلى إدارة الأشياء" أي إلغاء ماضى ارسنقراطي كان شغفه إدارة ومراقبة العمال والتركيز بدلا من ذلك على المحفزات المالية والمراقبة التقنية.<sup>2</sup>

وهكذا امن سان سيمون بحكم أو سيطرة النخبة أو الصفوة الصناعية والفكرية باعتبارها المحرك الأول للتقدم.<sup>3</sup>

فالعامل والإنتاج الصناعي أصبح عاملا لخصوصية العلاقة الصناعية، من شأنه إلغاء أو التقليل من العلاقة الطبقية في المجتمعات التقليدية، وفي هذا النوع من العلاقات ينشر عادة تكافؤ الفرص وتترسخ أنماط معترف بها للمساومة بين أطراف العملية الصناعية وهم العمال وأصحاب العمل أساسا، والتي يعزوها دارندروف إلى ظهور الدولة الديمقراطية الليبرالية وخلق أشكال من التحكيم الصناعي بما فيها الاعتراف .

<sup>1</sup> - هيربرت ماركيز، العقل والثورة، هيجل ونشأة النظرية الاجتماعية، ترجمة فؤاد زكريا، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، 1970، ص 317

<sup>2</sup> - Michel Crozier ,le phénomène bureaucratique, paris, éd du seuil,1963,p184

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان، الاقتصاد والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الاقتصادي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط2، 2009، ص 186.

## التفاعلية الرمزية والعلاقات الاجتماعية:

أن التفاعلية الرمزية هي مدرسة اجتماعية أمريكية تحاول الربط بين الحياة الداخلية للفرد (الذات والعقل) وبين المجتمع وما ينطوي ليهمن نظام قيمي وأحكام قيميه وأخلاقية يمكن إصدارها على الفرد الذي يكون قد صدر عملية التفاعل مع الآخرين، أن الاهتمامات التفاعلية الرمزية تنصب على حقيقة أن الفرد يقيم ويقيم من طرف الآخرين بعد مفاعلة معهم، فعند الانتهاء من عملية التفاعل يكون التقييم بشكل رمز يمنح لكل فرد تم معه التفاعل والرمز سواء كان ايجابيا أو سلبيا هو الذي يحدد طبيعة التفاعل مع ذلك الشخص وتؤكد على أهمية العوامل البيولوجية وضرورة أخذها في الحسبان عند تفسير السلوك البشري.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد ابرز موضوعات اتجاهات التفاعل الرمزي بالنقاط التالية:

## 1- الذات (النفس البشرية):

وهي العامل الأساسي في عملية التفاعل الاجتماعي، تنشأ داخل المجتمع وتكسب من عدة مصادر أهمها الخبرات الاجتماعية عند الفرد، وتفاعل الفرد مع الآخرين .

## 2- الرموز كحقيقة اجتماعية لها دورها في عملية تفاعل الأفراد والاتصال في ما

بينهم ويرى "ميد" في الرمز (الواسطة التي يستطيع أفراد عديدون أن يتفاهموا ويتواصلوا بها)

## 3- الظاهر الاجتماعية فالظواهر لها وجود في وعي الأفراد أو إدراكهم، وعلى

الباحث أن يشتق من الأدوات ما يمكنه من الغوص في نفوس الأفراد لاستخلاص ظواهر المجتمع وقوانينه كما يتصورها.<sup>2</sup> القانوني بحق الإضراب التي ساهمت في تسوية الصراعات التي كانت تثور في المجال الصناعي أو التحكم على الأقل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2005، ص 80.

<sup>2</sup> ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، الجامعة المفتوحة طرابلس، ط1، ص 179.

<sup>3</sup> انتوني غيدنز، مقدمة نقدية في علم الاجتماع، ترجمة احمد زايد واخرون، القاهرة، المجلس الاعلى للثقافة، 2000، ص 6.

## التفاعلية والتفاعل الرمزي في العلاقات الاجتماعية :

### 1- قوفمان :

اهتم قوفمان بالتفاعل الاجتماعي وخاصة النمط المعياري أو الأخلاقي منه ومن ثم نظر إليه على انه وظيفة لعملية إدارة الانطباع التي تتم في نطاق واجهات معينة من قبل القائمين بالادعاء وفقا لهذا النمط من التفاعل عند قوفمان يحدد التفاعل أنواعا معينة من المعلومات المتاحة والمتبادلة كما يحدد العوامل التي تحدد التفاعل الاجتماعي وتحصرها<sup>1</sup>:

- الفاعل بدوافعه الملزمة.
- الأداء أو إدارة الانطباع في التفاعل.
- الواجهة فريق الأداء مع مناطق الواجهة أو الخلفية
- ارتباط الفرد بالفريق من خلال السلوك المألوف والاعتماد المتبادل.

وقد انطلق قوفمان من خلال تشبيهه للحياة الاجتماعية على أنها أشبه بالحياة على المسرح التي يهتم فيها الممثل بتقديم نفسه وأفعاله إلى الآخرين حتى يتمكن من معرفة ردود أفعالهم كما انه في الحياة الواقعية نجد أن هناك مناطق يقوم فيها الأفراد خلال تفاعلهم بالحفاظ على المظاهر ودقتها ومناطق أخرى يتم فيها تقييم الأداء والتفاعلات بينهم وهي مرتبطة بقدرة فريق العمل على الإقناع والسيطرة على الآخرين<sup>2</sup>.

### 1- طقوس التفاعل:

يكشف أن حقيقة التفاعلات اليومية التي تتم بشكل أو تبنى، بالإضافة إلى التحولات التي تطرأ على سلوك الأفراد أثناء تصرفاتهم من خلال الموقف التفاعلي المباشر وبذلك فقد انصب اهتمام قوفمان بدراسة سلوكيات الأفراد أثناء وضعيات محددة، حيث اشر إلى أهمية طقوس

<sup>1</sup> - عبد السلام رضوان، حاجات الانسان الاساسية فس الوطن العربي، المجلس الادبي للثقافة والادب، الكويت، 1967، ص

122.

<sup>2</sup> - محمد عاطف غيث، الموقف النظري في علم الاجتماع، الاسكندرية، دار الجامعة المعرفية ، 1980، ص116.

التفاعل التي تعتمد على الإيماءات وحركات الجسد... الخ حيث اعتمد في دراسته هذه الوضعيات التي لاحظها في الأماكن العمومية التي تشكل فضاءات للتفاعل المباشر وجها لوجه.<sup>1</sup>

## 2- المسار التصرفي :

هو الطرق التي ينتهجها الفرد في سلوكاته وتفاعلاته مع الآخرين، وهذا المسار التصرفي يساعد الفرد على تحقيق أهدافه دون المساس بأهداف الآخرين<sup>2</sup>، وعليه فان قوفمان اعتبر أن المؤسسة الاجتماعية تتشكل من مجموعة تفاعلات الأفراد، فالعلاقات الاجتماعية المشكلة بين الأفراد هي مصدر وجود التنظيم الاجتماعي<sup>3</sup>

## 2- جورج هربرت ميد:

يعتقد جورج هربرت ميد بان الذات في المجتمع والذات الاجتماعية هي حصيلة عاملين هما: العامل النفسي الداخلي الذي يعبر عن خصوصية الفرد وسماته الشخصية المنفردة: والعامل الاجتماعي الذي يجسد مؤثرات البناء الاجتماعي المحيطة بالفرد، وان تضافر هذين العاملين بعضهما ببعض كما يعتقد ميد هو الذي يكون الذات الاجتماعية عند الفرد<sup>4</sup>.

## وخلاصة فكر ميد:

1- نظريته تعتمد على كون الذات أو النفس البشرية هي المرأة التي ينعكس إليها المجتمع بكل صورته وتناقضاته وتفاعلاته .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 121.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 123.

<sup>3</sup> - السيد علي شتى، التفاعل الاجتماعي والنمط الظاهري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2003، ص 09.

<sup>4</sup> - ياس خضير البياتي، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها، الجامعة المفتوحة، ص 20.

2- الذات لا توجد إلا في علاقة مع جماعات اجتماعية، لأن الفرد نفسه ينتمي إلى بناء اجتماعي عام، لذلك كان العقل والذات والوعي والفعل ظواهر اجتماعية وليست فردية تشتمل على أدوات وعلاقات ونظم اجتماعية .

3- المجتمع عند "ميد" هو وحدة ديناميكية متطورة تولد بشكل مستمر أنماط جديدة ومتميزة لأساليب التنشئة الاجتماعية للأفراد، فالفرد كائن عقلائي ومحصلة للعلاقات الاجتماعية.

4- الرموز هي العوامل الجوهرية لتسهيل الاتصال، وهي تعكس الحاجات الاجتماعية والرغبات الفردية للإنسان من خلال وظيفتها الاجتماعية بقصد تحقيق التفاعل<sup>1</sup>

### 3- هيربرت بلومر :

على الرغم من سيره على خطوات وأسلوب "ميد" في الدراسة التفاعلية إلا أنه أضاف أمور كثيرة، كما أغنى المنهجية العلمية للتفاعلية الرمزية على فهم وتحليل الظواهر الاجتماعية المعقدة كالثقافة والطبقة، والبناء والمؤسسات إذا اختزل هذه الظواهر الاجتماعية إلى عمليات أولية تقع بين الأفراد ويمكن تفسيرها بالتفاعلية الرمزية أي عملية التفاعل بين الأفراد تمنحهم القدرة على اعتبار كل واحد منهم رمزا ذا قيمة محددة، ولهذا الرمز قيمة محددة، وعلى هذا الأساس يكون التفاعل بين الفرد وبقية الجماعات والمؤسسات بعد أن تكون رموزا ذات معنى محدد بالنسبة له وللمجتمع على حد سواء.<sup>2</sup>

### 3- تشارلز كولي :

اهتم بتحليل أنماط العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بنمو شخصية الإنسان، ويرجع لكون الذات عند كولي تنمو في سياق العلاقات الاجتماعية وداخل نطاقها، إذا أن الذات والآخر

<sup>1</sup> ميلفين ديفاز وساندرا بول، ترجمة كمال عبد الرؤوف، نظريات وسائل الاعلام، الدار الدولية لنشر والتوزيع، ط1، 1993، ص 73، 74.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 74.

عنده لا يتحققان كوقائع منفصلة بصورة تامة، وقد جاء اكتشاف كولي للذات الاجتماعية مؤكداً أن العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي وخاصة العلاقات ذات الجماعة الأولية، حيث تقسم العلاقات بما يلي :

- أن العلاقات الاجتماعية بداخل الجماعات الأولية تقوم على المواجهة المباشرة والوثيقة.

- تستند العلاقات الاجتماعية على حرية التعبير عن الشخصية والعواطف .

وتتمثل الجماعة الأولية في الأسرة، جماعة اللعب، وجماعة الجيرة.<sup>1</sup>

وفي المقابل يأتي نمط العلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الثانوية وهي رغم مالها من أهمية وتأثير على الشخصية والتفاعل الاجتماعي، إلا أن نمط العلاقات الاجتماعية بداخلها لم ينل من الاهتمام ما أولا "كولي" للعلاقات الاجتماعية داخل الجماعة الأولية، في حين أن الجماعات الثانوية التي تمثلها المدرسة وتنظيمات العمل.. الخ، فهي رغم مالها من دور وظيفي فعال عند كولي إلا أنها لا تعادل في لأهميتها الوظيفية أهمية الجماعات الأولية التي أولها كولي جل اهتمامه في التحليل السوسيولوجي في التفاعل الاجتماعي.<sup>2</sup>

### العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن عند مايو:

ينسب بداية وانطلاقاً أفكار العلاقات الإنسانية وتجسيدها على أرض الواقع والعمل بها في المنظمات إلى تجارب هوثورن التي قام بها mayo وزملاؤه سنة 1923 بهدف دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية وسوء العلاقات بين الإرادة والعمال، ففي البداية اتجه تفكيره نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل منها : كثافة الإضاءة، وفترات الراحة، ونظام الأجور، واتضح بعدها عدم وجود علاقة وثيقة بين زيادة الإنتاجية وتلك العوامل بل كانت هناك زيادة

<sup>1</sup> - السيد شتا، التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، دار المعارف الاسكندرية، مصر، 2000، ص ص 43-45.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 46.

في الإنتاجية بصفة مستمرة ويرجع السبب للعوامل الاجتماعية، حيث كان هناك تفاعل اجتماعي بين العمال فيما بينهم، وبين العمال وممثلي الإدارة فحدث ما يسمى بالرضا النفسي عند العمال، مما اثر ذلك على الإنتاجية وعلى سلوكهم في العمل، وانطلاقاً من ذلك حول mayo وزملائه وتفكيرهم نحو العنصر الإنساني<sup>1</sup>

لقد استغرقت تجارب هاوثورن خمس سنوات في تعميق فهم myo الظاهرة العمل والعاملين والعلاقات وهي خمس تجارب:

### -التجربة الأولى:

وكانت تهدف إلى دراسة المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية عدم وجود تأثير واضح لتلك المتغيرات على الإنتاج بل هناك تحسين وزيادة في الإنتاجية.

### -التجربة الثانية :

وهي حول الإشراف وطبيعة العمل داخل المصنع وتبين أن هناك ثقة متبادلة بين العاملات، وبينهن وبين المشرفين إلى جانب وجود أداء عالي وارتفاع الروح المعنوية<sup>2</sup>، كذلك الشعور بالرضا والكيان الذاتي، وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي السليم.

### -التجربة الثالثة:

كانت هذه التجربة للتأكد من التجريبتين السابقتين حيث تم فيها عدة مقابلات متعمقة مع العمال والاستماع لتقييمهم وأرائهم حول سياسة الإدارة في التعامل معهم طريقة الإشراف المتبعة من الرؤساء نظم الأجور وساعات العمل والإنتاجية والعلاقات الإنسانية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2 ، دار وائل للنر والوزيع، عمان ، 2005،ص 275.

<sup>2</sup> - علي السلمي، ادراة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة ، ط2 ، 1998،ص 275.

<sup>3</sup> - سعيد يس عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار الكتب الحديثة، ط 2 ، 2000،ص 18.

## التجربة الرابعة:

وجاءت لدراسة العلاقة بين زيادة الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية للعاملات وتأثير الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية، فأتضح أن انخفاض الروح المعنوية يؤثر في الإنتاج أما عن تأثير الحوافز المادية في الإنتاجية فهو أقل من تأثير الروح المعنوية .

## التجربة الخامسة:

م هذه التجربة دراسة سلوك العمال داخل جماعة في ظل ظروف بيئية ومدى تأثيرهم، فأتضح قدرة العمال على التكيف الاجتماعي وعدم اقتصر التكيف على العوامل النفسية فقط بل هناك عوامل اجتماعية لها تأثير واضح في تحقيق التكيف.<sup>1</sup>

واستنادا إلى النتائج التي جاءت بها تجارب هاوثورن انتهى الباحثون إلى أن المنظمة نسقا اجتماعيا قائما بذاته تلعب فيه العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد دورا كبيرا في تنمية الموارد البشرية وتأثير في أدائها يفوق تأثير المكافآت المالية أو الظروف الفيزيائية للعمل. ولهذا يجب النظر إلى هذا العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا معقد له حاجاته ورغباته واتجاهاته، ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي لها تأثير على روحه المعنوية وعلى سلوكه داخل المنظمة.<sup>2</sup>

كما تبلورت من خلال التجارب مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية أهمها:

1- المنظمة هي تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد وليس مجرد أفراد منعزلين.

2- أن السلوك التنظيمي يكون وفقا لسلوك أفراد التنظيم المتأثرة بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد.

<sup>1</sup> - علي غرمي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص 212 .

<sup>2</sup> - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 147.

3- القيادة الإدارية لها دور في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدھا بما يتماشى مع أهدافھا

4- تحقيق التقارب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي من خلال اشتراك العمال في الإدارة وتحملهم مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة .

5- لا يتوقف الاتصال بين أجزاء التنظيم على الاتصالات الرسمية فقط بل هناك اتصالات غير رسمية

يتضح من مبادئ العلاقات الإنسانية انه تم التركيز على البعد الاجتماعي للطاقات البشرية وعلى ضرورة إشباع رغبات الأفراد العاملين لتحسين مستوى الأداء، حيث ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن التنظيم الذي تحقق أكبر إشباع للرغبات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة<sup>1</sup> وذلك بإتباع ما يلي :

- القيادة الديمقراطية التي تؤدي إلى توفير الصداقة بين الرئيس والمرؤوس وتحقيق المشاركة.

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة بين أعضائها .

- تشجيع جماعات العمل على التماسك وتحقيق الانسجام بينهم .

- الاعتراف والتقدير نحو كافة العاملين خاصة الذين يرتبون في أسفل الهرم التنظيمي.<sup>2</sup>

أن تجارب هاوثورن أدت إلى التحول نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من قبل العديد من المؤسسات فقد فتحت آفاق جديدة للاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات وإتباع الأساليب وتوفير الشروط الإنسانية التي تحفز وتدفع للعمل وتحقق التوازن الداخلي الذي يظهر من خلال العلاقات الحسنة بين جميع أعضاء المؤسسة وفعلا نجد المنظمات اتجهت نحو تبني أسس

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 148.

العلاقات الإنسانية بهدف تحقيق الرضا لمواردها البشرية ورفع روحهم المعنوية وغرس روح الولاء فيهم .

فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى عزم إدارتها على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، كالإخاء والتعاون والتضامن والمودة والمشاركة الوجدانية التسامح والصفح، إضافة إلى الشعور الجماعي والشعور بالانتماء للمؤسسة، الذي يقضي على الشعور مما تجعل العمل نشاط محبوبا ومرغوبا فيه، وتحقق من خلاله ذاته وأهدافه فترتفع على اثر ذلك روحه المعنوية، حيث أن ذلك لا يتوقف على مقدار ما تحصل عليه الفرد من أجور فقط، وإنما يتوقف أيضا على المعاملة الحسنة التي يتلقاها الفرد في العمل وغيرها من العوامل التي تنتمي العلاقات الإنسانية في المؤسسة التي تلعب دورا في ارتفاع روحه المعنوية.<sup>1</sup>

فارتفاع الروح المعنوية تحقق التوافق والتعاون سواء بين الأفراد العاملين في ممارسة وظائفهم أو بين الإدارة والأفراد لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي، أما انخفاضها أو ضعفها يشكل عقبة لتحقيق التعاون وقد دلت الشواهد انه كلما ارتفعت الروح المعنوية في العمل كلما زادت رغبة الفرد في استخدام كل ما يملك من قدرات لتحسين مستوى عمله وإتقانه<sup>2</sup>

أن كل هذه المؤشرات توحى في مجملها على ضرورة وجود العلاقات الإنسانية داخل المنشأة وهي من العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي للأفراد. وهي نفسها المؤدية إلى رفع الروح المعنوية لديهم وعليه فهناك علاقة ترابطية بين كل من العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي والروح المعنوية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن العيسوي، موسوعة ميادين علم النفس، علم النفس الإداري، م9، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2004، ص 175.

<sup>2</sup> - كامل برير، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1997، ص ص 16 18.

فتميز جو العمل بالعلاقات الإنسانية الجيدة برفع من معنويات من معنويات الأفراد وبالتالي زيادة ولاء العاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها فهذه العوامل الثلاثة تمثل كلا مترابطة مع بعضه البعض وتعتبر من أساسيات تطور المنظمات.<sup>1</sup>

### العلاقات الاجتماعية عند الان توران :

يرى ثوران أن الأفعال في المجتمعات الحديثة ما بعد الصناعة توجهها قيمة واحدة ونهائية وهي تحقيق التنمية والتقدم بواسطة القدرة على الخلق والإبداع، فالمجتمعات المتخلفة حسبها هي المجتمعات التي تكون قدراتها على الخلق والإبداع ضعيفة أو معدومة، أما موجبات الفعل من هذا المنطلق ولتحقيق هذه القيمة النهائية تتمثل في ثلاث مكونات رئيسية وهي :

**1- العمل:** أن العمل حسبها، يعتبر كموجه للفعل الاجتماعي في هذه المجتمعات التي تتميز بالقدرة والكفاءة التاريخية وذلك بما يتضمنه من معاني تجعل الإنسان يعني نفسه نفسه بأنه صانع للتاريخ وليس مجرد كائن يعيش في التاريخ بحيث يقول في هذا الصدد "أن العمل بكل امتياز هو فعل تاريخي فهو ليس بوضعية اجتماعية أو قصد intension بل هو نشاط طبيعي ليغير الإنسان به محيطه المادي فقط إنما يجعل منه واعيا، بأنه فاعل تاريخي يعمل على إنتاج التغيير أو إنتاج التاريخ و يستطرد قائلا "لا بد من التأكيد على أن العمل يتحدد كعلاقة بين الإنسان و منتجاته *l'homme et ses ouvres* وكذا كمبدأ موجه للسلوكات.<sup>2</sup>

وفي مستهل حديث المؤانسة، نجده ينتقد التحليل الاقتصادي، فيراه مبتعدا في تحليلاته عن تحليل الفاعلين الاجتماعيين أو الاقتصاديين ويهتم أكثر بالنسق الذي هو المؤسسة في حين أن التحليل السوسيولوجي حصر اهتمام السوسيولوجي بنسق الفعل والعلاقات الاجتماعية والإنتاجية، ومن هنا يعرف الفاعل بأنه "المنتج لكل ما هو اجتماعي" كما يؤكد "توران" ا ناي عون اجتماعي لا يمكنه أن يتحول إلى فاعل إلا إذا ما تخلى عن سلبياته واختار الحرية

<sup>1</sup>-إبراهيم امام، العلاقات العامة والمجتمع، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1981، ص 33.

<sup>2</sup>- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 176.

الاجتماعية، ثم أن عليه بالأساس أن يؤسس ارتباطات بين موضوع فعله والمعنى الذي يريد أن يضعه في هذا الفعل.<sup>1</sup>

## 2-المعاشرة أو الموانسة : sociabilité

أن العامل الثاني الذي يراه "توران" atourain كموجه للفعل هي المعاشرة أو روح المعاشرة والتي يقصد بها العلاقة الاجتماعية بما تتضمنه من ضوابط معيارية تحكم السلوك كما ترى تلك المدرسة الوظيفية بل أن المعاشرة عند الغربية أو النزعة الاجتماعية التي تجعل الأفراد يسعون إلى العيش مع بعضهم البعض، لكن الشيء الذي يصر عليه هو أن هذه المعاشرة، ليست هي التي تلعب دور الموجه في حد ذاتها، بل هي نفسها خاضعة لموجهات خارجة عنها والمتمثلة في ما يسمه بالفاعل التاريخي le sujet historique الذي هو كما يقول Gbogoit النموذج الموجه ذو المعاني m.o.s أو هو النموذج الثقافي فحسب ثوران هذا الفاعل التاريخي هو الذي يوجه هذه المعاشرة sociabilité ولهذا يقول "أن العلاقة بين شخصين ليست فقط علاقة بين شخصين وآخر لكنها علاقة تتجاوزهما وتسمو عنهما فبواسطتها (أي أنها تصبح وسيلة ) يجسدان أو يتصلان بالفاعل التاريخي.<sup>2</sup>

وانطلاقاً من التصور الذي وضعه ألان توران A.touraine حول التاريخية historicité والطبقات الاجتماعية يضع P.jorinou بدوره أربع أشكال للعلاقات الاجتماعية بين الفاعلين الاجتماعيين في المنظمة وذلك سواء حسب طبيعة مطالبين الفئة القيادية هل تعمل على :

- تعظيم دورها الرقابي للفعل الجماعي دون الاهتمام بالنتائج .
- تعتبر هذه البنية انطلاقاً من تصور جديد وعقلنة جديدة .
- أو حسب مطالبية الفئة المقدمة أو المسيطرة عليها هل تريد بدورها فقط :

<sup>1</sup>- بيار انصار العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة ريفر، المركز الثقافي الجامعي، بيروت، 2003، ص 166.

<sup>2</sup>- بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 76.

- الدفاع ضد التعسف الذي تمارسه عليها الفئة المسيطرة والتخفيف من مستوى العوائق المفروضة بواسطة القواعد التنظيمية.
- أو تريد أن تفرض تصور جديد وعقلنة جديدة بشكل مغاير لهذه البنية<sup>1</sup> والجدول الموالي يبين ذلك .

الجدول رقم: 03 يبين مختلف رهانات العلاقات الاجتماعية المترتبة عن البنية التنظيمية.

مختلف الرهانات	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة	الحالة الرابعة
الفئات الاجتماعية	الحالة الأولى	الحالة الثانية	الحالة الثالثة	الحالة الرابعة
الفئة المسيطرة أو القيادية (الأولى)	تريد مراقبة الفعل الجماعي من اجل مصالحها فقط (مسيطرة)	تريد مراقبة الفعل الجماعي من اجل مصالحها (فئة مسيطرة)	تصور جديد للبنية (فئة قيادة)	تصور جديد للبنية (قيادية)
الفئة المسيطر عليها أو المقادة (الثانية)	تريد الدفاع عن مصالحها ضد تعسفية الفئة المسيطرة والتخفيف من العوائق التي تفرضها عليها البنية التنظيمية بعد تقنينها (المسيطر عليها)	تريد وضع تصور جديد للبنية وللعقلنة المسيطرة (فئة رافضة)	تريد الدفاع عن مصالحها بالمحافظة على البنية القائمة والتخفيف من العوائق التنظيمية .	تصور جديد للبنية (احتجاجية)

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 168.

شرح الوضعيات :

### 1- في الحالة الأولى :

- نجد أن المنظمة تضم فاعلين اجتماعيين، الأولى مهيمنة والثانية مسيطرة عليها تسعى كل منها إلى تحقيق مصالحها الذاتية.
- المنظمة تكون مهتمة أكثر بوضعها الداخلي والقواعد القانونية هي التي تحكم المستويات الهرمية وتحديد المهام والأدوار بها.
- في هذا النسق المغلق والبيروقراطي أن رهان العلاقات الاجتماعية ينحصر فقط في الدفاع عن المصلحة المتضاربة انطلاقاً من وضعيات الترتيب الاجتماعي الذي أنتجته هذه البنية.
- تكون مقاومة التغيير شديدة من الطرفين أن كان ذلك لا يخدم مصالحهم أو على الأقل من طرف الفئة التي ترى نفسها متضررة لأنها تحمل مشروع مصالح شخصي.

### 2- في الحالة الثانية :

- هذه الحالة تختلف عن الحالة السابقة في ميزة أساسية وهي أن الفئة الثانية تبقى تدافع عن مصالحها بخلاف الفئة الثانية تصبح تحمل مشروع تغيير أي تصور جديد وعقلنة جديدة جديدة أو ثقافة تنظيمية جديدة، وبهذا المشروع التجديدي الذي يحمله الفئة المقادة، تصبح هذه الفئة تشكل قوة معارضة من أجل تغيير الثقافة التنظيمية التي أنتجتها هذه البنية، إذا كما نلاحظ أن هذه الفئة لا تطالب بتغيير القوانين التعسفية التي تقف ضد مصالحها فحسب، بل تريد تغيير التصور كله لأنها ترى أنه لا يخدم المشروع التنموي التجديدي الذي تحمله.

### 3- في الحالة الثالثة:

- في الحالة الفئة الأولى القيادية، هي التي تحمل المشروع التجديدي ونظراً للعوائق الخارجية التي يفرضها المحيط وتوسعى لفرض درجة من الاستقلالية عنه، كما رأينا بواسطة قيم

ومعايير خاصة تريد أن تحصل بها على سلطة *pouvoir*، إزاء هذه البيئة الخارجية يقودها كل هذه إلى وضع إستراتيجية وهذه الإستراتيجية تفرض البنية التنظيمية حتى تكون متطابقة معها يؤدي كل هذا إلى تغيير شكل ومضمون هذه البنية، أي إعادة النظر في كيفية تسيير ومراقبة الفعل الجماعي وفرض ثقافة تنظيمية جديدة

#### 4- في الحالة الرابعة:

هذه الحالة هي الحالة المثلى أو النموذج المثالي لكون أن جميع الأطراف حاملة لمشروع جديدة بهدف ل طرح عقلنة جديدة وثقافة تنظيمية جديدة.

نلاحظ مما تقدم أن البنية كمجال مقنن للفعل الجماعي كما رأينا ليست مجرد هياكل مركبة بطريقة خاصة، بل مكان للعلاقات الاجتماعية ومنتجة لرهانات مختلفة حسب الثقافة التنظيمية التي تحملها كل الأطراف التي أنتجتها هذه البنية بالتالي تصبح هذه البنية هي نتاج اجتماعي ومنتجة في نفس الوقت.<sup>1</sup>

فتورن **Touraine** يصف المؤسسات بكونها وسائل ضغط وإكراه وشرعنة و أماكن نقاش ومفاوضة، ويحدد فعل الطبقات الاجتماعية خاصة الطبقات المسيطر عليها، ومن عناصر النسق السياسي الطبقة المسيطرة التي تمثل القوى الاجتماعية والحكومية وتنشأ بذلك المشاكل المجتمعية، من التشدد في التنظيم الاجتماعي فلا توجد فرصة للأفراد للتعبير، أما القوى الاجتماعية فهي التعبير عن التمايز الضروري بين الطبقات الاجتماعية والأحزاب السياسية فالحكومة تحدد استقلالية النسق المؤسساتي ويلتقي "توران" مع "كروزيه" في فكرة أن التنظيم فضاء لحدوث مفاوضات دائمة بين أعضاء التنظيم وبين المؤسسة كفاعل مع باقي المؤسسات الاقتصادية أو المؤسساتية (الحكومية) أين يبحث كل فاعل عن زيادة هامش حريته وتحقيق أهدافه في مواجهة ضغوطات وإكراهات النسق .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، 170.

## العلاقات الاجتماعية عند بورديو:

لقد قام بورديو بتحليل العلاقات الاجتماعية باعتبارها علاقات قائمة على أساس الهيمنة، منطلقا في تفسيره لهذه العلاقات من حتمية البنية التنظيمية من جهة بالإضافة إلى حرية الأفراد، حيث انه ارجع هذه العلاقات للبنية النفسية والذهنية للأفراد والتي تساهم فيها التنشئة الاجتماعية دورا كبيرا وهاما وينطلق بورديو في تحليله للعلاقات باعتبارها بنية تخضع العالم لبنيات مختلفة، تؤدي وظيفة من حيث علاقات تعمل على تكريس الهيمنة، هذه الهيمنة لا يمكن لها أن تحكم إلا بالتنسيق مع من هم خاضعون لها، وهذا بفضل مساعدة الميكنيزمات الاجتماعية القادرة على إنتاج هذا التنسيق الذي يكون حفيا. لقد وظف بيار بورديو مفهوم العنف وبالتالي حاول تعريف المجتمعات عن طريق نوع من أنواع العنف فهو يصف المجتمعات بواسطة معيار سياسي ويفسر وجود نوعين من السيطرة :

1- تكون العلاقات الاجتماعية شخصية وتتجسد في صورة إنسانية وهناك تعتبر المجتمعات تقليدية.

2- تكون العلاقات الاجتماعية غير شخصية، وفي هذه الحالة تكون متحررة من الأوهام وهي ذات طابع مؤسستي.

## تعتبر المجتمعات حديثة .

فبواسطة هذين النموذجين حاول بورديو وان يبين نوعين من العلاقات الاجتماعية التي تكون مؤسسة ومبنية على أساس نوع العنف الذي تارة يكون ماديا وهو ما نجده في المجتمعات التقليدية، وتارة يكون عنفا رمزيا وهو ما نجده في المجتمعات الحديثة.<sup>1</sup> ويذهب بورديو والى أن رأسمال هو كل طاقة اجتماعية يمتلكها الفرد ويعتمد عليها في التمييز والمنافسة وربط بورديو

<sup>1</sup> -Addi lahouari ,sociologie et Anthropologie chez pierre Bourdieu, édition de couverte ,paris,2002,p 158

بين راس المال والمجالات الاجتماعية ولذلك نجد بورديو يتحدث عن راس المال الاقتصادي وراس المال الاجتماعي وراس المال الرمزي. حيث توجد أنماط لراس المال المالي كالتالي:<sup>1</sup>

**الرأسمال الاجتماعي:** ويمثل مجموع اللقاءات والتفاعلات والعلاقات والمعارف والصدقات التي تمنح المفوض قدرا معيناً من المكانة الاجتماعية، وسطه الفعل ورد الفعل الملائم، بفضل كم وكيف، أو نوعية هذه العلاقات والروابط، والرأسمال الاجتماعي، هو مجموع الموارد الفعلية أو الكامنة، والتي ترتبط بحياسة شبكة دائمة ومستمرة من العلاقات شبه المؤسساتية من التعارف والاعترافات المتبادلة، أو بعبارة أخرى الانتماء إلى مجموعة معينة أو مجموعة مفوضين يتوحدون بروابط دائمة ومصاحبة .

**الرأسمال الثقافي:** وهو مجموعة المعارف والقدرات والمهارات النظرية والعملية في إطار ثقافة معينة، ويتألف من الشواهد المدرسية والألقاب الثقافية والتي تتحول لملكها مراكز ووضعيات تتحدد بحجمها ونوعها .

**الرأسمال الاقتصادي:** ويعتبره بورديو انه أكثر أهمية في النظام الرأسمالي، حيث تمكن تحويله إلى أشكال أخرى من رؤوس الأموال، حيث تمكن ضمان استمراره عن طريق التوريث وفي هذا يقترب من الطرح الماركسي، وجعل الطبقة والتحليل الطبقي أساساً للتحليل وفي الوقت نفسه يقترب من تحديد "فيبر" لمفهوم الطبقة، وقد كان فيبر حدد معناها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، أي لمؤشرات تتجاوز الأسس الاقتصادية، ويختلف بورديو عنهما في تركيزه على الجانب الرمزي لرأسمال المال.<sup>2</sup>

**الهابيتوس:** يعرفه بورديو: "نسق الاستعدادات المكتسبة وتصورات الإدراك والتقويم والفعل التي طبعها المحيط في لحظة محددة ومواقع خاص" هو إذن موجه لسوكات الفرد اعتماداً على

<sup>1</sup> - بير بورديو، اسباب عملية واعادة النظر بالفلسفة، ترجمة انور مغيث، بيروت، دار الازمنة الحديثة، 1996،

ص274ص170

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 178.

مرجعية معينة تقع في البنية الذهنية، وبالتحديد فيما يسمى في علم النفس بالأنا الأعلى، أي الذي يتحكم بإجمالي الممارسات والسلوكات الناتجة عن الفرد بشكل لا شعوري.<sup>1</sup>

الهابيتوس أو المنطلقات كمفهوم مكتسب تشكل نتيجة تفاعل الفرد مع محيطه الاجتماعي، يساعد في تحليل سلوك منتظم دون أن يكون نتيجة كلية للقواعد الاجتماعية، أو العقلانية الواعية، الأمر الذي يترتب على أساسه وجود إيديولوجيات مختلفة، خاصة وان التشكيل الإيديولوجي يرتبط بالواقع الاجتماعي، وفي هذه الحالة الوضع الطبقي، يتضمن معنى الإيديولوجية مجموعة من المعتقدات الخاصة بالجماعة الطبقية ومصالح أعضائها.<sup>2</sup>

فالعنف الرمزي هو مصدره رأسمال الاجتماعي الذي يتخذ سلطة خفية وشرعية عند مالكيها وبالتالي هذا العنف هو الوسيلة التي بواسطتها يعاد إنتاج الهيمنة، عن طريق الاستثمار الذي يكون اجتماعي أكثر منه اقتصادي فحسبه يتم بناء العلاقات على أساس مهيمن /مهيمن عليه بدل العلاقات الاستغلالية عند ماركس<sup>3</sup>

### العلاقات الاجتماعية عند ميشال كروزيه:

يعتبر "كروزيه" من بين علماء الاجتماع المعاصرين الذين اهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، وذلك من خلال دراساته الامبريقية حول مجموعة من المؤسسات العمومية في فرنسا \*حيث كانت دراساته امتداد لدراسات سابقة ممن اهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، ولكن تأثره الكبير كان ب"ماكس فيبر" حيث حاول أن يجيب عن الكثير من الأسئلة التي خلفها "فيبر" ونموذجه المثالي " للتنظيمات البيروقراطية وكذا التحقق من مدى ملائمة التنظيم البيروقراطي للمؤسسات وقد توصل "كروزيه" بعد انتهاء دراساته الميدانية إلى مجموعة من النتائج العلمية، حيث ركز "كروزيه" على ثلاث مسلمات .

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 170.

<sup>2</sup> - ابراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 169.

<sup>3</sup> - Addi houari ,opcit,p 158.

1-المسلّمات الأساسية للتحليل الاستراتيجي عند كروزيه:<sup>1</sup>

## 1-1-المسلّمة الأولى:

أن الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المديرون في المنظمة هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة، ولا يعني بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة.

## 1-2-المسلّمة الثانية :

أن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم وتعطيه القدرة على الاختيار على الأقل بأن يساهم ويشارك أولاً، حتى لو كان مفروض عليه أن يشارك فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائماً للحد من درجة هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها .

## 1-3-المسلّمة الثالثة:

أن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة تتمتع دائماً بالعقلانية لكنها عقلانية نسبية، لأنها أمام استراتيجيات مضادة وكذا عوائق المحيط المتعددة ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي الكبير أن تجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني .

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق ، ص 211، 213.

## 2- المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي: <sup>1</sup>

يقوم التحليل الاستراتيجي في المنظمة على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي :

### 2-1- السلطة:

أن السلطة بالنسبة لكروزيه هي سلطة نسبية فمهما كانت سلطة القائد مطلقة فان هناك دائما هامش من الحرية بالنسبة للفاعلين، كما أنها نابعة من الواقع التنظيمي فالسلطة حسب "كروزيه" تتميز بما يلي :

- السلطة ليست امتداد لعلاقة خارجية عن الواقع التنظيمي.
- السلطة نسبية فهي ناتجة عن الواقع التنظيمي أو نابعة من المنظمة.

### 2-2- منطقة الارتياح:

هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وهي في نفس الوقت النقطة أو المجال الذي لم يتمكن التنظيم الرسمي أن يقننه أو يهيكله، لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العاملين والتقويض من استقلاليته فإنه لا يستطيع ذلك أبدا وهذا ما يترك فراغ أو منفذ يستغله العامل في بناء إستراتيجية الدفاعية أو الهجومية <sup>2</sup>.

### - الإستراتيجية الدفاعية:

هذه الإستراتيجية يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها بهدف المحافظة على امتيازات ومكاسب منحه إياها مكانته داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص214.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص102.

### - الإستراتيجية الهجومية:

يمكن للفاعل انطلاقاً من الوضعية النظامية والمهنية التي يتوفر عليها أن يبني إستراتيجية هجومية ليس من أجل المحافظة على امتيازات كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة بل من أجل الاستزادة منها وهذا بدوره نوعان:

أ- الإستراتيجية المساوماتية: **Marchandage** التي تسعى من خلالها الفاعل (العامل) للحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل "خذ" و"هات".

### ب- الإستراتيجية الاستشارية:

في هذه الحالة المقابل يكون على المدى البعيد أو المتوسط.<sup>1</sup>

إنّ فان استغلال هذه المنطقة من طرف العامل يعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في إطار التنظيمي وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة، وقد وضع "كروزيه" أربع مصادر للسلطة وهي :

- الكفاءة والقدرة: المهنية العالية داخل التنظيم.
- القدرة والكفاءة العالية ونوعية علاقة الفاعل بالبيئة الخارجية للمنظمة .
- امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف الأخرى.
- التشبث بالتطبيق الحرفي للقانون يعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية.

### 2-3- النسق الفعلي للأفعال:

هو الطريقة والكيفية التي يهيكل بها هذا الكيان البشري المتواجد في المنظمة بصفتهم فاعلين اجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، أي الكيفية التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقتهم

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 351

التفاعلية من اجل معالجة كل الإشكالات التنظيمية والتسييرية والإنتاجية وغيرها فهم يقومون بذلك ليس بصورة حيادية ومجردة وإنما وفق أهدافهم التي تكون دائما تسيير بدرجة من التوافق الضمني أو العلني مع أهدافهم المؤسسة .

فهذا النسق الفعلي للأفعال يشمل بدوره نسقين فرعيين وهما :

### 2-3-1- النسق الفرعي لضبط العلاقات :

هو نسق من القواعد التي ينتجها الأفراد داخل المنظمة، من اجل معالجة وحل المشاكل اليومية للمنظمة، وتضبط وتوجه سلوكياتهم في علاقتهم ببعضهم البعض، أو في علاقتهم بعملهم أو موضوعاتهم اليومية، إذن هناك نسق من القواعد والقوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل المنظمة وهذا ما يطلق عليه بالنسق الفرعي لضبط العلاقات .

### 2-3-2 نسق التحالفات :

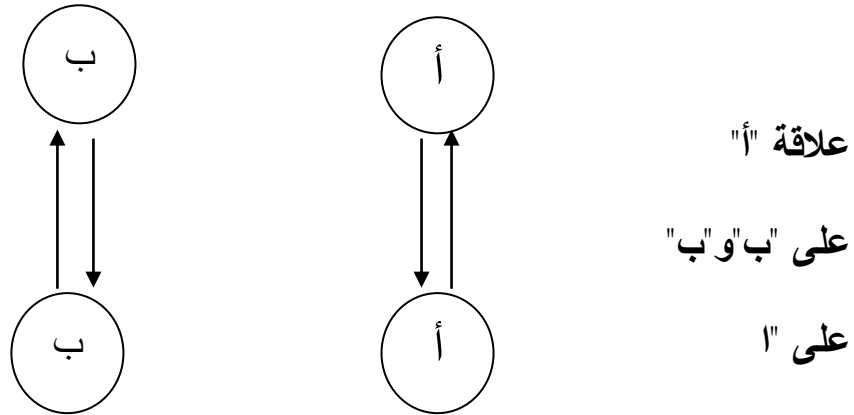
وهو النسق الذي يحكم التحالفات بين الفاعلين داخل المنظمة، أن الميزة الأساسية للتحالفات داخل المؤسسة أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها، انطلاقا من اهدافها الخاصة واهداف المجموعة المنتمية اليها.

ويفرق بين النسق الفرعي الاول عن النسق الفرعي الثاني هو أن نسق التحالفات يتميز بالظرفية ويكون عادة مرتبطة بحالات خاصة وطارئة، اما نسق ضبط العلاقات يتميز بالديمومة ويقوم بتنظيم وهيكله العلاقات المستقرة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 216،223.

ونستنتج من هذا كله انه داخل المنظمة كل العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين أي كيانات تتميز بمستوى من الاستقلالية الذاتية ويسعون إلى تحقيق اهداف خاصة مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية يستحذون بشكل أو باخر على درجة معينة من السلطة في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة وبالتالي حتى تتمكن من فهم سلوكياتهم لا بد من أن تفهم استراتيجياتهم ولفهم استراتيجياتهم لا بد من تحديد سلطتهم الظاهرة والخفية التي يتمتعون بها داخل المنظمة والشكل الموالي يبين بان السلطة هي علاقة تبعية .بين "أ" و "ب" أو وجهين لعملة واحدة"<sup>1</sup>

الشكل رقم 06 : يبين علاقة السلطة والتبعية بين الرئيس والمروؤسين



المصدر :بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق ص 124

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص ص 122-123.

## خلاصة الفصل:

أن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن الجماعة فهو يبني علاقات مهنية واجتماعية بينه و بين جنسه يخضع فيها لنظام و أحكام من تنظيم للعمل وترشيد علاقاته وتحديد واجبات وحقوق كل طرف في هذه العلاقة، وهذا طبعا لا يتم إلا بإصدار وسن قوانين ونظم ولوائح تنظم هذه العلاقات، إضافة إلى الاتفاقيات الجماعية التي تلعب النقابة فيها دورا مهما وفعالا من أجل حماية العامل و لا تقتصر العلاقات الاجتماعية بين الافراد على علاقات التعاون والزمالة، تلك التي تحقق في النهاية التوازن و الاستقرار و التكامل بينهم ن بل ينتج من المواقف المتباينة فرصة ظهور علاقات اجتماعية لها طبيعة الصراع ايضا و العداوة .

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، وبناءا على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي، و البشري، الزمني و العينة و كيفية اختيارها، أما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع و منهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

## المبحث الاول : مجالات الدراسة

إن مجال الدراسة محطة أساسية في البحث الاجتماعي؛ نظرا لتأطير الدراسة بحدود واضحة مكانيا وزمنيا و بشريا، وهي ضرورة في البحث الميداني تحيله وتوجهه ارتباطا بإشكالية الدراسة كما تخلصه من اختلاط غير علمي سواء مكانا أو زمانا، فتحدد بذلك تصنيفا يرتبط بالاختصاص تارة وبمشكلة البحث طورا. و لاهتمام المشتغلين في البحث الاجتماعي بأهمية حدود الدراسة أكد هؤلاء على ثلاثة مجالات رئيسية :

فتشمل مجالات الدراسة على المجال المكاني الذي يعبر عن النطاق المكانية الذي تم فيه إجراء الدراسة ، زيادة على المجال البشري و الذي يشير إلى جمهور البحث الذين تشملهم الدراسة ، بالإضافة إلى المجال الزمني و هو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة

## المطلب الاول: المجال المكاني

ان الميدان هو تكمة للتفكير النظري وهو منبت الجانب التطبيقي لأي دراسة كانت ، حيث ان هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل البشري و النشاط الامبريقي له ،تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل البنائي للبحث .

لقد تمت دراستنا على ميدان نمونجي و هو منظمة ذات طابع اقتصادي انتاجي ، حيث تهدف هذه الدراسة كما سبق الذكر الى كشف" تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري " ،و من اجل هذا قمنا بزيارات ميدانية استطلاعية في اطار جمع البيانات و التقرب اكثر الى الميدان وفق ما تقتضيه الدراسة في مؤسسة قطنيات الجنوب . تم اختيار الباحثة لهذا المجال المكاني وفقا لطبيعة المشكلة المدروسة لأن المدرسة شهدت مشاكل تسييرية بالإضافة الى الصراعات بين العمال و الادارة و تجميد الرواتب حيث وصلت المؤسسة الى حدا لافلاس و تسريح العمال .

### تعريف المؤسسة :

نشأت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (سونيتيكس) في 1966/07/22 وقت كانت تحتاج فيه الجزائر إلى تقوية اقتصادها وقد ساهمت هذه المؤسسة في تلبية الحاجات الداخلية لبلادنا دون اللجوء إلى التصدير خاصة فيما يتعلق بالمواد ذات الاستهلاك الواسع، كما لعبت دورا هاما في تحقيق التوازن الجهوي والسماح لشريحة هامة من المجتمع بالانخراط في الحياة الحديثة ثم انبثقت منها ستة (6) مؤسسات وهذا لكبر حجمها وهي : soitex, ecotex, cotitex, alatec, inditex, dustsitex وهنا نركز دراستنا على مؤسسة قطنيات الجنوب بالأغواط coto sud التي انشقت عن cotitex أي مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية (م.ص.ن.ق) وتقسمت بدورها إلى ثلاث وحدات (أقبو، خراطة، الأغواط) التي كانت تضم صناعة عدة أنواع من الأقمشة مختلفة النوعية.

### تعريف المؤسسة coto sud

شركة قطنيات الجنوب بالأغواط خلال السبعينات فترة النهوض بالاقتصاد الوطني تكونت الشركة من مركب غزل ونسيج القطن وانطلقت في الإنتاج سنة 1982 مقرها الاجتماعي متواجد بالأغواط ليتم إعادة هيكلتها سنة 1983 وتحمل اسم المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية وتم إعادة هيكلتها أيضا سنة 1986 لتحمل اسم مؤسسة الصناعات النسيجية بالأغواط وأخيرا تم تحويلها إلى مؤسسة ذات اسهم في فيفري 1998 واستقلت الوحدة تحت اسم coto sud رأس مالها 700.000.000 دج مجموع أسهمها ملك texmaco المنتمية للشركة القابضة agroman المتخصصة في إنتاج القطن والخيط المزدوج والأقمشة الخام.

## نظام العمل بالنسبة لإنتاج الغزل والنسيج:

وردتين 8×2 أي يقوم على مناوبتين وكل مناوبة تحتوي على ثمانية ساعات عمل وهذا النظام بالنسبة للغزل والنسيج معا.

وآخر الإحصائيات التي تحصلنا عليها تمثلت فيما يلي:

الإنتاج المنجز من الخيط 2540 طن في العام وبلغ الإنتاج من القماش الخام 800000 متر حيث تقوم الشركة بتسويق إنتاجها من الخيط والقماش إلى القطاعين العام والخاص وذلك بعد تجهيزه من طرف senitex بخراطة أما عدد العمال فهو متغير وصل عددهم إلى 400 عامل في سنة 2010.

ومن اهم زبائنها drap-est خنشلة، lasa سوق أهراس، sodimat الجزائر، fital باب الزوار، montal تلمسان، cabba برج بوعريجيج.

بالإضافة إلى عدة زبائن من القطاع الخاص المتخصصين في صناعة النسيج.

## اختيار الموقع:

يعتبر الموقع من العوامل الرئيسية التي يقوم أي مشروع أو مؤسسة على دراستها وهذا لدراسة متطلبات الإنتاج من المواد الأولية وتكاليف النقل والبناء ومراعاة حجم تدفق المنتجات حيث يهدف هذا إلى تخفيض تكاليف النقل والتخزين الذي يتوقف بدوره على موقع السوق الذي يسمح بربح الوقت والمسافة معا.

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن مركب الغزل والنسيج قد أقيم على مساحة قدرها 194.445م<sup>2</sup> مغطاة وحوالي 37.000م<sup>2</sup> من المساحة المغطاة يحتلها المصنع أما المساحة الباقية فهي موزعة على مراكز التكوين منها العمارات الإدارية وعمارات الخدمة العامة.

حيث يبعد المركب (الشركة) على وسط المدينة بحوالي 8 كلم من منطقة تسمى بالمنطقة الصناعية للولاية حيث توجد بها متطلبات العمل الضرورية لإنجاز المشاريع الصناعية الاقتصادية وتتوفر أيضا على تهيئة ضرورية من الماء والكهرباء وصرف المياه... الخ.

كما قامت الشركة البلجيكية sebtre-ko بإنجاز وترتيب المصنع داخليا.

### الهيكل التنظيمي\*

#### شرح الهيكل التنظيمي لـ cto sud

من خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة تمكنا من تلخيص هيكل تنظيمي للمؤسسة فيما يلي:

**1-المدير العام:** هو المسير للمؤسسة وهو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة

بحيث يقوم بالتوقيع على جميع الوثائق الرسمية.

**2-مصلحة الوقاية والأمن:** تقوم هذه المصلحة على حماية وأمن كل الممتلكات المادية

والبشرية للمؤسسة والحرص على إبقاء المحيط آمن ومنظم.

**3-مديرية الإدارة والمالية:** وتتكون من نيايتين:

\*نيابة المديرية المالية والمحاسبية.

\*نيابة المديرية للموارد البشرية.

\* - أنظر الملحق رقم 03.

### 3-1- النيابة المديرية المالية والمحاسبية: وتتكون من ثلاث مصالح وهي:

1- **المصلحة المالية:** يتمحور دورها الأساسي في متابعة المداخل المالية واعداد الشيكات على أساس الفواتير لتسديد احتياجات المؤسسة ومتابعة مستحقات وما على المؤسسة نحو الغير (الزبائن)، إعداد حوصلة شهرية لنشاط المؤسسة من حيث المداخل والمصاريف.

2- **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم في آخر الشهر بأعداد نتيجة تقوم في آخر الشهر بأعداد نتيجة دورية وجداول النتائج الدورية أيضا، والتحقق من كل الوثائق من أجل المصادقة عليها كما تقوم في آخر السنة بجمع كل نتائجها ومقارنتها بنتائج الجرد المحاسبي.

3- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** وتقوم بأعداد تكاليف المبرمجة على ضوء المخطط السنوي الذي تقوم بإعداده مصلحة البرمجة.

### 3-2- النيابة المديرية للموارد البشرية: وتتكون من اربع مصالح وهي:

مصلحة المستخدمين: ويتمثل دورها في متابعة ملفات العمال من تعيين مناصب وتحديد الأجور وعقود العمل وكذلك مراقبة العمال من غيابات وترقية ومنح العطل والاجازات.

✓ **مصلحة الوسائل العامة:** ويتمثل عملها في توفير وسائل نقل العمال وآليات نقل المواد والسلع.

✓ **مصلحة التكوين:** ويقوم عملها على تكوين العمال الجدد ورسكلة العمال القدامى.

مصلحة الخدمات الاجتماعية: وتقوم على إعطاء المساعدات الاجتماعية للعمال مثل استرجاع نسبة الأدوية وإعطاء حق الأطفال والمتابعة الصحية التي تتم كل ستة اشهر.

### 4- المدير التجاري: وهو الذي يقوم بإدارة كل من نيابتين وهما:

4-1- النيابة المديرية للتسويق: وفيها مصلحة التسويق التي تقوم بدورها الأساسي في دراسة السوق وذلك بمعرفة متطلبات السوق وبيع المنتجات.

4-2- نيابة المديرية للتموين: وتتكون من مصلحتين وهما:

✓ مصلحة الشراءات: وتقوم بشراء احتياجات كل مصلحة ومنها شراء قطع الغيار والقطن بنوعيه (قطن، بولستر) ومن أهم مورديها السعودية وإسبانيا.

✓ مصلحة تسيير المخزون: تقوم هذه المصلحة بتسيير حركة المخزون من استلام جميع المواد والأصناف ومراقبتها والمحافظة عليها وتصريفها والذين يقومون بجميع هذه العمليات أمناء المخازن بالتعاون من أعوان مساعدة لهم وتحت إشراف رئيس هذه المصلحة.

5- مديرية الإنتاج والصناعة: وتتكون من أربع نيابات وهي:

5-1- نيابة المديرية التقنية: وتتكون من ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة البرمجة: تقوم بوضع برامج إنتاج الخيط والقماش وتصنيفته حسب النوعية ومتطلبات الزبون وهذا من خلال تحديد الكمية المراد تصنيعها (خيط، قماش) وعدد الآلات المستعملة.

✓ مصلحة الوقت والمناهج: تقوم مردودية العامل ودراسة مواقع العمل ومتابعة ومراقبة طرق العامل المعتمدة.

✓ مصلحة المخبر: تقوم بمراقبة نوعية الإنتاج من الخيط والقماش وتصنيفه حسب النوعية.

5-2- نيابة المديرية للصيانة: وتتكون من ثلاث مصالح على النحو التالي:

✓ مصلحة الدراسات: تقوم بدراسة مجال الصيانة ووضع مخطط حياة لكل قطعة غيار.

✓ مصلحة صيانة الغزل: وتقوم بالصيانة الدورية الوقائية وصيانة واصلاح الاعطاب.

✓مصلحة صيانة النسيج: وتضم مصلحة الكهرباء والانجاز والتجديد.

5-3- نيابة المديرية للنسيج: ويقوم عملها على مرحلتين: مرحلة الاعداد للنسيج، ومرحلة النسيج.

5-4- نيابة المديرية للغزل: ويقوم عملها على مرحلتين أيضا: مرحلة الاعداد للغزل ومرحلة الغزل.

### تصنيع القطن:

المرحلة الأولى هي مرحلة الغزل وتشمل عمليتين:

#### أ- العملية الكبيرة:

- المادة الأولية:
- خلط
- فتح
- قطن مندوب
- قطن ممشوط
- شعيرات كيميائية.

#### ب- العملية الصغيرة:

- سحب مختلط
- قطن ممشوط : تهيئة مفارش للمشط
- شعيرات كيميائية: مطاعف وسحب
- مطاعف وسحب حتى الحصول على تربط في الأخير.

برم : **bonne à broch**: سحب الشريط حتى الحصول على فتيل.

أهم مراحل الغزل كاملة:

بعد كسر وفتح بالآلات القطن المستورد توضع مباشرة في الات لتمر بالمرحلة الأولى والتي تسمى :

1-التطريق (**battage**): يتم بواسطة آلات كبيرة وهي عبارة عن آلات تدور لتتقي القطن من الشوائب والغبار العالقة به وعندما تنقي تماما تمر في أنابيب للتوجه للمرحلة الثاني.

2-الندف (**cardage**): يمر القطن المنقى في آلات أخرى ليندف ويخرج على شكل رقيق (**voille**) ولتشكيل شريط متوازن (**ruban**).

3-السحب (**étirage**): تعتبر هذه المرحلة تهيئة لمرحلة الغزل تتضاعف عدة أشرطة وتسحب مع بعضها ليحصل على شريط مضاعف من 6 إلى 8 أشرطة.

4-البرم (**banne à broche**): في هذه العملية يتم برم الشريط المتحصل عليه من قبل لإعطاء صلابة ومتانة ليخرج على شكل فتيل متواصل.

5-الغزل (**filage**): يضغط الخيط بين كتلتين معدنيتين في الالة ويسحب ليصبح خيطا رقيق يمكن استعماله للنسج ويكون بتخانات مختلفة ويلف اوتوماتيكيا في بكرات صغيرة.

6-التلفيف (**bobinage**): في هذه المرحلة يتم ملأ بكرات الخيط وتلف في بكرات كبيرة لتصبح جاهزة للنسيج وأثناء اللف تصحح الآلة بعض الأخطاء الموجودة بالخيط والصاق الخيط بالآخر اذا انقطع.

7-المشط(penguage): وهي عملية استثنائية تطبق حسب الاحتياج ويتم ذلك على القطن المندوف حيث يمر في آلة مشط ليخرج على شكل بشاط مضاعف ويكون عبارة عن خليط بين القطن الطبيعي والاصطناعي polyester ونجد ذلك مثلا في قماش بوبلين.

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى التي هي مرحلة الغزل حيث تعتبر عملية التلفيف (التكبيب) هي العملية الأخيرة للغزل لتأتي مرحلة النسيج وتعتبر عملية النسيج هي تقاطع خيوط خيوط وهي بدورها تمر بعدة مراحل:

### أهم مراحل النسيج:

**1 ourdissage** تهيئة السداية: وهي عملية تسدية الخيط بحيث توضع عدة بكرات من الخيط الملفوف في آلة كبيرة ويصل حتى 5000 خيط يمر في هذه الآلة بطريقة منتظمة يكون الخيط تلو الآخر ليلف في مخروط كبير يشكل عرض القماش.

2- **oucillage** تطريه: هي عملية تمرير هذه الخيوط المهيأة (المسداة) في صنع وانشاء طريق آلة تدور فتعطيه الخيوط في الصنع ثم تدور لتجفف ثم يعاد تليفها في المخروط الكبير.

3- **rentrege** النيرة: وهي تهيئة الخيوط للنسيج ويتم ذلك عن طريق ابر خاصة تشد الخيوط بطريقة صحيحة على كامل عرض القماش بانتظام وتتابعه الخيوط كل خيط على حدة.

4- **comptege** تمسير: وهي عملية تليف الخيوط على ماسورة خاصة لنسج خيوط العارضة واللحمة أي ملأ الخيط في ماسورة لإتمام عملية النسيج بالخيوط المسداة والخيوط الملفوفة.

5- **tissage** النسيج : نعتبر هذه الأخيرة المهمة حيث تتم عملية النسيج بين خيوط السداة على الطول وخيوط العارضة أو اللحمة التي قد هيأت في الماسورة مسبقا.

لنتحصل في هذه العملية على قماش ذو نوعية خاصة في الشكل والمضمون (النوعية).

\***المراقبة:** تقوم بعض العاملات في هذه العملية وهي مرحلة المراقبة على آلات خاصة ومضاعة للتخلص من بعض الأخطاء البسيطة التي يمكننا التخلص منها وتعيين القماش المتحصل عليه بالدرجات، فإذا كان الخطأ بسيطاً يصلح مباشرة أما إذا كان الخطأ من نوع خاص ولا يمكن إصلاحه ويجب عليها أن تشير إليه كيف يتم ذلك.

كل عاملة يجب أن تشير إلى الأخطاء الأزمة لكل 10 ممن القماش يكون أمامها وما عليها إلا أن تشير إلى الخطأ الموجود وعدده وهذه الأخطاء تكون مثلاً:

- مشكل في السداية.
- مشكل ضبط شد الخيوط.
- خيط ينقص في اللحمة.
- خيط غير متوازن.
- قطع خيط في السداية أو اللحمة.
- شريط فاتح.
- شريط مضبوط جداً.
- نظرية غير جيدة.
- وعند الإشارة إلى كل خطأ في القماش
- جمع كل النقاط بالأرقام.
- جمع عدد الأخطاء بالأرقام.
- وعند جمع هذه الأرقام تحدد نوعية القماش إذا كان القماش متوسط العرض ووجد به أقل من 50 نقطة خطأ يعتبر من الدرجة الأولى <sup>er</sup>1 أما إذا كانت الأخطاء أكثر فيحدد في درجة موالية وهذا حسب نوعية القماش.

كنا أن في هذا الجناح يوجد آلة مجهزة تلف الآلات من امتار القماش ومهمتها توصيل النسيج بالآخر إذا كان مقطوع.

**\*مصلحة البرمجة:** وهي برمجة كمية الإنتاج بكل تفاصيله أي:

- تحديد نوع الخيط.

- تحديد عدد الآلات المنتجة والسرعة.

- تحديد نوعية القماش المنتج والكمية.

**1-نوع الخيط:** هناك عدة أنواع من الخيط الخشنة والرفيعة مثلا:

- رقم 12=12م =1غ

- رقم 50=50م =1غ

**2-عدد الآلات:** فيجب تحديد الآلات المنتجة هناك آلات تنتج قماش عريض وأخرى

العكس.

**3-نوعية القماش:** الآن هناك أنواع مختلفة من القماش ذات أشكال متنوعة كما أنه بيدع

في الأشكال والأنواع الجديدة أي انهم يرسمون نوع جديد وثم يمر في الآلات ليحصل على نوع جديد.

فيعتبر هذا القسم النقطة النظامية المتبعة لإنتاج القماش لأنها تدرس القطن من مادة خام إلى آلات ومعدات إلى نوعية الخيط حتى مدة التصنيع وحتى الفضلات هذه البرمجة يوما، أسبوعيا، شهريا، وفي حالة إذا لم يتم الإنتاج حسب البرمجة، فلا بد أن هناك بعض الأخطاء أو الإشكاليات التي يجب معرفتها ودراستها.

\*المخبر: تتوفر مؤسسة النسيج بالأغواط على مخبر مزود بآلات ومعدات حديثة يشرف عليها تقنيين مختصين يدرسون كل خيط منتج.

فكل خيط ينتج يختبرون نوعيته من حيث الثخانة والرقّة أو الصلابة ، فإن كان نوع الخيط جيدا تمت الاستمرارية وإذا كان رديئا فانهم يقومون بالاشارة إلى السبب لهذه الرداءة وبالتالي يقومون المختصين بإصلاح ذلك النقص.

### المطلب الثاني : المجال البشري

لكل بحث اجتماعي مجالاته ومفرداته ويعد المجال البشري أهم مفردات البحث الاجتماعي نظرا لتزويد الباحث بالمعلومات، و القدرة على التحليل والإضافة. ومن المعروف منهجيا أن لكل دراسة مجتمع بحث وهو يعبر عن كل مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث والتي يتم معاينتها باختيار مفردات منها وهي العينة . التي يستمد منها منها المعلومات الخاصة بالبحث عبر الأدوات البحثية المختلفة المعدة للجمع لأنها أدواتحقيقية لامتناص المعلومات.

و المجال البشري لهذه الدراسة يتمثل في العمال المكونين لشركة قطنيات الجنوب بالاغواط

حيث يبلغ عدد العمال الاجمالي بهذه المؤسسة 386 عامل وهم موزعون على مختلف وحدات المؤسسة و اقسامها كالآتي :

24 عامل	-الاطارات
57 عامل	- اعوان التحكم
305 عامل	- عمال التنفيذ

### المطلب الثالث : المجال الزمني

#### 1- الدراسة الاستطلاعية :

اعتمدنا على الدراسة الاستطلاعية لأن الدراسة الاستطلاعية تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث كله و تعد مهمة في البحث العلمي حيث تتمثل أهميتها في الكشف وتحديد الصورة الإطار العام للمشكلة، كما تكشف عن العراقيل والصعوبات والتي نحاول أن نتجاوزها في الدراسة الاساسية ويكمن جوهر أهميتها في:

1-تحديد ميدان الدراسة .

2-ضبط المجتمع الأصلي للدراسة واختيار العينة المناسبة والممثلة.

3-التأكد من صلاحية ومدى ملائمة وكيفية استخدام أدوات جمع البيانات وذلك

بتقدير صدقها وثباتها.

4 - تجميع ملاحظات خاصة بالإجراءات التي يمكن إتباعها عند تطبيق الدراسة

الأساسية.

بدأت هذه المرحلة بعد انتهاء الباحثة من جمع المعطيات واستعراض أدبيات الموضوع، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية، ليصبح البحث قابلا للبناء والمعينة الميدانية في الحقيقة كانت مرحلة صعبة جدا بالنسبة للباحثة للإلمام بموضوع الثقافة التسييرية و العلاقات السوسيومهنية وإيجاد المجال المكاني المناسب للدراسة ففي بدايات شهر ديسمبر 2014 قامت الباحثة بجولات استطلاعية في المؤسسة محل الدراسة لأخذ فكرة أولية عن طبيعة التسيير و العلاقات السائدة فيها السائد لما شهدته من اضطرابات مست بنائها التنظيمي وصراعات مختلفة ، ثم مواصلة الدراسة الاستطلاعية تقريبا شهر فيفري 2015 ، حيث كانت لنا لقاءات متكررة مع العمال ورؤساء الاقسام و الدخول معهم في نقاش مفتوح حول اهم التغييرات و المشاكل التي تعرضت لها المؤسسة خاصة الازمة التي تعرضت لها في فيفري من

عام 2006 اين تأزمت الامور التسييرية خاصة ،حيث جمعنا عدة مؤشرات ميدانية لتوظيفها في الدراسة .

## 2- الدراسة النهائية :

وتواصلت الزيارات الميدانية لجمع المعلومات لحصول على البيانات والمعطيات المطلوبة وتوزيع الاستثمارات وجمعها أواخر شهر اوت 2014 حيث قمنا بتوزيع الاستثمارات على المبحوثين و استرجاعها كاملة بمجموع 91 استمارة .

## المبحث الثاني : المنهج و الادوات المستخدمة

### المطلب الأول : المنهج

الاكيد انه في دراسة الظواهر في العلوم الاجتماعية لا سيما التي تدخل في نطاق علم الاجتماع ، لا بد من اعتماد جملة من القواعد التي يتم وضعها بقصد اكتشاف الحقيقة و هو ما يعبر عنه اصطلاحا بالمنهج الذي يعرف ب :

"يعد المنهج العلمي عنصرا أساسيا في أي بحث علمي ،إذ بواسطته يضبط الباحث أسئلته وفروضه ويحدد الطريق الذي ينتهجه في إنجاز بحثه ،فهو يمثل مجموعة القواعد التي تنظم عملية البحث"<sup>1</sup>

"يعتبر المنهج العلمي مسعى الباحث في كل ميادين العلم ،حيث أن المنهج العلمي كذلك يفرض ملاحظة الواقع بأقصى حد من الموضوعية الممكنة ،حتى تصبح الإجراءات المنهجية والأدوات التي تم اختبارها أكثر صلاحية وبالتالي إقامة دراسة صحيحة وسليمة "<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ السيد علي الشتا ،المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية ،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر ، 1998،ص296

<sup>2</sup> \_ موريس انجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة ،بوزيد صحراوي، وآخرون،دار القصبه،لننشر ، 2004،ص 212.

" وهو العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية ،لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح

المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث " <sup>1</sup>

لذا فان المنهج المتبع في هذا البحث هو "المنهج الوصفي " و يعرف المنهج الوصفي على انه منهج يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس و معرفة اثر و تاثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج و التنبأ بسلوك الظاهرة في المستقبل " <sup>2</sup>

#### ٧مبررات استخدام المنهج الوصفي :

ومن هذا المنطلق فإن المنهج الأكثر كفاءة وملائمة لموضوعنا هو المنهج الوصفي والذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية كونه المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ويمهد المجال لدراسات ويمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا ،والمنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة ،تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره ومن أهداف جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري ما وبالتالي فإن المنهج الوصفي يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة ،والتي تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة و يوضح للباحث مسار الدراسة من حيث صياغته للفروض المتوقعة ،و اعداد طرق جمع البيانات و دراستها احصائيا و اجراءات التفسير للظاهرة المدروسة وفقا لتقنيات احصائية معينة لدراسة العلاقة بين متغيرين او اكثر .

<sup>1</sup> \_ محمد شفيق ،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المطبعة المصرية ، 1983 ،ص 104

<sup>2</sup> \_ عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، ، منشورات الشهاب ،الجزائر 1998 ص 30

### المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحث في اختيار أدوات جمع البيانات على طبيعة وموضوع بحثه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال دراسته للعلاقة بين المتغيرات المتعلقة بالبحث ، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة العينة وخصائصها الجغرافية والاجتماعية والثقافية، كما بوسع الباحث أن يلجأ إلى العديد من الأدوات العلمية التي تمكنه وتساعد في جمع المعلومات. وفي دراستنا هذه لجأنا إلى الأدوات التالية

#### أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات ومصدراً للمعرفة الصحيحة ، حيث تعرف على بأنها توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه، وقد عرفها البعض بأنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"<sup>1</sup>

"الملاحظة هي محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توحد بين عناصرها"<sup>2</sup>

#### الملاحظة المنظمة:

"وتكون الاجراءات فيها تتعلق بالاهتمام بدراسة الوصف المحدد لموقف محدد، أو اختبار الفروض السببية في الدراسات الوصفية فيقوم الباحث باجراء الملاحظة حسب خطة محددة توضع من قبل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص

<sup>2</sup> \_عليا فكر، قراءة معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب للنشر،، ص251

<sup>3</sup> \_جمال محمد أبو شنب، أصول الفكر و البحث العلمي " نماذج تطبيقية للتصميم و التنفيذ"، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية 2004 ص.ص 232.233

✓ مبررات استخدامها :

تعتبر من بين اهم التقنيات و الوسائل المعتمدة في الدراسات الوصفية و اعتمدها في هذه الدراسة من خلال مراقبة السلوكات في جماعات العمال و حتى اثناء تعامل المسؤولين مع العمال حينما كنا نجري المقابلات معهم حيث وظفناها في المرحلة الاستطلاعية و في مرحلة توزيع الاستمارة حيث كنا نلاحظ :

-ملاحظة علاقات العمل : من حيث علاقة العمال مع رؤسائهم

-ملاحظة الاتصال في المؤسسة :نقص في الاتصال عدم وجود أو نقص في ملصقات عن موضوع عن العمل في المؤسسة.

-ملاحظة ظروف العمل: نقص في وسائل العمل، وعدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وقد تم تسجيل هذه الملاحظات التي تمكّنا من تحليل وتفسير البيانات الميدانية، وبالتالي تساعدنا على الإجابة عن تساؤلات الدراسة

-ملاحظة ردود فعل المبحوثين لبعض الاسئلة و ملاحظة كيف يتصرفون حينما يكون الرئيس متواجدا معهم .

ب- الاستمارة:

و تم الاعتماد عليها كأداة اساسية لجمع المعلومات من المبحوثين حيث تعرف على انها: تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية،هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات و معطيات حول الموضوع،مشكلة أو موقف معين،و يتم تنفيذها إما عن طريق

المقابلة الشخصية، أو عن طريق تسليمها للمبحوثين، و نادرا ما تكون عن طريق البريد ،حيث تكون الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة أو متعددة الخيارات 1

عبارة عن تفاصيل مكتوبة في شكل أسئلة وأمامها فراغات ليملأها المبحوث أو الباحث بنفسه بناء على مشاهداته الخاصة و على ما يدلي به المبحوث من بيانات.2

#### ✓ مبررات استخدامها و كيفية بنائها :

تم اعتمادها بشكل اساسي في هذه الدراسة نظرا للعدد مفردات العينة و هذا من اجل توفير الوقت و الجهد معا حيث ان رأينا ان المقابلة مكلفة للوقت و الجهد معا اذا ما تم استخدامها كاداة رئيسية ، و هذا نظرا لارتباطنا بمسألة الوقت في انجاز هذه الدراسة ، و لا جدال ايضا في اعتبار الاستمارة ذات ميزة وخصوصية معينة، باعتبارها أداة فاعلة في عملية جمع الأوليات هذا من جهة، و لكونها تتطوي على مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بصياغتها، لتمكنه من الحصول - بنوع من الثقة والوضوح - على مخرجات في شكل اجابات، تعتبر بمثابة الأرضية التي ينطلق منها الباحث للتصديق على موضوع بحثه، حيث وجدت الباحثة افضل الطرق و اكثرها ملائمة لجمع البيانات لاننا نوجه فيها للمبحوثين الاسئلة خاصة في المواقف التي يتعذر ملاحظتها او المسائل الشخصية او الاسئلة التي لا يستطيع المبحوث الاجابة عليها ، خاصة ما تعلق منها بالمشاكل التي ترتبط بالمسيرين في حد ذاتهم هذا من جهة ، من جهة اخرى بناء على الخصائص الاجتماعية والثقافية للمبحوثين قمنا بتبسيط اسئلة الاستمارة لكي تكون مفهومة بالنسبة للعمال نظرا لبساطة المستوى ، اما فيما يخص المبحوثين الأميين فقد قمنا بمقابلتهم و طرح الاسئلة عليهم و تدوينها .

<sup>1</sup> \_ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دون دار النشر، الجزائر، ط2008، ص 212

<sup>2</sup> \_ سمير محمد فهمي ، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ص 141.

قسمت الاستمارة إلى محاور متعددة تناسبا مع اشكالية الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها وأبعادها ومؤشراتها كمحاولة لتغطيتها وجمع أكبر قدر من المعلومات عليها، حيث تم تجربتها في المرحلة الاولى ، فقمنا بالغاء بعض الاسئلة التي لم تلقى تجاوبا كثيرا من طرف العمال و قمنا كذلك بتعديل بعض الجزئيات في اسئلة معينة حتى تكون مفهومة بالنسبة للعمال ، وقد قسمت الاستمارة التي اعتمدت في هذا البحث في صورتها النهائية إلى محاور وبيانات هي:

- المحور الأول :يشتمل على بيانات شخصية وعامة حول العمال، حيث يحتوي على

- أسئلة مرقمة من 01الى 06

- المحور الثاني :يشتمل على بيانات حول الاسلوب البيروقراطي واستراتيجيات العمال

وهي أسئلة تغطي الفرضية الأولى لموضوع البحث تم التعبير عنها رقميا من السؤال رقم 07 الى الرقم 16

- المحور الثالث :يحتوي على معلومات تتعلق الممارسات التسييرية غير الرسمية

والصراع مع العمال، أسئلة تغطي الفرضية الثانية لموضوع البحث مرقمة من السؤال رقم 17الى الرقم 26 .

- المحور الرابع : يتضمن بيانات تتعلق بالاتصال و طبيعة انعكاسه على العلاقات

السوسيو مهنية و هي اسئلة تغطي الفرضية الثالثة للموضوع مرقمة من الرقم 27الى الرقم 38.

حيث قامت الباحثة بتفريغها و معالجتها عن طريق برنامج spss

### ج- المقابلة :

لأداة المقابلة أهمية في البحث السوسيوولوجي من حيث جمع البيانات الميدانية ، باعتبارها

وسيلة تقوم على الحوار بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة من اجل تحقيق هدف محدد.

و تعرف المقابلة على أنها " : التقاء مباشر بين فردين وجها لوجه ، وتتحقق طريقة المقابلة في الدراسة عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد بالذات ، أو الكشف عن اتجاهات فكرية أو معتقدات ذهنية ، و من تم تكون المقابلة في حد ذاتها هي تبادل لفظي بين السائل و المجيب<sup>1</sup>"

تعد المقابلة احدى أدوات جمع البيانات ،هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، فهي تعتبر من أفضل التقنيات في البحث العلمي وقد أشار رشيد زرواتي إلى أنها تلك المقابلة التي لا يضع الباحث فيها أسئلة المحاور اذا يقيد الحديث ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع<sup>2</sup>

#### ✓ مبررات و كيفية استخدامها :

وهي التقنية التدرجية المعتمدة في هذا البحث تساعد الباحث على دخول إلى قلب التنظيم عن طريق أفراد، وفي هذا الإطار تم استخدام المقابلة بشكلين :

#### أ- المقابلة الحرة :

تعتبر المقابلة الحرة من الأدوات الأساسية في البحث العلمي، وذلك لما تتيحه للباحث من معلومات حول موضوع الدراسة وتم استخدامها خاصة في المرحلة الاستطلاعية لهذه الدراسة استعانت بها الباحثة اللقاءات وتبين أهداف البحث وأغراضه ليمنح للمبحوثين الطمأنينة بحكم حساسية الموضوع وما يحتويه و كذلك من اجل جمع مؤشرات ميدانية لتوظيفها . واستخدمناها مع مسؤولي الموارد البشرية في الدراسة الاستطلاعية و بعض العمال القداماء و هذا من خلال التحدث معهم حول المشاكل التي مرت بها المؤسسة خاصة في

<sup>1</sup> فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الأردن، دار وائل للنشر، 2002 ، ص6

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2008 ، ص 212.

الفترات السابقة و التي ادت الى افلاس المؤسسة و لمعرفة طبيعة العمل وتقسيمه وكان للحديث الحر ميزات لمعرفة كثير من المعلومات التي أفادت من بعد في بناء الاستبيان ونوعية أسئلته.

#### ب- المقابلة المقتنة :

وهي مقابلة أريد بها مقارنة بعض الإجابات لتدعيمها في التحليل أي العمال و المسؤولين أو للتأكد من بعض الإجابات .بأسئلة موجهة مفتوحة، في محاولة للحصول على أكبر قدر من المعلومات، وقد تركزت جل الأسئلة حول أهداف سطرت مسبقا موضحة في دليل المقابلة .

حيث اجرينا مقابلات مع رؤساء المصالح وقمنا بإعداد دليل المقابلة\*.

#### د- الوثائق و السجلات :

مكنتنا السجلات و الوثائق ايضا بفضل مساعدات الادارة من التعرف على تاريخ المؤسسة محل الدراسة واهم المراحل التسييرية التي مرت بها ، كما تم حصول الباحثة على احصائيات تتعلق بعدد العمال و توزيعهم حسب الوحدات و القسام بالاضافة الى ذلك مخطط يعيننا على التعرف على الهيكل التنظيمي و النظام الداخلي ، و شبكة الاتصالات الادارية الداخلية في المؤسسة .

#### هـ- اسلوب التحليل :

استخدمت أسلوبين في تحليل النتائج الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي:

-الأسلوب الكمي : استخدمته في تكيم المعطيات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة حيث تم حساب النسب المئوية وتمثيلها في جداول.

-الأسلوب الكيفي :استخدمته من خلال تفسير المعطيات الكمية وتحليلها ثم ربطها بالإطار النظري للدراسة.

\* أنظر الملحق رقم 02.

المبحث الثالث : العينة و كيفية اختيارها .

المطلب الاول : حجم و نوع العينة

تعريف العينة :

هي عبارة عن نموذج يشمل جانبا او جزءا اخر من وحدات المجتمع الاصلي بالبحث ، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة ،وهذا النموذج او الجزء يغني الباحث عن دراسته كل وحدات ومفردات المجتمع الاصلي<sup>1</sup>

تعرف على انها مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى انها تاخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة له لتجرى عليه الدراسة، ثم نعمم نتائج الدراسة عليه، اي على المجتمع كله<sup>2</sup>

لما كانت مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية كان لزاما على الباحث ان يقوم بها و قد حرصت الباحثة في اختيار عينة دراستها تحقيق الشروط الموضوعية في اختيارها:

- ان تمثل العينة المجتمع الاصلي تمثيلا صحيحا

- ان يكون اختيار الباحث للعينة في ضوء فرضيات دراسته

بالرجوع إلى طبيعة الموضوع وخصوصيته خاصة عدد مجتمع البحث يتم الرجوع الى موضوع بحثنا، خاصة إذا علمنا أن مجموع عدد عمال شركة قطنيات الجنوب وحدة الاغواط تشتمل على 386 عامل، بما فيهم المتعاقدين، يصبح اختيار العينة ضرورة ملحة لكون الباحثة تتعامل مع متغيرات، ذات تأثير كبير على نتائج دراستها ، متجسدة في الوقت، الجهد والتكاليف. ولما كانت هذه المتغيرات تؤثر على البحث، وجب كضرورة منطقية ومنهجية إتباع

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، ايمان لسمراني ، البحث العلمي الكمي و النوعي ، عمان الاردن ، دار اليازوري ، 2009 ص 255

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، مرجع سابق ص.104

أسلوب العينة، حيث تتوقف دقة النتائج المتوصل إليها على استعمال العينة، ومدى تمثيلها لمجتمع البحث، لتحقيق مصداقية تعميم النتائج. فحين يكون مجتمع البحث كبير يلجأ الباحثون عادة الى اسلوب الاخذ بالعينات التي تمثل بصدق صورة مصغرة عن التفكير العام ، و قد سمحت لنا المرحلة الاستطلاعية بتحديد افضل الاساليب الممكنة و نوعية العينة التي سوف ينطبق عليها استمارة البحث من حيث طبيعتها و تركيبها و عدد افرادها و ماهي النسبة الملائمة التي تمثل بصدق مجتمع البحث ،وقد اخترنا فئة عمال التنفيذ اتساقا مع اشكالية البحث و فرضياته و لاعتبارات موضوعية كذلك على اساس ان العمال الذين يباشرون العملية الانتاجية و الذين يقومون بتنفيذ الاوامر هم الفئة الاكثر عرضة لضغوطات المسؤولين و بالتالي تعتبر هذه الفئة كفيلة بتغطية كل المؤشرات في حدود موضوع دراستنا حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، ممثلة في حدود وأهداف بحيث بلغ تعدادهم 305 عامل منفذ -و قد تم ضبط العينة كما يلي :

### 1- تحديد وحدة العينة :

و تتمثل في عمال مؤسسة قطنيات الجنوب وحدة الاغواط .

### 2-تحديد اطار المعاينة :

حيث قمنا باستبعاد عمال الادارة و العمال المؤقتين \*

### 3-تحديد نوع العينة :

تم اختيار اسلوب المعاينة الاحتمالية حيث يختار الباحث افراد ممثلين للمجتمع الاصلي لكي يجري دراسته ، و في هذه الحالة يكون مجتمع البحث الاصلي معروف و محدد انطلاقا من وضوح اطار المعاينة و توفر قاعدة السبر و لكون مجتمع البحث متجانس تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة و تم سحب مفردات العينة من ثلاث اقسام :

قسم الغزل ، قسم النسيج ، قسم الصيانة .

#### 4-تحديد حجم العينة :

يقصد بحجم العينة عدد المفردات الذين ستجرى عليهم الدراسة ، وليس هناك حجم ثابت و قانون عام متفق عليه ، يصلح لجميع الدراسات . لهذا تم الاخذ بنسبة 30% من مجموع العمال داخل الاقسام السابقة الذكر عن طريق الارقام العشوائية حيث اخنا من كل قسم نسبة 30 % و سوف يتم توضيح ذلك في الجدول كالاتي:

#### جدول رقم: 04 يوضح توزيع افراد العينة في الاقسام التنفيذية

عدد مفردات العينة	النسبة المأخوذة	العدد العمال	الاقسام التنفيذية
36	30 %	120	قسم الغزل
31	30 %	105	قسم النسيج
24	30 %	80	قسم الصيانة
91	30 %	305	المجموع

$$91 = 100/30 * 305$$

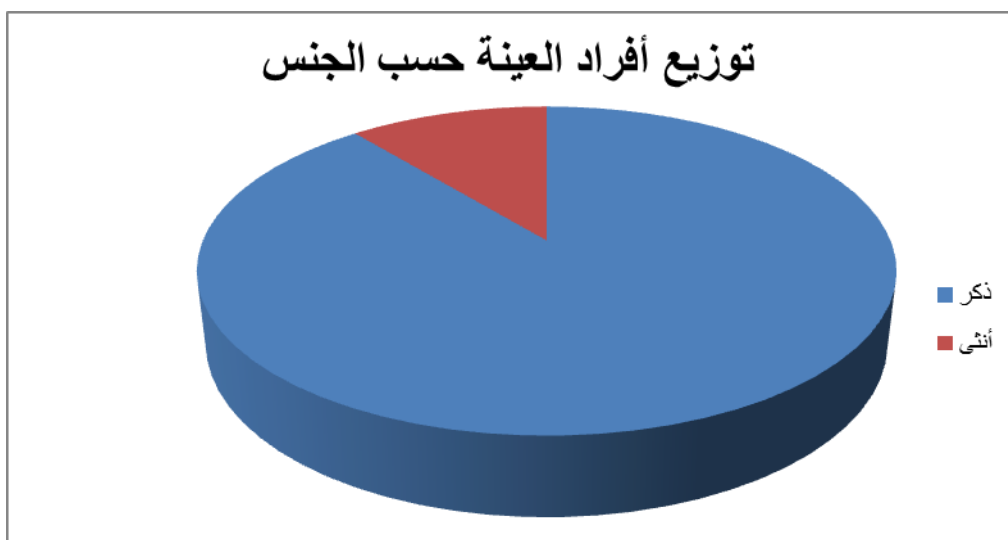
و بالتالي عدد مفردات العينة في هذه الدراسة هو 91 مبحوث .

المطلب الثاني: خصائص أفراد العينة .

جدول رقم : 05 يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
89%	81	ذكر
11%	10	أنثى
100 %	91	المجموع

الشكل رقم 07 : يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



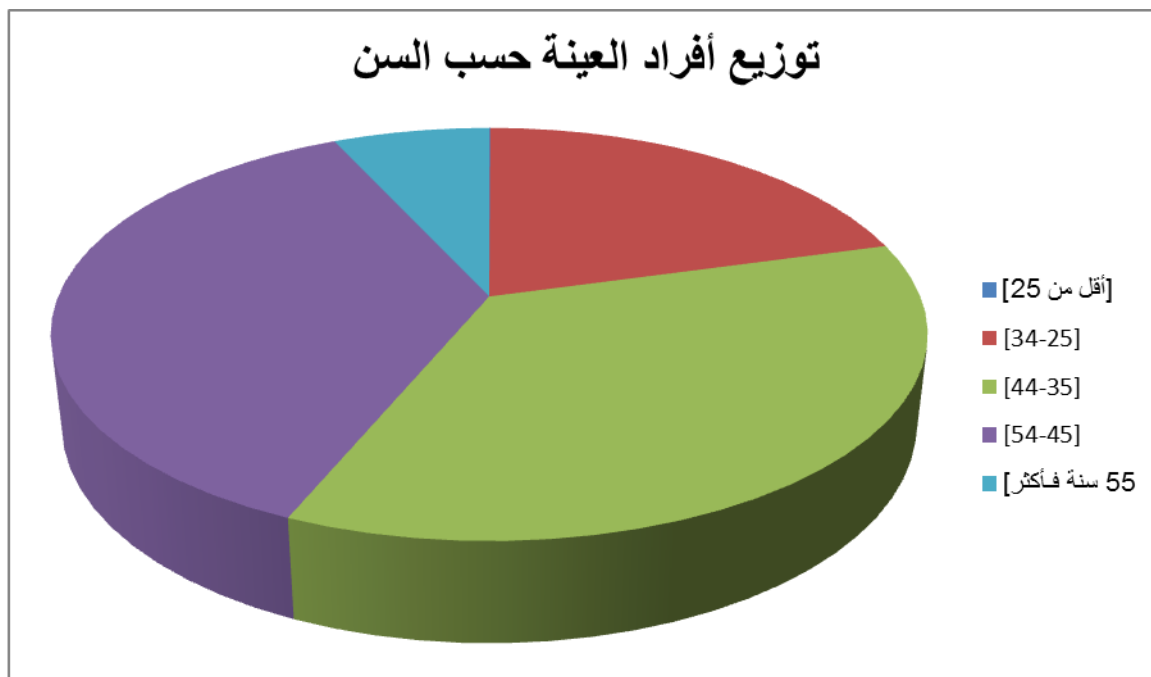
في ضوء الاحصائيات التي يظهرها الجدول أعلاه و الذي يوضح البيانات المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن أغلبية العمال هم من الذكور بنسبة 89% في حين ان نسبة الاناث قدرت ب 11%. وبالتالي فان نسبة الاناث قليلة مقارنة بنسبة الذكور و هذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة و كذلك البيئة الموجودة في المصنع و التي تعتبر محافظة نوعا ما حيث انه في البدايات الاولى للمصنع لم تكن النساء موجودات بكثرة الا قلة منهن , فمن خلال التغيير الاجتماعي الذي حصل في البناء الاجتماعي للمجتمع و خروج المرأة الى سوق العمل و منافسة الرجل في العمل الا ان النسبة تظل قليلة في المصنع و هذا نظرا

للموقع الجغرافي للمؤسسة ، حيث تقع هذه الاخيرة في منطقة خارج النسيج العمراني ، و نظرا للظروف الامنية التي مرت بها البلاد في سنوات خلت جعل هذه نسبة عمل الاناث قليلة .

جدول رقم 06: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	
4.4%	04	[أقل من 25]
19.8%	18	[34-25]
34.1%	31	[44-35]
35.2%	32	[54-45]
6.6%	6	55 سنة فأكثر
100%	9	المجموع

الشكل رقم 08: يوضح توزيع افراد العينة حسب السن



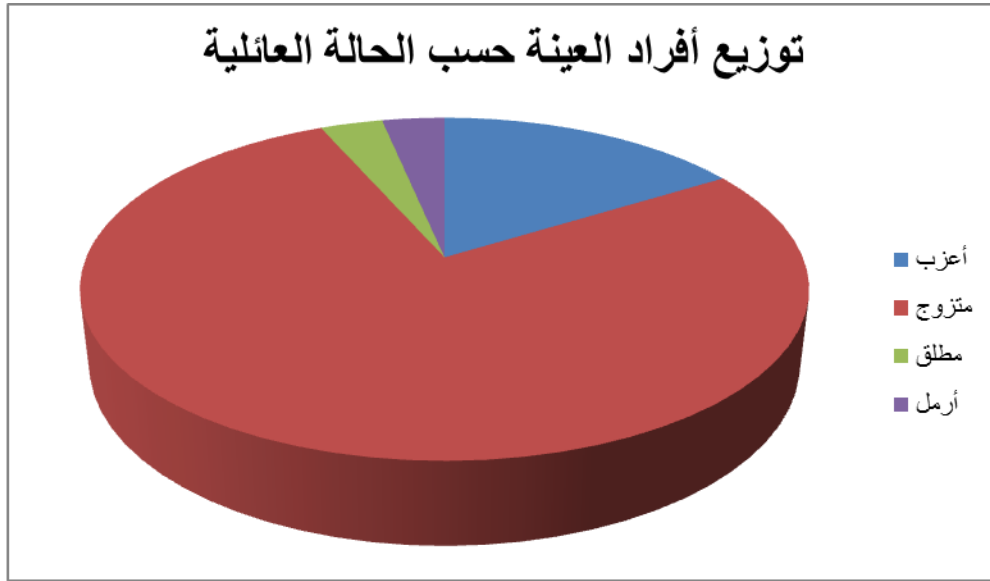
من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول و الذي يوضح نسب افراد العينة حسب السن ان اعلى نسبة هي للفئة التي يتراوح سنها بين 45الى 54 سنة و هذا بنسبة 35.2% وهي تمثل الاتجاه العام ، تليها نسبة 34.1% و هي تمثل الفئة التي يتراوح سنها بين 35 الى 44 سنة ، ثم نسبة 19.8 % بالنسبة للافراد الذين يتراوح سنهم بين 25 الى 34 سنة ، ونسبة 6.6 بالنسبة للافراد الذين يبلغون السن 55 سنة و اكثر ، اما اقل نسبة فقد سجلت عند الفئة التي يقل سنها عن 25 سنة بنسبة 4.4%.

نستنتج من خلال هذا الجدول ان اغلب المبحوثين هم من فئة الكهول . الذين يمثلون اصحاب الخبرة والأقدمية و من الأوائل الذين التحقوا بالمؤسسة ، و عملوا فيها لفترة طويلة كما اكتسبوا خبرات مختلفة و تمرسوا في أعمالهم حتى وصلوا إلى ما هم عليه.

جدول رقم :07 يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	
16.5%	15	أعزب
76.9%	70	متزوج
03.3%	03	مطلق
03.3%	03	أرمل
100%	91	المجموع

الشكل رقم: 09 يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية



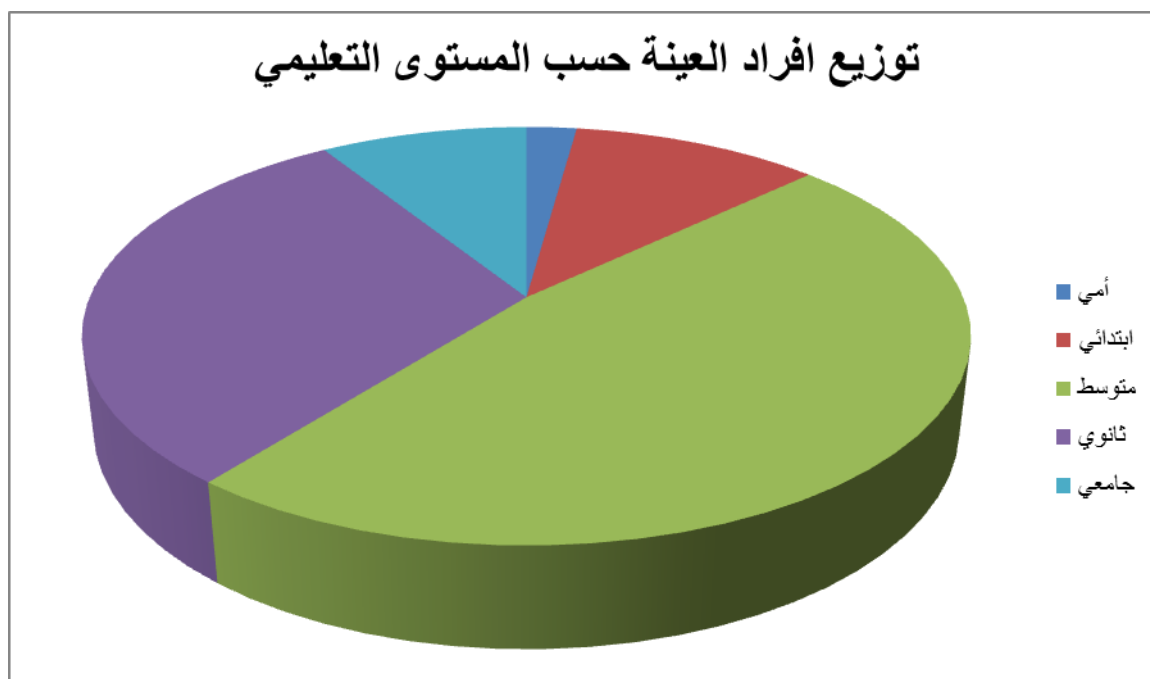
من خلال المعطيات الاحصائية لهذا الجدول والذي يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية ان نسبة 76.9% من المبحوثين هم متزوجون و مسؤولون عن أمور البيت ، اما نسبة 16.5% فهي تعود للعزاب وهم ايضا مسؤولون عن امور البيت فحسب المقابلات التي اجريناها معهم ذكروا لنا بانهم يعيلون اسرهم و يساعدونهم في المدخول فمنهم من هو يتيم و منهم من والده عاجز او اصبح غير قادر على تامين لقمة العيش فهم يتحملون مسؤولية البيت و ذلك من خلال عملهم ، اما نسبة 3.3% تساوت فيها نسبة المطلقين و الارامل بالنسبة لافراد العينة .

نستنتج أن الأغلبية من المبحوثين متزوجون هذا دليل على المسؤولية التي تعيشها هذه الفئة في حياتها الخاصة مما ينعكس على أدائهم لوظائفهم وأكثر مسؤولية لارتباطهم بمسؤولية العائلة و المسؤولية صعبة و تتطلب على الأقل وجود مادي كفيها و يلبي متطلباتها اليومية حتى ان اغلب الصراعات التي تحدث هي بسبب غلاء المعيشة لان هدفهم هو الحصول على اجر جيد من اجل معيشة جيدة ، أما بالنسبة للعزاب تقل المسؤولية الاجتماعية هم من حديثي العمل بالمصنع ، لكن منهم من هو مسؤول عن امور البيت وهذا ما رصدناه من خلال المقابلات التي اجريناها مع العمال.

جدول رقم: 08 يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	
02.4%	01	أمي
11.9%	05	ابتدائي
52.4%	22	متوسط
33.3%	14	ثانوي
9.9%	9	جامعي
100%	91	المجموع

الشكل رقم: 10 يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال القراءة الاحصائية للبيانات الي يظهرها الجدول و الذي يبين المستوى التعليمي

للافراد المبحوثين ان نسبة 52.4% هم الافراد الذين يحوزون على مستوى متوسط ، اما

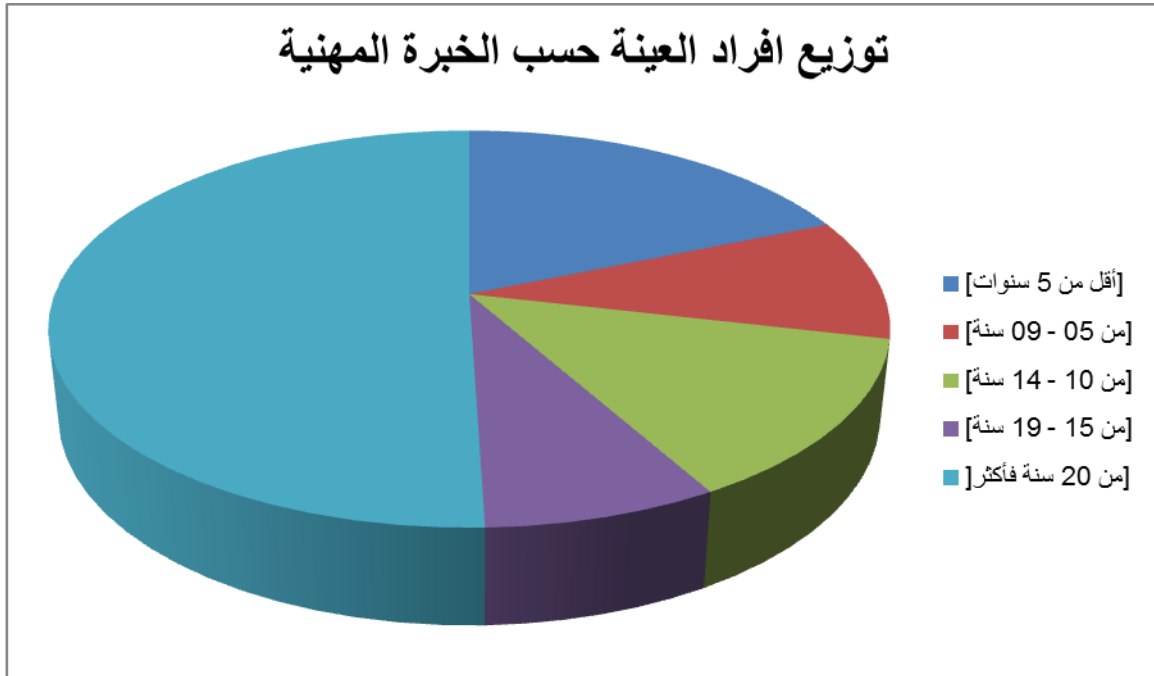
نسبة 33.3% فهي تمثل فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي ، ونسبة 11.9% بالنسبة لمستوى ابتدائي ، و نسبة 9.9% تمثل نسبة الجامعيين و اقل نسبة هي 02.4% تمثل فئة الاميين من افراد العينة.

ما يمكن استنتاجه من خلال المعطيات الاحصائية ان المستوى متوسط هو الغالب لدى افراد العينة و هذا راجع لبدايات التوظيف الاولى مما يسمى بجيل التأسيس الذي بقي الى حد الان و معظمهم التحق بالعمل أي في البدايات الأولى للمؤسسة ، حيث انشأت هذه المؤسسات بعد الاستقلال مباشرة و كان المجتمع الجزائري انذاك يعيش اوضاعا اجتماعية مزرية خاصة الامية التي كانت متفشية بشكل كبير لذا لم تكن المستويات التعليمية عالية بل كانت بسيطة هذا من جهة ، من جهة اخرى ان العمل في المصنع خاصة لدى عمال التنفيذ لا يتطلب عملهم على الالات قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بقدر ما تتطلب قدرات جسدية ،حيث نلاحظ تمركز و توظيف الفئة الجامعية في المناصب الادارية .

**جدول رقم: 09 يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية**

النسبة %	التكرار	
18.7%	17	[ أقل من 5سنوات ]
9.9%	9	[ من 05 - 09 سنة ]
13.2%	12	[ من 10 - 14سنة ]
7.7%	7	[ من 15 - 19سنة ]
50.5	46	[ من 20 سنة فأكثر ]
100%	91	المجموع

الشكل رقم: 11 يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



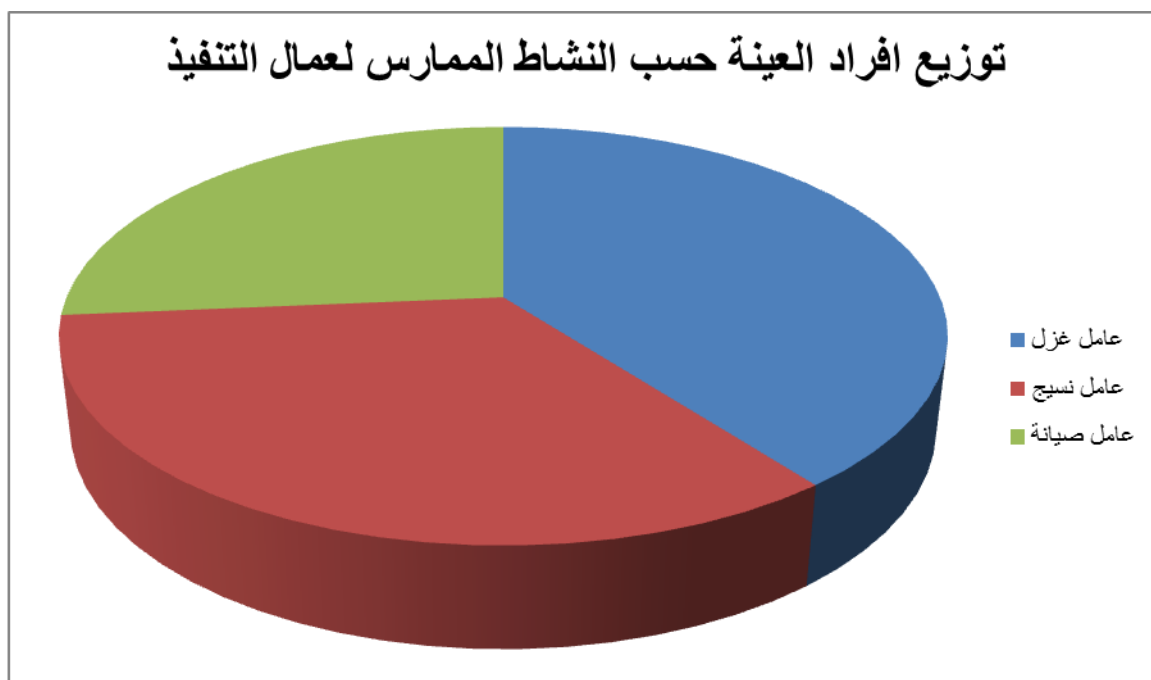
من خلال المعطيات الاحصائية لهذا الجدول الذي يوضح سنوات الاقدمية للمبحوثين نلاحظ ان اعلى نسبة و التي تمثل الاتجاه العام هي نسبة 50.5% تمثل الافراد الذين يمتلكون اكبر خبرة اي من 20 سنة فاكتر ، تليها نسبة 18.7% بالنسبة لافراد اقل خبرة أي اقل من 05 سنوات ، ونسبة 13.2% بالنسبة لافراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 الى 14سنة ، نسبة 9.9% تمثل فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من من 05 - 09 سنوات و اخر نسبة كانت للافرادالذين يحوزون على خبرة تتراوح بين 15 الى 19سنة و هذا بنسبة 7.7%.

ما يمكن ان نستنتجه ان النسبتين الغالبتين تمثلتا في الافراد الذين لديهم خبرة طويلة في الميدان اكثر من 20 سنة ،خاصة و انها عاصرت و سايرت التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسة كل المشاكل التي مرت بها ، و مقابل ذلك النسبة الاخرى تمثلت في الافراد حديثي الخبرة اقل من 05سنوات ، وهنا نحصل على مزيج اين تلتقي فيه الخبرة مع الشباب هذا ما يعكس وجود ثقافتين داخل المصنع أي نمطين مختلفين من القيم

جدول رقم 10 يوضح توزيع افراد العينة حسب النشاط الممارس لعمال التنفيذ

النسبة %	التكرار	
39.56%	36	عامل غزل
34.06%	31	عامل نسيج
26.37%	24	عامل صيانة
100%	91	المجموع

الشكل رقم 12 يوضح توزيع افراد العينة حسب النشاط الممارس لعمال التنفيذ



من خلال المعطيات الاحصائية لهذا الجدول والذي يوضح نشاط العمال التنفيذيين في المصنع نلاحظ ان نسبة 39.56% من الافراد المبحوثين هم من فئة عمال الغزل ، تليها نسبة 34.06% و التي تمثل عمال النسيج ،اما عمال الصيانة نسبتهم من مجموع العينة 26.37%.

نستنتج من خلال تحليلنا للجداول الوصفية أن عينة الدراسة أغلبها من فئة الذكور، حيث يرجع هذا الى بعض العوامل منها تموقع المؤسسة في مكان خارج النسيج العمراني للمدينة ، و الى البيئة الاجتماعية التي لا تحبذ عمل المرأة خارجا ، و ظروف البلاد في السنوات الماضية ، كما ان أغلب افراد العينة هم من الكهول و الذين يتراوح سنهم بين 45 الى 54 سنة ، حيث اشتغلوا طويلا بالمؤسسة قيد الدراسة ، و ان أغلب العمال بذات المؤسسة هم متزوجون ، كما ان اغلبهم يملك مستوى متوسط ، و هذا راجع لبدايات التوظيف الاولى مما يسمى بجيل التأسيس، و خاصة بعد الاستقلال و المستوى العام للشعب الجزائري الذي كان ضعيفا ، وطبيعة العمل بالورشات الانتاجية التي لا تستدعي مستوى تعليمي جيد ، أن أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة حيث لديهم خبرة طويلة في الميدان اكثر من 20 سنة كما أن اغلب العمال من الافراد المبحوثين هم من فئة عمال الغزل .

الفصل الخامس  
تحليل البيانات و مناقشة  
النتائج

المبحث الأول : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضيات

المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

يتأثر نسق العلاقات السوسيو مهنية بأسلوب التسيير البيروقراطي والذي يؤدي بالعاملين إلى تبني أفعال توجهها استراتيجيات خاصة بهم.

جدول رقم : 11 يوضح وجود التعاون بين العامل و الرئيس في العمل

النسبة	التكرار	يوجد تعاون بينك وبين رئيسك فيما يخص العمل
46.2%	42	دائما
48.4%	44	أحيانا
5.5%	5	أبدا
100%	91	المجموع

من خلال الجدول أعلاه المعبر عن وجود التعاون بين العامل و رئيسه فيما يخص العمل ، تظهر لنا المعطيات الاحصائية فيه أن التعاون موجود بينهم ولكن ليس بشكل دائم و انما في فترات وهذا من خلال اعلى نسبة فيه و التي تمثل الاتجاه العام لهذا الجدول و التي كانت بنسبة 48.4%، تليها نسبة 46.2 % أقرت بأن التعاون موجود دائما بينهم و بين رئيسهم ، في حين ان نسبة 5.5 % نفت قطعاً بوجود التعاون بينهم و بين رئيسهم في العمل.

اذا من خلال هذا الجدول نستنتج ان التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين يكون في حالات فقط وليس بشكل دائم ، و بالمقابل نجد ان مسألة التعاون بينهم تعد ذات بعد مهم في هذه العلاقة و التي من شأنها خلق الانسجام و روح الفريق وهذا ما سيؤدي الى زيادة الانتاجية ، حيث ان نجد ان البنائية الوظيفية تقرّ بهذه المسألة وذلك من خلال التعاون بين الأفراد فكل نظام أو

نسق يكون عنصرا تابعا للأنساق الكبرى التي يعتبر جزءا منها، كما أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقا تعاونياً داخلياً حتى يحقق التنظيم تماسكه لابد له من التضامن . لا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضا على التعاون القائم بين أفراد فريق العمل، وحتى يتحقق هذا يجب تبيان الواجبات والأعمال الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل وبالأسلوب الأنسب لأدائه، فالرئيس الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم، وتحقيقا لأهدافهم الشخصية، وفي معظم الحالات فإن التعاون بين الأعضاء هو القاعدة وليس الاستثناء، ويبدو أن ذلك عائد إلى العضو الفرد الذي يستطيع وحده المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومادام العمال مرتبطين أو مكلفين- هم بدورهم -بتحقيق ذات الأهداف فإنهم سيتعاونون مع بعضهم البعض-أساس تبادل المنفعة - أو نظرا لأن تحقيق أهداف المؤسسة سيعود على كل واحد منهم بفوائد ربما تكون على شكل مكافأة، وهذه حالة من الحالات التي تعاون فيها المشرف المباشر مع مرؤوسيه، لأن العمل البسيط غير المعقد، لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون من طرف المشرف المباشر، وهذا راجع إلى طبيعة وظيفة مرؤوسيه، فهي محدودة في مضمونها، كأن يكون عاملا على آلة في خط تجميع، عكس العمل المعقد الذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل بين الرئيس المباشر والعمال المنفذين.

جدول رقم 12 : يوضح الطريقة التي يتبعها الرئيس في العمل

النسبة	التكرار	تصف الطريقة التي يتبعها رئيسك في العمل
50.54%	46	ديموقراطية
49.45%	45	تسلطية
100%	91	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية المدونة اعلاه تتضح لنا ان النسب متقاربة جدا من حيث الطريقة التي يستعملها الرئيس في العمل حيث نجد 50.54 % اجابوا بأن طريقة الرئيس ديموقراطية اما نسبة 49.45% فيرون انها طريقة تسلطية .

من خلال هذا يتضح لدينا ان المؤسسة محل الدراسة يتبع فيها الرؤساء الطريقة الديمقراطية و كذا التسلطية في تعاملهم مع العمال، ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي هنا يسير في اتجاهين متعاكسين ديموقراطي من جهة و تسلطي من جهة اخرى، فالرئيس يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك الرئيس والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين و عملهم فالطريقة الديمقراطية في هذا النوع من الإدارة يستشير أو يشارك المسؤول الأعمال العاملين في عملية الانتاج ، اقتناعا منه بأن عماله لديهم الأمانة و الخبرات ، و بعد أن تكونت الثقة بينه و بينهم على مر السنين ففي احدى المقابلات الحرة التي كنا نجريها مع العمال " أشاروا لنا ان رئيسهم يثق فيهم بدون رقابته لهم لانهم عملوا معه لمدة طويلة منذ سنين ولم يحدث بينهم أي مشكل و يتعامل معهم بطريقة جيدة " . أما التسلطية فالرئيس يقوم بوضع السياسات واتخاذ أغلب الاجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال اخضاع كل الامور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فهو يبلغ المرؤوسين بالوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم هذا ما سوف يؤدي بالعمال الى كره العمل لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف و بالتالي يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات .على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين .

جدول رقم : 13 يوضح استعمال الرئيس لأسلوب الصرامة لفرض سلطته على العمال

النسبة	التكرار	يستعمل رئيسك في العمل اسلوب الصرامة لفرض السلطة على العمال
54.9%	60	نعم
45.1%	41	لا
100%	91	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية المدرجة في هذا الجدول نلاحظ ان نسبة 54.9 % من اجابات المبحوثين يؤكدون فيها على تطبيق الصرامة من طرف رئيسهم كي يفرض سلطته عليهم ، في حين أن نسبة 45.1 % نفت ذلك .

من خلال هذه النسب اذا يتضح أن الاسلوب المتبع من طرف القائمين على شؤون المؤسسة امتازت بالصرامة وقلة المرونة، مما تسبب في ظهور مثل هذا الاتجاه السلبي.

حيث و من خلال المقابلات التي اجريناها مع الرؤساء و نحن بصدد تحضير لقاء المقابلة ، لاحظنا قيام احد المسؤولين بالصراخ على أحد العمال برغم كبر سن هذا الأخير و الذين كان يفوق سنه و امامنا أيضا مما سبب له احراجا أمامنا . وفيما يخص التطبيق الصارم للقواعد التنظيمية ، فالعامل أمام هذا الإجراء يجد نفسه مقيد مما يفقده المرونة في التعامل مع المهام والأنشطة المسندة إليه، كما أن ذلك يؤدي إلى شعور العامل بالضجر والملل والقلق، ومن ناحية أخرى فإن التطبيق الحرفي للقواعد التنظيمية يؤدي إلى جمود السلوك وعدم المبادرة، وبالتالي عدم التكيف مع المواقف التي يفرضها العمل ومتطلباته، و هذا ما عرفه كروزيه بالحلقة المفرغة .

جدول رقم: 14 يوضح وجهة نظر العمال في سبب المعاملة القاسية من طرف رئيسهم

النسبة	التكرار	المعاملة القاسية من طرف مسؤولك ترجع الى
41.8%	38	شخصية المسؤول
16.5%	15	تسيب العمال
17.6%	16	اللامبالاة من طرف العمال
24.2%	22	من اجل فرض مكانته و هيئته
100%	91	المجموع

من خلال الجدول اعلاه و الذي يوضح الاسباب التي تجعل المعاملة قاسية من طرف الرئيس حيث نلاحظ من خلال معطياته الاحصائية ان نسبة 41.8 % و التي تمثل الاتجاه العام لهذا الجدول أن شخصية المسؤول هي التي تجعله قاسيا في معاملته ، أما نسبة 24.2 % من اجاباتهم فترجع في نظرهم الى ان الرئيس يكون قاسيا من أجل فرض مكانته و هيئته أمام العمال ، و ترجع نسبة 17.6 من افراد العينة ان السبب وراء ذلك يكمن في اللامبالاة من طرف العمال ، اما بقية المبحوثين فقد رأو بأن الرئيس و معاملته القاسية انما تعود الى تسيب العمال و هذا بنسبة 16.5%.

من خلال ما تم عرضه من من بيانات حول اجابات المبحوثين يتأكد لنا ان المعاملة القاسية من طرف ترجع الى شخصية المسؤول في حد ذاته ، و هذا بدوره يرجع الى التنشئة الاجتماعية لهم و تأثير الخصائص الثقافية و الاجتماعية التي تنتقل من محيطهم الاجتماعي الى محيطهم التنظيمي ، فقد يكون ذلك بسبب نشوئهم في بيئة اجتماعية لا تشجع على قبول الراي الاخر خاصة النسق الاسري لهم اذا كان قائما على الانفراد في الراي و تهميش الراي الاخر سواء من الاب او الاخ ، و التي سوف تغرس من الطفولة في اذهانهم و ان لهم الحق في أن

يتخذوا القرارات التي تخص مصيرهم دون نقاش و الا سوف يعاقبون من طرف عائلتهم ، فترسخ مبدأ الافضلية في العائلة و السلطة و التسلط هذا ما يجعلهم ينتجون تصرفات تسلطية تصل الى درجة اهانة العمال ، فهذا التمييز من خلال مبدأ الافضلية تفضيل شخص على شخص اخر ينتج اشكالا من السلوكات السلبية و التي سوف تغطي على مكونات شخصيته هذا من جهة .

من جهة اخرى قد يكون مرد هذا التصرف ايضا استراتيجي يتخذها هولاء المسؤولين لمعاملتهم القاسية ، كاستراتيجية دفاعية يقومون بها من اجل ردع أي محاولة قد يقوم بها العمال لكي يبقوا في مناخ يسوده الخوف و لكي لا يعطوا فرصة لاي عامل بأن يعبر باي طريقة كانت على الوضع الذي يؤدي عمله فيه حيث نجد اقتراح "كروزيه" ل نظرية العقلانية المحدودة، حيث ان التنظيم عنده مجال لدراسة متغيرات عديدة مرتبطة بدراسة السلوك الانساني الصادر عن الطبيعة الانسانية البحتة. حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الافراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وانما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم. تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من اجل تدعيم او تقوية مراكز القوة والنفوذ - السلطة - واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها او الحصول على مكاسب ومكانات جديدة. (اي ايجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الاهداف).

فالنسق الشخصي يعني جوانب الشخصية الانسانية التي تؤثر في الوظائف الاجتماعية للفرد و هو نسق للصفات أو السمات الخاصة بالفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_غي روشيه ، مدخل الى علم الاجتماع العام (الفعل الاجتماعي )، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ،بيروت 1983  
ص،117.

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و الأوامر الموجهة من طرف المسيرين

المجموع		اكثر من 20 سنة		19-15 سنة		14-10 سنة		9-5 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية  الاورامر الموجهة من المسيرين
35.2 %	32	%32.6	15	%14	1	%50	6	%88.9	8	%11.8	2	تطبيق اوامر الادارة
15.4 %	14	%21.7	10	%14.3	3	%16.7	2	%0	0	%5.9	1	تقييد العمال
35.2 %	32	%32.6	15	%42.9	2	%25	3	%11.1	1	%58.8	10	زيادة الانتاج
14.3 %	13	%13	6	%28.6	7	%8.3	1	%0	0	%23.5	4	لفرض السلطة
100 %	91	%100	46	%100	7	%100	12	%100	9	%100	17	المجموع

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين الخبرة المهنية لأفراد العينة و كيف يرون الأوامر الموجهة من المسيرين و غايتها ، حيث من خلال المعطيات الاحصائية لهذا الجدول نلاحظ ان أوامر المسيرين هي من أجل تطبيق أوامر الادارة و زيادة الانتاج حيث تساوت النسبتين لكلا الإجابتين عند 35.2 % ، أما الفئة التي أكدت أن اوامر المسيرين هي من اجل تطبيق اوامر الادارة فكانت لدى العمال الذين تتراوح خبرتهم من 05-09سنوات ، أما العمال الذين يرون أن الاوامر هي من اجل زيادة الانتاج فكانت أقل من 05 سنوات %.

أما نسبة 15.4% من افراد العينة يرون بأن الاوامر التي يصدرها المسيرون هي من اجل تقييد العمال حيث ان الفئة الاعلى نسبة في هذه الاجابة كانت لدى العمال الذين لديهم اطول سنوات خبرة اي من 20 سنة فأكثر و ذلك بنسبة 21.7%.

أما بقية المبحوثين فيرون أن أوامر المسؤولين هي من أجل فرض سلطتهم عليهم و ذلك من خلال النسبة التي مثلت اجابتهم 14.3%، حيث أن الفئة التي تملك خبرة لا بأس بها في المؤسسة و التي تتراوح بين 15-19 سنة و ذلك بنسبة 28.6% من اجاباتهم .

فمن خلال عرضنا للمعطيات الاحصائية نجد ان الفئة التي تملك خبرة قليلة كانت ترى ان الاوامر هي من اجل زيادة الانتاج و تطبيق اوامر الادارة، فبحكم قلة خبرتها في لا تعي جيدا خبايا التنظيم الرسمي و أهدافه، و ما يؤكد ذلك أن الفئة التي تملك اكبر خبرة في المؤسسة محل الدراسة ترى عكس ذلك تماما فهي تجد في أوامر المسؤولين انها من اجل تقييد العمال و فرض سلطتهم عليهم فهذه الفئة الاخيرة و بحكم أنها عاشت و سايرت مختلف التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسة بالاضافة الى المشاكل التي حدثت بها ، تريد ان تمد يد العون هي كذلك من اجل مساعدة المؤسسة على النهوض بإنتاجيتها فبعد ان كانت توظف آلاف العمال اصبحت توظف المئات فقط منهم نظرا لتعرضها لأزمات

اقتصادية و اجتماعية نتجت عنها تسريحات في اوساط العمال و تجميد الاجور عدة مشاكل اخرى ، فمن خلال مقابلاتنا للعمال صرح احدهم " بأن "سونيتاكس " تدهورت كثيرا و لم تكن كما كانت عليه حيث يستطرد قائلاً اننا كنا نعيش رفاهية حقيقية حينما كنا تعمل فيها في السنوات الماضية خاصة فترة السبعينات ، لكن المؤسسة تعرضت للسلب والنهب مؤخرًا اثرت على مردوديتها و على اجور عمالها " حيث و من خلال مقابلاتنا لهم لمسنا ولاء كبيراً لمؤسستهم حيث يحاولون جاهدين ان ترجع كما في السابق لهذا هم يريدون دعم الادارة من اجل ان تنهض بسمعتها و انتاجها حتى و ان كانت هناك بعض التجاوزات لكنهم يريدون الافضل لمؤسستهم . حيث ان الممارسات التسييرية السلبية التي يقوم بها المسئولون في نظرهم تهدف الى تقليص مشاركتهم في اتخاذ القرارات او ابداء مقترحاتهم حول العمل و هذا

من اجل الانفراد بالسلطة ، هذا ما يزيد من استيائهم و بالتالي يقاومون و يعارضون طرق التسيير . ان التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الافعال معطلة، بمعنى انه عديم التقويم .ومن ثمة يكون الافراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة و " عزلة "الفئات المهنية تثير المشاكل، ويستغلها الافراد لتوسع مجال سلطتهم، وبالتالي تؤدي هذه الوضعية الى احباطات وضغوطات تؤدي الى نشر قواعد جديدة وتقوية مركزية محتكرة للسلطة والتحكم .وقدم في هذا كرو زي تعريفا للبيروقراطية على أن النسق التنظيمي عاجز عن التعديل بدلالة الاخطاء والاختلالات، بحيث يكون سوء التسيير من العناصر الضرورية، والاساسية لبقاء توازنه<sup>1</sup>.

حيث ان هذا الامر زاد من تعسف المسيرين و الذي لا يخدم الفئة العمالية لتجاوزاتهم على حسب المصلحة العامة لهم ، و استغلال السلطة من اجل تحقيق مآرب شخصية فالوظيفة الظاهرة للمسؤولين تكمن في الانتاج وتطبيق الاوامر الادارية لكن الوظيفة الكامنة لهم هي في استغلال السلطة لتحقيق اهداف شخصية و الحصول على النفوذ و هذا ما يراه ميرتون حيث يوجد عدد من الوظائف الكامنة والتي يمكن ملاحظتها سواء عن طريق وجود جماعات المصلحة أو انتشار الفساد أو الخروج عن القواعد التنظيمية، وغير ذلك من مظاهر سلبية أو كما أسماه بالانحرافات أو الخلل الوظيفي، و من خلال تحليلنا هذا نستشف ان لعامل الخبرة أثر واضح في هذه العلاقة .

<sup>1</sup> \_ Michel Crozier , le monde des employés de bureau, Edition ,Seuil,1977 ,p237.

جدول رقم : 16 يوضح العلاقة بين السن و طبيعة العلاقة بين العمال.

المجموع		اكثر من 55 سنة		55-45 سنة		44-35 سنة		34-25 سنوات		اقل من 25 سنوات		السن طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
72.52 %	66	66.7 %	4	71.9 %	23	83.87 %	26	55.6 %	10	75 %	3	علاقات تضامنية
9.89 %	9	16.7 %	1	15.6 %	5	3.22 %	1	11.1 %	2	0 %	0	علاقات صراع فيما بينهم
6.59 %	5	0 %	0	3.1 %	1	3.22 %	1	22.2 %	4	0 %	0	انقسام العمال الى مجموعات مختلفة
11 %	10	16.7 %	1	9.4 %	3	9.67 %	3	11.1 %	2	25 %	1	علاقات يسودها الغموض
100 %	91	100 %	6	100 %	32	100 %	31	100 %	18	100 %	4	المجموع

من خلال هذا الجدول سنحاول تحليل العلاقة بين متغير السن وطبيعة العلاقات بين العمال من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير السن و طبيعة العلاقات بين العمال فيما بينهم داخل المؤسسة ، حيث يتضح لنا ان 72.52 % من المبحوثين تتكون بنهم

علاقات تضامنية حيث تتركز أعلى نسبة عند الافراد الذين يتراوح سنهم بين 35 -44 سنة بنسبة 83.97 % ثم تليها الفئة التي يقل سنها عن 25 سنة بنسبة 75 %، حيث نلاحظ انه كلما قل السن كلما زاد التضامن بين العمال ، اما نسبة 11.1% من اجاباتهم فهي علاقات يسودها الغموض ، اما نسبة 9.89 % فيرون انها علاقات صراع فيما بينهم و تركزت النسبة لدى الافراد الذين يتراوح سنهم بين 45-54 سنة ، و نسبة 16.7 % للافراد الذين يتجاوز سنهم 55 سنة فاكثر ، نلاحظ انه كلما زاد السن كلما زاد الصراع فيما بين العمال ، اما بقية المبحوثين فيرون من خلال هذا ان العلاقات بين العمال تنقسم بانقسام العمال الى مجموعات مختلفة بنسبة 6.59% خاصة فئة 25-34 سنة و التي تؤكد ذلك بنسبة 22.2 % . فمن خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول استنتجنا انه السن له علاقة بالتضامن فكلما قل السن زاد التضامن بين العمال و هذا قد يرجع الى الحساسية التي تقع بين الكبار في السن و خبرتهم في الميدان و بين الشباب حديثي العمل او ما يسمى " بصراع الاجيال " حيث تحدث مثل هذه الحساسيات نظرا لاختلاف وجهات النظر اتجاه العمل من جهتها و هؤلاء القداماء الذين ينظرون اليهم انهم لا يملكون الخبرة فهم حسب "كروزي" في وضعية ثقاف غير مكتملة معنى ذلك انهم يحتاجون الوقت طويل للاندماج و لتعلم الثقافة الجديدة التي تطبع المؤسسة ، و كذلك فان هؤلاء ينكتلون و يتضامنون من اجل تحقيق مصالحهم خاصة اذا تعرضوا لضغوطات من طرف المسؤولين ، لكن ما يجدر الاشارة اليه بناء على ما رصدناه من ملاحظات ، و المقابلات التي اجريناها ان هذا النوع من التضامن قائم على اساس المنفعة و المصلحة ، حيث لمنا تحالفات آنية تتشكل من حين لآخر ، كلما رأت المجموعات مصلحة مشتركة في ذلك ، و قد حدثت مثل هذه التحالفات فعلا في بعض النزاعات ان جماعات المصالح هذه يتضامن أعضاؤها فيما بينهم و يدخلون في علاقات تحالف مع جماعات أخرى بحيث أن الشخص الذي لا ينتمي إلى جماعة معينة يكون عرضة لتضييع حتى حقوقه الأساسية، و يكون عرضة لهجوم الآخرين عليه، و بذلك يكون من المهم أن يكون لكل شخص جماعته و لكل مسؤول جماعته أيضا التي يعتمد عليها و تحمي ظهره، وتبدو انها استراتيجية

تعكس اللعبة التي يتشارك فيها هؤلاء الفاعلون ،وعن وعي لمتطلبات هذه اللعبة ، فتحرك الفاعلين بهذا الشكل يمثل مجموعة من الافعال الجماعية ، التي تعكس توجه الجماعة ،فالفاعلون هنا ليسو وسائل تستغل لتحقيق اهداف التنظيم ، فهم في اطار تعاونهم و اندماجهم يتبعون اهداف متعددة تعكس طموحاتهم و تطلعاتهم التي من الممكن ان تكون متعارضة او مؤيدة لاهداف التنظيم ،فالافراد يملكون هامشا من الحرية يمارسون فيه نوعا من الاختيار ،حيث ان استراتيجية الفاعلين تتسم بالعقلانية و التي تبقى محدودة حسب كروزيه فالتنظيم هنا حسبه يصبح حقا للتعاون و التبعية المتبادلة بين الفاعلين ،لكن مع مصالح قد تون متناقضة معنى ذلك مجموع العاب مبنية تعرف بنسق الفعل المادي .و نستنتج ايضا ان الصراع بين العمال يزيد كلما زاد السن حيث يكون الصراع من اجل الترقية او الحصول على الامتيازات خاصة اذا كان التمييز و المفاضلة هو مبدأ ذلك و ليس على اساس الموضوعية فيحدث مثل هذه الصراعات من اجل تحقيق مطلبهم و بالتالي يحصل الصراع تبعا لذلك .

جدول رقم : 17 يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و أسس اختيار الزملاء في العمل

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي اساس اختيار زملاء العمل
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
	50	4	20	11	9	6	54.9%	44.4%	66.7%	42.3%	على اساس التخصص المهني
	15	3	8	3	1	0	16.5%	33.3%	0%	5.9%	التوافق في المستوى التعليمي
	15	2	1	6	3	3	16.5%	22.2%	33.3%	17.6%	الافراد الذين هم معك في قرابة
	11	0	1	6	4	0	12.1%	0%	23.5%	23.1%	الافراد الذين لديهم معارضة مع الادارة
المجموع	91	9	32	26	17	9	100%	100%	100%	100%	

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و على أي أساس يقوم العمال باختيار زملائهم في العمل حيث من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول نلاحظ ان أغلب العمال تتشكل علاقات الزمالة بينهم انطلاقا من تخصصهم المهني وهو الاساس الاول الذي يتم من خلاله التعاون و تكوين جماعات العمل مع بعضهم و هذا بنسبة 54.9% حيث يعتبرون هذا العامل هو الاطار المرجعي للانتماءات التي يكونونها في المؤسسة فالعامل التكنولوجي و تقسيم العمل كان المحدد الاساسي لهذه الجماعات ، حيث تركزت النسبة اكثر عند الافراد الذين لديهم مستوى ثانوي و هذا بنسبة 66.7% ،

أما الأساس الثاني الذي يشكل من خلاله العمال علاقاتهم مع بعض كان من خلال التوافق في المستوى المهني و هذا بنسبة 16.5% فقد أقرروا بان علاقات الزمالة بينهم تتشكل على اساس التوافق في المستوى العلمي وكانت هذه النسبة متمركزة لدى الجامعيين أكثر نسبة 33.3% ، حيث اختار هؤلاء زملائهم من خلال هذا العامل ، و تلي هذه النسبة فئة الثانويين و الذين كذلك اختاروا هذه القاعدة لاختيار زملائهم في العمل بنسبة 26.7% .

و فيما يتعلق بالأساس الثالث الذي تتشكل من خلاله علاقات الزمالة بين العمال هو عامل القرابة بين العمال أي الافراد الذين بينهم علاقات قرابية أو الذين بينهم علاقات دموية و هذا بنسبة 16.5% حيث أن الفئة التي تمثل هذا الاتجاه بنسبة أكبر كانت لدى العمال الأميين الذين هم بدون مستوى وهذا بنسبة 33.3% ، تتبعها على هذا الاساس ايضا العمال ذوي المستوى متوسط و هذا بنسبة 23.1% .

أما الأساس الاخير الذي من خلاله يتضامن العمال ويرتبطون فيها مع بعض كزملاء يكمن عامل الافراد المعارضين للادارة و هذا بنسبة 12.1% من اجابات العمال حيث تشير البيانات الاحصائية ان الفئة التي تركزت النسبة فيها هي فئة العمال الابتدائيين بنسبة

23.5% ، و عمال المستوى المتوسط بنسبة 23.1% . حيث يشطلون جماعات غير رسمية يعملون جنبا الى جنب من أجل معارضة ممارسات الادارة التي لا تتفق وميولاتهم الشخصية من اجل تحقيق اهدافهم التي تتعارض دائما مع اهداف الادارة .

اذا و من خلال استنتاجنا لهذا الجدول نرى بأن بأنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للأفراد المبحوثين كلما استندوا في ذلك على الاسس الموضوعية في تشكيلهم لعلاقات الزمالة حيث يلعب المستوى التعليمي الدور البارز في تحيده لأسس العلاقات الاجتماعية القائمة بين العمال التنفيذيين ، حيث و كما رأينا أن الجامعيين و الثانويين ( هناك حالات شاذة قليلة من الثانويين لا تخضع لهذا الاساس ) هم من استندوا في تكوين علاقاتهم على أساس موضوعي كالتوافق في المستوى التعليمي و التخصص المهني ، وكذلك من خلال الجدول نستنتج انه كلما انخفض المستوى التعليمي للمبحوثين كلما اتجهوا في تحديد زملائهم انطلاقا من معايير ذاتية مثل ما لاحظنا كعامل القرابة و المعارضين للإدارة.

جدول رقم 18: يوضح عمل احد من أبناء أسرة أو عرش العامل بالمؤسسة و إمكانية مساعدة بعضهم اذا حصل لهم مشكل مع الإدارة

النسبة	التكرار	الاحتمالات		
45.05 %	41	نعم	تقومون بمساعدة بعضكم البعض عند حصول مشكل مع الإدارة	نعم
7.69%	7	لا		
52.74%	48	المجموع		
47.25%	43	لا		
100%	91	المجموع		

من خلال الشواهد الاحصائية المدونة في هذا الجدول و الذي يبين لنا عمل أفراد أسرة العامل او عرشه في المؤسسة و هل يقومون بمساعدة بعضهم ان كانوا موجودين اذا تعرض احدهم لمشكل من الإدارة ، يتضح لنا أن العلاقات القرابية موجودة في هذه المؤسسة بالنسبة لعمال التنفيذ حيث تشير النسبة 52.74% الى ذلك ، حيث اجاب هؤلاء انهم يقومون بمساعدة

بعضهم البعض اذا حصل لاحدهم مشكل مع الادارة هذا ما أكدته نسبة 45.05% من إجابات المبحوثين بهذا الخصوص ، أما البقية فيوجد لديهم اقرباء يعملون معهم لكن لا يساعدون بعضهم البعض عند حدوث مشكل و هذا ما اشارت اليه نسبة 07.69% من هؤلاء ، حيث بات جليا أن أواصر القرابة امتدت حتى الى التنظيمات الصناعية فالعشيرة و القرابة تعتبر أحد مكونات البناء التنظيمي لهاته المؤسسة خصوصا اذا ما تعلق الأمر بهوية العمال ، فنجدهم يتشكلون على شكل زمر تبعا لعرشهم و أصلهم ، و حين حدوث طارئ ما لأحدهم فإنهم يتكثرون مع بعض من اجل مواجهة الازمة التي تعترضهم كرجل واحد ، فحتى المشاكل التي تتدلع بين العمال و الادارة نجد الانتماءات القبلية حاضرة فيها سواء بسببها أو تكون احد الحلول لتجاوز المشاكل التي تظهر في بيئة العمل ، فحسب مقابلة مع احد رؤساء المصالح أورد لنا " أن العشيرة و القرابة و الانتماءات القبلية موجودة بكثرة وسط العمال حتى أن بعض المسؤولين يكون من عرش معين فإنه يغطي عن تجاوزات العامل الذي ينتمي الى نفس عرشه ". و من خلال تحليلنا للجدول ايضا وجدنا بأن فئة من المبحوثين ليس لديهم أقرباء سواء من أسرتهم أو عرشهم يعملون معهم و هذا من خلال النسبة التي شكلتها هذه الفئة من المبحوثين بنسبة 47.25%.

وبالتالي تصبح المؤسسة في هذا الاطار منتجة لنسق آخر من الروابط المهنية ألا و هي الروابط الاجتماعية و التي تطرح في شكل مفاهيم دخيلة على التنظيم الصناعي متمثلة في العشيرة ، حيث تعتبر المحاولات الاولى لايجاد تعريف محدد للعشيرة قد ظهر في كتابات دور كايم فقد نظر اليها على انها "صورة من صور التركيب الاجتماعي و هي أكثر تعقيد من الزمرة التي هي في ابسط المجتمعات الانسانية تركيبيا و التي تنحل الى صورة ابسط منها ، و لكن فقط تنحل الى عدة افراد الذين لا يكونون في اطارها وحدات اجتماعية متميزة عن الاخرى " اما الانثروبولوجيون فينتقون عنما يستخدمون مصطلح العشيرة الدالة على شكل معين من اشكال التنظيم الاجتماعي ، حيث تربط بين اعضائها رابطة القرابة التي تسير في خط معين سواء عن طريق الاب او عن طريق الام ، كما تسمح بالزواج بين الخطوط المكونة للعشيرة ،

فهذا النمط من التنظيم العشائري نراه يتميز بانعدام التفاضل الاجتماعي بين اعضائها و خاصة منها ما يقوم على أساس الانتماء الى سلف معين من أسلافه<sup>1</sup>.

و عليه تصبح المؤسسة مجالا آخر للتنشئة الاجتماعية التي تطرح مضامينها في شكل قيم ثقافية و اجتماعية أي اعادة انتاج قيم تنظيمية من انتاج الفاعلين منبثقة من الاطار الاجتماعي لها حيث تم محاكاته من خلاله في واقع بيئة العمل ، فالعلاقة هنا تتجاوز الاطار الرسمي لها لتقلنا الى مستوى آخر أي مستوى العلاقات الإجتماعية التي تربط أفراد العائلة الواحدة أو العشيرة الواحدة وهنا ننتقل من الأنا الفردي إلى الأنا الجماعي أو نحن على حد تعبير قرفينتش وهنا تصبح المؤسسة مصدر لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة حسب ما يرى كل من رونو سانسوليو و دونيس سيغريستان<sup>2</sup>

حيث يؤثر الاسلوب البيروقراطي على العمال من خلال انتاجهم لسلوكات كرد فعل من خلال تشكيل العمال لاستراتيجيات دفاعية بالاعتماد على القرابة لمواجهة أي مشكل معا الادارة فهذا التضامن هو تضامن آلي او ميكانيكي كما أطلق عليه دوركايم انطلاقا من تشارك العمال في نفس القيم و الاتجاهات و حتى الرابطة القرابة التي بينهم ، فقد حاول دوركايم الربط في تفسيره لوظيفة تقسيم العمل و فكرته للتضامن الاجتماعي أنواع متعددة و أشكال مميزة تعكس طبيعة الواقع الاجتماعي أنواع متعددة و أشكال مميزة تعكس طبيعة الواقع الاجتماعي المتنوع مثل التضامن العائلي ، و التضامن الوظيفي و المهني ، و التضامن القومي أو الوطني . و من خلال هذا التضامن يعكس بصورة او بأخرى طبيعة تطبيق مبدأ تقسيم العمل و التخصص و تحديد الواجبات و الحقوق داخل كل تنظيم أو جماعة اجتماعية ابتداء من تنظيم العائلة أو الأسرة حتى التنظيمات الكبرى المعقدة في المجتمع<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_كيث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، دار النهضة ، مصر ، 1974، ص 146

<sup>2</sup> \_ بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سبق ذكره . ص 228

<sup>3</sup> \_ عبد الله عبد الرحمن ، تطور الفكر الاجتماعي ، تطور الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1994 ، ص

و من أهم القضايا التي عالجها دوركايم في إطار تحليله لظاهرة تقسيم العمل و التخصص خاصة تصوراته حول دراسة التغيرات التي حدثت على المجتمع الصناعي الحديث ، و هي دراسة لكل من فكرة التضامن الآلي و التضامن العضوي

فالتضامن الآلي يوجد في المجتمعات البدائية البسيطة و يشير إلى وجود التضامن بين أفراد المجتمع يتم عن طريق العادات و التقاليد و العواطف المشتركة بينهم ، تلك العناصر التي تسمى بروابط التصور الجمعي ، و التي تعمل أيضا على التكامل الاجتماعي الذي يعتبر العامل الرئيسي في وجود و استمرار الحياة الاجتماعية حيث يعمل على زيادة الروابط و العلاقات الاجتماعية و التكامل بين الأفراد و بين المجتمع . و ربط دوركايم بين التضامن و نوعية الجزاءات و طبيعة القواعد الأخلاقية و المعيارية و القانونية بصفة عامة و أثرها على الحفاظ على التماسك الاجتماعي الذي يظهر عن طريق الإحساس المشترك بالوعي الجمعي و الانتماء إلى المجتمع. أما التضامن العضوي ، فيشير إلى طبيعة المجتمعات الصناعية الحديثة الذي يقدم أساسا على مبدأ تقسيم العمل و الاتجاه لمزيد من التخصص في المهن و الوظائف ، و استقلالية الفرد الذاتية عن الجماعة التي ينتمي إليها. فكل عضو في المجتمع يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة ، و ينعكس ذلك على وجود الاختلافات بين الأفراد في آرائهم و اتجاهاتهم و سلوكهم . و يكون النظام القانوني الرسمي هو السمة الضبط الاجتماعي بعيدا عن العرف و العادات و التقاليد. و عموما يظهر هذا المجتمع نتيجة لزيادة التصنيع و التنوع في النشاطات الاجتماعية و السياسية و التنظيمية و الدينية ، و إلى زيادة التخصص و تقسيم العمل و وجود التفرقة الفردية ، و يتميز (باللاتجانس الاجتماعي)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ نفس المرجع السابق ، ص 338.

جدول رقم : 19 يوضح فيما اذا قام العامل بتعطيل الآلة و أسباب ذلك

النسبة	التكرار	الاحتمالات	قمت مرة بتعطيل الآلة
08.79 %	8	بسبب ضغط العمل	نعم
04.39 %	4	من اجل معارضة ممارسة الادارة	
5.49 %	5	بسبب المعاملة القاسية	
18.61 %	17	المجموع	
81.31 %	74	لا	
100 %	91	المجموع	

من خلال الشواهد الاحصائية المدرجة في هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة 81.31% من أفراد العينة نفوا أنهم قاموا بتعطيل الآلة ، في حين أن الفئة الاخرى اكدت قيامها بذلك و هذا بنسبة 18.61% ، حيث قاموا بتعطيل الالة لتذمرهم من العمل و الادارة ، حيث أن نسبة 08.79 % من هؤلاء عطلوا الالة تعبيراً منهم عن ضغوطات العمل التي يتعرضون لها في بيئة العمل ، أما نسبة 05.49% منهم فقد قاموا بهذا بسبب المعاملة القاسية من طرف رؤوسهم ، في حين أن البقية منهم قامت بذلك من أجل معارضة ممارسة الادارة بنسبة . 04.39%.

ومن هنا نستنتج ان سلوك الافراد داخل المنظمة عبارة عن افعال استراتيجية تكون نتيجة لآكراهات معينة لتأثير الاساليب او الممارسات التسييرية المتبعة في المؤسسة و بما أن الفاعل يتمتع بدرجة معينة من الاستقلالية و هامش الحرية يقوم بمناورات من أجل تحقيق أهدافه و الدفاع عن مصالحه ، فمن خلال ما تم قراءته في هذا الجدول أن العمال يقومون باختيار الاستراتيجية التي يرونها ملائمة من أجل تهريبهم من العمل نتيجة تأثير عوامل معينة

عليهم ، كما رأينا ضغط العمل ، من اجل معارضة الادارة ، و المعاملة القاسية من طرف المسؤولين ، و مهما كانت درجة الصرامة تبقى هناك ثغرات لم يتفطن لها التنظيم الرسمي ، حيث ان كل فاعل قام باستراتيجية معينة انطلاقا من الوضعية التي يعيشها حيثان كل فاعل تبنى استراتيجية معينة من اجل التخلص من الوضعية المهنية التي يعيشها أو الظرف الذي يمر به خاصة في ظل الاكراهات المفروضة عليهم ، و تفنيديا لما تم استنتاجه كنا قد قمنا بمقابلة مع رئيس لجنة الانضباط حيث أكد لنا : " ان هذا الموقف عادة ما يحصل في المؤسسة لكنه لا يستطيع أن يعاقب العمال الذين قاموا بذلك لانه لا يملك دليلا واضحا على ما تم حصوله ، و في حادثة حدثت تتعلق بهذا الشأن أورد لنا انه في احدى المرات طلب من عمال معينين ان يقوموا بمهمة سفر في اطار العمل و تنقلهم الى ولاية بعيدة حيث تحججوا في بادئ الأمر لكي لا يقوموا بذلك لكن رئيسهم أصر على ذلك فقبلوا بذلك مكرهين على الامر، و قاموا بالسفر لكن حينما خرجوا من اقليم المدينة افتعلوا عطبا في السيارة علما أن السيارة في حالة جيدة ، و قاموا بالاتصال به بان السيارة معطوبة ولا يمكنهم السفر ، و بالفعل تم تأجيل السفر و تكليف عمال آخرين بها "، و من هنا نستدل سوسيولوجيا حسب كروزيه حيث يرى أن الإستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الإجتماعيين سواء أفراد أو مجموعات ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز العمل المشترك ، و من منطلق مفهوم *habitus* يمكن أن تكون الإستراتيجية وليدة الاستعدادات المستدمجة وليس فقط وليدة إدراكات الوضعية الحالية بكل مضامينها . هذا فيما يتعلق بالعلاقة بين المجال المعياري والمجالات الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سبق ذكره .ص 173.

المطلب الثاني :عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية :

الممارسات التسييرية غير العقلانية تؤدي إلى حدوث حدوث الصراع بين المسيرين والعمال  
جدول رقم :20 يوضح طبيعة قوانين العمل في المؤسسة .

النسبة	التكرار	قوانين العمل في المؤسسة
46.15%	42	واضحة
53.84%	49	غامضة
100%	91	المجموع

من خلال ما هو مبين من معطيات احصائية لهذا الجدول و الذي يوضح كيف هي قوانين العمل في المؤسسة يتضح لنا أن الاتجاه العام له و من خلال ما أجاب به المبحوثون حيث يرون بأن قوانين العمل في المؤسسة تبدو لهم غامضة و هذا بنسبة 53.84% من إجاباتهم ، في حين أن البقية ترى أن قوانين العمل واضحة بالنسبة لهم و هذا ما تدعمه نسبة 46.15% من اجابات افراد العينة .

و بالتالي نستنتج أن أغلب أفراد العينة يرون أن قوانين العمل بمؤسستهم غامضة و هذا يرجع الى أن هناك تعميم حول ما يجري بالمؤسسة و هذا من أجل الحفاظ على الامتيازات التي يطمح اليها المسؤولون فوضوح المعلومة من شأنه ان يشكل عقبة للاهداف التي يريدونها الفاعلون ، أو من أجل تغطية التجاوزات التي يمكن أن تحصل من طرف الفئة المسيرة .

فغياب و غموض القوانين و النصوص التشريعية المنظمة والمحددة للمهام الموكولة إلى كل عامل حسب مجال تخصصه، الشيء الذي يربك مختلف الممارسات، فتحدث تداخلات وتجاوزات وأحيانا تطاولات على مهام وتخصصات أطراف أخرى، وبالتالي تنشأ نزاعات وصراعات تؤدي إلى اصطدامات ومواجهات.

جدول رقم :21 يوضح مجهودات العمال و أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين .

النسبة	التكرار	يؤخذ بمجهوداتك من طرف المسؤولين
41.8%	38	نعم
58.2%	53	لا
100%	91	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية المبينة أعلاه و حسب اتجاهه العام يتضح لنا أن أغلب افراد العينة لا يؤخذ بمجهوداتهم من طرف المسؤولين و هذا بنسبة 58.2% ، أما البقية من المبحوثين فأجابوا بأن مسؤوليهم يثمنون و يأخذون بمجهوداتهم في اطار العمل و هذا بنسبة 41.8%.

و بالتالي نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يثمنون مجهوداتهم المبذولة في اطار العمل ، هذا ما يجعلهم يتذمرون لأنهم يحسون باغتراب في بيئة عملهم فهم مهمشون حتى من الجانب المعنوي الذي يعتبر حافزا مهما لاداء العمل و تعبر ايضا عن مستوى كفاءة المسيرين في هذا المجال مما يولد عداوا اتجاه الرؤساء و تحدث الصراعات و المشاحنات بين كلا الطرفين فمهام الرئيس الأساسية هو التحرك بمنظمة إلى الأمام ويستلزم ذلك العمل الدائب للابتكار والإبداع، وتنمية المهارات للمرؤوسين وجعل المنظمة في تطور مستمر نحو الأفضل، ولكن هذا أيضا يتطلب حاجة العامل إلى الإحساس بالكفاءة والتفوق في العمل، فهو حينما ينجز عملا على نحو ممتاز، يشعر بالفخر أمام رئيسه المباشر وزملائه، ويحتاج إلى من يقدر تفوقه وكفاءته، وهو ما يجب على الرئيس عمله من خلال زيادة الإحساس لدى العامل بالاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، ويقدم الإبداع في هذا المجال، ويظهر مهاراته الشخصية في العمل، لكن حسب إجابة المبحوثين فمجهوداتهم ليس دائما مثمنا من طرف رؤسائهم ، وحسب مقابلتنا مع

المسؤولين رؤساء المصالح حيث اكدوا لنا أن العمال ليسوا دائما يبتكرون في مجال العمل لأن الأعمال تتميز بالبساطة والروتين، ولا تحتاج إلى إظهار المهارات الشخصية لانهم يعملون على الالات بشكل اتوماتيكي لا يستدعي مهارات شخصية ، لكن ما يلفت الانتباه أن الابتكار و المهارة الشخصية تظهر عند اصلاح العطب خاصة لدى عمال الصيانة الذين لا يعملون على الالات بل يصلحونها و هنا يعتبر التحفيز على المجهودات أمر مهم ، فمن خلال الدراسة التي أجراها ميشال كروزيه أن عمال الصيانة لديهم سلطة موازية لا يستطيع التنظيم الرسمي التنبؤ بها ، و بالتالي فإن عمال الصيانة يمارسون سلطتهم في هذا الاطار و لا يمكن للتنظيم الرسمي أن يحدد متى يمكن اصلاح العطب ، و هنا تتحرك استراتيجية الفاعلين خاصة في ظل الظروف التي يمر بها العمال من سوء المعاملة او في حالة العمال الذين لا يؤخذ بمجهوداتهم .

و في نفس الصدد يرى بارسونز أنه للتكيف مع الظروف السائدة أطلق بارسونز " مطلبين وظيفيين " الأول مطلب تدعيم النمط وهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجية عن نظام التنظيم الأسرة . أما المطلب الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستعمالها ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_ السيد الحسيني ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1999 ، ص83

جدول رقم : 22 يوضح قيام المسيرين بدورهم أم لا و أسباب ذلك في كلتا الحالتين

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
%10.98	10	يبذلون جهودهم لتحسين سمعة و انتاجية المؤسسة	نعم
%35.16	32	بدون اجابة لتحديد السبب	
%8.79	08	اللامبالاة وانعدام الضمير	لا
%16.48	15	يهمهم الجانب المادي و الاجر فقط	
%13.18	12	نقص المسيرين الاكفاء و تدني مستوى التسيير	
%38.46	35	المجموع	
%15.38	14	بدون اجابة لتحديد السبب	
%100	91	المجموع	

من خلال الشواهد الاحصائية المدرجة في الجدول و الذي يوضح لنا في ما إذا كان المسؤولون يقومون بأدوارهم حيث صرح المبحوثون حسب إجاباتهم أن المسيرين لا يقومون بدورهم في تسييرهم للمؤسسة و هذا من خلال النسبة التي اكدت ذلك 38.46 % حسب ما صرح به المبحوثون ومن خلال السؤال الذي تركناه مفتوحا كي يدلوا باجاباتهم حول الاسباب التي جعلت من المسيرين لا يقومون بادوارهم ، انطلاقا من الإجابات التي تحصلنا عليها تم تقيمتها حسب تشابهها في نفس المعنى كالتالي :

حيث أن نسبة 16.48% ترى أن سبب ذلك هو اهتمام المسيرين بالجانب المادي و الاجر فقط أي تغليب المنفعة الذاتية لهم على حسب المنفعة العامة للمؤسسة و العمال على حد سواء .

أما نسبة 13.18% من أفراد العينة أجابوا أن المسيرين لا يقومون بدورهم بسبب نقص المسيرين الاكفاء و تدني مستوى التسيير و هذا من انعكس على البنية التنظيمية للمؤسسة و التي أدت بها الى مشاكل اضعفت من انتاجية المؤسسة أدت كذلك الى تسريح العمال بعدما كانت توظف الالاف من العمال اصبحت توظف بعض المئات منهم و كل هذا يرجع الى الازمة التي تعرضت حيث و في إحدى مقابلاتنا مع رؤساء المصالح كانت لنا مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق و المشتريات حيث والذي قمنا بالتحدث معه ايضا عن أسباب مشاكل التسيير التي تعرضت لها المؤسسة حيث أطلعنا أن المؤسسة ينقصها تسيير كفو حيث اطلعنا انه في بداية الازمة التي تعرضت لها المؤسسة أنه تم تغيير مدير المؤسسة سابقا و الذي كان منضبطا و جاد في عمله و لم يكن من نفس الولاية حيث تم التواطؤ عليه مع مجموعة من عمال النقابة و التي كانت منقسمة بين مؤيد و معارض له ، و الادارة العليا للمؤسسة الأم ، و هكذا تم تغييره و بقيت المؤسسة بدون مدير وفي هذه الظروف استغل أحد الاطارات العاملين بالمؤسسة هذا الفراغ ليصطاد في المياه العكرة ، حيث كان غير ملما بنشاطات المؤسسة وكان يصدر قرارات ليست مدروسة و لا تصب في مصلحة المؤسسة و في هذه الفترة شهدت المؤسسة اختلاسات كبيرة مما أضعف من ميزانية المؤسسة بالاضافة الى التسريحات التي فوجئ بها العمال و بالتالي تقلص عددهم ، لان المؤسسة اصبحت عاجزة عن دفع الأجور للعمال بسبب ضعف الانتاجية لها و بالتالي جمدت الاجور لوقت طويل بالنسبة للعمال ، و هكذا استمر الوضع الى غاية جلب مدير آخر وتم التحقيق في ملابسات الوضعية التي شهدتها المؤسسة خاصة للممارسات غير القانونية التي صدرت من المسؤولين وقتها .

أما نسبة 08.79% من تصريحات المبحوثين فكانت أن المسيرين لا يباليون اصلا بمصلحة المؤسسة و لا يوجد لديهم ضمير ، هذا ما ساهم في ضعف الفعالية الانتاجية لمؤسستهم و حتى أجورهم التي دائما تكون موضع نزاع دائم مع الادارة .

أما بقية المبحوثين لم يجيبوا حول اسباب عدم قيام المسيرين بأدوارهم وهذا بنسبة 15.38% من افراد العينة .

و بالمقابل هناك من يرى من أفراد العينة أن المسيرين يقومون بدورهم كما ينبغي حيث أكدوا بأن المسيرين يبذلون جهودهم من أجل تحسين سمعة و انتاجية المؤسسة و هذا بنسبة 10.98% ممن أجابوا بذلك ، في حين أن نسبة 35.16% لم يحددوا لنا الدور الذي يقوم به المسير بل اکتفوا باجابة نعم فقط .

و بالتالي فإن كفاءة التسيير هنا تصبح كذلك نقطة مهمة من حيث تأثيرها على اندلاع المشاكل و الصراعات بين العمال و مسيرهم من منطلق سوء التسيير و اهتمام المسيرين بمصالحهم الشخصية فقط من سلطة و نفوذ و الجانب المادي ،دون مراعاة المصلحة العامة للمؤسسة ،و تفسير هذا الاختلاف في رؤى العمال عن دور المسيرين عموما هو في وجود جماعات تعمل على تحقيق امتيازات لنفسها .

جدول رقم : 23 يوضح الخبرة المهنية و علاقتها بالهدف من قرارات المسيرين

المجموع	اكثر من 20 سنة		19-15 سنة		14-10 سنة		9-5 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية قرارات المسؤولين تهدف الى
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
	27	19.56 %	9	71.42 %	5	25 %	3	55.5 %	5	5.44 %	ضبط العلاقات المهنية
	25	30.43 %	14	14.28 %	1	33.33 %	4	0 %	0	35.29 %	السير الحسن للمؤسسة
	39	50 %	23	14.28 %	1	41.66 %	5	44.44 %	4	35.29 %	استخدامها لزيادة حظوظهم و مواردهم في السلطة
المجموع	91	100 %	46	100 %	7	100 %	12	100 %	9	100 %	

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير الخبرة المهنية و الهدف من قرارات المسؤولين ، ومن خلال المعطيات الاحصائية الموضحة اعلاه يتضح ان الاتجاه العام

له يوضح أن قرارات المسؤولين هي من أجل استخدامها لزيادة حظوظهم و مواردهم في السلطة و هذا بنسبة 42.85% من إجابات المبحوثين حيث تركزت النسبة عند الفئة التي لديها خبرة طويلة أي من 20 سنة فأكثر و هذا بنسبة 50%. حيث ان هذه الفئة سمحت لها خبرتها الطويلة في ميدان العمل من كشف أهداف قرارات المسيرين الذين يبحثون عن موارد السلطة من اجل زيادة مواردهم في السلطة بعيدا عن الاهداف التنظيمية للمؤسسة ، في هذا الاطار نجد أن كروزيه و من خلال دراسته للظاهرة البيروقراطية أن مختلف الفاعلين يتواجدون في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة و الوسيلة الاساسية للحصول عليها هي مراقبة عامل الشك ، اما عن المصادر أو المنابع الكفيلة لضمان هذه السلطة هي الارتكاز على القدرة أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه ، التحكم في العلاقات مع المحيط ،التحكم في الاتصال الداخلي ،استعمال القواعد التنظيمية<sup>1</sup>

و هناك من يرى من المبحوثين أن قرارات المسيرين هي من اجل ضبط العلاقات المهنية وهذا بنسبة 29.67% ، حيث كانت النسبة الاعلى لدى الفئة التي تملك خبرة تتراوح بين 15-19 سنة بنسبة 71.42%. فمن خلال الصراعات التي عادة ما تحدث بين العمال ، تقوم الادارة بالتدخل من أجل تهدئة الامور .

اما بقية المبحوثين فيرون في قرارات المسؤولين أنها من أجل السير الحسن للمؤسسة و هذا بنسبة 27.47% ، حيث اكدت هذه الاجابة الفئة التي تملك أقل خبرة في المؤسسة أي أقل من 05 سنوات و ذلك بنسبة 35.29% ، حيث و بحكم خبرتها القليلة في المؤسسة فهي لا تدري جيدا ما الالعب التي يقوم الفاعلون بممارستها في التنظيم .

إذا و من خلال استنتاجنا للمعطيات الاحصائية المدرجة أعلاه أن المسيرين كانت غايتهم الرئيسية هي الاستحواذ على السلطة من أجل التمتع بالنفوذ أكثر و الحفاظ على مكاسبهم والحصول على امتيازات أكبر وفق استراتيجياتهم الخاصة ، مثلما رأينا في الجدول رقم: 20

<sup>1</sup> \_ فاروق مداس ، التنظيم و علاقات العمل ، مرجع سبق ذكره ،ص37

والذي يوضح أن اغلب افراد العينة يرون بأن القوانين في مؤسستهم غامضة فهذا الغموض ايضا يعتبر استراتيجية هامة من أجل التعتميم على الانحرافات التي قد تصدر من طرف المسيرين ، و بالتالي فأهمية المنصب يعتبر مكسبا يجب المحافظة عليه من طرفهم من أجل تعظيم المزايا الذاتية ، وغياب الوعي لدى العمال يساهم في ظهور سلوكيات و افعال تُوَطرها استراتيجيات معينة للمسؤولين ، هذا ما يجعل التنظيم بؤرة للمشاحنات و الصراعات القائمة ، فالفئة الاكثر اقدمية كانت على دراية بقرارات المسيرين و اهدافها ، فعامل الاقدمية هنا يلعب دورا هاما في هذا الاطار، من خلال التنبؤ بالثغرات التي تحدث للتنظيم الرسمي .

جدول رقم: 24 يوضح الأسس التي يتم من خلالها التوظيف في المؤسسة

النسبة	التكرار	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس
58.2%	53	حسب الكفاءة و المؤهلات العلمية
33%	30	من خلال المحاباة و العلاقات الشخصية
08.8%	08	حسب القرابة
100%	91	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية المدرجة في هذا الجدول يتضح لنا وحسب اتجاهه العام أن التوظيف و حسب اجابات العمال في هذه المؤسسة يتم من خلال الكفاءة و المؤهلات العلمية و هذا بنسبة 58.2% ، في حين أن هناك من يرون بأن التوظيف في مؤسستهم يتم وفق المحاباة و العلاقات الشخصية و هذا بنسبة 33% ، أما بقية المبحوثين فترى أن التوظيف يتم من خلال القرابة أي المسؤولين الذين هم مكلفون بعملية التوظيف فإنهم يوظفون أقاربهم و أهلهم دون الاعتماد على الجدارة او الكفاءة و هذا بنسبة 08.8% من إجاباتهم .

اذا و في خضم هذه المعطيات الاحصائية نرى بأن المؤسسة تتبع أسسا موضوعية في التوظيف و هذا حسب أعلى نسبة من اجابات المبحوثين حيث و من خلال مقابلتنا التي اجريناها مع مسؤول الموارد البشرية اردنا ان نستشف منه هو ايضا الى الاسس التي تستند

عليها الادارة في عملية التوظيف و الذي ابرزها لنا من خلال النقاط التالية : الفحوصات الطبية لمعرفة مدى قدرة شاغل الوظيفة ، الاختبارات و الامتحانات للوقوف القدرات المعرفية و الذهنية للمتشرح وكفاءته المهنية ، بالاضافة الى السن الذي يتم تحديده ايضا بالنسبة للقصر، و مع هذا فإن هناك جملة من الاعتبارات الاخرى و الاسس غير العقلانية التي تدخل ضمن عملية التوظيف ، فمع ضخامة المؤسسات و تعقد ابنيتها التنظيمية و التكنولوجيا التي تقتضي ضرورة توفير الخبرات و الكفاءات إلا ان الاعتبارات الشخصية دائما مقترنة بعملية التوظيف خاصة المحاباة و المحسوبية خاصة العلاقات الشخصية

و العامل القرابي الذي يعبر عن متانة العلاقات القرابية داخل التنظيم الصناعي ، و من خلال المقابلات الحرة التي قمنا بها مع العمال ، هناك من أدلى لنا بأن التوظيف يستند حسب احتياجات المؤسسة و حتى إن تم توظيف الافراد عن طريق المعارف فإن الشخص الذي يتم توظيفه يوظف تبعاً لشهادته و كفاءته ، وهناك من رأى عكس ذلك حيث صرحوا لنا ايضا ان التوظيف يكون للاناث في و خاصة في المناصب الادارية وحسب درجة الجمال ايضا ! .فهذه الممارسات اللاعقلانية من خلال العامل القرابي من شأنها ان تؤدي الى إعاقة عملية التسيير. حيث يعرفها عبد الرحمان ابن خلدون بأنها: " النعرة على ذوي القربى، وأهل الأرحام، أن ينالهم ضيم أو تصيبهم هلكة، ومن هذا الباب الولاء والحلف، إذ نعرة كل واحد على أهل ولائه وحلفه ".يرى ابن خلدون أن بناء الدولة يكون على أساس الجماعة المتلاحمة المتماسكة التي تستشعر فيما بينها بالتعاطف والحمية المتبادلة، والمبادرة إلى النعرة ونصرة أعضائها، وأن الوصول إلى الملك إنما يكون بالروح الجماعية، والهدف المشترك هو تحقيق البغية، إذ أن الروح لجماعية هي أساس القوة في العصبية. لذلك يرى ابن خلدون أن: " الملك إنما يحصل بالتغلب، والتغلب إنما يحصل بالعصبية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_ عبد الرحمان ابن خلدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

جدول رقم : 25 يوضح الأسس التي يتم من خلالها ترقية العمال

النسبة	التكرار	يتم ترقية العمال على أساس
28.6%	26	الإعتماد على المسار المهني و الإقدمية
17.6%	16	الكفاءة و الانجاز
53.8%	49	ما يملكه العامل من علاقات شخصية
100%	91	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول أعلاه و الذي يبين أسس ترقية العمال يتضح لنا ان الاتجاه العام له كان من خلال ما يملكه العامل من علاقات شخصية في المؤسسة و ذلك بنسبة 53.8% من إجابات المبحوثين ، أما هناك من يرى أن الترقية تتم على اساس الاعتماد على المسار المهني و الإقدمية للعامل و هذا ما أكدته نسبة 28.6% من إجاباتهم ، أما البقية من أفراد العينة فيرون أن الترقية في مؤسستهم تتم على أساس الكفاءة و الانجاز في العمل و هذا بنسبة 17.6 % .

و من يظهر لنا جليا أن اساس ترقية العمال يستند بالدرجة الاولى على ما يملكه العامل من علاقات شخصية ، و هذا على حساب الاسس الموضوعية ، فعلاقات العمل يغلب عليها الطابع القرابي والمحسوبية من التوظيف حتى الترقية ، هذا ما يؤدي الى وقوع الصراع بين الادارة و العمال لعدم الرضى من طرف العمال حول الطريقة غير العادلة في الترقيات الامر الذي ساهم كذلك في نشوء الصراعات بين الادارة و العمال الذين يتذمرون من بعض السلوكات السلبية التي تقوم بها الادارة ، فبحسب بعض الشواهد التي استقينها من خلال دراستنا الاستطلاعية و المقابلة التي اجريناها مع بعض المبحوثين ، صرحوا لنا انه هناك مثلا من يحاولوا كسب ود المسؤولين و حتى الوقوف في صفوفهم ان استدعى الامر كي ينالوا المرغوب.

جدول رقم: 26 يوضح تقييم العلاقة بين العمال و الادارة

النسبة	التكرار	تقييم علاقتك في إطار العمل مع الإدارة
30.8%	28	علاقات جيدة
49.5%	45	علاقة فتور
19.8%	18	علاقات متوترة
100%	91	المجموع

من خلال ملاحظتنا للمعطيات الاحصائية المدرجة في الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام له يتضح لنا أن العلاقات بين العمال و الادارة تتسم بالفتور و هذا بنسبة 49.5% ، تليها نسبة 30.8% حيث صرح المبحوثون من خلال هذه النسبة أن العلاقات التي بينهم و بين الادارة علاقة جيدة ، اما بقية المبحوثين فصرحوا أن العلاقات بينهم و بين الادارة تتسم بالتوتر و هذا من خلال النسبة 19.8%.

و منه نستنتج ان العلاقات المهنية تتسم بالفتور و قليلا ما تكون جيدة و هذا راجع بيئة العمل التي يعمل بها الافراد و نوع المعاملة التي يتلقونها تؤثر سواء بالايجاب او بالسلب ، فالعمال يتذمرون من عدم تقبل آرائهم و عدم الاخذ بمجهوداتهم ،حيث أن العمال يرغبون في اشباع حاجاتهم المتنوعة ، و رؤسائهم ينظرون اليهم على انهم عمال منفذين فقط دون الانظر الى اهتماماتهم و تطلعاتهم، فالعلاقات الانسانية تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين حي يتمكن المرؤوسون من أداء عملهم بشكل جيد و مريح ، فعندما يكون جو العمل مشحونا بالتوتر و الضغوطات هذا من شأنه أن يولد الصراعات بين مختلف الاطراف الفاعلة .

جدول رقم : 27 يوضح علاقة الخبرة المهنية و حدوث الصراع بين بين المسؤولين و العمال

المجموع	اكثر من 20 سنة		19-15 سنة		14-10 سنة		9-5 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية حدوث صراع بينك و بين المسؤولين
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
	18	19.8%	6	13%	2	28.6%	4	33.3%	1	11.1%	دائما
	45	49.5%	27	58.7%	3	42.9%	7	58.3%	3	33.3%	أحيانا
	28	30.8%	13	28.3%	13	28.3%	2	28.6%	5	55.6%	أبدا
المجموع	91	100%	46	100%	7	100%	12	100%	9	100%	المجموع

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير السن و حدوث الصراع بين العمال و المسؤولين ، حيث و من خلال الاتجاه العام له يتبين لنا أن اغلب افراد العينة و بنسبة 49.5% اجابوا بأنهم أحيانا تحدث بينهم و بين مسؤوليهم صراعات ، و هذا شيء مألوف فاي مؤسسة لا تخلو من الصراعات بين افرادها ، حيث تركزت اعلى نسبة لدى الفئة التي تملك أطول خبرة 20 سنة فأكثر و هذا بنسبة 58.7% حيث أن الصراعات تحدث احيانا بينهم و بين المسؤولين عادة حول الترقية او من اجل الخروج للتقاعد حيث من خلال المقابلات الاستطلاعية التي قمنا بها حدثنا احد العاملين أن أفنى شبابه و عمره في خدمة مؤسسته حيث لم يعد قادرا على المزيد من العمل لان حسبه قد اكمل 32 سنة من العمل و يريد الخروج الى التقاعد ، و هناك من يريد من زملائه التقاعد لكنه لم يستوفي بعد الشروط القانونية لذلك فهم يعملون في ضغط كبير لانهم كبروا في السن و لم يعد يرغبوا في العمل ، فهذه الضغوطات تساهم في تصارعهم احيانا مع الادارة خاصة للعمال الذين شارفوا على التقاعد فإنهم يتحججون بالعطل المرضية حتى يتهربون من العمل .حيث أظهروا نيتهم في

الرحيل بعد الاستفادة من التقاعد بسبب التعب الذي فرض عليهم التفكير في الهروب من هذه المؤسسة ولم يخفوا لنا في نفس الوقت بأنهم تركوا ورائهم جيلا بإمكانه مواصلة سيرورة الإنتاج بعدما أظهر تفانيه والخبرة التي اكتسبها في تسيير الآلات الإنتاجية.

و هناك من المبحوثين ممن أجابوا انه لم تحصل بينهم و بين المسؤولين صراعات تذكر و هذا بنسبة 30.8%، حيث أن الفئة التي دعمت اعلى نسبة كانت لدى الفئة التي تتراوح خبرتها من 05-09 سنوات و هذا بنسبة 55.6%. لانهم يملكون علاقات احترام بينهم و بين رؤسائهم .

أما بقية المبحوثين فأجابوا بأن الصراعات دائمة الحدوث بينهم و بين المسؤولين 19.8% حيث أن الفئة التي كانت مدعمة لهذا الاجابة كانت للأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات و ذلك من خلال نسبة 29.4% من إجاباتهم ، حيث يفسر ذلك الى ان هذه الفئة حديثة العمل بالمؤسسة و تنقصها الخبرة الميدانية فغالبا ما تحدث لهم اخطاء في العمل ، أو انهم لم يندمجوا بعد في اطار العمل و خاصة في جماعات العمل حيث أن العامل الجديد عادة ما يصطدم بثقافات اخرى يصعب التكيف معها في بادئ الامر .

فمن خلال ما تحليله نستنتج من المعطيات الاحصائية أن الصراع يحدث بين الطرفين كلما كانت الخبرة قليلة .

جدول رقم : 28 يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و قوانين العمل في المؤسسة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي قوانين العمل في المؤسسة
42	46.2%	6	66.7%	21	70%	8	30.8%	1	5.88%	3	33.3%	واضحة
49	53.8%	3	33.3%	9	30%	18	69.2%	16	94.11%	6	66.7%	غامضة
91	100%	9	100%	30	100%	26	100%	17	100%	9	100%	المجموع

من خلال هذا الجدول سنحاول تحليل العلاقة بين المستوى التعليمي و طبيعة القوانين في المؤسسة من وجهة نظر العمال ، حيث من خلال ملاحظتنا للمعطيات الاحصائية و حسب الاتجاه العام له فإن أغلب مفردات العينة يرون أن بان قوانين العمل بمؤسستهم تبدو لهم غامضة وهذا من خلال النسبة التي اكدت ذلك 53.8% حيث أن القوانين التي يتم من خلالها ابرام علاقات العمل و طرق العمل بالاضافة الى حقوقهم و واجباتهم لا يدركونها جيدا بالمؤسسة التي يعملون بها حيث تركزت أعلى نسبة لدى الابتدائيين بنسبة 94.11% تليها نسبة الافراد الذين لديهم مستوى متوسط بنسبة 69.2% ، ثم تليها فئة الاميين بنسبة 66.7%.و بحكم أنهم لا يستطيعون القراءة و لا فهم القوانين فالقليل منهم فقط من يستطلع من زملائه حولها .

وبالمقابل هناك من المبحوثين من يرى ان القوانين بالنسبة لهم واضحة و هذا بنسبة 46.2% من إجاباتهم ، حيث نجد ان الفئة التي دعمت النسبة اكثر كانت لدى فئة المستوى الثانوي و هذا بنسبة 70% حيث أنهم لديهم مستوى لا بأس به يمكنهم من فهم مجريات الاحداث و فهم قوانين العمل ، تليها نسبة الجامعيين بنسبة 66.7% فهذه الفئة كذلك لها مستوى جيد مما يساعدها في الاطلاع على كل ما يتعلق بامور العمل و قوانينه .

وبالتالي فإن المستوى العلمي يلعب دورا هاما في هذه العلاقة فكلما زاد المستوى العلمي للأفراد ، يزداد اطلاعهم أكثر حول قوانين العمل لمعرفة حقوقهم وواجباتهم خاصة عندما يقع لهم حادث مهني او في مجال الضمان الاجتماعي فإنهم يعرفون الاجراءات القانونية لذلك ، و بالمقابل و جدنا انه كلما نقص المستوى التعليمي للأفراد كلما قل وعيهم حول مجريات العمل و قوانينه المنظمة لعلاقات العمل .

جدول رقم : 29 يوضح الأسباب التي تؤدي الى الصراع بين العمال و المسيرين

النسبة	التكرار	أسباب الصراع بين العمال و المسيرين
48.4%	44	أسباب مادية تتعلق بالأجر
27.5%	25	ظروف العمل
24.2%	22	تسلط المسيرين و تجبرهم
100%	91	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية المدرجة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب الصراعات التي تحدث بين العمال و المسيرين هي بسبب الأجر و هذا بنسبة 48.4%.

خاصة في السنوات الاخيرة حيث اصبح العمال يعانون بسبب هذا المشكل حيث و في إحدى المقابلات الحرة التي قمنا بها مع العمال ذكر لنا احدهم أن هذا المشكل أرقهم كثيرا وهذا ما أثر على مستوى معيشتهم حيث قال لنا " اعطوا للاجير أجرته قبل ان يجف عرقه " و في هذا دلالة على ان هؤلاء يعانون كثيرا من تأخر صب رواتبهم .

أما السبب الثاني الذي يؤدي الى الصراع بينهم فيتمثل في ظروف العمل التي يعمل فيها الأفراد و هذا بنسبة 27.5% ، خاصة الاصوات التي تصدرها الآلات حيث كنا قد تجولنا في المصنع عبر كل خطوطه الانتاجية ، كانت الاصوات حادة جدا ، بالإضافة الى مشكل التهوية

و الانارة حيث رأينا من خلال تجولنا أن التهوية جيدة فقد كنا نراقب جيدا منافذ التهوية ،لكن تضايقتهم الظروف خاصة الضوضاء و الحرارة و رائحة المواد الكيميائية ، في ظل تواجدهم اليومي بالورشات .

أما السبب الثالث الذي فهو يرجع الى تسلط المسيرين و تجبرهم على العمال بفعل الممارسات التي يقيمونها عليهم و هذا بنسبة 24.2%. حيث يرجع هذا الى نمط شخصية المسؤولين و احيانا الى التسبب الذي يحصل في اوساط العمال ، و احيانا اخرى من أجل فرض شخصيتهم على العمال كي يهاب العمال منهم من أجل فرض الاحترام و من اجل غايات اخرى كي يبقى العامل في علاقة تبعية و خوف متلازمين .

جدول رقم : 30 يوضح العلاقة بين السن و تدخل الرئيس لحل مشكل بين العمال

المجموع	اكثر من 55 سنة		55-45 سنة		44-35 سنة		34-25 سنوات		اقل من 25 سنة		السن تدخل الرئيس لحل مشكل بين العمال	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
	56	%61.5	5	%83.3	23	%71.9	18	%58.1	9	%50	1	يحكم بالعدل
	35	%38.5	1	%16.7	9	28.1 %	13	%41.9	9	%50	3	بنحاز الى طرف معين
	91	%100	6	%100	32	%100	31	%100	18	%100	4	المجموع

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير السن وكيفية تدخل الرئيس لحل مشكل مع العمال ، حيث و من خلال معطياته الاحصائية و اتجاهه العام ، يرى اغلب المبحوثين أن الرئيس يحكم بالعدل حينما يتدخل لحل مشكل بين العمال و هذا من خلال نسبة

61.5% من إجاباتهم حيث كانت اعلى نسبة متمركزة لدى الفئة الاكبر سنا 55 سنة فأكثر بنسبة 83.3% ،

اما نسبة 38.5% منهم فتري أن الرئيس ينحاز في تدخله لحل مشكل بين العمال ،حيث دعمت النسبة الاكبر فئة العمال الاصغر سنا اقل من 25 سنة و ذلك من خلال نسبة 75%، حيث أن هذه الفئة لم تندمج بعد جيدا مع جماعات العمل لانها بدأت بمزاولة عملها حديثا نظرا لصغر سنها فانه يحصل بينها وبين العمال الاخرين مناوشات ، وعادة ما يتم الانحياز الى العمال الذين قضا وقتا طويلا في العمل حيث يكونوا قد كونوا علاقات شخصية و ودية مع بعض الرؤساء فمن منطلق هذا يتم التحيز للبعض خاصة القدماء منهم ، و بالتالي فإن هذه الفئة تحس بالتمييز و نوع من التحيز الاجتماعي ما يؤدي بها الى الصراع مع الرؤساء نتيجة تحيزهم و عدم اعتمادهم على الطرق الموضوعية و العقلانية للحكم بين الاطراف المتخاصمة . و في احدى المقابلات التي اجريناها مع رؤساء الاقسام و المصالح طرحنا عليهم السؤال اذا قام عامل بخطأ ما كيف يتم التعامل معه، فذكر لنا البعض انه سوف يتم معاقبته على حسب الخطأ إما توبيخ أو خصم من الاجر ، حيث طرحنا سؤالا اخر في حال اذا كان العامل تعرفه أو قريب منك ، تم اجابتنا من بعضهم انه سوف يتجاوز عن خطئه لانه لا يستطيع معاقبته . و هنا لمسنا حقا التحيز الممارس ضد البعض و الذي يخدم البعض الاخر .

و بالتالي نرى انه كلما قل السن يزداد تحيز المسؤولين في تدخلهم لحل مشاكل العمال و العكس كلما زاد سن العاملين يتم التعامل معهم بصورة جيدة و اسس موضوعية للحكم بين العمال المتنازعين .

المطلب الثالث : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة :

يؤثر الاتصال في عملية التسيير والذي ينعكس دوره على طبيعة العلاقات السوسيو مهنية داخل التنظيم.

جدول رقم : 31 يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالرئيس و أسباب ذلك

النسبة	التكرار	الاحتمالات في حالة الإجابة بنعم	تجد صعوبة في الاتصال برئيسك
8.79 %	8	شعورك بالإحراج	نعم
5.49 %	5	شعورك بالخوف	
19.78 %	18	شعورك بعدم الاهتمام	
34.06 %	31	المجموع	
65.93 %	60	لا	لا
100 %	91	المجموع	

من خلال المعطيات الاحصائية المدرجة في الجدول أعلاه و الذي يبين لنا في وجود صعوبة في الاتصال بالرئيس ، فمن خلال الاتجاه العام له نرى أن المبحوثين لا يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم و هذا بنسبة 65.93 % ، في حين أن هناك من المبحوثين يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم و هذا بنسبة 34.06 % ، حيث ترجع أسباب ذلك الى شعورهم بعدم الاهتمام من طرف رئيسهم بنسبة 19.78 % ، وهناك من المبحوثين من يشعر بالإحراج لهذا يجد صعوبة في الاتصال برئيسه بنسبة 8.79 % ، إما الآخرين ممن أجابوا بنعم فإنهم يرون سبب وجود الصعوبة في الاتصال بالرئيس ترجع الى خوفهم منهم و هذا بنسبة 5.49 %.

وما يتم استنتاجه من خلال هذا الجدول أن الاغلبية لا تجد صعوبة في الاتصال بالرئيس ،لكن هناك بعض المبحوثين ممن أكدوا ذلك لاعتبارات معينة ، و بالتالي لا بد من الرؤساء ان يهتموا بعملية الاتصال حيث توجد علاقة طردية بين نقص الاتصال و تأثير ذلك على العلاقات السوسيو مهنية ، فالإتصال الفعال هو مفتاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها عليه فالإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد و الجماعات وأهداف المنظمة حيث يعتبر الاتصال الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينير الطريق للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى آرائهم

جدول رقم 32: يوضح كيفية وصول المعلومات من الادارة

النسبة	التكرار	تصلك المعلومات و الأوامر من الادارة
22%	20	شفهيا
58.2%	53	شفهيا وكتابيا
19.8%	18	كتابيا
100%	91	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة أعلاه و التي توضح كيفية وصول المعلومات من الادارة الى العمال ، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن المعلومات و الاوامر تصلهم شفهيا و كتابيا و هذا بنسبة 58.2% ، تليها نسبة 22% يؤكد فيها المبحوثون أن المعلومات و الاوامر تصلهم شفهيا حيث ان هذه الطريقة كانت تستخدم منذ العهد الاشتراكي أين كان يجتمع بالعمال لضعف مستواهم التعليمي فهذا الأسلوب الشفوي يستخدم لاعتبارات منها نقشي الأمية، وسهولة الاستفسار و التوضيح و الرفض ان كانت هناك أمور غير متوافقة مع رغبة العمال و مناقشتها مع الرؤساء ، تليها نسبة 19.8% المبحوثين ممن يرون أن الاتصال يكون كتابيا

، و هنا يعتبر تهميشا لفئة الاميين فهي لا تستطيع القراءة ،لكن يبقى الاتصال موثقا فهذا الاسلوب لتفادي اي تحريف قد يحدث في نقل الرسالة .

فالالاتصال الكتابي ،يوفر المعلومات متكاملة ودقيقة يكون موثق ،ويساعد في التحقق من صحة البيانات ومن صدقها ،وهو كذلك يعمل على ضبط العملية الاتصالية داخل المؤسسة للوصول إلى ديمقراطية العمل ،الأمر الذي يرفع من جودة حياة العمل داخل المؤسسة ،ويحقق أهدافها المرجوة ،فالالاتصال الكتابي يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم و هو وسيلة اقتصادية من حيث التكلفة المالية والجهد المبذول ،ويحمي المعلومات من التشويه والتحريف أكثر من الاتصال الشفوي .

و منه نستنتج أن الادارة تستخدم كلا الاسلوبين الشفهي و الكتابي و هذا مراعاة لخصائص العمال و مستوياتهم .

جدول رقم: 33 يوضح سبب اتصال العمال بالإدارة

النسبة	التكرار	السبب الذي يجعلك تتصل بالإدارة
26.4%	24	تقديم الاقتراحات
45.1%	41	استفسار عن الامور المهنية
28.6%	26	تقديم شكاوي
100%	91	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية المدرجة في الجدول أعلاه و الذي يوضح لنا سبب اتصال العمال بالادارة ، فحسب الاتجاه العام لهذا الجدول فإن أفراد العينة يتصلون بالادارة من أجل الاستفسار عن الامور المهنية و هذا بنسبة 45.1% ، تليها فئة المبحوثين الذين يرون أن اتصالهم بالادارة هو من أجل تقديم الشكاوي ، اما الفئة الاخيرة فأنها ترى أنهم يتصلون بالادارة بغية تقديم الاقتراحات .

و من خلال هذا نستنتج أن العمال يتصلون بالإدارة من اجل الاستفسار عن الأمور المهنية و هذا يرجع الى نقص في دور الادارة في الاتصال بالعمال حيث يقومونهم بالاستفسار دائما ، و بالمقابل و أثناء دراستنا الاستطلاعية ،حيث سجلنا كذلك نقصا لدور الإدارة في إمداد العمال بالامور التي تخص العمل خاصة الإعلانات فلم نكن نلاحظ الإعلانات و الملصقات كثيرا إلا نادرا .

جدول رقم : 34 يوضح العلاقة بين السن و سماح الرئيس للعمال بالاتصال بزملائهم

المجموع		اكثر من 55 سنة		55-45 سنة		44-35 سنة		34-25 سنوات		اقل من 25 سنوات		السن يسمح لك الرئيس بالاتصال بزملائك في العمل
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
85.7%	78	83.3%	5	81.3%	26	93.5%	29	83.3%	15	75%	3	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	لا
14.3%	13	16.7%	1	18.8%	6	18.8%	2	16.7%	3	25%	1	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المجموع
100%	91	100%	6	100%	32	100%	31	100%	18	100%	4	

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير السن و سماح الرئيس للعمال بالاتصال بزملائهم ، حيث و من خلال الاتجاه العام لهذا الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يسمح لهم رئيسهم بالاتصال بزملائهم في العمل و هذا بنسبة 85.7% حيث تركزت أعلى نسبة لدى الفئة التي يتراوح سنها بين 44-35 سنة بنسبة 93.5% تليها بنسبة متساوية فئة المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 34-25 سنة و فئة الافراد الذين يتجاوز سنهم 55 سنة فأكثر بنسبة 83.3%.

في حين نجد أن البقية من المبحوثين يرون أن رئيسهم لا يسمح لهم بالاتصال بزملاتهم في العمل حيث أن أعلى نسبة سجلت لدى الفئة الأصغر سنا بنسبة 25% ، تليها نسبة الافراد الذين يتراوح سنهم بين 45-54 سنة بنسبة 18.8% ثم تليها بنسب متساوية 16.7% بالنسبة للمبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 25-34 سنة و فئة المبحوثين الذين يتجاوز سنهم 55 فأكثر سنة . ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مسؤول مصلحة التسويق ذكر لنا ان العمال اصلا يعملون بنظام الورديات وان لديهم وقت مخصص للراحة ،فاذا كنا نسمح لهم دائما بالاتصال مع بعضهم فهذا سوف يضر الانتاجية لاننا نعمل كذلك بالطلبيات و لا بد ان تستلم في وقتها المحدد ، لهذا نحن نقلل من الاتصالات غير المهمة الا اذا كان هناك طارئ.

فمن خلال قراءتنا للإحصائيات الموجودة بالجدول يتبين لنا بأن متغير السن ليس له تأثير واضح على سماح الرئيس للعمال بالاتصال بزملاء عملهم ، بل هذا يتوقف على حجم العلاقات الشخصية مع رئيسهم ، و كذا على مدى مرونة القائد في تعامله مع مرؤوسيه .

و بالمقابل وما يؤكد أهمية الإتصال بين الزملاء في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو - حيث أن الدراسة الإجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم فيشير إلتون مايو إلى أهمية الإتصال بإعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداء أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام الإتصال بين أولئك وهؤلاء- الإدارة والعمال وبهذا يصبح الإتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات خاصة في التنظيمات الصناعية فانسداد العلاقات الاجتماعية غالبا ما يؤدي الى الصراع بين الاطراف الفاعلة في التنظيم حيث و هو ما يفسر نقص التفاعل الاجتماعي و

التواصل في سياق متصل كما وضحتها تالكوت بارسونز من قبل، ووظفها من خلال النسق الاجتماعي الذي تناول فيه الثقافة الاتصالية و ربطها بالتفاعل الاجتماعي ودوره في تشييد نسق من الرموز والإشارات المشكلة لوسائل الاتصال المساهمة في الحفاظ على التراث الفكري وانتقائه عبر الأجيال وتطويره، حيث أكد على وجود علاقة بين السلوك الاجتماعي والضبط الاجتماعي بمتغير الاتصال باعتبارها تحتاج على الأقل إلى حد أدنى من الإجماع على المعاني ودلالات الرموز وثباتها . عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين.

جدول رقم: 35 يوضح علاقة المستوى التعليمي و علم الافراد بتغييرات المؤسسة من الادارة .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي تكون على علم بتغييرات سياسات المؤسسة
23.1%	21	33.3%	3	26.7%	8	15.4%	4	23.5%	4	22.2%	2	دائما
25.2%	23	22.2%	2	26.7%	8	26.9%	7	23.5%	4	22.2%	2	أحيانا
51.6%	47	44.4%	4	46.7%	14	57.7%	15	52.9%	9	55.5%	5	أبدا
100%	91	100%	9	100%	32	100%	26	100%	17	100%	9	المجموع

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و فيما إذا كانت الادارة تعلم العمال بتغييرات في سياسات المؤسسة ، حيث و من خلال الاتجاه العام لهذا الجدول ، يتضح لنا ان الادارة لا تقوم أبدا إعلام العمال بأي تغييرات تقوم بها و هذا بنسبة 51.5% حيث تركزت اعلى نسبة لدى الفئة التي لديها مستوى متوسط بنسبة 57.7% تليها

نسبة الافراد الأميين بنسبة 55.5% ، في حين ان هناك من المبحوثين من يرون ان الادارة تعلمهم أحيانا بالتغييرات التي تحدثها بالمؤسسة و هذا بنسبة 25.2% من إجاباتهم ، حيث نجد اعلى نسبة كانت بالنسبة للافراد الذين لديهم متوسط بنسبة 26.9% و تليها فئة مستوى ثانوي بنسبة 26.7% و اللتان تقاربتا في النسبة .أما بقية المبحوثين فيرون أن الادارة دائما تعلمهم بما تقوم به من تغييرات في سياسات المؤسسة و هذا بنسبة 23.1% ، حيث تصدرت هذه النسبة فئة الجامعيين و ذلك من خلال نسبة 33.3% ،تليها نسبة الافراد الذين لديهم مستوى ثانوي وذلك بنسبة 26.7%.

لا يختلف اثنين من مدى أهمية المستوى التعليمي للمستخدمين في أي مؤسسة كانت، كون أن العامل هو الذي يسهم إلى حد كبير في الحفاظ على سيرورة المؤسسة لكن ، فالمصنع يضم أعدادا بشرية من جميع الفئات و المستويات ، و لا يكاد يخلو بطبيعة الحال من العمال الذين ليس لهم مستوى ، حيث و من خلال هذا الجدول استنتجنا ان هناك علاقة تناسبية طردية فكلما زاد المستوى العلمي للعمال ، زادعلمهم بكل ما يجري من تغييرات في سياسات المؤسسة و كلما نقص المستوى قل علمهم بذلك ، فضعف المستوى التعليمي و انتشار الأمية بشكل واسع، وخاصة ، يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم، و عجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار و التوجيهات المعلقة، أو المكتوبة على لوحة الإعانات، كما أن الأمية تؤدي إلى صعوبة الوصول نتائج ملموسة أو جيدة في الجمعيات العامة.

جدول رقم : 36 يوضح مصدر حصول العمال على معلومات حول المؤسسة و تغييراتها

النسبة	التكرار	المصدر الذي يتحصل منه العمال على معلومات تتعلق بالعمل
15.4%	14	الإدارة
40.7%	37	النقابة
44%	40	عن طريق الشائعات
100%	91	المجموع

من خلال الشواهد الاحصائية المدرجة في هذا الجدول و حسب الاتجاه العام له يتبين لنا أن المصدر الأول لحصول العمال على المعلومات التي تتعلق بالعمل وتغييرات المؤسسة تكون عن طريق الشائعات و هذا من خلال النسبة الممثلة لذلك 44% ، ثم تأتي النقابة كمصدر ثاني بالنسبة للعمال لتزويدهم بالمعلومات بنسبة 40.7% ، و في الاخير يكون المصدر من الإدارة بنسبة 15.4% .

و من خلال هذا نستنتج أن المصدر الذي يتحصل منه العمال على معلومات حول المؤسسة هو بالدرجة الاولى يكون عن طريق الشائعات ، هذا ما يدل على أن الاتصال الرسمي له دور ضعيف و شبه غائب فبالرغم من أهمية الاتصال في عملية التسيير ، الا أن المؤسسة لم تعطي له حقه من الاهتمام ، هذا ما يؤدي الى سوء التنظيم و التسيير ،

فالشائعات تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات. فمن الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بشخصية الأفراد وأمورا عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى

أسفل وبالعكس وأفقياً دون أي حاجز مادي أو معنوي، وإذا كان الاتصال اللارسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة والمعلومات فمن هنا، ينبغي لفت انتباه مسيري مؤسسة قطنيات الجنوب إلى هذا العامل وهذه الاستنتاجات ويدركوا حقيقة أهمية الاتصال لأن العامل بطبعه فضولي يحب أن يعرف آل ما يحيط بمنشأته، فمن الأحسن إطلاع الجمهور على الحقائق بدلا من أن تتركهم ينسجون الخيال ويطلقون الشائعات.

جدول رقم: 37 يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية و اعاقه عملية التسييرو خدمتها للفئة التسييرية

المجموع	اكثر من 20 سنة		19-15 سنة		14-10 سنة		9-5 سنوات		اقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية اعاقه عملية الاتصال تخدم الفئة التسييرية
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
	56	34	4	5	3	10					نعم
	35	12	3	7	6	7					لا
	91	46	7	12	9	17					المجموع
	61.5%	73.9%	57.1%	41.7%	33.3%	58.8%					
	38.5%	26.1%	42.9%	58.3%	66.7%	41.2%					
	100%	100%	100%	100%	100%	100%					

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير الخبرة المهنية و في ما إذا كانت إعاقه عملية الاتصال تخدم الفئة التسييرية ، و حسب الاتجاه العام للجدول فإن المبحوثين يرون بان إعاقه عملية الاتصال تخدم الفئة التسييرية و هذا بنسبة 61.5% من اجاباتهم ، حيث نلاحظ ان اعلى نسبة تركزت لدى القدماء في المصنع أي الافراد الذين 20 سنة فاكثر من سنوات العمل ، و بالتالي فإن هذه الفئة بحكم الخبرة الطويلة بالمؤسسة ، فإنها تدرك جيدا الممارسات غير العقلانية من طرق المسؤولين فإعاقتهم لعملية الاتصال هو من أجل جعل حاجز امام العمال أو من أجل حجب الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشنيت

المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال.

و بالمقابل هناك من المبحوثين من يرون أن اعاقاة الاتصال لا يخدم الفئة التسييرية حيث أن أعلى نسبة أكدتها الفئة التي تملك خبرة 05-09 سنوات بنسبة 66.7% و التي تملك خبرة قليلة نوعا ما في ميدان العمل .

ومن خلال استنتاجاتنا للمعطيات الاحصائية نرى ان عامل الخبرة مهم في تحديد مثل هذه الممارسات التي تحدث داخل التنظيمات هذا من جهة ،و من جهة أخرى فمعوقات الاتصال تعتبر أهم ما يمكن الغوص فيه لأنها بمثابة المحرك الأول والرئيسي الذي يجعل من الفاعل أن يمارس بعض الممارسات غير الرسمية داخل التنظيم، كما قد تكون الصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإنتاج السلطة غير الرسمية داخلا لتنظيم، فمثلا صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو صعوبة اتصال القيادة والرؤساء بالعمال والمرؤوسين فهذا الحجاب الاتصالي بين القاعدة والهرم وبين الهرم والقاعدة ، والذي نتيجته تعود لعوامل كثيرة منها ما يتصل بخصائص التنظيم ذاته ومنها ما يتعلق بالفاعل نفسه وما يتعلق كذلك بشخصيته وخبرته ،وعلى نتاج هذه الصعوبات الاتصالية يظهر لنا مجموعة من التشويبات لعملية الاتصال نذكر منها مثل تحريف الرسائل أو سوء فهمها وهذا كذلك يرجع البعد مفهوم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة ،أو التسرع في عملية الفهم وفي الرد على الرسالة وضغط الوقت، وضعف وسائل الاتصال وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية سواء اللفظية أو الكتابية أو المتعلقة بوضعية الوسائل، كما يمكن أن تدخل بعض الأفراد والجماعات لتحريف مضمون الرسالة لأنها تناقض أو تهدد مصالحهم ،والخوف وعدم الثقة وعدم الشعور بالأمن .

جدول رقم 38: يوضح دور الاتصال من وجهة نظر العمال

النسبة	التكرار	حسب رأيك للاتصال دور في
27.5%	25	التقليل من المشاحنات
19.8%	18	زيادة انتقال الشائعات
14.3%	13	يؤدي الى الصراع بين العمال
38.3%	35	تمتين واستمرار الروابط المهنية
100%	91	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية لهذا الجدول الذي يوضح دور الاتصال حسب وجهة نظر العمال ، ومن خلال الاجاه العام له يتضح لنا أن المبحوثين يرون أن للاتصال دور في تمتين و استمرار الروابط المهنية و هذا بنسبة 38.5% حيث أنه يساهم في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، والرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحسس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالاضافة إلى تماسك أفراد الجماعة وعدم احساسهم بالاغتراب ، و ما هناك من يرى منهم أن للاتصال دور في التقليل من المشاحنات و هذا بنسبة 27.5 % ، وهذا من خلال التأثير في سلوك الافراد بتغيير اتجاهاتهم واقناعهم بمعتقداتهم حول بعضهم البعض وطبعها بصورة جيدة من خلال عملية الاتصال الهادفة . و هناك من يرى من المبحوثين أن الاتصال يزيد من انتقال الشائعات وهذا بنسبة 19.8 %، فغياب دور الاتصال الرسمي يؤدي الى زيادة الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فكلما انتشرت أكثر كلما أصبح مفعولها و تؤثر على السير الحسن للعمل. أما بقية المبحوثين فترى أن الاتصال يؤدي الى الصراع بين العمال و ذلك بنسبة 14.3 % من اجاباتهم ، حيث أن العمال من خلال احتكاكهم الزائد ببعضهم البعض قد يؤدي الى التصادم أحيانا في الاهداف و الرغبات و بالتالي يحدث الصراع .

جدول رقم: 39 يوضح الأسباب التي تجعل العامل يتصل بالجماعات التي ينتمي إليها

النسبة	التكرار	الأسباب التي تجعلك تتصل بالجماعات التي تنتمي إليها
27.5%	25	طلب مساعدة في مشكل
38.5%	35	من أجل استفسارات
15.4%	14	شكاوي
18.7%	17	للتنفيس من ضغط العمل
100%	91	المجموع

تعتبر الجماعات غير رسمية نظاما موازي في الهيكل التنظيمي الرسمي الذي لا يحقق أهداف هذه الجماعات و لا يخدم مصالحها الخاصة و هذا ما يدفع عددا من الأفراد الجماعة الرسمية أو زملاء العمل تربطهم صلات شخصية وعلاقات إجتماعية إلى التكتل والتجمع ضمن جماعات توصف بالجماعات غير الرسمية، ولأن الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة سواء الرسمية منها و غير الرسمية تؤدي إلى نشوء علاقات إنسانية بحكم الاحتكاك و التفاعل تسمى العلاقات الإتصالية من خلال الشواهد الاحصائية المدرجة في الجدول أعلاه يتبين لنا، أن العمال يتصلون بالجماعات التي ينتمون إليها من أجل الاستفسارات و هذا بنسبة 38.5% حيث يتصلون ببعضهم حول ما يتعلق بالعمل، لكن هذا يفسر أن العمال لا يتلقون المعلومات بالشكل الكافي أو أن الاتصال الرسمي لا يؤدي دوره كما ينبغي لهذا يلجأ العمال الى زملائهم من أجل الاستفسار ، أما هناك من المبحوثين من يرون أن سبب اتصالهم بجماعاتهم هو من أجل طلب المساعدة في مشكل و ذلك بنسبة 27.5% حيث يفضلون التنظيم غير الرسمي كأفضل اختيار لحل مشاكلهم بعيدا عن الإدارة، التي احيانا لا تكون مبالية بمطالب العمال و مشاكلهم .

أما نسبة 18.7 % يرون أن اتصالاتهم بجماعات عملهم هو من أجل التنفيس من ضغط العمل ، و هذا أمر طبيعي لان العمال يعملون دائما بشكل روتيني و بالتالي يملون و يضجرون ، لهذا يقومون بالاتصال ببعضهم من أجل التنفيس قليلا من ضغط العمل .

في حين أن البقية من المبحوثين يرون ان سبب اتصالاتهم بجماعات عملهم هو من اجل الشكاوي بين العمال مع بعضهم و ذلك بنسبة 15.4%. هذا ما يؤكد وجود صراعات داخلية حيث يلجأ العمال الى جماعاتهم من أجل مساعدتهم لتجاوز مشاكلهم .

و من هذا نستنتج أن أغلب العمال يتصلون ببعضهم من أجل طلب الاستفسار فهذه الاتصالات غير الرسمية مع بعضهم لا تتحكم فيها أطر تنظيمية حيث تنتقل المعلومات والمعاني في هذا النوع خارج نطاق التنظيم الرسمي وهي ذات مرونة وسرعة عاليتين حيث يتم تبادل المعلومات بشكل كبير ، حيث تعبر عن حقيقة التفاعل الاجتماعي بين العمال .

من خلال العلاقات الاجتماعية بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية، لأن وجود الجماعات البشرية يعني بالضرورة وجود تفاعل اجتماعي بغض النظر إن كانت هذه الجماعة صغيرة العدد أم كبيرة .لذا فلا بد للفرد من أن يعيش ضمن الجماعة ويسعى باستمرار إلى التكيف ويتنازل عن بعض خصائصه الفردية دون أن يؤثر ذلك سلبا على مفهوم الذات لديه وذلك لضرورة وجوده داخل الجماعة أو المؤسسة التي يشغل فيه، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الاتصالات غير الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة ضعيفة و لا تؤدي دورها بالشكل المطلوب .

جدول رقم: 40 يوضح وجود اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين و تأثير ذلك

النسبة	التكرار	الاحتمالات في حالة نعم	وجود اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين
% 49.45	45	يؤثر على باقي العمال	نعم
%10.98	10	يؤدي الى تحسين العلاقات المهنية	
%60.43	55	المجموع	
%39.56	36	لا	لا
%100	91	المجموع	

لا يمكننا تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها أن لا يكون بدون هذا النوع من الاتصال غير الرسمي ، فلو افترضنا أن هناك اتصال رسمي فقط لقلنا أن هناك تسيير ميكانيكي لا اجتماعي و من خلال الشواهد الاحصائية المدرجة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب افراد العينة يرون بأنه توجد علاقات غير رسمية بين العمال و المسيرين و هذا من خلال النسبة التي أكدت كذلك 67.03 % من إجابات هؤلاء ، و حول تأثير ذلك ، أكدت لنا نسبة 49.45 % من هؤلاء أن هذا الأمر يؤثر على باقي العمال ، في حين أن البقية منهم اتجهوا الى أن هذا يؤدي الى تحسين العلاقات المهنية و ذلك بنسبة 17.58 % .

فمن خلال هذا يؤكد الاغلبية من الافراد الذين يلاحظون اتصالات غير رسمية بين العمال و المسؤولين أنها تؤثر عليهم لانه ليس الجميع لديه علاقات شخصية مع المسؤولين بل فئات فقط من أصحاب المصالح و كسب الامتيازات فهذا أثر على بقية العمال بحيث يشعروهم بعدم الرضى ، و التذمر احيانا ، و احيانا اخرى يصدرن سلوكات عدائية اتجاه المسؤولين نتيجة التمييز بين العمال بالاستناد على العلاقات الشخصية .

في حين أن هناك من المبحوثين لا يرون أصلا وجود اتصالات غير رسمية بين العمال والمسؤولين و ذلك بنسبة 32.96% من مجموع المبحوثين .

وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الاتصالات غير الرسمية، ويعمل على التعايش معها واستخدامها لصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن أغلبية الاتصالات تتم على الأقل عن غير الطريق الرسمي، وأن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم في اجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق والنقد.

جدول رقم يوضح : 41 العلاقة بين المستوى التعليمي و الطرق التي يعتمدها العمال لحل مشاكلهم

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		المستوى التعليمي
												لحل مشاكلكم تعتمدون على
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
7	77.8%	12	70.6%	15	57.7%	18	62.1%	3	33.3%	55	61.1%	ممثلي العمال (النقابة )
1	11.1%	1	5.9%	4	15.4%	2	6.9%	1	11.1%	9	10%	الزملاء
0	0%	2	11.8%	5	19.2%	3	10.3%	2	22.2%	12	13.3%	مبادرة شخصية
1	11.1%	2	11.8%	2	7.7%	6	20.7%	3	33.3%	14	15.6%	المسؤول المباشر
9	100%	17	100%	26	100%	32	100%	9	100%	91	100%	المجموع

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و على ماذا يعتمد العمال في حل مشاكلهم ،حيث ومن خلال الاتجاه العام لهذا الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة يلجأون في حل مشاكلهم الى ممثلي العمال أو النقابة وهذا من خلال نسبة 61.1% ، و هذا ما اكده لنا رئيس لجنة الانضباط حيث أن أغلب العاملين يتصلون بالنقابة لكي يستخدموها

لحل مشاكلهم سواء مع بعضهم أو مع الإدارة ،فالنقابة هي هيئة تمثل الشريك الاجتماعي بالنسبة للمؤسسة المستخدمة، أقرها المشرع لمشاركة الإدارة في التكفل بما يتعلق خاصة بالجانب الاجتماعي للعمال وحل

النزاعات التي قد تنشأ ما بين العمال .لذلك نجد في كل المؤسسات يتم تشكيل لجان متساوية الأعضاء تضم ممثلين متساوين في العدد ما بين الإدارة والشريك الاجتماعي النقابة، حيث أن من يلجأ الى النقابة في المركز الأول و بنسبة أعلى هم فئة الأميين بنسبة 77.8% ثم تليها نسبة العمال ذوي مستوى ابتدائي و هذا بنسبة 70.6 % . وهناك من العمال من يرون أنهم يلجئون الى مسؤولهم المباشر و ذلك بنسبة 15.6 % من إجابات المبحوثين ، حيث أن أعلى نسبة لدى الجامعيين و ذلك بنسبة 33.3% ثم تليها نسبة العمال ذوي مستوى ثانوي بنسبة 20.7% .

أما آخرين يرون أنهم يعتمدون في حل مشاكلهم في العمل على مبادرتهم الشخصية و ذلك بنسبة 13.3% ، حيث أن الفئة التي تلجأ الى هذه الطريقة كانت لدى الجامعيين حيث ان مستواها يسمح لها باتخاذ طرق موضوعية لحل أي مشكل يعترضهم في العمل . في حين أن البقية من العمال يلجأون الى زملائهم في حال ما اذا تعرضوا لمشكل في العمل و هذا بنسبة 10% حيث، أن الفئة التي كانت تلجأ أكثر الى مثل المساعدة هي فئة العمال الذين لديهم مستوى متوسط وذلك بنسبة 15.4 % .

ومن خلال هذا كله نستنتج أن العمال ذوي المستوى الجامعي خاصة يلجأون الى مسؤولهم المباشر لحل مشاكل العمل بالدرجة الاولى أو الى مبادرتهم الشخصية نظرا لمستواها العلمي الذي يخول لها الاعتماد على نفسها لتجاوز مشكلات العمل ، في حين أن ان من لديه مستوى بسيط أو ضعيف غالبا ما يلجئون الى النقابة و التي يعتبرونها أن لها دور في تحقيق الاستقرار التآلف ما بين الأعضاء المنظمة نظرا لما يقوم به من الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها، و إما يلجأون الى زملائهم من أجل حل مشاكلهم وهنا إشارة الى أن التنظيم غير الرسمي في هذه المؤسسة حقيقة لا مفر منها ،لديه ميزات ايجابية معينة لكن اذا انتشر كثيرا

يمكن أن يؤدي الى عقبات و مشاكل تنظيمية خاصة في ظل رواج الإشاعات إن لم يتم السيطرة عليها و الحد منها ، و من هنا يظهر أولاً دور الاتصال الرسمي من طرف المسؤولين. جدول رقم : 42 يوضح العلاقة بين السن و ملاحظة العمال لاتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين

المجموع	اكثر من 55 سنة		55-45 سنة		44-35 سنة		34-25 سنوات		اقل من 25 سنة		السن تلاحظ اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
	55	2	26	15	9	3	33.3%	81.3%	48.4%	50%	75%	نعم
	36	4	5	16	9	1	66.7%	18.8%	51.6%	50%	25%	لا
	91	6	32	31	18	4	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير السن و ملاحظة العمال لاتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين ،حيث و من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن المبحوثين يقرون بوجود اتصالات غير رسمية و هذا بنسبة 60.4% ، كما ان الفئة التي تركزت عنها النسبة هي فئة العمال الذين الذين يتراوح سنهم من 54-45 سنة و ذلك بنسبة 81.3% .تليها نسبة الأقل سنا اي أقل من 25 سنة و ذلك بنسبة 75% .

و من جهة اخرى هناك من يرى عكس ذلك بانه لاتوجد اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين حيث أن الفئة التي أكدت ذلك هي الفئة التي يتجاوز سنها 55 سنة فأكثر بنسبة 66.7% ثم تليها نسبة فئة العمال الذين سنهم بين 44-35 سنة ، و ذلك بنسبة 51.6% ،

فمن خلال هذا الجدول نستنتج ان متغير الجنس ليس له تأثير ، فالامر يعتمد على كل فئة و تحقيقها لأهدافها من خلال الاتصالات غير الرسمية مع رؤسائهم ، و بقدر الامتيازات التي سوف يتحصلون عليها . وقد برر عدد كبير منهم عن ذلك مؤكدين أن هذه العلاقة ناتجة عن وجود مصالح شخصية وأمور أخرى يحتاجها المسؤول من وراء تكوين هذه الصداقة كالشكاية والإستفسار عن العمل بطرق غير رسمية و لمعرفة الأشخاص الذين يطالبون بحقوقهم بإستمرار ومصالح اخرى كالوشاية .

جدول رقم 43: علاقة الجنس و صعوبة الاتصال بالرئيس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
		ن	ت	ن	ت	
		28	5	23	58	تجد صعوبة في الاتصال برئيسك
30.8%		50%	28.4%	نعم		
		63	5	58	81	لا
69.2%		50%	71.6%	لا		
100%		100%	100%	المجموع		
91		10	81			
100%		100%	100%			

من خلال هذا الجدول سوف نحاول تحليل العلاقة بين متغير الجنس ووجود صعوبة في الاتصال بالرئيس ، فمن خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن المبحوثين لا يجدون صعوبة في ذلك ، و خاصة لدى الذكور الذين اكدوا أعلى نسبة في ذلك 71.6% مقابل الاناث الذين أجابوا بنسبة أقل 50%.

وفي حين أن نسبة 30.8%، تجد صعوبة في الاتصال برئيسهم، خاصة لدى الإناث اللواتي أجابوا بأعلى نسبة 50%، مقابل 28.4% بالنسبة للذكور .

ومن هنا نستنتج أن متغير الجنس له اثر واضح و دور في القدرة على الاتصال بالرئيس حيث أن الذكور لا يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم، اما الإناث فيجدون صعوبة في ذلك و ذلك لان الإناث و هذا راجع لان الإناث لديهم حدودا في التعامل مع الذكور هذا ما قلص الاتصال معهم ، هذا من جهة و من جهة اخرى ترى الإناث و حسب مقابلاتنا الحرة التي اجريناها في هذا الصدد أنهن قلما يتصلن بالرئيس الا اذا أصدر هو تعليمة من عنده او امرهن بالحضور لأمر يتعلق بالعمل او الغياب حيث أن شخصية المسؤول جعلت منهن لا يترددن في الاتصال به خاصة لأنهن يهبنه .

المبحث الثاني : مناقشة نتائج الفرضيات

المطلب الاول : مناقشة و عرض نتائج الفرضية الأولى

من خلال معطيات الفرضية الأولى تم الوصول الى النتائج التالية :

- وجود تعاون بين العاملين و الرئيس في العمل فمن خلال ما توصلنا اليه من نتائج أن هذا التعاون يكون أحيانا فقط و هذا بنسبة 48.4%. تليها نسبة 46.2 % أفرت بأن التعاون موجود دائما بينهم و بين رئيسهم ، في حين ان نسبة 5.5 % نفت قطعا بوجود التعاون بينهم و بين رئيسهم في العمل.
- أن الطريقة التي يتبعها الرئيس في التعامل مع مرؤوسيه كانت ديمقراطية بنسبة 50.54%، و تسلطية بنسبة 49.54% ، حيث كانت النسبتان متقاربتان ، هذا ما يدل على وجود ازدواجية في طريقة التعامل مع العمال حسب المواقف .
- أن الرئيس في العمل يستعمل أسلوب الصرامة لفرض سلطته على العمال و هذا بنسبة 54.9% من اجابات المبحوثين مقابل ، نسبة 45.1 % نفت ذلك.
- أن المعاملة القاسية من طرف المسؤول ترجع بالدرجة الأولى الى شخصية المسؤول في حد ذاته و هذا بنسبة 41.8% . نسبة 24.2 % من اجاباتهم فترجع في نظرهم الى ان الرئيس يكون قاسيا من أجل فرض مكانته و هيئته أمام العمال ، و ترجع نسبة 17.6 من افراد العينة ان السبب وراء ذلك يكمن في اللامبالاة من طرف العمال ، اما بقية المبحوثين فقد رأو بأن الرئيس و معاملته القاسية انما تعود الى تسبب العمال و هذا بنسبة 16.5%.
- أن الاوامر الموجهة من طرف المسيرين هي من أجل زيادة الانتاج و تطبيق أوامر الادارة و ذلك بنسبتين متساويتين 35.2% حيث تركزت اكثر لدى العمال حديثي الخبرة ، من اجل تطبيق اوامر الادارة فكانت لدى العمال الذين تتراوح خبرتهم من 05-09سنوات ، بنسبة 88.9% أما العمال الذين يرون أن الاوامر هي من اجل زيادة الانتاج فكانت أقل من 05 سنوات بنسبة 58.8 %، أما العمال القدياء أكثر من 20 سنة فيرون أن اوامر المسيرين هي من أجل تقييد العمال 15.4% و لفرض المسيرين لسلطتهم عليهم 14.3%، اما بقية

- المبحوثين فيرون من خلال هذا ان العلاقات بين العمال تتسم بانقسام العمال الى مجموعات مختلفة بنسبة 6.59% خاصة فئة 25-34 سنة و التي تؤكد ذلك بنسبة 22.2% .
- طبيعة العلاقات كانت تضامنية بين العمال بنسبة 72.5% حيث كانت النسب متقاربة عند كل فئات العمال بمختلف الفئات العمرية ، اما نسبة 11.1% من اجاباتهم فهي علاقات يسودها الغموض ، اما نسبة 9.89% فيرون انها علاقات صراع فيما بينهم و تركزت النسبة لدى الافراد الذين يتراوح سنهم بين 45-54 سنة ، و نسبة 16.7% للافراد الذين يتجاوز سنهم 55 سنة فاكثرت. حيث استنتجنا انه كلما زاد سن العمال زاد التضامن فيما بينهم و التي كانت تتم عبر التحالفات او تشكيل جماعات عمل ينضمون تحتها .
  - أن العمال يختارون زملائهم في العمل على أساس التخصص المهني بنسبة 54.9% وخاصة لدى العمال مستوى ثانوي بنسبة 66.7% ، الاساس الثاني يتم على حسب التوافق المهني في المستوى التعليمي 16.5% خاصة عند فئة الجامعيين بنسبة 33.3% .
  - على أساس القرابة بنسبة 16.5% خاصة لدى العمال الأميين 33.3%، و على اساس التعارض مع الادارة 23.5% خاصة لدى عمال مستوى ابتدائي بنسبة 12.1% . حيث استنتجنا انه كلما زاد المستوى التعليمي اتبع العمال في ذلك طرقا موضوعية في اختيار زملائهم و العكس كلما قل المستوى التعليمي اتبع العمال طرق ذاتية شخصية في اختيار زملائهم .
  - أن نسبة 52.74% من العمال يعمل اقربائهم من أسرتهن أو عرشهم بالمؤسسة و أن 45.65% من بينهم يساعدون بعضهم البعض إذا حدث مشكل حيث استنتجنا أن التنظيم الصناعي محل الدراسة تتجلى فيه العلاقات العشائرية بشكل واضح .
  - أن نسبة 81.31% من المبحوثين صرحوا بانهم لم يقوموا بتعطيل الالة، مقابل 18.61% من الذين قاموا بذلك بسبب ضغط العمل 08.79% ، بسبب معارضة الادارة 04.39% ، و بسبب المعاملة القاسية 05.49% ، حيث استنتجنا أن العمال يقومون باتباع استراتيجيات معينة كرد فعل على المعاملة التي يتلقونها من طرف المسؤولين و للتهرب من العمل .

المطلب الثاني : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال معطيات الفرضية الثانية تم الوصول الى النتائج التالية :

- أن قوانين العمل بالمؤسسة غامضة بنسبة 53.84 % من اجابات المبحوثين ، حيث استنتجنا أن هذا الغموض راجع الى تعميم مقصود و حجب بعض القوانين و غموضها هو من اجل الحفاظ على امتيازات معينة .
- أن العمال لا يؤخذ بمجهوداتهم من طرف المسؤولين و هذا بنسبة 58.2 %، هذا ما يؤدي بهم الى التذمر و يولد العداء اتجاه الرؤساء .
- أن المسيرين لا يقومون بالدور الذي عليهم و هذا بنسبة 53.84 % من اجابات المبحوثين ، حيث أن 38.46% فقط منهم من حددوا لنا أسباب ذلك و حصرنا الاجابات بالشكل التالي : اهتمام المسيرين بالجانب المادي والاجر فقط بنسبة 16.48 % ، نقص المسيرين الاكفاء وتدني مستوى التسيير 13.18 %، اللامبالاة و انعدام الضمير بنسبة 08.74 %، هذه الاسباب زادت من تفاقم الوضع و ادت الى الصراع وبالمقابل 46.4% من المبحوثين أجابوا أن المسيرين يقومون بدورهم حيث أن 10.98% منهم فقط من أجابوا بأن المسيرين يبذلون جهودهم من أجل تحسين سمعة و انتاجية المؤسسة .
- أن قرارات المسؤولين هي من أجل استخدامها لزيادة حظوظهم و مواردهم في السلطة ، بنسبة 42.85 % ، خاصة لدى العمال الذين يملكون اطول خبرة تتجاوز 20 سنة و هذا بنسبة 50%، اما هناك من يرى انها من اجل ضبط العلاقات المهنية 29.67% و خاصة لدى عمال الذين يملكون خبرة بين 15-19 سنة بنسبة 71.42 % ، و البقية ترى أن قرارات المسيرين من اجل السير الحسن للمؤسسة بنسبة 27.47% و كانت الاجابة متمركزة اكثر لدى الفئة الاقل خبرة بنسبة 35.2 %، و قد استنتجنا أن غاية المسيرين من وراء قراراتهم كانت من اجل كسب السلطة و التمتع بالنفوذ اكثر على حساب العمال و مصلحة المؤسسة .

- أن الأسس التي يتم التوظيف بها في المؤسسة كانت حسب الكفاءة و المؤهلات العلمية 58.2 % ، لكن هذا لا يمنع أن التوظيف يكون ايضا من خلال المحاباة والعلاقات الشخصية بنسبة 33% ، وحسب القرابة 08.8% .
  - أن الترقية تتم على أساس ما يملكه العامل من علاقات شخصية بنسبة 53.8% ، الاعتماد على المسار المهني 28.6% ، الكفاءة و الانجاز 17.6% ، و بهذا استنتجنا أن الترقية تتم على اسس غير عقلانية ما يؤدي الى الصراع بين العمال و الادارة .
  - أن العلاقة بين العمال الادارة تتسم بالفتور بنسبة 43.5% ، هذا ما يجعل بيئة العمل الداخلية مشحونة و قابلة لحدوث الصراع .
  - أن الصراع يحدث بين المسؤولين و العمال احيانا بنسبة 49.5% خاصة لدى العمال القدماء خبرة 20 سنة فأكثر و هذا بنسبة 58.7% ، فهذه الفئة تكثر صراعاتها مه الإدارة حول أمور الترقية و المعاملة السيئة من طرفهم احيانا و خاصة حول التقاعد . و بالنسبة للصراعات الدائمة كانت بنسبة 29.4% خاصة لدى العمال حديثي الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 29.4% و هذا بسبب عدم اندماجهم جيدا في العمل و نقص خبرتهم في العمل .
  - أن الافراد الذين يملكون مستوى تعليمي ضعيف هم من يرون أن القوانين غامضة بالنسبة اليهم ، خاصة لدى عمال المستوى ابتدائي بنسبة 94.11% ، و من لديهم مستوى متوسط 69.2% ، أما الجامعيين يرون العكس بان القوانين واضحة بنسبة 66.7% و عمال مستوى ثانوي 70% .
- و استنتجنا ان المستوى التعليمي يلعب دورا في هذه العلاقة ،فكلما زاد المستوى التعليمي للمبحوثين زاد مستوى علمهم واطلاعهم بالقوانين
- أن الاسباب التي تؤدي الى الصراع بالدرجة الاولى تتعلق اساسا بالاجر بنسبة 48.4% ، و بسبب ظروف العمل بنسبة 27.5% ، و بسبب تسلط المسيرين و تجبرهم 24.2%

- أن الرئيس حينما يتدخل لحل مشكل بين العمال يقوم بالتحيز لأطراف معينة و ذلك بنسبة 83.5% من اجابات المبحوثين خاصة لدى العمال الاقل من 25 سنة بنسبة 75% فإنهم يعانون التهميش بسبب صغر سنهم و حداثة خبرتهم في العمل ، و هناك رأي آخر ، حيث يرى العمال ان رئيسهم يحكم بالعدل بنسبة 61.5% خاصة الكبار في السن 55 سنة فأكثر ، استنتجنا أن كلما قل السن زاد التحيز من المسؤولين و كلما زاد سن المبحوثين كان الحكم بالعدل .

### المطلب الثالث : عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

من خلال معطيات الفرضية الثالثة تم الوصول الى النتائج التالية :

- أن أفراد العينة لا يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم و هذا بنسبة 65.93% مقابل 34.06% ممن يجدون صعوبة في الاتصال برئيسهم ، بحيث ترجع أسباب ذلك الى عدم الاهتمام من طرف رئيسهم بنسبة 19.78% ، الشعور بالاحراج بنسبة 08.79% ، خوفهم من الرئيس 05.49% .

- أن المعلومات و الاوامر تصلهم طرف الادارة بالاسلوب الشفهي و الكتابي معا بنسبة 58.2% ، و اخرين اجابوا بالاسلوب الشفهي 22% ، أما البقية يرون أن الاتصال يكون كتابيا 19.8% .

- السبب الذي يجعل العمال يتصلون بالادارة هو من أجل الاستفسار عن الامور المهنية بنسبة 45.1% ، الشكاوي بنسبة 28.6% ، تقديم الاقتراحات بنسبة 26.4% ، حيث استنتجنا أن العمال يتصلون ببعضهم من اجل الاستفسار و هذا ما يفسر نقص دور الادارة في الاتصال بالعمال .

- أن الرئيس يسمح للعمال بالاتصال بزملائهم وهذا بنسبة 85.7% مقابل 14.3% ممن نفوا ذلك ، حيث تركزت أعلى نسبة لدى الفئة التي يتراوح سنها بين 35-44 سنة ، حيث كانت النسب متقاربة لدى كل الفئات العمرية .حيث وجدنا أن السن لا يؤثر درجة سماح

- الرئيس للعمال بالاتصال بزملائهم ، بقدر ما يكون ذلك على حسب حجم العلاقات الشخصية التي يكونها العمال مع رئيسهم ، أو على حسب مرونة القائد في تعامله مع العمال .
- أن العمال لا يعلمون ابدأ بالتغييرات التي تحدثها المؤسسة بنسبة 51.6% من مجموع افراد العينة ، حيث أن الفئة التي أكدت ذلك هم العمال ذوي مستوى متوسط بنسبة 57.7% والعمال الأميين بنسبة 55.5% ، و اخرون يرون انهم أحيانا يعلمون بها بنسبة 25.2% خاصة لدى العمال مستوى ثانوي 26.7% . و هناك من العمال من يعلمون دائما بتغييرات المؤسسة بنسبة 32.1% خاصة لدى العمال الجامعيين بنسبة 33.33% ،حيث استنتجنا أن المستوى ان المستوى التعليمي يلعب دورا أساسيا في هذه العلاقة ، فالعمال الأميين و ذوي المستوى البسيط تغيب عنهم المعلومة، أما الجامعيين والثانويين فكانوا أكثر اطلاعا .
  - أن المصدر الأول للعمال للعمال في الحصول على معلومات تتعلق بالمؤسسة وتغييراتها كانت عن طريق الشائعات بنسبة 44% كمصدر أول ، ثم النقابة 40.7%، ثم الادارة بنسبة 15.4% .حيث استنتجنا أن الاتصال الرسمي دوره ضعيف في هذه المؤسسة رغم اهميته في عملية التسيير و خطورة الشائعات اذا كانت هي المصدر الرسمي في تنقل المعلومة.
  - أن اعاقا عملية التسيير تخدم الفئة التسييرية بنسبة 61.5% ، مقابل 38.5% ممن نفوا ذلك ، و قد تركزت هذه الاجابة عند العمال القدماء أي 20 سنة فأكثر بنسبة 73.4% ، فعامل الخبرة كان له اثر واضح في تحديد هذه الممارسات غير العقلانية ، و هذا من أجل حجب المعلومات من اجل الحفاظ على مكاسب معينة و اهداف شخصية .
  - أن للاتصال حسب رأي العمال دور في استمرار الروابط المهنية بنسبة 38.3 ، التقليل من المشاحنات 27.5 ، الصراع بين العمال 14.3 ،انتقال الشائعات 19.8 .حيث استنتجنا أن الاتصال له دور في تماسك افراد الجماعة .
  - أن العمال يتصلون بجماعاتهم في العمل من أجل الاستفسار بنسبة 38.5% ، و من أجل طلب المساعدة في مشكل بنسبة 27.5% ، من أجل شكاوي 15.4% ، و من اجل

التنفيس من ضغط العمل 18.7% .حيث استنتجنا ان العمال يتصلون ببعضهم بطرق غير رسمية من أجل الاستفسار عن الامور المهنية هذا ما يدل على ضعف الاتصالات الرسمية وعدم قيام الادارة بدورها في هذا الاطار .

- أنه يوجد اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين بنسبة 60.43 %، حيث أثر هذا على بقية العمال و ذلك بنسبة 49.45% ، حيث استنتجنا أن هذه الاتصالات هي من أجل تحقيق مصالح شخصية بين الطرفين .

- أن الطرق التي يعتمدها العمال في حل مشاكلهم هي النقابة بنسبة 61.1% خصوصا لدى العمال الأميين بنسبة 77.8% ، المسؤول المباشر 15% خاصة لدى الجامعيين بنسبة 33.3% ، مبادرة شخصية بنسبة 13.3% ، وتركزت النسبة لدى الجامعيين بنسبة 22.2% ، ويعتمدون ايضا على زملائهم بنسبة 10% خاصة لدى عمال مستوى متوسط 15.4% .حيث استنتجنا ان المستوى التعليمي له أثر ، كلما زاد المستوى التعليمي للعمال اعتمدوا على على مسؤولهم المباشر أو مبادرتهم الشخصية ، كلما انخفض توجهوا الى النقابة أو زملائهم .

- أن فئة العمال الاقل سنا اقل من 25 سنة هم من يرون وجود اتصالات غير رسمية بين العمال بنسبة 75% ، و العمال الذين سنهم بين 45-54 سنة بنسبة 81.3%، و انا العمال اكثر من 55 سنة ينفون وجود ذلك . استنتجنا أن متغير السن ليس له تاثير واضح فكل فئة تريد تحقيق مصالح شخصية لنفسها من وراء تكوين علاقات غير رسمية كالوشاية وتحقيق امتيازات معينة.

- أن المبحوثين لا يجدون صعوبة في ذلك ، و خاصة لدى الذكور الذين اكدوا أعلى نسبة في ذلك 71.6% مقابل الاناث الذين أجابوا بنسبة أقل 50%. وفي حين أن نسبة 30.8%، تجد صعوبة في الاتصال برئيسهم ،خاصة لدى الاناث اللواتي أجابوا بأعلى نسبة 50% ،مقابل 28.4% بالنسبة للذكور .

الاستنتاج العام

## الاستنتاج العام :

انطلاقاً من صدق الفرضيات السابقة لهذه الدراسة ، والتي تتمحور حول موضوع " تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري " دراسة ميدانية بمؤسسة قطنيات الجنوب ، والتي انطلقت من السؤال الذي يعبر عن إشكالية البحث كيف تؤثر ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية في التنظيم الصناعي الجزائري؟ ، ومحاولة للإجابة على التساؤل ، تم صياغة فرضية رئيسية تعبر عن الوجهة الحقيقية والرئيسية للدراسة ، و التي تم صياغتها من خلال أن " نسق العلاقات السوسيو مهنية يتأثر بثقافة التسيير من خلال تشكل أفعال من إنتاج الفاعلين في التنظيم " .

فبالنسبة لهذه الفرضية العامة للبحث يمكن أن نقبل صحتها ، حيث أن الثقافة التسييرية بمؤسسة قطنيات الجنوب بالأغواط تؤثر على سلوكيات الفاعلين فيها ، بمختلف الفئات السوسيو مهنية المتواجدة في هذا النسق التنظيمي و ذلك من خلال الابعاد التي تناولناها في الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها .

فبالنسبة للفرضية الجزئية الأولى "يتأثر نسق العلاقات السوسيو مهنية بأسلوب التسيير البيروقراطي والذي يؤدي بالعاملين إلى تبني أفعال توجهها استراتيجيات خاصة بهم"

يمكن أن نقبل بصحتها ، فالطريقة التي يتبعها الرؤساء كانت مزدوجة بين ديمقراطية و تسلطية ، بحيث أن أسلوب الصرامة هو المتبع في المؤسسة ، و هذا من اجل فرض سلطتهم على العمال ، فهذه المعاملة ترجع الى شخصية المسؤول وليس الى تطبيق اللوائح القانونية ، فقراراتهم يرى العمال حديثي الخبرة انها من أجل تطبيق اوامر الادارة و زيادة الانتاج الا ان القداماء يرونها من اجل تقييد العمال و فرض السلطة عليهم و هنا يكمن الخلل الوظيفي ، وكاستراتيجية من العمال فانهم يتضامنون خاصة كلما تعرضوا لضغوطات من طرف المسؤولين فأغلب العمال يعمل اقربائهم بالمؤسسة حيث تظهر و تتجلى العلاقات العشائرية في التنظيمات الصناعية ، و بالتالي يساعدون بعضهم اذا واجهوا مشكلا

من الادارة ، فهناك من يقوم بتعطيل الالة كرد فعل على الممارسات الادارية و المعاملة القاسية .

أما بالنسبة للفرضية الثانية " الممارسات التسييرية غير العقلانية تؤدي إلى حدوث حدوث الصراع بين المسيرين والعمال " يمكن أن نقبل بصحتها أيضا فأغلب القوانين غامضة بالنسبة للعمال ، و لا يؤخذ بمجهوداتهم في اطار العمل ، كما ان المسيرين لا يقومون بدورهم لانشغالهم بالجانب المادي فقط و نقص الكفاءة لديهم ، فأغلب قرارات المسيرين تهدف الى زيادة حظوظهم و مواردهم في السلطة ، فبالرغم من أن التوظيف يتم حسب الكفاءة و المؤهلات العلمية ، الا ان الترقيّة تتم حسب ما يملكه العامل من علاقات شخصية ، اضافة للعلاقات التي تتسم بالفطور بين العمال و المسؤولين ،حيث تحصل بينهم احيانا صراعات خاصة ما تعلق منها بالاجر و التحيز الذي يعاني منه العمال ،فكل هذه الممارسات تؤدي الى الصراع بين العمال و المسيرين .

وبخصوص الفرضية الثالثة " يؤثر الاتصال في عملية التسيير والذي ينعكس دوره على طبيعة العلاقات السوسيو مهنية داخل التنظيم " فيمكن أن نقبل بصحتها نسبيا حيث أن المؤسسة تعاني ضعفا في الاتصالات الرسمية خاصة في دور الادارة في نقلها للمعلومة وتوضيحها للعمال والتي حلت محلها الشائعات ، فبالرغم من اهمية الاتصال في العملية التسييرية والتي تزيد من تمتين الروابط المهنية الا أنها تبقى مهمشة ، فأغلب العمال لا يعلمون حتى بالتغييرات التي تحدث بالمؤسسة خاصة للعمال الأميين و ضعيفي المستوى ، و ظهور اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين من أجل تحقيق غايات شخصية لكلا الطرفين ،ما أدى إلى تأثر بقية العمال فنقص الاتصال أثر على العلاقات بين العمال ، نظرا لوجود هوة بين العمال المنفذين والمسيرين نتيجة نقص العملية الاتصالية ،و بالتالي لا يمكن للعملية التسييرية أن تؤدي مهامها ، بدون اتصال جيد و فعال .

الخاتمة

## الخاتمة:

جاءت دراستنا هذه للإشارة إلى الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع و الدلالة عليه ميدانيا ، و الاهتمام ومحاولة فهم نتائج الافعال المتبناة في التنظيمات الصناعية من طرف الفاعلين ، سواء كانوا أفرادا أو جماعات، و معرفة سلوكياتهم ، و استراتيجياتهم .

ومن أجل ضمان السير الحسن للعمل ، لا بد من وجود ثقافة تسييرية تقوم على أسس عقلانية ، لكي يؤدي الافراد مهامهم وظائفهم بطريقة سلسة ما يضمن الاستقرار لهم و لمؤسستهم . ومحاولة فهم السلوكات الحاصلة وعدم تجاهلها ، لتفادي تطور الاوضاع نحو الجوانب السلبية في التنظيم ، فلقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري ، حيث اعتمدنا فيها الى إجراء تحقق ميداني في المؤسسة التي اخترناها ، و خلصنا الى أن الثقافة التسييرية في التنظيم الصناعي وليدة ذهنيات و ممارسات غير عقلانية تعكس النظرة التقليدية لفئة المسيرين ، فرسوخ العقلانية البيروقراطية تتجسد في الأساليب التنظيمية النابعة من إيديولوجية الفاعلين، من خلال تجسيد نموذج ثقافي يعمل على تكريس الجانب الذاتي أكثر من الموضوعي ، وليس ليس وفق ما تقتضيه متطلبات التسيير الجيد والمرن ، وبما ان العلاقات السوسيو مهنية جزء من التنظيم ، فإن العلاقات الناشئة ترتبط و تتشكل بمستوى الممارسات الظاهرة والكامنة للفاعلين كرد فعل ، فتظهر من خلال التعاون او التضامن او الصراع ، وبالتالي نستطيع القول أن الثقافة التسييرية تؤدي دورا هاما وأساسيا في ترسيخ قيم إيجابية تعمل على خلق مناخ اجتماعي يتميز باستقرار العلاقات الاجتماعية ونتيجة لهذه الممارسات التي تدعم قيم الثقافة التسييرية ذاتها الشيء الذي يعود بفائدة ونجاعة اقتصادية على المؤسسة، و التي تمثل بدورها ثقافة الادارة العليا او الفئة المسيرة باعتبارها لب و عماد التسيير و التنظيم فهي من تضع اللبنة الاولى لبناء ثقافة تسييرية تعمل على ترسيخها في أذهان العمال المنفذين ، فكلما كانت قوية ،تحقق الانسجام بين افراد المنظمة .

و منه فهذا البحث يعتبر مساهمة متواضعة لفهم جوانب الحياة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ،حيث نبذل مجهودات من أجل الغوص أكثر في تحليل هذا الموضوع ،للوصول الى نتيجة علمية ،تساعد على تجاوز بعض المشاكل التنظيمية ، لكن المسؤولية تقع على المسؤولين في هذه المؤسسات و كيفية تعاطيهم مع هذه المقتضيات ، و تكريس الجهود لسد بعض الفجوات الحاصلة في التنظيم .

# توصيات واقتراحات

### توصيات و اقتراحات:

على ضوء النتائج الي كشفتها الدراسة الميدانية:

- نقتراح أن تكون عملية اختيار المسيرين قائمة أسس علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات الرئيس الناجح حتى يتمكن من إدارة العملية التسييرية بالشكل المطلوب ،و إتاحة فرص التكوين للمسؤولين في مجال التسيير و عملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، و خاصة في مجال التنمية البشرية من اجل اكتساب المرونة في التعامل مع المرؤوسين .
- ينبغي على القائمين بشؤون الادارة تفعيل النسق الاتصالي وأن يولوا أهمية اتصالات داخل المؤسسة و أثرها في المجال التنظيمي وان يهتموا أكثر بالاعلانات والملصقات ،حتى يمكن السيطرة على الاشاعات .
- عدم تهيش العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات و تحفيزهم أكثر و الأخذ بمقترحاتهم.
- إحياء الضمير المهني وتطبيق اخلاقيات العمل واعتبار أن التسيير أحد أولويات نجاح المؤسسة .
- تفعيل عملية الترقية و التوظيف و أن تكون مستندة أكثر الى الطرق الموضوعية بعيدا عن المحاباة و المحسوبية و العروشية وعدم احتكار ممارسة السلطة .
- ينبغي تعزيز الثقافة التنظيمية من أجل تكريس ثقافة تسييرية ذات بعد عقلاني وذلك من خلال اجراء تحديثات قيمية في اتجاهات و معايير الافراد نحو السلوك التنظيمي الحديث.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع

- المعاجم و الموسوعات :

- (1) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان 1982
- (2) ناصر قاسيمي ،دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2011
- (3) كمال محمدعلي ،معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة،1984
- (4) عبد الرحمن العيسوي ،موسوعة ميادين علم النفس ،علم النفس الاداري ،م9،دار الراتب الجامعية
- (5) ،بيروت ،2004.
- (6) عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2001
- الكتب :
- (7) الكتب باللغة العربية :
- (8) إبراهيم إمام ،العلاقات العامة العامة والمجتمع ،المكتبة الانجلو مصرية ،القاهرة ،1981.
- (9) ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، القيادة في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء للطباعة ، الاسكندرية ، 2003
- (10) إبراهيم عبد الهادي ، محمود المليحي ، الادارة مفاهيمها ، انواعها وعملياتها ، دار المعرفة الجامعية ، الجزائر ، 2005.
- (11) ابراهيم عيسى عثمان،النظرية الاجتماعية المعاصرة،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الاردن ،2008،

## قائمة المراجع

- (12) احسان محمد الحسن ،النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2005،1 أحمد ماهر ، السلوك التعليمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، ، 2000
- (13) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 199
- (14) أحمد محمد الطيب ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1944.
- (15) أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر 1994.
- (16) الزغبى فايز عبيدات، محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل، 1997.
- (17) السيد عبد العاطي ،علم الاجتماع الحضري، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية
- (18) السيد الحسيني ،علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1999
- (19) السيد علي شتى ، اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية مصر .
- (20) السيد علي شتى ، المجتمع البشري ،مؤسسة شباب الجامعة ، الجزء الرابع ،مصر ، 1995،
- (21) السيد علي شتى ،التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري،المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ،2003.
- (22) الصادق مهدي ، اقتصاد تشريع العمل ، مطبعة المعارف ، ط4 ، بغداد.
- (23) الطجم عبد الله ، طلق السواط ، السلوك التنظيمي ، المفاهيم و النظريات و التطبيقات ، دار النوابع.

## قائمة المراجع

- (24) الشنواني صلاح ، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال ، مؤسسة الجامعة ، الاسكندرية، 1995.
- (25) العياشي عنصر ، نحو علم اجتماع نقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999
- (26) أمين عبد الهادي حمدي ، تنظيم العلاقات الصناعية و شؤون الافراد ( دراسة مقارنة) ، مطبعة العاني ، بغداد ، 1970.
- (27) أمين عبد العزيز، حسن إدارة الأعمال وتحديثات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة،الأردن، 2001.
- (28) أنتوني غيدنز ،مقدمة نقدية في علم الاجتماع،ترجمة احمد زايد واخرون،القاهرة،المجلس الاعلى للثقافة ،2000
- (29) إيميل دور كايم ،قواعد المنهج السوسيولوجي ،ترجمة سعيد سبعون ،دار القصبه للنشر ،الجزائر ،2008.
- (30) بدوي زكي ، العلاقات الصناعية تطورها أهميتها و أهدافها ، مكتبة القاهرة ، 1977 .
- (31) بشير محمد ، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية الثقافة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007
- (32) بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008.
- (33) بن عيسى محمد المهدي ،علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة ،امبابلاست ،الجزائر،2010.
- (34) براهام كيلوتنتش ،تمهيد في النظرية الاجتماعية و تطورها و نماذجها الكبرى،ترجمة محمد سيد فرح ،دار المعرفة الاسكندرية 1990.
- (35) بوفلجة غياث،القيم الثقافية والتسيير ،دارالغرب للنشر والتوزيع، وهران . 1998.

## قائمة المراجع

- (36) بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
- (37) بوفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الجزائر، 2004.
- (38) بيار أنصار ،العلوم الاجتماعية المعاصرة،ترجمة نخلة ريفر ،المركز الثقافي الجامعي ،بيروت ،2003.
- (39) ببيير بورديو ،أسباب عملية واعدة النظر بالفلسفة ،ترجمة انور مغيث ،بيروت ،دار الازمنة الحديثة ،1996.
- (40) جابر عوض سيد ، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 1996.
- (41) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - دخل وظيفي، دار النهضة العمومية بيروت، 1986.
- (42) جيري جراي، الإشراف، مدخل علوم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988.
- (43) حافظ خرج أحمد، محمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة 2004.
- (44) حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- (45) حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
- (46) حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الانسانية في مجال علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، 2008.

## قائمة المراجع

- (47) حسين عبد الحميد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ، 2004.
- (48) حسين محمود، حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (49) حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الاقتصاد والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الاقتصادي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط2، 2009.
- (50) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001
- (51) خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، الاردن ، 1999.
- (52) خليل معن ، البناء الاجتماعي انساقه ونظمه، دار الشروق ، عمان الاردن ، 1999
- (53) رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999/1998.
- (54) رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، دار هومة ، الجزائر ، 2003 .
- (55) راشد راشد ، علاقات العمل الفردية و الجماعية في القانون الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1991.
- (56) رابح تويحية ، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2012.
- (57) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال جامعة منتوري، 2006.
- (58) رمضان سيد محمود ، الوسيط في شرح قانون العمل ، دار الثقافة ، الاردن ، 2010.

## قائمة المراجع

- 59) رشيد واضح ، علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، دار هومة ، الجزائر .
- 60) رمزي نبيل ، السوسيولوجية المعاصرة ، دارالفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2002 .
- 61) زويمل نوال ، القيادة وتسيير الوارد البشرية ، دار الهدى ، عين مليلة الجزائر ، 2009 .
- 62) زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2011 .
- 63) سليمان الطماوي ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1980 .
- 64) سليمان عبدالقادر ، التسيير و الرهان الديمقراطي في الجزائر الثقافة والتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992 .
- 65) سعيد أوكيل وآخرون ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية الجزائر .
- 66) سعيد يس عامر ، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، دار الكتب الحديثة ، ط2، 2000 .
- 67) سفير ناجي ، محاولات في التحليل الاجتماعي ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، طريف شوقي فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ، ط2، 2000 ، 1985 .
- 68) صادق المجدوب ، الإدارة العمة (العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري ( الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 .
- 69) صافي صالح خالص ، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
- 70) طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار عكاظ للطباعة والنشر ، جدة 1982 .

## قائمة المراجع

- (71) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دارغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1993.
- (72) صبحي صبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- (73) عبد العاطي السيد، الايكولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 1997،
- (74) عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر 1984.
- (75) عايد سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، 1985.
- (76) عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، دار الجيل، لبنان 1988.
- (77) عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية 1995،
- (78) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993
- (79) عبد الوهاب سويسي، المنظمة-المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاح للكتب، 2009.
- (80) عبد الكريم درويش ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الانجلو مصرية، 1976
- (81) عبد الغفار حنفي ، عبد السلام ابو قحف ، أساسيات تنظيم وإدارة الاعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004.
- (82) عبد الباسط محمد حسن" ، علم الاجتماع الصناعي ،مكتبة الأنجلو المصرية ،القاهرة197.
- (83) عبد الله عبد الرحمن ، تطور الفكر الاجتماعي ، ، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1994.

## قائمة المراجع

- (84) عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2002.
- (85) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر 2000
- (86) غريب محمد سيد احمد ، علم اجتماع ودراسة المجتمع ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- (87) علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- (88) علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الادارية خفي المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2006.
- (89) . علي زكاز ، نصر الدين بوشيشة ، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مؤسسة كنوز للحكمة ، الجزائر ، 2013.
- (90) ، علي ليلة ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1991
- (91) علي ليلة ، روبرت ميرتون والتجديد داخل البنائية الوظيفية ، الاسكندرية : المكتبة المصرية ، 2006.
- (92) عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974.
- (93) علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة والنشر 1985 ، ط3 ، القاهرة.
- (94) عبد الرحمان العيسوي العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة 1969 .
- (95) عدنان ابو مصلح ، معجم علم اجتماع ، دار اسامة للنشر ، عملن الاردن ، 2006 .
- (96) عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والوزيع ، عمان ، ط2 ، 2005.

## قائمة المراجع

- (97) غي روشيه ، مدخل الى علم الاجتماع العام (الفعل الاجتماعي) ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ،بيروت 1983.
- (98) فائق حسني، أبو حليلة، الحديث في الإدارة، دار وائل، عمان، 2004
- (99) فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان ،علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربية ،مصر ،1999.
- (100) قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف الإسكندرية، 1981.
- (101) كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت 1997.
- (102) محمد عاطف غيث ،الموفق النظري في علم الاجتماع، الاسكندرية ،دار الجامعة المعرفية ،1980.
- (103) كمال عبد الحميد الزيات ،العمل وعلم اجتماع المهني، دار غريب ،القاهرة ،مصر ،2001.
- (104) كمال التابعي ،تغريب العالم الثالث، دار المعارف ،القاهرة ،1993.
- (105) كيث ديفيز ،السلوك الانساني في العمل ، دار النهضة ، مصر ، 1974.
- (106) معن خليل ،البناء الاجتماعي انساقه ونمطه، الشروق ،الاردن ، ط3، 1999.
- (107) معن خليل عمر ،ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق ،الاردن ،2001.
- (108) مارش جيمس و سايمون هاربرت ، المنظمات ، ترجمة : عبد الرحمن هيجان ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 2001.
- (109) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة ، ترجمة: عبد الصبور شاهين ، مطبعة دار الجهاد ، القاهرة 1959.
- (110) مالك بن نبي ،ميلاد مجتمع ،شبكة العلاقات الاجتماعية، عبد الصبور شاهين ،دار الفكر دمشق ،ج1، ط3، 1986.

## قائمة المراجع

- (111) محمد نجيب توفيق حسن : الخدمة الاجتماعية العمالية ، المكتبة الانجلومصرية ، 1986
- (112) محمد العياصرة ، الاشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها، بالاحتراف النفسي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- (113) محمد بيومي ، الانثروبولوجيا الثقافية ، الدار الجامعية بيروت 1983.
- (114) محمد الصغير بعلي ، تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- (115) محمد بومخلوف ، اليد العاملة في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984.
- (116) محمد علي شهيبي، الاستراتيجيات، وسياسات الأعمال، جامعة القاهرة مصر، 1979.
- (117) محمد علي محمد ، مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع المصنع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1975.
- (118) محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، عين الشمس، القاهرة، 1975
- (119) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- (120) مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن، 2006.
- (121) موفق حديد محمد، الإدارة العامة، دار الشروق، عمان، 2004.
- (122) ميلفين ديفاز وساندرا بول ، نظريات وسائل الاعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف ، الدار الدولية لنشر والتوزيع ، ط1، 1993.
- (123) مهدي زويلف، علي العضايلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجد لاوي، الأردن

## قائمة المراجع

- 124) محمد المنصور ، مبادئ الادارة ، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية ، 1999
- 125) محمد فريد الصحن ، اسماعيل السيد ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002.
- 126) محمد رفيق الطيب مدخل التسيير أساسيا وظائف تقنيات ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ج2 ، الجزائر، 1997.
- 127) محمد شفيق ، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1983 .
- 128) محمد بومخلوف ، التنظيم الصناعي و البيئة ، دار الامة ، الجزائر ، 2001 .
- 129) محمد نجيب توفيق ، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1966 .
- 130) محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
- 131) ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.
- 132) ناصر قاسيمي ، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014.
- 133) نبيل رمزي ، السوسيولوجية المعاصرة ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية 2002.
- 134) نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر .
- 135) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006
- 136) ياس خضير البياتي ، النظرية الاجتماعية جذورها التاريخية وروادها ، الجامعة المفتوحة طرابلس .

## قائمة المراجع

137) هيرت ماركيز ،العقل والثورة، هيجل ونشأة النظرية الاجتماعية، ترجمة فؤاد زكريا ،الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر ،1970،

الكتب باللغة الأجنبية :

138) Addi lahouari, sociologie et Anthropologie chez pierre Bourdieu, édition de couverte, paris,2002.

139) Annie Bartoli, Le Management Dans Les Organisation Public ,Dunod Paris,1979.

140) Claude Menard. l'économie des organisation a découvert. paris 1995.

141) Renaud SainSaulieu. L'entreprise c'est une affaire de société, Paris, édiction, Fondation nationale des sciences politiques 1990.

142) Michel Crozier, La phénomène bureaucratique, Deuxième Edition ,Daloz ,Paris.1987.

143) Michel Crozier, La phénomène bureaucratique , Paris , Edition du seuil , 1963.

144) Michel Crozier , Le monde des employés de bureau, Edition ,Seuil,1977.

145) H.B.Acton, ce que Marx a vraiment dit ,Édition morabut université Paris, Franace ,1973.

الرسائل الجامعية :

146) بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية حالة انابيب غاز غرداية رسالة دكتوراه علم اجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر ، 2004-2005.

147) خريش عبد القادر علم اجتماع التدبير،دراسة سوسيونسية في المؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم اجتماع ،جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر ،2007-2008.

148) الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

149) عبد الوهاب سويبي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،1994-1995.

## قائمة المراجع

- 150) عقون سعاد، نظام التسيير ،ادواته ومراحل بالمؤسسة الاقتصادية رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 2001-2002.
- 151) غريب منية ، علاقات العمل والتعليم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمركب اسميدال ، عنابة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006-2007
- 152) فاروق مداس ، تنظيم و علاقات العمل بين الفئات السويومهنية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدويرة الجزائر ،رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم اجتماع جامعة الجزائر 2001-2002
- 153) الفضيل رتيمي ، القربة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير علم التنظيم ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 1993.
- 154) قروي رفيق، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة ، ، باتنة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ،علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2009-2010.
- 155) ميراني حسان ، التسيير كموضوع لصراعات العمل ، دراسة ميدانية في العلاقات المهنية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علاقات العمل ، معهد علم اجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة 1997-1998.
- 156) ميراني حسان ، التسيير كموضوع لصراعات العمل ، دراسة ميدانية في العلاقات المهنية ، رسالة ماجستير في علاقات العمل ، معهد علم اجتماع عنابة ، 1997 - 1998.

## قائمة المراجع

157) ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري ، رسالة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

### المجلات و الدوريات :

158) بن رزوق جمال الدين ، الاتصال التنظيمي ، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة ، مجلة الدراسات و البحوث الانسانية العدد السادس 2006 الجزائر .

159) رقام ليندة ، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية ، واقع وتحديات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني ، جوان 2002.

160) عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد الثاني ، 27، العدد الاول 2011.

161) منير بدوي، مفهوم الصراع في الأصول النظرية ، الأسباب و الدوافع، مجلة دراسات مستقبلية ، العدد 03، جويلية 1997، مركز دراسات مستقبل مصر.

162) ملحم كرم ، الإصلاحات الاقتصادية والسياسة في الجزائر ، مجلة الحوادث ، جوان 1988.

### الملتقيات :

163) بوقلقول الهادي ، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية ، اعمال الملتقى الوطني الاول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي" الجديد 23/22 افريل 2003 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر.

164) عبد الحفيظ مقدم ، المؤشرات الثقافية على التسيير والتنمية في الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992 ، جامعة الجزائر.

165) فضيل دليو ، الهاشمي لوكيا ، ميلود سفاري ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، الجزائر ، 2001.

**الوثائق و النصوص القانونية :**

166) جبهة التحرير الوطني ، ميثاق التسيير الاشتراكي ، الميثاق والنصوص التطبيقية ، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات 1975،

167) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 90 / 02 المتضمن الوقاية من نزاعات العمل الجماعية و تسويتها ، الجريدة الرسمية ، العدد 6 ، 1990/2/7.

**المقالات:**

168) Ali, Mazaache , Les aspects théoriques des concepts de 'gestion' et de 'management' des entreprises, IDARA revue de L'école nationale d'administrative,

**المواقع الالكترونية :**

169) [www.taifgedu.gov](http://www.taifgedu.gov)

170) [www.bohot.m](http://www.bohot.m)

171) [http //en.wikipedia.oig/wihi/industrial-relation.](http://en.wikipedia.org/wiki/industrial-relation)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله



كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

هذه الاستمارة تعد احد جوانب الدراسة و المكملة لها في اطار انجاز بحثنا حول موضوع " تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري " وهذا لنيل شهادة الماجستير "علم اجتماع المنظمات و المانجمنت " ،نرجو منكم مساعدتنا بالاجابة على اسئلة هذا الاستبيان بكل وضوح و صدق ،بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتم أو كتابة الاجابة في المكان المناسب ، و نتعهد لكم بالسرية الكاملة للمعلومات التي ستدلون بها التي سوف لن تستخدم الا للأغراض العلمية فقط ، و سوف نشكركم على مساهمتكم في انجاز البحث العلمي .

السنة الجامعية 2015-2016

## البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : أقل من 25 سنة  من 25 - 34  من 35 - 44  من 45 - 54  55 فأكثر
- 3- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات  من 05 - 09  من 10-14  من 15-19 سنة  20 سنة فأكثر
- 6- النشاط الذي تمارسه :  
عامل غزل  عامل نسيج  عامل صيانة

## المحور الثاني : بيانات حول الأسلوب البيروقراطي و استراتيجيات العمال.

- 7- هل يوجد تعاون بينك و بين رئيسك فيما يخص العمل ؟  
دائمًا  أحيانًا  أبدا
- 8- كيف تصف الطريقة التي يتبعها رئيسك في العمل؟  
ديمقراطية  تسلطية  أخرى.....
- 9- هل يستعمل رئيسك في العمل أسلوب الصرامة ليفرض سلطته على العمال ؟  
نعم  لا
- 10- هل المعاملة القاسية من طرف مسؤولك في نظرك ترجع إلى :  
- شخصية المسؤول   
- تسبب العمال   
- اللامبالاة من طرف العمال   
- من أجل فرض مكانته وهيئته

11- هل تعتقد أن الأوامر الموجهة من المديرين هي من أجل :

- تطبيق أوامر الإدارة
- تقييد العمال
- زيادة الإنتاج
- لكي يفرض المدير سلطته

12- كيف هي طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة ؟

- علاقات تضامنية بين مختلف الفئات
- علاقات صراع فيما بينهم
- انقسام العمال إلى مجموعات مختلفة
- علاقات سيطرة و تسلط من قبل المديرين

13- على أي أساس تقوم باختيار زملائك في العمل ؟

- على حسب التخصص المهني
- على أساس التوافق في المستوى العلمي
- على أساس الأفراد الذين هم معك في قرابة
- على أساس الأفراد الذين لديهم معارضة للإدارة

14- هل يعمل أحد من أبناء أسرتك أو عرشك في المؤسسة التي تعملون بها ؟

- نعم  لا

- إذا كان نعم هل تقومون بمساعدة بعضكم إذا حصل مشكل ؟

- نعم  لا

15- في نظرك التعاون بين العمال هو من أجل :

- تحقيق المصالح الخاصة بالعمال
- تحقيق أهداف المؤسسة و انتاجيتها
- منفعة ذاتية لكل عامل
- من أجل التساند أمام مواقف المسؤولين

16- هل قمت مرة بتعطيل الآلة؟:

نعم  لا

- إذا كان نعم :

- بسبب ضغط العمل
- من أجل معارضة ممارسات الإدارة
- بسبب المعاملة القاسية

المحور الثالث : الممارسات التسييرية غير الرسمية و الصراع مع العمال

17- كيف ترى قوانين العمل في مؤسستك؟

- واضحة
- غامضة

18- هل يؤخذ بمجهوداتك في إطار العمل بعين الإعتبار من طرف المسؤولين؟

نعم  لا

19- هل المسيرون حاليًا يقومون بالدور الذي عليهم؟

نعم  لا

لماذا في كلتا الحالتين.....

.....؟

20- هل تعتقد أن قرارات المسيرين تهدف إلى :

- ضبط العلاقات المهنية
- تحقيق الإنتاجية للسير الحسن للمؤسسة
- استخدامها لزيادة حظوظهم و مواردهم في السلطة

21- على أي أساس يتم التوظيف في المؤسسة؟

- يتم التوظيف حسب الكفاءة و المؤهلات العلمية
- التوظيف من خلال المحاباة و العلاقات الشخصية
- التوظيف حسب القرابة

22- على أي أساس يتم ترقية العمال :

- الإعتقاد على المسار المهني و الأقدمية
- الكفاءة و الإنجاز
- بالإعتقاد على ما يملكه العامل من علاقات شخصية مع المؤسسة

23- كيف تقيم علاقاتك في إطار العمل مع الإدارة ؟

- حسنة
- علاقة فتور
- متوترة

24- هل سبق و أن حدث صراع بينك و بين المسؤولين ؟

- دائماً
- أحياناً
- أبداً

25- في نظرك ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع بين العمال و المديرين ؟

- أسباب مادية تتعلق بالأجر
- ظروف العمل
- تسلط المديرين و تجبرهم

26- عندما يتدخل الرئيس لحل العلاقات بين العمال هل ؟

- يحكم بالعدل
- ينجاز إلى طرف معين

#### المحور الرابع : الإتصال و طبيعة انعكاسه على العلاقات السوسيو مهنية

27- هل تجد صعوبة في الإتصال برئيسك في العمل ؟

- نعم
- لا

- في حالة نعم هل هذا راجع لـ :

- شعورك بالإحراج
- شعورك بالخوف
- شعورك بعدم الإهتمام

28- كيف تصلك المعلومات من الإدارة؟

- شفهياً  شفهيًا و كتابيًا  كتابيًا
- أخرى .....

29- ما هو السبب الذي يجعلك تتصل بالإدارة؟

- تقديم تقارير
- استفسار عن الأمور المهنية
- تقديم شكاوي
- 30- هل يسمح لك رئيسك بالاتصال بزملائك في العمل؟

- نعم  لا
- 31- عندما تقوم المؤسسة بتغييرات في سياساتها هل تعلمكم بذلك؟
- دائمًا  أبدًا  أحيانًا

32- أي جهة تعلم عن طريقها بالتغييرات التي تحدث بالمؤسسة؟

- من الإدارة
- النقابة
- عن طريق الشائعات

33- من وجهة نظرك إعاقة عملية الإتصال هل تخدم الفئة التسييرية؟

- نعم  لا

34- هل ترى أن الإتصال السائد حاليًا يحسن من العلاقات بين العمال؟

- نعم  لا

35- حسب رأيك هل للاتصال دور :

- في التقليل من المشاحنات
- زيادة انتقال الشائعات
- يؤدي الى الصراع بين العمال
- تمتين و استمرار الروابط المهنية

36- هل تلاحظ اتصالات غير رسمية بين العمال و المسيرين ؟

نعم لا

- اذا كان نعم هل هذا ؟

- يؤثر على باقي العمال

- يؤدي الى تحسين العلاقات المهنية

37- على ماذا تعتمدون في حل مشاكلكم في المؤسسة ؟

ممثلي العمال ( النقابة )  الزملاء

مبادرة شخصية  المسؤول المباشر

38 - ماهي الاسباب التي تجعلك تتصل بالجماعات التي تنتمي اليها ؟

طلب مساعدة في مشكل  من اجل استفسارات

شكاوي  اقتراحات

إنتهى.

## الملحق رقم 02

تاريخ اجراء المقابلة : .....

1-السن : .....

2-المستوى التعليمي : .....

3-سنوات الاقدمية : .....

4-المنصب المشغول : .....

6- كيف هي طبيعة العلاقات بينكم و بين العمال في المؤسسة ؟

7-ما هو الاسلوب الذي تطبقونه و الانفع في رايكم الصرامة ام التساهل و التسامح ؟

9- هل هناك تسيب وسط العمال و ماهي اهم الظواهر التي يكررها العمال في حال تسيبهم؟

10- كيف تتم عملية التوظيف بالمؤسسة ؟

11- كيف يتم ترقية العمال المنفذين ؟و هل ترى أن نظام الترقية المعمول به في المؤسسة يسبب الصراع بين العمال ؟

12- هل تجدون اهمية في استشارة العمال في قرارات المؤسسة ؟

13- هل تأخذون بمجهوداتهم في العمل ؟

14- هل واجهتم من قبل العمال انحرافات او افتعال لمشاكل في العمل كاستراتيجية للتهرب من اداء العمل ؟و كيف واجهتم ذلك ؟

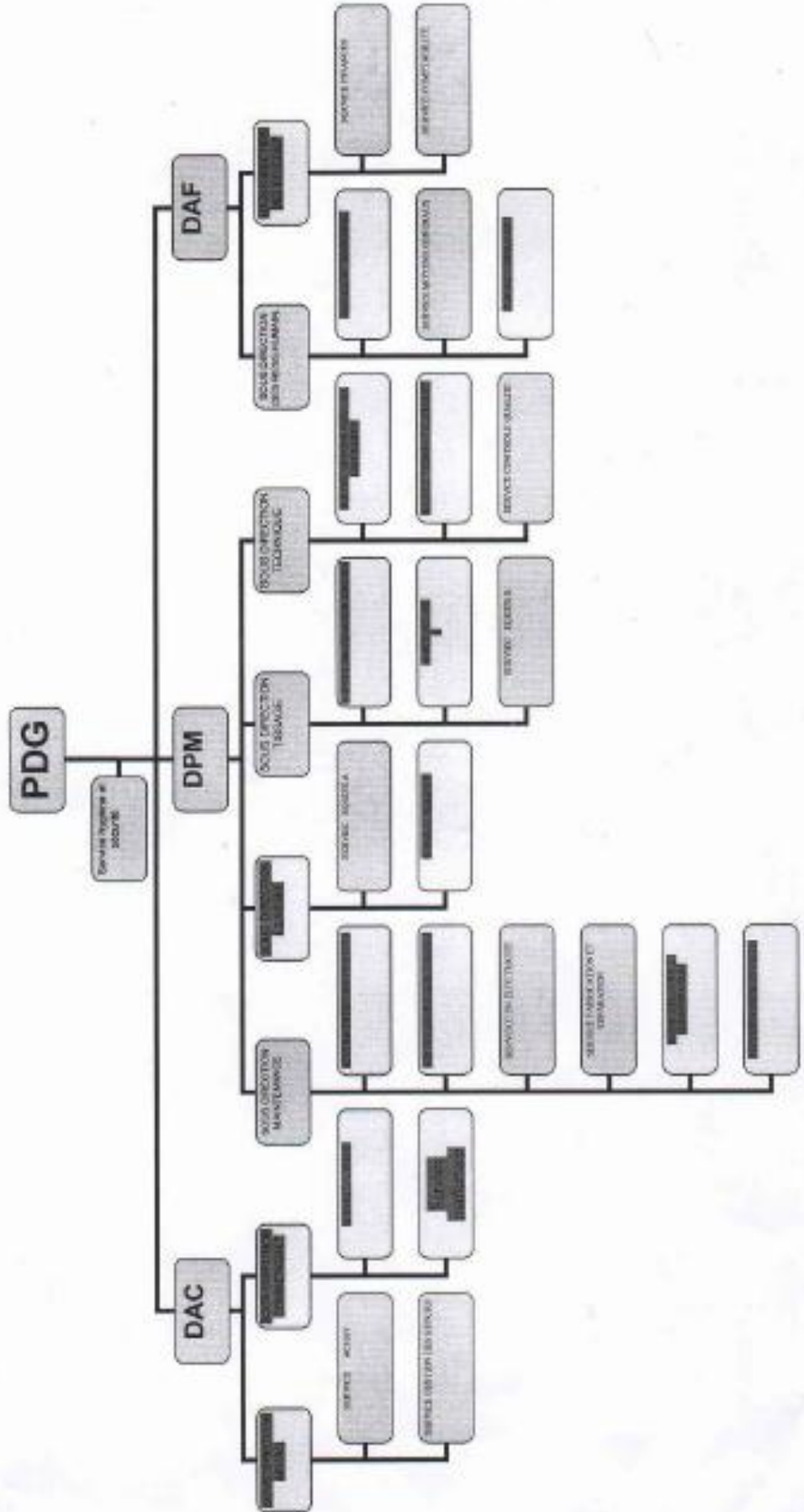
15- هل سبق وان حدثت صراعات بينكم و بين العمال المنفذين ؟

- 16- لو تعطى لك صلاحيات اوسع ماهي الطريقة التي تراها احسن في التسيير ؟
- 17- ما هي طريقة اتصالك بالعمال ؟
- 18- هل تسمحون للعمال بالاتصال مع بعضهم البعض ؟
- 19- هل الادارة تقوم بدورها في عملية الاتصال ( هل الاتصالات قليلة أم كثيرة)؟
- 20- هل ترون ان الاتصال له دور في عملية الانسجام او الاضطراب بين العمال ؟
- 21- كيف تصف النسق العام للاتصال و دوره في عملية التسيير ؟

انتهى

**Spa cofonnade du sud  
COTO SUD LAGHOUAT  
ALGERIE**

**Organigramme général**



## ***Plan de communication interne de l'Entreprise***

A fin d'assurer que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité à bien lieu l'Entreprise COTO-SUD a mis en place un plan de communication structuré selon le schéma organisationnel suivant :

### **Les communications descendantes**

Les communications descendantes qui sont les suivantes :

- Les circulaires
- Les notes interne
- Les instructions de travail
- Les ordres de travail
- Les explications
- Conseil d'administration

### **Les communications ascendantes**

Les communications ascendantes qui sont les suivantes :

- Les suggestions
- Les réclamations
- propositions

### **Les communications horizontales**

Les communications horizontales qui sont les suivantes

- La réunion de travail
- Les conférences
- Les groupes de travail
- Les réunions syndicales
- Les revues de direction
- Entretien personnel
- Le Téléphone

**Comment doit circuler l'information à l'intérieur de l'entreprise ?**

مركز قطنيات الجنوب

مركز الغزل و التسييج بالأغواط

النظام الداخلي

1998

المقر الاجتماعي صرف 1247 - الأغواط

الجزائر

الهاتف : 93.29.31 (09) - الفاكس 93.17.59 (09)

### المادة 01 :

- إن موضوع هذا القانون الداخلي هو تحديد كيفية تسيير نظام العمل وضوابط الوقاية الصحية والأمن وكذا الانضباط العام .

### المادة 02 :

- العلاقات الفردية والجماعية للعمل بين شركة ذات أسهم قطنيات الجنوب بالأغواط وعمالها مسيرة بالاتفاقية الجماعية لسنة 1998 التي هي موضوعة في متناول كل عامل .

### الفصل الأول : تنظيم العمل

### المادة 03 :

- أوقات العمل محددة كما يلي :

- من السبت إلى الأربعاء :

- عمال طيلة النهار :

- من 08 سا صباحا إلى 04 بعد الزوال .

### عمال الورديات :

- الوردية الأولى: من 05 سا صباحا إلى 01 سا زوالا  
- الوردية الثانية: من 01 سا زوالا إلى 09 سا مساء  
- الوردية الثالثة: من 09 سا مساء إلى 05 سا صباحا

### عمال الأمن :

التوقيت محدد في سجل مفتوح لهذا الغرض .  
هذه الأوقات تغير أثناء شهر رمضان والعطلة السنوية بالنسبة للعمال الباقين في مناصبهم .  
تعديلات التوقيت لكافة العمال تنشر بواسطة مذكرة مصلحة .

### المادة 04 :

- عمال التناوب ملزمون بالبقاء في مناصب عملهم حتى وصول البديل إلا في حالة صدور رأي مخالف من السلم الإداري .

### المادة 05 :

- تعويض الأيام المشغلة ( إلزام , مناويزة ) في أجال لا تتعدى الخمسة عشر يوما الموالية

لإتمامها وإلا تلغى تحت طائلة تقادمها باستثناء رأي مخالف مسبب من السلم الإداري .

المادة 06 : - تنظيم العمل ، مهام و واجبات كميل منصب عمل محددة بواسطة التنظيم الهيكلي ودراسات المناصب . تطبيقاتها تتم بموجب مذكرات مصلحة والتعليمات الصادرة من طرف السلم الإداري .

المادة 07 : على العامل أن يؤدي بأقصى ما لديه من قدرات الواجبات المرتبطة بمنصب عمله .

المادة 08 : كل عامل مجبر على القيام بالساعات الإضافية والامتثال لكل إلزام صادر عن السلم الإداري أو من السلطات المؤهلة والقيام بالتعويضات المرتبطة ببرنامج عمله .

المادة 09 : يوم العطلة الأسبوعي هو يوم الجمعة لكافة المستخدمين باستثناء عمال الأمن . لهؤلاء الأعوان

يوم العطلة محدد في سجل معد لهذا الغرض . يمكن تغيير يوم الراحة الأسبوعي بصفة استثنائية لأسباب المصلحة .

### المادة 10 :

- تاريخ بدء العطلة السنوية يحدد بمذكرة مصدرة تبليغ لجميع العمال في خلال شهر مسبقا .

### المادة 11 :

- في حالة استحالة الحضور الناتج عن أسباب مرض أو حدث غير متوقع، على العامل أن يقدم للشركة بأي وسيلة المبررات الضرورية قبل مغادرتهم أقصاه 48 ساعة وإلا فإنه يعتبر متغيبا عن منصبه .

### المادة 12 :

- يخضع استئناف العمل عن كل غياب غير قانوني لعامل موقوف لإصدار رخصة من طرف مصلحة المستخدمين بعد السماع للعامل من طرف اللجنة المختصة .

رخصة استئناف العمل بعد المرض تسلم من الطبيب المعالج .

### الفصل الثاني : الوقاية الصحية والأمن

#### المادة 13 :

- على العامل احترام تعليمات الأمن ، ارتداء بدلة العمل ووسائل الوقاية الفردية الموضوعة في متناولته ويمنع ارتداء النعل غير المثبت على الأرجل .

#### المادة 14 :

- على العامل المحافظة الدائمة على نظافة منصب عمله .

#### المادة 15 :

- استعمال المرشاة وغرف التنخين محدد بمذكرة مصالحة تبين شروط الاستعمال .

#### المادة 16 :

- مصلحة النظافة والأمن للوحدة مرخص لها في حالة الضرورة أن تقوم بعمليات تفطيش بكل أنواعه ( حقيبة، خزانة، خزانة الثياب ، سيارات خاصة أو سيارات شركة ) .

#### المادة 17 :

- الدخول إلى الوحدة والتنقل داخلها من طرف أشخاص غرباء عنها يتم تحت مراقبة مصالحة النظافة والأمن .

#### المادة 18 :

- العمال ملزمون في آخر كل فترة عمل بما يلي :

- تنظيف وترتيب الأدوات .
- قطع الطاقة على الأجهزة .
- إطفاء الأضواء وخلق الأماكن .

#### المادة 19 :

- في كل ورشة وفي ميدان عمل يوضع في متناول العمال ولجنة النظافة والأمن سجل تسجل فيه

- عدم احترام السلم الإداري ،  
- غياب متكرر وغير مبرر لمدة يومين في السنة .

#### المادة 23 :

- تعتبر أخطاء من الدرجة الثانية كل التصرفات المرتكبة بتغافل أو تهاون والمترتب عليها أضرار مادية أو معنوية لا سيما :  
- عدم إنجاز البرنامج الشهري للعمال الهنود في الظروف العادية .

- رفض غير مسبب للقيام بساعات إضافية مطلوبة طبقاً للقوانين المعمول بها .  
- إنعدام الضمير المهني مما يترتب عنه نتائج مادية أو معنوية .

- عدم مراعات تدابير الأمن المؤدي إلى وقوع حادث نتج عنه عطللة مرضية للغير .

- عدم الانتظام في العمل الذي يتضح من الغيابات المتكررة والتأخر .

- رفض ارتداء بدلة العمل ووسائل الوقاية .  
- رفض متابعة دورة تكوين .

الملاحظات والإقتراحات الخاصة بالوقاية الصحية والأمن .

#### المادة 20 :

- التنقل داخل الوحدة محدد بمذكرة مصالحة

### الفصل الثالث : الانضباط

#### 1-3 الأخطاء المهنية

#### المادة 21 :

- تعتبر أخطاء مهنية كل مخالفة للأحكام التشريعية التنظيمية للاتفاقيات المطبقة في أماكن العمل ، وعلى مستوى وسائل النقل المسخرة من الشركة .

#### المادة 22 :

- تعتبر أخطاء من الدرجة الأولى كل التصرفات المخالفة للانضباط العام وكل مخالفة ذات أضرار مادية محدودة لا سيما :

- عدم احترام بند خاص من النظام الداخلي .  
- شجار بين لعمال نون للجوء إلى لعف لجسدي .

- رفض الامتثال لترتيبات مراقبة الدخول والخروج لأماكن العمل .
- تغيبات متكررة غير مبررة مدتها 04 أيام في السنة .
- سوء استعمال السلطة .
- تهاون خطير في تطبيق التعليمات العادية الصادرة من السلم الإداري مما نتج عنه خسائر أو أضرار معتبرة .
- تهديدات وتخويف داخل أماكن العمل من أجل زرع الخوف والفرع لأسباب عقائدية، دينية أو حزبية .
- قذح دائم ومتكرر للنشاط الشرعي للسلطات العمومية .
- ارتداء بدلات أو أمتعة غير مطابقة لمواصفات النظام الداخلي أو تدابير النظافة والأمن .
- تجمع خارج النشاط النقابي القانوني داخل المحلات المهنية .
- استعمال المهنة من أجل المحاباة أو الإساءة إلى مستعمل .

09

- محاباة أو إبعاد بالنسبة للمستعملين المتمثلة في إعطاء الأولوية لمستعمل على حساب آخر دون سبب مقبول .
- تخريب أو محاولة تخريب أملاك متعمد مما يتسبب في الانزعاج أو الإخسار بسير الهيئنة المستخدمة .
- المساس أو محاولة المساس برموز وثوابت الدولة .
- تنظيم اجتماعات سياسية في أماكن العمل أو خطابات دعائية أثناء العمل .
- تنظيم جمع الأموال أو التبرعات مهما كان نوعها في أماكن العمل خارج الإجراءات القانونية .
- القيام المتكرر أو العادي لنشاطات موازية يمكن أن تضايق القيام العادي بالوظيفة أو العمل المسند .
- تزوير أو محاولة تزوير وثائق المصلحة من أجل المساس بالمستعمل أو محاباته .
- توقف عن العمل بسبب عطلة مرضية لمدة 08 أيام أو أقل مرفوضة أو غير معوضة من طرف هيئة الضمان الاجتماعي .

10

#### المادة 24 :

- تعتبر أخطاء من الدرجة الثالثة كل المخالفات العمدية لقواعد التسيير المعهدة من المستخدم والتي تؤدي إلى خسائر معنوية أو مادية هامة بالنسبة للشركة أو الغير لا سيما :
- عدم إنجاز البرنامج الشخصي في الظروف العادية بالرغم من عقوبة من الدرجة الثانية لنفس السبب خلال الإثنى عشر شهرا الأخيرة .
- إنعدام الضمير المهني المترتب عنه خسائر مادية ومعنوية جسيمة .
- سلوك غير مقبول والذي من طبيعته خلق خلل في السير الحسن للشركة .
- التخلي عن منصب العمل مثبت قانونيا .
- غياب غير شرعي .
- الخروج من أماكن العمل بدون رخصة باستثناء القوة القاهرة .
- دفع متعمد بأي وسيلة لفائدته أو فائدة طرف آخر لأجرة أعلى من مستحقته أو دفع مبلغ يحمل صفة الأجرة غير مقيد في كشف الأجرة .

11

- عدم التصريح بامتلاك مصالح لها علاقة بنشاطات المستخدم المحددة في المادة 22 من الإتفاقية الجماعية .
- القيام بنشاط داخلى أثناء فترة الإستداع أو فترات العطل المرضية .
- إستلام هدايا نقدية أو عينية أو أي امتيازات مهما كانت طبيعتها من شخص طبيعي أو معنوي والتي تؤدي أو يمكن أن تؤدي إلى إحداث علاقات مصلحة مع المستخدم .
- القيام أثناء علاقة العمل بجنحة أو جريمة والتي لا تسمح بإبقائه في منصب عمله عندما تكون هذه المخالفة مثبتة من طرف الجهات القضائية المختصة .
- تزوير أوراق الحضور اليومي .
- شجار يؤدي إلى فضيحة علنية داخل المؤسسة .
- رفض بدون سبب مقبول للعمل أو تنفيذ التعليمات الصادرة عن السلم الإداري المعين من طرف المستخدم في إطار القيام العادي بصلاحياته و المتعلقة بواجباته المهنية أو تلك التي يمكن عدم تنفيذها إلحاق الضرر بالشركة .

12

- تغيبات متكررة وغير مبررة مدتها 08 أيام في السنة .
- تكرار أخطاء من الدرجة الثانية .
- ارتكاب أعمال العنف .
- الإحداث العمدي لأضرار مادية للبنائيات، المنشآت ، الآلات ، الأدوات ، المواد الأولية والأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل .
- رفض تنفيذ أمر إلزام مقيد طبقاً للأحكام القانونية السارية المفعول .
- توقف عن العمل بسبب عطلة مرضية تفوق 08 أيام مرفوضة أو لم يتم تعويضها من طرف هيئة الضمان الاجتماعي .

#### المادة 25 :

- تعتبر عقوبة من الدرجة الأولى :
- الإنذار المكتوب .
- الإنذار المسجل في الملف .
- التوبيخ .
- التوقيف بدون أجره من 01 إلى 03 أيام .
- آخر إنذار قبل التنزيل في الرتبة .

- الضرب الناتج عن عدم توافق بين العمال .
- حالة سكر داخل أماكن العمل .
- إستهلاك مشروبات كحولية أو مخدرات داخل أماكن العمل .
- مناورات توريط أو تخويف أو إستفزاز أو قدح
- عدم مراعات قواعد الأمن التي تؤدي إلى حادث جسدي أو إلى تخريب وسائل الإنتاج أو الوثائق .
- سرقة أو محاولة سرقة مهما كان نوعها .
- حالة عصيان موصوفة .
- إستعمال وسائل المؤسسة لأغراض شخصية بدون ترخيص من المسؤول المخول له قانونياً .
- إفشاء الأسرار المهنية أو معلومات ذات طابع مهني أو وثائق داخلية .
- المشاركة في إضراب جماعي مدبر ، خرقة للترتيبات القانونية السارية المفعول في هذا الميدان .
- عرقلة حرية العمل ورفض الإمتثال لتنفيذ أمر قضائي المتضمن بإخلاء أماكن العمل .
- المساس بالقواعد الأخلاقية .

هو الوحيد الكفيل بإستلام الطعون ، طلب الطعن لا يقبل إلا في حدود 15 يوم بعد تبليغ قرار العقوبة . يمنح الرئيس المدير العام مهلة 30 يوم للبت في الطعن المقدم . بعد انتهاء مهلة 30 يوم يعتبر عدم الرد من طرف سلطة الطعن موافقة على العقوبة . الإلغاء الكتابي لقرار العقوبة من طرف سلطة الطعن يترتب عليه استفادة العامل لجميع حقوقه وهذا منذ تاريخ التبليغ بقرار العقوبة .

#### المادة 27 :

- تحديد العقوبة التأديبية المطبقة مرتبط بدرجة خطورة الخطأ المرتكب وبناتجيه وظروفه وكذلك بسيرة العامل المعني .

#### المادة 28 :

- لا يمكن تسليط عقوبة على العامل بعد ثلاثة أشهر عمل فعلي من تاريخ معاينة الخطأ .

#### المادة 29 :

- كل عامل يرتكب فعل خطير يمكن أن يؤدي إلى طرده وبقائه يتعارض و السير الحسن للعمل

- تعتبر عقوبة من الدرجة الثانية :
- التوقيف بدون أجره من 04 إلى 15 يوم .
- التعليق من 15 يوم إلى 03 أشهر .
- التنزيل في الرتبة .
- وقف الترقية من سنة إلى سنتين .
- تعتبر عقوبة من الدرجة الثالثة :
- الطرد بدون علاوات مع الإحتفاظ بحق المتابعة القضائية المحتملة .
- الطرد بتعويضات أو بدونها .

#### 3-2 كيفية تطبيق العقوبات

#### المادة 26 :

- كل خطأ مهني أو إخلال بالنظام العام يعرض صاحبه إلى عقوبة تأديبية . العقوبات التأديبية تقرر من طرف المستخدم أو ممثله بعد الإطلاع على الرأي التقني للجنة المعينة لهذا الغرض وهذا بالنسبة لأخطاء من الدرجة الثانية والثالثة .

- العقوبات من الدرجة الثانية والثالثة يمكن أن تكون محل طعن . الرئيس المدير العام

إجراءات تأديبية بعد إعلام لجنة المساهمة أو الهيئة النقابية المعنية .

#### **المادة 34 :**

- لا تسلط أي عقوبة على العمال بسبب مشاركتهم في الإضراب الشرعي والمنظم حسب الشروط المنصوص عليها قانونيا .

**المادة 35 :** - تلغى العقوبات من الدرجة الأولى بعد سنة في حالة عدم التكرار .

- يمكن إلغاء العقوبة من الدرجة الثانية بعد سنتين باقتراح من السلم الإداري في حالة عدم تكرار .

#### **المادة 36 :**

- كل غياب غير شرعي يكون محل إعدار بموجب برقية في حدود 48 ساعة على الأكثر، أما في حالة 72 ساعة غياب غير شرعي يثبت قانونا هذا التغيب وتقدر العقوبة المناسبة .

يمكن أن يكون محل إجراء تحفظي يعلق علاقة العمل لمدة لا تتجاوز 15 يوم .

#### **المادة 30 :**

- يخضع مندوبوا المستخدمين والمندوبون النقابيون عند ممارستهم أعمالهم المهنية للأحكام التشريعية والتنظيمية والتقاعدية المتعلقة بحقوق وواجبات العامل .

#### **المادة 31 :**

- لا يمكن لأي مندوب عمال أو مندوب نقابي أن يكون موضوع تسريح أو تحويل أو أية عقوبة أيا كان نوعها بسبب النشاطات التي يقوم بها بحكم مهمتهم التمثيلية .

#### **المادة 32 :**

- لا يجوز لأحد أن يمارس ضد العمال ضغوطا أو تهديدات تعارض التنظيم النقابي ونشاطاته .

#### **المادة 33 :**

- إذا أخل مندوب المستخدمين أو المندوب النقابي بأحكام المادة 21 أعلاه ، يمكن للمستخدم أن يباشر

لنفس الفترة من طرف لجنة المساهمة . أمانة هذه اللجنة تسند إلى نيابة مديرية الموارد البشرية . تعقد اللجنة اجتماعاتها بحضور ثلثي أعضائها على الأقل . حالات أخطاء الإطارات العليا تبحث من طرف الرئيس المدير العام بعد الاستماع للمعني .

#### **المادة 40 :**

- للجنة المختصة تدلي برأيها التقني في حالة غياب العامل المستدعي للمرة الثالثة .

#### **الفصل الرابع : أحكام خاصة**

#### **المادة 41 :**

- قائمة العمال الملزمون لضمان الحد الأدنى من الخدمات في حالة إضراب تحدد من طرف المستخدم بعد استشارة لجنة المساهمة .

#### **المادة 42 :**

- تعتبر مهمة كل تنقل خارج النشاطات العادية وهذا مهما كانت المسافة .

#### **المادة 37 :**

- العقوبات من الدرجة الأولى تقدر من طرف السلم الإداري المعين من طرف المدير بعد تقديم تقرير مسبب من طرف رئيس المصلحة المعنية .

#### **المادة 38 :**

- مهما كانت طبيعة الخطأ فإن العامل المتسورط يسمع من طرف :

- رئيس المصلحة الذي يعد تقرير لذلك بالنسبة للأخطاء من الدرجة الأولى .

- اللجنة المختصة بالنسبة للأخطاء من الدرجة الثانية والثالثة ، وأثناء سماعه يمكن أن يستعين بعامل يختاره ينتمي للهيئة المستخدمة .

#### **المادة 39 :**

- تأسس لجنة خاصة مكلفة للإدلاء برأي تقني في الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية والثالثة . تتكون هذه اللجنة الخاصة من مسؤولي هيئتين معينين لمدة سنة من طرف الرئيس المدير العام ومن مندوب عمال . مندوب العمال ونائبه معينين

محتمل للإتفاقية الجماعية أو بعد طلب لجنة  
المساهمة بعد موافقة المستخدم .

#### المادة 47 :

تم فحص هذا النظام الداخلي مع لجنة المساهمة  
يوم : 28 .....  
وتم إيداعه لدى مفتشية العمل  
يوم : 28 .....  
تم إيداعه لدى كتابة الضبط للمحكمة  
يوم : 28 .....  
يوم : 23 .....  
1988

لجنة المساهمة  
الرئيس  
المستخدم  
الرئيس المدير العام

#### المادة 43 :

الطعن لدى الهيئات الخارجية من أجل الخلافات  
الفردية لا يمكن أن يتم إلا بعد نفاذ الإجراءات  
القانونية الداخلية للمؤسسة . كل احتجاج داخلي  
يجب إعداده تحت إشراف السلم الإداري  
وعن طريق الممثلين المنتخبين قانونيا .

#### المادة 44 :

الإجراءات المسيرة للمداومة الليلية محددة  
بمذكرة مصلحة تنشر .

#### الفصل الخامس : أحكام ختامية

#### المادة 45 :

النظام الداخلي يطبق على جميع المستخدمين  
باستثناء الإطارات المسيرة .

#### المادة 46 :

هذا النظام الداخلي يحدد من طرف المستخدم  
كلما صدرت نصوص قانونية جديدة أو بعد تغيير

