

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه المنظمات و المناجمت

و الموارد البشرية و الاتصال

المؤسسة العمومية بين

التنظيم العقلاني و الخلل الوظيفي

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية " وحدة التجديد و التوزيع بسيدي موسى "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص منظمات و مناجمت

إشراف :

أ.د مقراني الهاشمي

إعداد :

بلعربي حنان

السنة الدراسية : 2016 - 2017

شكر

الحمد و الشكر لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ، ووقفنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه .
أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور " الهاشمي مقراني " ، الذي تفضل بالإشراف على مذكري
والذي لم ييخل علي بتوجيهاته و نصائحه القيمة .

كما اشكر جميع الأساتذة الذين قدموا كل ما بوسعهم لإيصال المعلومات لنا خاصة الأستاذ
" بومخلوف محمد " الذي لم ييخل عليا يوما بالإجابة على كل تساؤلاتي الخاصة بمقياس المنهجية .
كما اشكر السيد " جحيش بلال " رئيس مصلحة التوظيف و تطوير العمال ، و كل عمال
مؤسسة وحدة التجديد و التوزيع التابعة للشركة الوطنية للسيارات الصناعية بسيدي موسى على
تعاونهم معي لإتمام هذه المذكرة .

كما أتقدم بشكري الى كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

إهداء

اهدي هذا العمل إلى أبي رحمه الله، الذي تمنى أن يراني في أعلى مراتب العلم و المعرفة، إلا أن أجله سبقه لهذا اليوم، جعل الله ما تعلمته صدقة جارية له .

إلى من أنارت دربي بدعائها الى معلمتي الأولى، و سندي في الحياة، أمي أطال الله في عمرها، التي ساندتني و منحنتي القوة، لإتمام مشواري التعليمي .

إلى أخي محمد ، و أختاي وردة و نور الهدى.

إلى خالتي و ابنة خالي اللتان لم تتوقفا عن تشجيعي لإتمام دراستي .

إلى صديقتي زينب ، التي تقاسمت معي أيام الدراسة ، بجلوها و مرها .

إلى كل زملاء و زميلات الدراسة.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ، و لم تحملهم مذكري .

حنان بلعربي

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ - ت

الجانب المنهجي

الفصل الأول :

الاقتراب المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع06
- 2- أهمية الموضوع08
- 3- أهداف الموضوع09
- 4- الإشكالية09
- 5- الفرضيات.....13
- 6- تحديد المفاهيم.....13
- 7- الدراسات السابقة18
- 8- مناقشة و تعقيب على الدراسات السابقة28
- 9- المنهج و التقنيات المتبعة29

10- صعوبات الدراسة 32

الجانب النظري

الفصل الثاني :

التنظيم العقلاني للمؤسسة و الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم

تمهيد 35

أولا : التنظيم العقلاني للمؤسسة 35

1- العقلانية من المنظور السوسيولوجي 35

2- مفاهيم عامة عن التنظيمات العقلانية..... 38

3- أنواع التنظيمات 42

3-1 التنظيم الرسمي العقلاني..... 42

3-2 التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني 46

3-3 العلاقة بين التنظيم الرسمي العقلاني و التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني..... 50

4- المبادئ العامة للتنظيم العقلاني 51

ثانيا : الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيمات 57

1- التنظيم من وجهة نظر بيروقراطية 57

1-1 التصور الماركسي للتنظيم 57

1-2 التصور الفييري للتنظيم 59

2- التنظيم من وجهة نظر إدارية 64

1-2 التصور التايلوري للتنظيم 64

66.....	2-2 التصور الفايولي للتنظيم
69	3- التنظيم من وجهة نظر إنسانية سلوكية
69.....	3-1 التصور الإنساني للتنظيم
71.....	3-1 التصور السلوكي للتنظيم
75.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث :

الخلل الوظيفي و انعكاساته على المؤسسات

78.....	تمهيد
79.....	أولا : الخلل الوظيفي في المؤسسة العمومية
79.....	1- الخلل الوظيفي من المنظور السوسيولوجي
85.....	2- الرواسب الثقافية كموجه لسلوك الفاعلين
85.....	2- 1 تعريف الثقافة و الرواسب
88.....	2- 2 خصائص الرواسب الثقافية
90.....	2- 3 مكونات الرواسب الثقافية
92.....	2- 4 تصنيف الرواسب (أنواعها)
94.....	3- دوافع السلوك الإنساني و أسلوب توجيهه في المؤسسات
99.....	4- المتطلبات الوظيفية كأساس للوصول الى الفعالية التنظيمية

ثانيا : الخلل الوظيفي الذي صاحب المؤسسات الاقتصادية من مرحلة التسيير الذاتي إلى اقتصاد السوق.....	104
1- التسيير الذاتي للمؤسسات 1963 – 1965.....	104
2- التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1966 – 1979.....	107
3- إعادة الهيكلة (العضوية و المالية) 1980 – 1987.....	112
4- استقلالية المؤسسات 1988 – 1994.....	115
5- اقتصاد السوق (الخوصصة) 1995.....	117
خلاصة الفصل	120

الجانب الميداني

الفصل الرابع

تقديم المؤسسة و العينة المسحوبة من المؤسسة محل الدراسة

أولا : التعريف بميدان الدراسة.....	123
1- لمحة تاريخية عن المؤسسة	123
2- تقديم المؤسسة محل الدراسة	129
ثانيا: عينة الدراسة و كيفية استخراجها و خصائص أفرادها	132
1- العينة و كيفية استخراجها	132
2- خصائص أفراد العينة	136

الفصل الخامس

الرواسب الثقافية و الممارسات التنظيمية للفاعلين و تأثيرهما على المؤسسة

- أولاً: الرواسب الثقافية كأساس لظهور الخلل الوظيفي بالمؤسسة.....144
- 1- راسب تضييع الوقت144
- أ- طرق استغلال الوقت عند نقص مستلزمات العمل.....144
- ب- الحديث المتبادل خلال التنقلات داخل المؤسسة145
- ج- احترام مواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة.....147
- د- تصرف العمال عند الشعور بالتعب.....148
- 2- راسب عدم تحمل المسؤولية و غياب روح المبادرة150
- أ- سلوك العامل عند حدوث مشكل150
- ب- إعطاء طرق و أفكار جديدة151
- 3- راسب الإهمال و سوء المعاملة154
- أ- تقدير المسؤولين و العمال للمجهودات المبذولة154
- ب- تقديم التحفيزات المناسبة للمجهودات155
- ج- انعدام التحفيزات و تراجع المستوى.....157
- 4- راسب المحاباة و تبادل المصلحة159
- أ- طرق المحافظة على المكانة و المنصب.....159
- 5- راسب التهاون و اللامبالاة161
- أ- تأثير الزملاء في تغيير الأداء.....161

- ب- سلوك العمال اتجاه هضم حقوقه.....163
- الاستنتاج الجزئي.....164
- ثانيا: الممارسات التنظيمية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية167
- 1- الواسطة في التوظيف167
- أ- طرق و كيفية التحاق العمال بالمؤسسة.....167
- ب- توظيف العامل لأشخاص في المؤسسة.....171
- 2- المحابة و المحسوبية في عمليتي التكوين و الترقية بالمؤسسة.....172
- أ- التكوين قبل اللحاق بالمؤسسة.....172
- ب- توفير المؤسسة التكوين لعمالها.....174
- ج- الأسس المتبعة في عملية الترقية.....175
- د- الترقية كأساس للترغيب و الخضوع في العمل177
- 3- طرق وصول المعلومات بالمؤسسة.....180
- أ- وقوع العمال في الأخطاء180
- ب- الشيء الذي يركز عليه العمال يحدد نوعية اتصالاته.....182
- 4- المعاملات التي يتلقاها العمال بالمؤسسة.....184
- أ- شعور العمال بالتمييز.....184
- ب- المعاملة التي يتلقاها العامل.....185
- الاستنتاج الجزئي.....187

189.....	الاستنتاج العام
190.....	خاتمة
192.....	المراجع
205.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	المبادئ التقليدية للتنظيم	01
73	تصرفات المدراء مع العمال حسب نظريتي X و Y	02
98	أنماط القيادة و خصائصها	03
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
137	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	06
138	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
139	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	08
140	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	09
142	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري	10
144	بين تصرف العمال عند نقص المستلزمات	11
145	العلاقة بين الحديث المتبادل خلال التنقلات و ردة فعل الإدارة من عدم الوصول للحد المتفق عليه من الإنتاج	12
147	مدى احترام المسؤولين لمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة	13
148	العلاقة بين العلاقة بالمسؤول و تصرف العامل عند الشعور بالتعب	14
150	العلاقة بين الفئة المهنية و سلوك العامل عند حدوث مشكل	15
151	إعطاء العامل لطرق و أفكار جديدة تحسن العمل	16
154	العلاقة بين الحصول على التقدير و رضا العامل عن العمل بالمؤسسة	17
155	العلاقة بين الحصول على الحوافز و الامتيازات و التواجد بالمؤسسة دون القيام بكل الأعمال	18
157	العلاقة بين الجنس و أسباب تراجع مستوى العمال	19
159	العلاقة بين كيفية المحافظة على المكانة و صرامة القوانين	20
161	العلاقة بين ردة فعل الزملاء عند القيام بعمل متقن و تغيير الأداء عن البداية	21

163	ردة فعل الذين لا يحصلون على الامتيازات	22
167	كيفية التحاق العمال بالمؤسسة	23
169	العلاقة بين كيفية الالتحاق بالمؤسسة و التستر عن أخطاء من ساعدك في الحصول على وظيفة	24
171	العلاقة بين توظيف أشخاص عن طريقك و اتفاق العمال لوضع قواعد خاصة غير التي يملئها عليهم المسؤول	25
172	قيام العامل بتكوين قبل بدا العمل لأول مرة	26
174	العلاقة بين توفير المؤسسة التكوين لتحسين المستوى و الشعور بالتمييز	27
175	العلاقة بين الاقدمية و الحصول على الترقية	28
177	العلاقة بين الحصول على ترقية و خضوع العامل للمسؤول عندما يكون غير منصف معه	29
178	العلاقة بين حصول العامل على الترقية و قبول العمل لساعات إضافية	30
180	العلاقة بين طريقة وصول القرارات و التعليمات بالمؤسسة و الوقوع في أخطاء لنقص التوجيهات	31
182	العلاقة بين اتصال العامل في حالة عدم فهم التعليمات و أهم شيء يركز عليه العامل	32
184	سبب شعور العمال بالتمييز	33
185	العلاقة بين المعاملة التي يتلقاها العامل في المؤسسة و العمل بمؤسسة أخرى	34

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
45	أهمية التنظيم	01
55	خطوات العملية التخطيطية	02
92	بعض انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم	03
96	تكوين السلوك الإنساني	04
103	كيفية محافظة المؤسسة على بقائها و استمرارها	05
126	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	06
131	الهيكل التنظيمي لوحدة التجديد و التوزيع بسيدي موسى	07

مقدمة:

يرجع وجود التنظيم للقدم فقد شهدته حضارات قديمة كالحضارة الصينية و الفرعونية و البابلية.... إلا انه توطن أكثر مع ظهور الدولة الحديثة وتطور المجتمعات و الأفراد و نمو الاقتصاد و ظهور النقود إذ أصبح بالإمكان تقديم أجور بالإضافة إلى ظهور كمي و كفي للوظائف الإدارية و هيمنة الأسس الفنية في التنظيمات الحديثة

و الجزائر واحدة من بين هذه الدول التي اعتمدت منذ استقلالها على سياسة الاقتصاد المخطط سواء باعتمادها لسياسة التسيير الذاتي أو للتسيير الاشتراكي أو إعادة الهيكلة ، فقد اعتمدت في السبعينات أسلوب قائم على نموذج الصناعات المصنعة و هو ما تجسد في إقامة المركبات الصناعية الكبيرة، فخلال كل هذه المدة لعبت الدولة دور المنظم لكل متطلبات المؤسسة الاقتصادية و الخدماتية و الاجتماعية و بالتالي كانت تتدخل في جميع النواحي.

فالحجم الكبير لهذه المؤسسات العمومية تطلب الانتقال من المركزية إلى اللامركزية من اجل تسيير المؤسسة بطريقة عقلانية فكل مؤسسة تسعى لتحقيق رسالتها و هي الهدف الذي وجدت من اجله و لتحقيق ذلك فهي تعمل على إتباع استراتيجيات خاصة بها.

فمضى المؤسسات منذ القدم، كان و لازال البحث المتواصل ،عن الكفاية الإنتاجية و الفعالية التنظيمية في آن واحد، فقد كانت تسعى المؤسسة للحفاظ على بقائها و استمرارها، في ظل الاقتصاد التنافسي، من خلال اهتمامها بعمالها، باعتبارهم رأس المال البشري الذي يحرك المؤسسة، و ذلك بتنمية و تطوير أداءه و قدراته.

وقد حاولت المؤسسة العمومية في كل مرة تُغير فيها طرق التسيير أن توفر كافة الأساليب و الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما و ذلك من خلال عمليات عقلانية كتقسيم العمل و توزيع الأدوار على العمال حسب قدراتهم و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى الأهداف المحددة .

إلا أن العامل الجزائري كان و لا يزال يتمتع بذهنية غير عقلانية تساهم في ظهور خلل في التسيير و التنظيم العام للمؤسسة فقد توصل احمد هني إلى أن المصنع ينتج السلوكيات التقليدية الموروثة من ثقافة الأسلاف فالبدائيات الأولى لظهور المصنع في الجزائر كانت خاطئة لأنها لم تعمل على خلق ثقافة عمل مبنية على الثقافة التنظيمية و هذا ما أكدته دراسة احمد هني فالمسريين كان همهم الوحيد هو الاستيراد المكثف للآلات المتطورة دون التفكير في أن يهيؤا سلسلة من الأخلاق. هذه الثقافة الموروثة عن الأسلاف و التي ترسبت في ذهن الأفراد خلقت ذهنيات و ممارسات لا مهنية تغلبت على القواعد البيروقراطية للتنظيم التي تتميز بالعقلانية و الرشادة ، فالقيم التي يحملها العامل عن العمل هي قيم سلبية يمكن رؤيتها من خلال سلوكه و فكره و التي يمكن القول عنها أنها لا تتماشى و القيم العقلانية فالعامل في المؤسسة العمومية يوجد بنوعين إما أن يكون خاضع عندما تكون هناك رقابة و سلطة و إما متجبر حالما تنعدم الرقابة فعقلانيته تتحدد بمدى قوة و سيطرة من هو أعلى منه في منصب الحكم أو السلطة .

إن العمل على وجه العموم يتطلب القدرة على العمل و الرغبة فيه و في المؤسسة العمومية الجزائرية تتوفر لدى العمال القدرة على العمل لكنهم يفتقرون للرغبة و هذا راجع للفالق الموجود بين القيم التنظيمية و قيم المجتمع التي خلقت ما يسمى بأزمة تصور العمل.

و من اجل التعمق في الموضوع تم تقسم الدراسة الى خمسة فصول، الفصل الأول ضم الاقتراب المنهجي و تم تحديد فيه أسباب اختيار هذا الموضوع من بين المواضيع الأخرى و تبيان أهمية و أهداف الدراسة بالإضافة الى عرض لإشكالية و فرضيات و مفاهيم الدراسة و عرض موجز للدراسات السابقة و المنهج و التقنيات المتبعة بالإضافة الى الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة إجراء هذه الدراسة .

أما الجانب الثاني و هو الجانب النظري فقد ضم فصلين الفصل الثاني فتم تقسيمه الى جزأين ، الأول خصصناه للحديث عن التنظيم العقلاني و ذلك بتسليط الضوء على مجموعة من التعاريف التي حددت مفهوم العقلانية و كذا تسليط الضوء عن التنظيمات العقلانية و الغير

عقلانية الموجودة بالمؤسسة بالإضافة إلى أهم المبادئ الخاصة بالتنظيم، أما من جهة ثانية فتم تسليط الضوء على الاتجاهات النظرية التي درست التنظيم من وجهات نظر مختلفة، بيروقراطية و إدارية و سلوكية إنسانية .

أما الفصل الثالث فتم تقسيمه أيضا إلى جزأين الأول خصص للحديث عن الخلل الوظيفي و الرواسب الثقافية التي تعمل على توجيه السلوك الغير عقلاني و الذي يؤدي إلى خلل التنظيم و تم التطرق أيضا إلى دوافع السلوك و المتطلبات الوظيفية التي تعمل كأساس للوصول إلى الفعالية التنظيمية . و في الجزء الثاني من الفصل تم عرض للخلل الوظيفي الذي صاحب المؤسسات الاقتصادية من مرحلة التسيير الذاتي إلى اقتصاد السوق .

و الجانب الثالث هو الجانب الميداني تم تقسيمه إلى فصلين الفصل الرابع شمل التعريف بميدان الدراسة و هذا من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة و تقدم للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى عرض لعينة الدراسة و كيفية استخراجها و خصائص أفرادها .

في حين جاء الفصل الخامس ليعرض و يحلل نتائج الفرضيتين و التي عنونت الأولى بالرواسب الثقافية كأساس لظهور الخلل الوظيفي بالمؤسسة و الثانية بالممارسات التنظيمية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية و هذا من خلال تحليل الأبعاد و المؤشرات الخاصة بكل منهما . إضافة إلى هذا تم عرض الاستنتاج العام للدراسة و الخاتمة و كذا عرض لقائمة المراجع و الملاحق .

الجانب المنهجي

الفصل الأول:

الإقتراب المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهمية الموضوع.
- 3- أهداف الموضوع.
- 4- الإشكالية .
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة .
- 8- مناقشة و تعقيب على الدراسات السابقة .
- 9- المنهج و التقنيات المتبعة .
- 10- صعوبات الدراسة .

1- أسباب اختيار الموضوع :

من المعلوم أن لكل موضوع مبررات و دوافع ، أدت بالباحث إلى اختياره دون غيره من المواضيع ، و من هذا المنطلق تم حصر مجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية على النحو الآتي:

أ - الأسباب الذاتية :

إن السبب الرئيسي الذي دفعني لإجراء هذه الدراسة ، يعود إلى سنة 2013 عندما كنت بصدد تحضيري لشهادة الليسانس و شهادة تقني في الإعلام الآلي ، و هذه الشهادة الأخيرة ، تطلبت مني توفير مكان للتربص ، مقدر بثلاثة أشهر ، فكانت لي زيارات عديدة إلى المؤسسات العمومية ، لأنها أكثر قبولا لمثل هذا النوع من التربصات ، ويمكن أن أقسم هذه الفترة إلى مرحلتين ، المرحلة الأولى هي البحث عن المؤسسة ، أعطتني صورة واضحة و مباشرة ، أن المؤسسة العمومية تعاني من خلل ، و هذا الأمر ينطبق على جميع المؤسسات التي مررت بها ، فالعمال يعملون على المماثلة في كل شيء ، و هذه المماثلة كانت بطريقتين ، إما ترك الشخص ينتظر لساعات طويلة ، أو الطلب الرجوع مرة ثانية ، هذا الأمر سمح لي بملاحظة أشياء ، تتناقض مع ما درسناه عن التنظيم العقلاني ، و أهم شيء كان سلوك العمال ، الذي رأيت بأنه متنافي و مناقض للعقلانية ، التي درسنا عنها ، فمعظم العمال يشتركون في عدم الانضباط ، عدم المبالاة بالعمل ، استعمال الانترنت لأشياء لا تخص العمل ، كتحميل الموسيقى و شبكات التواصل الاجتماعي (كالفيسبوك و السكايب ...) بالإضافة إلى الانتقال من مكتب إلى آخر ، لتقاسم أطراف الحديث ، عن الحياة اليومية ، الوصول المتأخر للعمل ، التحدث عبر الهاتف لأكثر من ساعتين ... الخ .

و المرحلة الثانية ؛ كانت عندما قبلت في مؤسسة ، و تواجدت فيها لمدة ثلاثة أشهر ، في هذه المرحلة كان لدي احتكاك مباشر مع العمال ، و قد لاحظت أن سلوك العمال ، يتنافي كليا مع مبادئ العقلنة ، فقد مرت أيام عديدة و أنا أصل إلى المؤسسة باكرا ، لكن لا يوجد عمال إلا

الحارس، فجميع العمال يصلون متأخرين عن العمل، من ساعة إلى ساعتين، و هناك من يأخذ أكثر من ذلك، مبررين تأخرهم ببعدهم عن المؤسسة، بالرغم من أن بعضهم يملك سيارة، و حتى إن كان وصول العمال في الوقت المحدد فهذا لا يرجع لانضباطهم و إنما يرجع للخوف من العقاب الذي يكون عبارة عن إنذارات شفوية من ا لمسؤول، الذي يوبخهم من حين لآخر، و الأدهى من هذا أن هناك عمال لهم كفاءات عالية، يستطيعون من خلالها إبداع و إبتكار طرق للعمل، تساهم في تقليل الوقت و الجهد و السعر، إلا أنهم لا يريدون القيام بذلك، و عندما سألتهم أجابوا أن لا أحد يقدر عملهم، فالعامل إن طرح الفكرة على الإدارة، فإنها ستقوم بتجاهل طلبه، أو يخلقون له ألف عذر بيروقراطي، يجعله م يخبون و يكرهون الفكرة، و بالتالي يبحثون عن الحلول البديلة، بتقديم أو بيع أفكارهم لمؤسسات خاصة، تقدر العمل الذي يقوم به حتى و لو كانت بأثمان زهيدة.

كما أن العمال دائمو التذمر من المسؤول - مع العلم أن المسؤول هنا يتمثل في امرأة، الأمر الذي يتحسس منه أغلبية العمال الجزائريين - و الذي كان شخص دكتاتوري حسبهم لا يعطي قيمة لما يحمله العامل من كفاءة و تأهيل، الأمر الذي يجعلهم دائما يقارنون شهادتهم بالشهادة التي يمتلكها المسؤول .

هذا الأمر دفعني للتساؤل عن مدى عقلانية العمال الجزائريين؟ و هل التنظيم المعمول به في الجزائر يتلاءم و العقلانية؟ و هل الثقافة التي يحملها العامل تحمل في طياتها قيما سلبية من شأنها تكوين خلل وظيفي يعيق المبادئ العقلانية؟

من خلال الأسئلة التي تبادرت إلى ذهني أردت البحث في هذا الموضوع و محاولة إيجاد العلاقة بين ما هو موجود نظريا عن التنظيم العقلاني و ما تتخبط فيه المؤسسات من خلل واقعي.

ب - الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات السوسولوجية التي تناولت موضوع الخلل الوظيفي و خاصة الرواسب الثقافية .
- محاولة معرفة سبب عدم تفوق المؤسسات الجزائرية و السير بنصف طاقتها رغم وجود إمكانيات مادية و بشرية أكبر من التي تمتلكها المؤسسة المتفوقة.
- فهم الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية وما تعانيه من أزمة تصادم بين القيم التنظيمية والقيم الراسبة وتأثير ذلك على سير المؤسسة.
- الأسباب التي أدت إلى تفشي القيم اللاعقلانية وسط العمال.
- الميل لمعرفة مواطن العجز و القصور التي تعاني منه المؤسسة .

2- أهمية الموضوع :

- تعد دراسة التنظيم القائم على العقلانية بالجزائر غاية في الأهمية، نظرا لما تعرفه هذه التنظيمات منذ سنوات عديدة من تدهور وعدم استقرار، رغم تعاقب السياسات التسييرية عليها و يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية :
- فهم واقع التنظيم المعمول به في المؤسسة الجزائرية .
 - التعرف على سلوك و تفكير العمال و مدى تلاؤمهما مع العقلنة .
 - محاولة لإبراز مواطن الخلل الوظيفي الموجودة في المؤسسة الجزائرية .
 - معرفة مدى وجود ثقافة تنظيمية .
 - مدى تأثير القيم المشتركة بين العمال على السير الحسن للمؤسسة .
 - توعية المسؤولين بمدى تأثير الرواسب الثقافية على السلوك المتبع بالمؤسسة .

3- أهداف الموضوع:

قبل الشروع في أي بحث تكون له أهداف يسعى للوصول إليها و من بين الأهداف التي نسعى لها في هذه الدراسة ما يلي :

- تسليط الضوء على التنظيم المعمول به في المؤسسة العمومية و مدى إتباعه للطرق العلمية العقلانية في التسيير .

- إبراز مدى تأثير الرواسب التي يعكسها أو يترجمها العامل على شكل سلوك و تفكير بالمؤسسة و التي تؤدي إلى إعاقه التنظيم العقلاني . أي محاولة معرفة ما إذا كان النسق القيمي الغالب في التنظيم يساهم في خلق خلل وظيفي من شأنه أن يؤثر في التنظيم العام للمؤسسة .

- إبراز مواطن الخلل في المؤسسة العمومية التي تؤثر سلبا على وصول التنظيم لتحقيق أهدافه .

4- الإشكالية :

تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني، بالرغم من أنها كانت ولا زالت، مختبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة. فقد عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال، تغيرات عديدة ساهمت بشكل كبير في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات، وكذا الإستراتيجيات، فالمتبع لمختلف المراحل، التي مر بها التنظيم الاقتصادي عموما، والتنظيم الصناعي على وجه الخصوص في الجزائر، يلاحظ أنه لم يسر بوتيرة واحدة، ولا بأفكار واحدة منذ البداية. إذ أن جميع النماذج التسييرية المطبقة على المؤسسة العمومية الجزائرية، لم تكن نابعة من المجتمع و بيئته، وغير ملائمة للواقع الاجتماعي و الاقتصادي، و إنما كانت مستوردة من مجتمعات أكثر تقدم وتطور، لهذا لم تعط المؤسسة الاقتصادية النتائج المرجوة منها.

فرغم محاولات الدولة المتكررة لإحتواء أزمة الإخفاق المتواصل، التي تعاني منها المؤسسات العمومية، و هذا ما لوحظ جليا من خلال السياسات الإصلاحية، التي تعاقبت على المؤسسات

العمومية، بدءا بالتسيير الذاتي ثم التسيير الإشتراكي مرورا بإعادة الهيكلة و إستقلالية المؤسسات، وصولا إلى إقتصاد السوق. إلا أنها بقيت تتخبط في نفس المشاكل .

وقد فتحت المرحلة الأخيرة للتسيير، المتمثلة في إقتصاد السوق - الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص - المجال أمام المؤسسات الصناعية الخاصة بالظهور، و الانتشار بسرعة، وقد صاحب هذا الانتشار، انفجار تنافسي شرس بين القطاعين العام و الخاص، فالبيئة الصناعية الحديثة لا تسمح للضعيف بالاستمرار، فهي تعتمد على قانون الغاب، إذ لا مكان فيها إلا للأقوى.

هذا التنافس الشديد بين القطاعين، جعل المؤسسة العمومية أمام تحديات، حتمت عليها في البداية، التخلي عن الدور الاجتماعي الذي كانت تلعبه فيما مضى. و فرضت عليها البحث عن منهج عقلاني، "مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه" ¹، لتنظيم مؤسساتها و تنويع آليات التعامل مع البيئة الصناعية الحديثة، التي تمتاز بالرشادة، فهي اليوم تهتم بكل ما هو إقتصادي، من خلال البحث عن الفعالية التنظيمية القصوى .

و بهدف التصدي للعراقيل، و مواجهة جميع الضغوطات الداخلية و الخارجية، كان لابد من انتهاج نظام تسيير أكثر عقلانية و رشادة، و ذلك بوضع هيكل تنظيمي، تحدد من خلاله المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة، و المسؤولية داخل التنظيم.

وفي خضم هذه التطورات الهائلة التي تعيشها المؤسسة، أدرك المسؤولون كل الأفكار المتعلقة بالتنمية، و التقدم الإنساني والاقتصادي، إذ أدركت أن الإنسان هو المحور الأساسي لكل جهد بل أكثر من ذلك فمنه وإليه تعود كل جهود التنمية الاقتصادية .

فأصبحت مسألة الاعتماد على العنصر البشري في حكم المؤكد، و لا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية المورد البشري في خلق القيمة، فهذا الأخير لديه كل القدرة على التجديد،

¹ محمد بشير، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، دون طبعة، دون سنة، ص 6 .

والإبداع والابتكار، والتطوير، التي تمكنه من التغلب على ندرة الموارد الطبيعية ، و التي لا يمكن أن تكون عائقاً نحو نموه وتقدمه.

إلا أن نجاحه يكمن في معرفة العامل، أن وجوده و نجاحه في المؤسسة، لا يكون إلا بوج ود الآخر، و يدعم كولي Cooley هذه النظرة ، حيث يرى " أن الفرد ينظر إلى نفسه ،من خلال الأشخاص الآخرين " ¹ ، و هذا ما يمكن أن تخلقه القيم المشتركة، فهي كأساس لبناء ثقافة تنظيمية ،فهي تتغلغل في حياة الأفراد و المنظمات ،و تعد بمثابة العامل المشترك بين جميع العمال . و المطلوب من المؤسسة التي تسعى إلى التميز، أن تعمل على تشكيل معالم خاصة بها، و بعمالها من خلال " إيجاد الصيغة المناسبة، التي تتمكن بواسطتها، من الربط بين أهداف و قيم الشخصية لعمالها، بأهداف و قيم المنظمة، و بهذا تصبح قيم المؤسسة، آلية من آليات الدمج ،و الضبط الاجتماعي في آن واحد" ² .

و تعد عملية الاستقطاب و التوظيف ، كخطوة أولى لبناء ثقافة تنظيمية ،تحدد من خلالها جميع الطابوهات ،التي يمنع اختراقها بأي حال من الأحوال ،و من خلال هذه العملية فهي تساهم في القضاء على القيم السلبية، التي يتلقاها الفرد من ثقافته المحلية ،و التي أصبحت مترسبة في فكر العامل الجزائري كعدم الانضباط و قلة المبادرة و ضعف روح المنافسة ، و التهرب من المسؤولية و ترك العمل بدون سبب... الخ ، و في نفس الوقت ، تقوم بنشر قيم ايجابية مشتركة ،خاصة بين جميع العمال ،كالتفاني في العمل و التضحية من اجله ،و احترام الوقت و الصدق و الأمانة و الجدية ... الخ ، و بالتالي خلق سلوك و فكر عقلاني ، يتماشى مع المؤسسة الاقتصادية الحديثة ،التي تمتلك مقومات التقدم و الازدهار .

¹ كولي نقلا عن دليلة فرشاني ،"علاقة المسافة الاتصالية بدرجة الشعور بالانتماء"، حوليات جامعة الجزائر ، الجزائر ، ج 1 ، العدد 18 ، 2010 ، ص 218.

² محمد المهدي بن عيسى ، " ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة " ، مجلة الباحث ، العدد 03 ، 2004 ، ص 148.

فسعي المؤسسة ، لتوفير قيم مشتركة بين العمال ، يساعد في تعزيز روح إنتماء الأفراد إلى المؤسسة ، و بالتالي اندماج وانسجام بين الأعضاء، لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة. إذ يرى إنجل و پيري Angel and Perry " أن العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر"¹ ، فالطرف الأول من هذه العلاقة ، ألا و هو العامل ، ينتظر من الرؤساء الاهتمام باحتياجاته و رغباته ، و كذا خلق جو من التعاون ، و التعاطف و الثقة المتبادلة، مع مراعاة ظروفه و مشاكله، أما الطرف الثاني المتمثل في المؤسسة أو المنظمة، فهي تنتظر من العامل الالتزام بالقوانين ، و الانضباط و بذل الجهود اللازمة، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

إن هذه العلاقة التبادلية، تتطلب وجود علاقات إنسانية جيدة، مبنية على الثقة المتبادلة بين العمال، هذا الأمر الذي أصبح من أهم مقومات العمل في المؤسسات اليابانية ، فهذه الأخيرة " تهتم بالعلاقات الإنسانية ، و الروح الجماعية و الشورى ، و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و اعتبار أن الإنسان هو القيمة العليا في المجتمع ، و العامل الأهم و الحاسم في زيادة الإنتاجية " ² فوجودها في المؤسسة ، يخلق في نفوس العمال دافعا قويا نحو العمل ، يظهر أثره في حسن الأداء ، و زيادة الإنتاج و الإنتاجية ، بالإضافة إلى مساهمتها في تقوية جماعات العمل بالمؤسسة، و تقوية شعور الانتماء و الولاء للعمل، و بالتالي تساهم في غرس الرقابة الذاتية ، لدى كل عامل .

و من هذا المنطلق تم طرح التساؤلات الآتية:

■ هل تؤدي الرواسب الثقافية التي يحملها العامل الجزائري حول العمل إلى ظهور الخلل

الوظيفي بالمؤسسة العمومية ؟

¹ إنجل و پيري نقلا عن عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة ، " الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية "، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد 3-4 ، 2009 ، ص 291 .

² مصطفى عشوي ، "نوعية التنظيم او نوعية الإنسان" ، حوليات جامعة الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، العدد 3 ، 1988 - 1989 ، ص 44 .

■ هل الممارسات التنظيمية التي يقوم بها الفاعلون في المؤسسة العمومية لها تأثير على فعالية

التنظيم بالمؤسسة ؟

5- الفرضيات

وبناء على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية:

■ تؤدي الرواسب الثقافية التي يحملها العامل حول العمل و التي يترجمها على شكل أفكار و

سلوكات إلى فشل التنظيم العقلاني من تحقيق أهدافه .

■ ارتباط التنظيم في المؤسسة العمومية بالممارسات غير عقلانية للفاعليون و التي تبنى على

أساس الاعتبارات الشخصية و المحاباة و المحسوبية ينعكس سلبا على الفعالية التنظيمية

بالمؤسسة .

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم من المسائل البالغة الأهمية عند إعداد البحوث العلمية و تكتسي

هذه المرحلة من البحث أهميتها من منطلق أنها مرحلة يكشف فيها الباحث عن العناصر التي يدور

حولها الموضوع ، إذ يقوم بتوضيحها و نزع الإبهام و الغموض عنها ، و عليه سوف نحاول تحديد

المفاهيم التي يدور حول موضوع البحث .

1. الرواسب الثقافية :

أ- الرواسب :

يعد باريتو من الباحثين الذين درسوا مفهوم الرواسب لتفسير الفعل الغير منطقي أو الغير

عقلاني و أهمية هذا المفهوم يكون " من أهمية الضمير الجمعي عند إميل دو كهايم و أهمية البنية

الاقتصادية عند كارل ماركس و العصبية عند ابن خلدون " ¹

¹ فريد دراج ، الرواسب الثقافية و تأثيرها على ولاء الموظفين اتجاه المنظمة ، دراسة ميدانية بالفرعين الإداريين الخامس و الثالث لبلدية المسيلة ، مذكرة ماستر ، علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة المسيلة ، 2012-2013 ، ص 11 .

و قد عرفت الرواسب على أنها " المشاعر و العواطف التي تحرك أفعال الإنسان غير المنطقية و غير العقلانية يرى باريتو أن الراسب يتضمن معنى فنيا محددًا في النظرية العامة للفعل الاجتماعي فهو مظهر للدوافع العامة و العواطف و المبادئ و الافتراضات و المعتقدات التي تصدر عنها الأفعال اللامنطقية " ¹

و الراسب " ليس غريزة و لكنه وسيلة تخفي وراءها هذه الغريزة أو الدافع الأصلي و من ثم كان الراسب غير منطقي لأنه يعمل على إخفاء عمل الدافع الأصلي و يظهره بصورة غير صورته الحقيقية " ²

التعريف الإجرائي للرواسب : هي حالات مختزنة في عقل الفرد تعمل عمل الدافع للقيام بالسلوكات الغير عقلانية.

ب-الثقافة :

يعرف مالك بن نبي الثقافة على أنها : " مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه ، و الثقافة على هذا هي المحيط الذي يُشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته . " ³ تعني الثقافة من خلال هذا التعريف أنها المكان أو البيئة الأولى التي يتلقى فيها الفرد مجموعة من الصفات القيمة التي تصبح كراس مال .

التعريف الإجرائي للثقافة :

هي كل العادات و التقاليد و القيم و الأفكار التي توجه سلوك الفرد و التي يكتسبها من خلال احتكاكه بأفراد مجتمعه .

¹ احمد صالح مصلح ، الشامل ، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي مع تعريف و شرح المصطلحات ، دار علم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، ط 1 ، 1999 ، ص 457 .

² احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دون طبعة، 1988، صص 356، 357 .

³ مالك بن نبي ، شروط النهضة ، ترجمة عمر كامل مسقاوي ، عبد الصبور شاهين ، تقدم رضوان السيد ، وزارة الثقافة و الفنون و التراث ، قطر، دون طبعة ، 1960 ، ص 123 .

ج- الرواسب الثقافية :

هي " العناصر الثقافية التي ترسب من مواقف ثقافية قديمة كانت أكثر تكيفا معها و ذلك بعد زوال الظروف الاجتماعية التي نشأت في ظلها ".¹

أو هي " المركبات الثقافية التي تغيرت وظيفتها الأصلية بمرور الزمن بحيث أصبح استعمالها مجرد اتفاق شكلي " ²

التعريف الإجرائي للرواسب الثقافية :

هي كل ما يوجه سلوك الفرد من أفكار و معتقدات و اتجاهات و عادات و قيم و التي ترسخت و ترسبت في ذهن الأفراد و انتقلت من جيل إلى آخر إلا أن تطور الحياة افقد هذه الموجهات وظيفتها و فائدتها و معناها الحقيقي بحيث أصبحت منحرفة عن النموذج المثالي .

2. الخلل الوظيفي :

يعرف رونو سان سوليو Renaud Sainsaulieu الخلل الوظيفي في المنظمات " هو مجموعة من النتائج الثانوية التي ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلاني و التي تعرقل أو تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين " ³

و يعرفه جان ماري بيريتي Jean-Marie Peretti " إن الخلل في التنظيمات يتمثل في التكاليف الناتجة عن إهدار في موارد المنظمة و الأعباء المادية الكامنة " ⁴

التعريف الإجرائي للخلل الوظيفي : هو كل النتائج المترتبة عن الأفعال و السلوكات غير العقلانية التي يقوم بها الفاعلين في النظام و التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة .

¹ احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق، ص 417 .

² نفس المرجع ، نفس الصفحة .

³ رونو سان سوليو نقلا عن محمد كريم شاير ، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز، رسالة ماجستير، علم الاجتماع الثقافي ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 10.

⁴ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

3. التنظيم :

يعرف اتزيوني Etzioni التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين"¹

يعرفه الدكتور محمد علي محمد التنظيم على انه "يشير إلى كافة الأساليب و الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا "²

يعرف ماكس فيبر التنظيم " بالجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية و قيادية و قد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري.³

كما يرى علي محمد عبد الوهاب إن " كلمة التنظيم تعني شيئين :وظيفة و شكلا ؛فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل فيها و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع .أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات و الإدارات و الأقسام التي يعمل بها الناس و العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد "⁴

التعريف الإجرائي للتنظيم : هو مجموعة من القواعد و الأساليب التي تتبعها المؤسسة من اجل تحديد و تنسيق العلاقات الداخلية و الخارجية بين مختلف الأفراد و الأقسام.

¹ اتزيوني نقلا عن لطفي إبراهيم طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، دون ذكر الطبعة، 2008، ص 23.

² حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2008، ص 59.

³ محمد علام اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط 1، 1994، ص 31.

⁴ عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، دون طبعة، دون سنة، ص 3.

4. العقلانية :

وضح فيبر أن مفهوم العقلانية أو الترشيد له معاني عديدة " فهو أسلوب معين من التفكير و تخيل العالم الواقعي بمزيد من الرؤية النظرية للمفاهيم المجردة بل يتضمن مزيدا من الانجازات الدقيقة المتخصصة و أسلوب معين في الحياة ذو أسلوب رتيب و منظم " ¹

هي ذلك التفكير و السلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق و المعرفة التجريبية و الذي يتسم بأهدافه المتماسكة و المتزنة التي يمكن تحقيقها. ²

و جاء بتعريف مشابه " إذ تعني تكيف الوسائل مع الغايات ، أما الاقتصادي الحديث فيعرف من جهة السلوك العقلاني بصفته اختيار الفرد للفعل الذي يفضله من بين كل الأفعال التي تتوفر له إمكانية إنجازها. ³

التعريف الإجرائي للعقلانية : هي طريقة التفكير و السلوك المستمد من العقل و المنطق و الذي يمكن من خلاله الوصول للأهداف المسطرة بأقصر السبل و بأخف الأضرار.

5. المحسوبة (المحاباة) :

في بادئ الأمر يجب التنويه على أننا في هذه الدراسة أخذنا مفهوم المحاباة و المحسوبة على انه مفهوم واحد بالرغم من وجود فارق بسيط بينهما . فالمحسوبة هي " إسناد المناصب و المراكز و منح العقود و توزيع الأجور و الامتيازات الأخرى ليس على أساس جدارة و كفاءة المُعَيَّن بل على أساس الارتباطات " ⁴ أما المحاباة فتعني " منح المناصب على أساس الصلات الأسرية و ليس على أساس الخدمات أو الجدارة " ⁵

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع ، النظرية الكلاسيكية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون طبعة ، 2006 ، ص 279

² ميتشيل دينكن ، معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد الحسن ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت ، ط2 ، 1986 ، ص 37.

³ رمون بودون، فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط 1 ، 1986 ، ص 380.

⁴ احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 307 .

⁵ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

كما يرى احمد صالح مصلح أن المحاباة هي " تمييز الأقارب على سواهم من قبل شخص ذي مركز و بخاصة في القطاع الحكومي و يتجلى ذلك في توظيفهم أو منحهم مساعدات دون مراعاة المصلحة العامة . " ¹

التعريف الإجرائي للمحسوبية (المحاباة) : هي تقديم المناصب و الامتيازات و الحوافز على أساس العلاقات سواء كانت علاقات قرابة أو صداقة أو مصلحة دون مراعاة للكفاءة و الجدارة .

6- التعريف الإجرائي للممارسات التنظيمية : تمثل كل التصرفات أو السلوكيات التي يقوم بها أصحاب القرار بالمؤسسة فيما يخص العمليات التنظيمية كالتوظيف والترقية والتكوين والاتصال والمعاملات ,

7- الدراسات السابقة :

▪ الدراسة الأولى :

البيروقراطية و المجتمع في مصر الحديثة : دراسة عن الأبنية البيروقراطية بخصائصها الرشيدة . ²

إذ تبلورت شكوك لدى الباحث حول إمكانية تطبيق نفس النماذج التسييرية المطبقة بالمجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية و قد طرح تساؤل في هذا الخصوص : ما مدى صلاحية النظرية الغربية للبيروقراطية في التطبيق داخل المجتمعات غير الغربية؟

استخدم لهذه الدراسة نتائج الدراسات الغربية ليسترشد بها في دراسته العربية

أجريت هذه الدراسة عام 1954 بالقاهرة و هذا لتمرکز الإدارات الحكومية التي اختارها الباحث للدراسة و هي :وزارة الزراعة ،وزارة التربية و التعليم،وزارة المالية و الاقتصاد،و الشؤون

¹ احمد صالح مصلح ، الشامل ، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي مع تعريف و شرح المصطلحات ،مرجع سابق ، ص 360 .

² اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ط 1 ، 1994 ، صص 222- 225 .

البلدية و القروية بالقاهرة . إذ اقتصر على كبار الموظفين بالوزارات المذكورة سابقا ، إذ بلغ حجم العينة 249 ، كما استخدم أسلوب المقارنة المحدودة لإبراز الفروق باستخدام الدلالة الإحصائية . وقد استخدم مقياسين و لكل واحد ثلاثة أبعاد؛

◆ المقياس الأول : للسلوك البيروقراطي - الرشادة و الكفاية ؛

- تدرج السلطات و المسؤوليات ؛

- حسن التقدير و المبادأة ؛

◆ المقياس الثاني : للوعي المهني - درجة الاهتمام بالمهارة و التنظيم الذاتي ؛

- الاهتمام بوسائل حماية الذات؛

- الاهتمام بالخدمة العامة ؛

هذان المقياسين استعملا من اجل معرفة العلاقة الارتباطية بين السلوك البيروقراطي و الاحتراف المهني و تأثير هذين البعدين بالعوامل الاقتصادية و الاجتماعية و ظروف العمل بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على توجهات الأفراد نحو البيروقراطية .

ركز في دراسته على إبراز التنامي الحتمي للجهاز البيروقراطي في مصر من خلال الدراسة

التاريخية لحقبات الزمنية و تصل إلى نتائج كان أهمها :

-ارتفاع الوعي المهني بين كبار السن من الموظفين .

-ارتفاع الوعي المهني لموظفي الدرجة المالية الثانية.

-انخفاض تأثير مدة الخبرة و الخصائص الاجتماعية و الاقتصادية على الوعي المهني بينما يؤثران

على التوجهات نحو البيروقراطية .

مقياس الوعي لم يعطي نتائج ايجابية فهناك تباين في النتائج إذ الأشخاص المتأثرين بالثقافة

الغربية ابدوا ميلا ايجابيا نحو الاهتمام بعنصر الكفاية دون عنصر المصالح أو حماية الذات .

أما عن تأثير الاحتكاك بالثقافة الغربية على توجهه نحو البيروقراطية فقد أسفر عن وجود

علاقة قوية مع متغير الرشادة و الكفاية و متغير تدرج السلطات و المسؤوليات.

■ الدراسة الثانية :

" ثقافة المؤسسة "، دراسة ميدانية لمؤسسة بيباز غاز PIPE GAZ.¹

امتدت هذه الدراسة على مدار السنة الجامعية السنة الجامعية 2004-2005، تمحورت حول السلوك و الفعل الاجتماعي و الأطر الثقافية الموجهة لهذا الفعل، إذ تساءل في دراسته عن طبيعة النماذج الثقافية المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة الاقتصادية و التي تلعب دور الموجه للسلوك و الأفعال؟ و ما هي هذه السلوكيات؟ و ماهية التفاعل الذي يحكم هؤلاء الفاعلين؟

اعتمد على المنهج العقلي الإستقرائي للواقع المدروس للخروج بأحكام علمية تفسر هذه الأفعال و قد استخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات كالسجلات و الوثائق الإدارية من أجل جمع بيانات عن مجتمع الدراسة كما استخدم الملاحظة بالمشاركة و قد شملت كل قطاعات نشاط المؤسسة من ورشة الإنتاج إلى الهياكل الإدارية وكذا حافلات نقل العمال بالإضافة إلى هذه الأدوات استعمل المقابلة كأداة ثانوية و تمت بطريقة عشوائية كان الهدف منها تبديد الشكوك حول الدراسة و قد تمت بصورة غير مباشرة وغير رسمية بحيث بدأ الباحث بالتطرق إلى مواضيع عامة وغير محددة ثم انتقل بعد ذلك إلى مستوى ثاني وهو إعطاء فكرة عن البحث وموضوع الدراسة ثم انتقل بعد ذلك بالمقابلة إلى مستوى ثالث وهو طرح بعض الأسئلة للتعرف على موقف العامل منها مثل تنظيم العمل والتكنولوجية المستعملة وعلاقات العمل ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية... الخ ، إلى جانب هذا استخدم الاستمارة كأداة أساسية و كان منها نموذجين الأولى مخصصة للعمال و الثانية مخصصة للفئات القيادية بالمؤسسة .

¹ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة بيباز غاز PIPE GAZ ، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.

عينة الدراسة تمثلت في العينة الطبقية ، وقد مرت عملية استخراجها بعدة مراحل ، و في الأخير اخذ الباحث 137 عامل ليشكلوا مجموع العينة ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها هي كالتالي :

بما أن الكفاءة المهنية مشروطة بمستوى أي عامل مهما كانت وضعيته في السلم المهني بمدى قدرته و كفاءته على إتقان اللغة الفرنسية نظرا لأثره الكبير على ضبط العلاقات و توجيه السلوكات و الأفعال الفردية و الجماعية التي تحكم العمال و الفئات المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة و الدراسة بينت أن العمال لهم مستوى جيد في اللغة العربية و العكس في اللغة الفرنسية وقد خلص الباحث إلى تقسيم العمال إلى أربع فئات مهنية هي:

- **النموذج الأول:** هو الأكاديمي المنفتح أي مجموعة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي أكاديمي جامعي ولهم كذلك مستوى جيد جدا في اللغة الفرنسية ونسبتهم 13,63%.
 - **النموذج الثاني:** هو نموذج الأكاديمي المنغلق أي الإطارات الجامعية التي لها مستوى تعليمي عالي لكن مستواها في اللغة الفرنسية متوسط أي أن هذا المستوى لا يسمح لهم بالانفتاح على المحيط التقني و التكنولوجي بإيجابية و فاعلية و نسبتهم كما رأينا 54,55%.
 - **النموذج الثالث:** هو يمثل فئة العمال المهنيين الذين ليس لهم مستوى أكاديمي و في نفس الوقت ليس لهم مستوى في اللغة الأجنبية أي أن مستواهم في اللغة الفرنسية ضعيف أو متوسط و نسبتهم 53,84%.
 - **النموذج الرابع:** المهني المنفتح أي فئة العمال الذين ليس لهم مستوى تعليمي عالي لكن لهم مستوى في اللغة الفرنسية جيد و نسبتهم 43,59%.
- و استنتج من هذه المعطيات الإحصائية أن مستوى الكفاءة و طبيعتها داخل المؤسسة ليست كفاءة علمية أكاديمية بالقدر ما هي مهنية محضة هذا بالرغم من أن قطاع أو مجال النشاط

الذي تنشط فيه المؤسسة هو قطاع صناعي يتطلب تكنولوجيا معقدة التي تتطلب بدورها كفاءة
تكنولوجية كبيرة من طرف جميع الفئات العمالية.

- كما توصل إلى أن هناك غياب لمفهوم العمل كقيمة ثقافية حضارية أو وظيفية تشكل إطار
مرجعي يوجه سلوكيات و أفعال العمال إذ أغلبية العمال لا ينظرون للعمل كقيم تحرك سلوكياتهم
و أفعالهم و إنما يعتبرون العمل ضرورة مرتبطة بالحاجة المادية و النفسية و الاجتماعية .

- وجد أن أغلب إدارات الفئة القيادية يتمثل دورهم الوظيفي في مراقبة و متابعة مدى تطبيق
القواعد القانونية والإجراءات الإدارية وإعادة إنتاجها وفي الجانب الآخر هناك إهمال كلي من
طرفهم للعمل على إعادة إنتاج الدور الوظيفي المرتبط بطبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة هو
تحقيق الإنتاج والإنتاجية فباعتمادهم أن العامل الذي يوجه عملهم الإشرافي يتمثل في السهر على
تطبيق القوانين الإدارية وبذلك أصبح هناك انحراف على الهدف الأساسي والجوهري للمؤسسة
الإقتصادية واقرنت لديهم الوسيلة بالغاية وأصبحت الوسيلة هي الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه
فعوض أن يكون هناك تعظيم للدور الإنتاجي والإنتاج صار هناك تعظيم الإجراءات القانونية
والإدارية.

- إن المنطلقات الفكرية والممارسات الاجتماعية للفئة القيادية تؤطرها القواعد القانونية الإدارية
لأنها تعتبر بالنسبة لها مصدر أساسي من مصادر سلطتها ونفوذها، وبالتالي فإن العمل على
احترامها و تطبيقها من طرف الآخرين ما هو في نهاية المطاف إلا تجديد أو توسيع لهذه السلطة
بما أن استمرار هذه السلطة و بقائها ليس مرهون فقط بالتطبيق الحرفي لهذه القوانين بل يتطلب
تنازل ما لباقي الأطراف الأخرى المعنية بالعلاقة السلطة و هم الرئيس و المرؤوس.

- من بين المعوقات التي تحول دون تحقيق النتائج المتوقعة نقص التماسك بين العمال فهو عامل
أساسي في إخفاق المؤسسة على أداء دورها على أكمل وجه لكن الخلل . مرتبطة بالبناء
الإجتماعي القائم و المتمثلة في نقص الإنسجام و التماسك كشرطان أساسيان لتحقيق النجاح

لكنها أخطأت في اختيار الوسيلة باعتمادها على القواعد القانونية و الإجراءات التنظيمية المعقدة.

■ الدراسة الثالثة :

التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ،دراسة ميدانية بمجمع

صيدال المدية.¹

طرح الباحث عدة تساؤلات متمثلة في :

- هل التنشئة في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات الحديثة ؟ أم تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية و الولاء اتجاه العائلة و أفرادها .؟
 - هل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة ؟
 - هل يمكن اعتبار أن القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي تتماشى و متطلبات التنظيم العلمي ،وبالتالي لا تعيق المشروع الصناعي الحديث؟
 - هل يمكن اعتبار عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم الصناعي، يعود في الأساس إلى إتكالية العامل و هروبه من المسؤولية ؟
 - هل يمكن اعتبار أن الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف بعض العمال ، داخل التنظيم الصناعي ؟
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،و أدوات جمع المعطيات التي استعملها تمثلت في الملاحظة و الاستمارة و المقابلة .

¹ الفضيل رتيبي ، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ،دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر، 2004-2005.

أما العينة اختار الباحث العينة التطبيقية لتلائمها مع موضوع الدراسة و قدر مجموع العينة بعد القيام بالعمليات الحسابية ب 250 فرد علما أن المجتمع الكلي مكون من 1186 عامل. أهم نتائج هذه الدراسة :

- التنشئة الأسرية تعمل على زرع فكرة الولاء للعائلة على حساب العمل كما أنها تساهم في غرس قيم سلبية لدى الناشئ كعدم احترام الوقت و كثرة التغيب .
- الولاء للعائلة يرجع لتربية الآباء للأبناء و التي تكون متحكمة في تصرفات الأولاد.
- علاقات العمل في المؤسسة تحطمها علاقات غير شرعية كالجھوية و القرابة
- المدرسة الجزائرية هي ثاني مؤسسة تنشئية تعمل على غرس السلوكيات غير العقلانية لدى الأفراد فالمدرسة الحالية تعمل على قتل و تجميد المتعلم أكثر من غرس الروح العلمية و العقلانية .
- تمثل المؤسسة التي يعمل بها المبحوثين كوسيلة أو أداة للكسب و تحقيق المصالح الخاصة بالأسرة.

- يوجد علاقة قوية بين الاقدمية و نوع القيم التي يحملها المبحوثين فكلما كانت القيم معتبرة كلما كان العامل يحمل معه قيما لا تخدم قيم المؤسسة بل قيما تخدم أطماعه و رغباته عكس العمال الجدد الذي يحملون قيم تتماشى و التنظيم العقلاني.
- للمستوى التعليمي دور كبير في تحديد مواقف و آراء العمال اتجاه المسؤولين فكلما كان المستوى التعليمي عالي كانت هناك مواقف مبنية على التفاهم و التشاور أما إذا كان منخفض فتكون مبنية على عدم الثقة و الحذر و الصدام .
- إن الرضا عن العمل يكون للأفراد الذين لهم علاقات قرابة و علاقات مصالح أما الأشخاص الذين ليس لديهم علاقات خاصة فهم غير راضيين .
- الجهوية والعصبية بكل أشكالها ومظاهرها هي التي تسيّر المؤسسة ونمط العلاقات بداخلها فالتعاملات تكون عن طريق التمييز و تفضيل البعض على الآخر.

- المسؤولين يتهربون من العمل والمواجهة و هذا راجع الضعف العلمي والعملي والذي يرجع إلى ضعف التكوين، وعدم كفاءته وعدم قدرته على المسؤولية والتي تخفي من ورائها الاتكالية على الآخرين والتهرب من المسؤولية.

■ الدراسة الرابعة :

المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعات المحلية ،دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات باتنة و فسديس و عين التوتة نموذجا¹

حاول الباحث أن يشخص العوامل غير الوظيفية (المعوقات الوظيفية) للتنظيم البيروقراطي التي تقف عائقا أمام العمليات التنظيمية في أدائها لوظائفها و التي تأثر بدورها على فعالة الجماعات المحلية في تحقيق أدائها

من هنا طرح الباحث تساؤلات هي :

هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية العمليات التنظيمية(لا مركزية الإدارية -التخطيط-تسيير الموارد البشرية-اتخاذ القرارات) بالجماعة المحلية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة

-هل كلما تدخلت أو ظهرت المعوقات التنظيمية في الأداء الوظيفي لعملية اللامركزية الإدارية أدت إلى الحد من فعاليتها، مما ينعكس سلبا على أهداف الجماعة المحلية؟

-هل كل خلل وظيفي مصدره المعوقات التنظيمية في عملية التخطيط بالجماعة المحلية يعد معوقا تنظيميا ويحد من فعاليتها و ينعكس سلبا على برامج التخطيط التنموي؟

¹ الصالح ساكري ، المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعات المحلية ،دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات باتنة و فسديس و عين التوتة نموذجا رسالة ماجستير ، تخصص تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع و ديموغرافيا ، جامعة الحاج لخضر ،باتنة ، 2007- 2008.

-هل تؤدي سيطرة واعتماد المعوقات التنظيمية في سير عملية تسيير الموارد البشرية بالجماعة المحلية إلى انخفاض فعالية أداء العنصر البشري في إحداث تنمية محلية؟

-هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية عملية اتخاذ القرارات بالجماعة المحلية مما يؤدي إلى إهدار وتبذير للإمكانات المادية والمعنوية للجماعة المحلية؟

اعتمد الباحث لدراسة موضوعه المنهج الوصفي التحليلي و لجمع المعلومات قام باستخدام أدوات متعددة كالملاحظة المباشرة و استعملها كأداة أساسية و التي مكنته من اخذ صورة حية عن الظاهرة المدروسة و ذلك بملاحظة ملامح و إفرزات المعوقات التنظيمية من خلال الممارسات و السلوكات التي ينتهجها إطارات الجماعة المحلية كما استعمل المقابلة الحرة و التي ساعدت الباحث على تجاوز مشكلة التجاوب من طرف المبحوثين من خلال تدخله لشرح الأسئلة و تبسيطها و مناقشتها معهم إلى جانب هاتين الأداتين استعمل الاستمارة التي احتوت على 49 سؤال في خمسة محاور كما استخدم الوثائق و السجلات لجمع معلومات حول التنظيم و القوانين الحالية و السابقة المتعلقة بالجماعات المحلية.

استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة بطريقة القصاصات الورقية و سحب عينة 5% أي ما يقدر بـ 61 بلدية و تمثلت في ثلاث بلديات ثم اعتمد فيها على المسح الشامل لكل إطارات البلديات الثلاث (من أعضاء الهيئات التنفيذية، وكتاب عامون، ورؤساء أقسام، ومدراء، ورؤساء مصالح، ورؤساء مكاتب)، و قد كان إجمالي المسح هو 71 مفردة .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من هذه الدراسة كانت على النحو التالي :

- إن معظم العمال مستواهم التعليمي محدود لا يتعدى التعليم الثانوي مقارنة بطبيعة الدور التنموي المنوط بهم و قد استنتج الباحث أن المستوى التعليمي يعد معوقا تنظيميا يؤثر على فعالية الجماعات المحلية و عل العمليات التنظيمية .
- إن السلطة الوصية تمارس ضبطا شديدا على أعمال المجالس الشعبية البلدية وهذا يعد معوقا تنظيميا للجماعة المحلية، مما ينعكس عليه عرقلة المسار التنموي للمجتمع المحلي، وكذلك يحد

من إنجاز المهام المنوطة بالإدارة المحلية في أجلها المقررة.

- توجد قيود تحد من صلاحيات أعضاء الجماعة المحلية أهمها يعود إلى عدم إلمام المنتخبين بالأحكام والإجراءات القانونية و وجود ضغط خارجي يمارس على البلدية بالإضافة إلى وجود التعقيدات الإدارية، ترجع لانخفاض المستوى التعليمي للمسؤولين، و انعدام التنسيق في العم .
- و وجود تداخل في الصلاحيات أي عدم وضوح صلاحيات الإدارة من جهة والمنتخبين من جهة أخرى .
- عدم توفر الجماعات المحلية على مصلحة خاصة بحصر الإمكانيات المادية والمعنوية للمجتمع المحلي وتميئها وفق ما يخدم أفراد المجتمع المحلي وبالتالي هذا أصبح معوقا تنظيميا لعملية التخطيط مما يحول دون الاستغلال الأمثل لموارد الجماعة المحلية
- معظم المشاريع يتم إنجازها بناء على الإرادة المنفردة للجماعة المحلية وبالتالي هذا قد يسمح بإمكانية ظهور إنجازات لا تخدم مصلحة المواطنين ولا تلي احتياجاتهم، و هذه الطريقة تعد معوقا في حد ذاته .
- هناك مركزية واضحة في اقتراح المشاريع وهذا يفتح المجال أمام منح البلديات مشاريع قد تكون ليست في حاجة لها، مما يؤدي إلى إعاقة فعالية التخطيط الإقليمي للجماعات.
- هناك تأثير لنمط الثقافة والقيم والمعتقدات السائدة في بنية المجتمع المحلي على البرامج التنموية التي تنجزها الجماعة المحلية وهذا يعد معوقا وظيفيا لعملية التخطيط وما قد ينجر عنه من اللاتوازن الجهوي وينمي الفوارق الطبقية ويزيد من تفاقم مشكلات التنمية.
- تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية يعتمد على مقاييس موضوعية و غير موضوعية كسيادة العشائرية و المحسوبية و كذلك الولاء الشخصي و هذا ما يعيق فعالية عملية التسيير و ينج م عنها اللامبالاة و الإهمال .

8- مناقشة و تعقيب على الدراسات السابقة :

يرجع الهدف وراء تبني الباحث مجموعة من الدراسات كونها تعطيه نظرة عن الموضوع من زوايا مختلفة و كذا إعطائه صورة واضحة عن نقاط التوافق و الاختلاف بين الموضوع محل الدراسة و المواضيع التي سبقته فبالرغم من الاختلاف الموجود بين كل الدراسات إلا أنها الأقرب إلى موضوع الدراسة حيث مهدت لي الطريق لبداية البحث فالدراسة الأولى و التي تدور حول موائمة النماذج التسييرية المطبقة بالمجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية و التي كشفت أنها غير قادرة على إعطاء نفس النتائج التي تعطيها في مجتمعاتها الأصلية أعطتني صورة عن السبب الذي يجعل المؤسسات الجزائرية تسيير بنصف طاقتها و هذا لاستورادها مثل هذه النماذج التي تتشعب بثقافة و قيم تختلف كل الاختلاف عنها هذا ما حفزني للبحث عن القيم السائدة في المجتمع الجزائري أما الدراسة الثانية ساعدتني في البحث عن موضوع غاية في الأهمية ألا و هو الرواسب الثقافية التي تعد كأساس لتوجيه سلوك الأفراد في المؤسسات إلا أنني حاولت من خلال دراستي إيجاد تأثير هذه الرواسب على أهداف المؤسسة من خلال ربطها بالمتطلبات الوظيفية و التي يرى بارسونز أن نجاح المؤسسة يتحدد بمدى تطبيقها أو إهمالها أما عن الدراسة الثالثة فساعدتني في تحديد أبعاد المتغير المستقل للدراسة و المتمثل في الرواسب الثقافية فقد بينت الدراسة السابقة أن القيم التي يحملها العامل الجزائري لا تتماشى و متطلبات العقلنة و هذا بعد دراسته لبعض المؤشرات مثل التضحية و التفاني في العمل و الصدق و الأمانة و احترام الوقت... الخ و هذا ما دفعني في البحث أكثر عن القيم الراسبة في ذهن العامل من خلال دراسة أبعاد أخرى مثل المحسوبية و غياب روح المبادرة و عدم تحمل المسؤولية و التهاون في العمل... الخ. أما الدراسة الرابعة فقد حاول صاحبها معرفة اثر المعوقات الوظيفية على فعالية التنظيمات المحلية و في هذه الدراسة سندرس أثرها على فعالية التنظيمات الصناعية .

و بالرغم من أن الدراسات السابقة حاولت التسليط الضوء على المشاكل التي يعاني منها التنظيم و هذا من خلال دراسة موضوعي العقلانية و الخلل الوظيفي إلا أنها لم تقم بإعطاء دراسة نظرية

تحدد فيها المفهومين بدقة لهذا حاولنا في هذه الدراسة حصر مجموعة من التعريفات التي تناولها الباحثين من مناظير مختلفة .

9- المنهج و التقنيات المتبعة في الدراسة :

9-1 المنهج المتبع:

عملية البحث تلزم الباحث أن يختار منهجية واضحة ومعينة ، لتنظيم و تنسيق الأفكار ، و تعد طبيعة الدراسة العلمية هي المحددة لنوع المنهج ، و يعد هذا الأخير " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ، إما من اجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين ، و إما من اجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين " ¹ والحديث عن طبيعة الدراسة يلزمنا اختيار " المنهج الوصفي " في هذه الدراسة ، إذ يمكن تعريف هذا المنهج " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. " ²

فالمنهج الوصفي يسمح بوصف الظاهرة و تحليلها تحليلا كمي ا و كفي و إبراز خصائص الظاهرة محل الدراسة بالإضافة إلى هذا فان المنهج الوصفي يسمح بتسليط الضوء على الجوانب العقلانية في التسيير بالمؤسسة العمومية كما يسمح بإبراز مواطن الخلل التي تعيق العملية التنظيمية فيها و هذا من خلال دراسة سلوك العمال داخل المؤسسة و كيفية تأثير الرواسب الثقافية على اختلال و إعاقة التنظيم من الوصول لأهدافه و كذا تبيان كيف يمكن للممارسات التنظيمية الغير العقلانية المبنية على الاعتبارات الشخصية و المحاباة و المحسوبية أن تؤثر سلبا على فعالية التنظيم الذي من شأنه أيضا أن يثبط أداء الأفراد و يخلق لهم نظرة سلبية اتجاه العلاقة بين

¹ عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات ، الكويت، دون طبعة ، 1977، ص4.

² محمد عبيدات ، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، ط2، 1999، ص46.

الرؤساء و المرؤوسين . إلى جانب هذا فان المنهج الوصفي يسمح بقياس متغيرات الدراسة بطريقة كمية وهذا من خلال تفرغ البيانات و تحويلها إلى أرقام إحصائية عن الظاهرة المدروسة يسهل التعامل معها و تحليلها بطريقة موضوعية .

9-2 تقنية الدراسة :

من اجل القيام بأي بحث ميداني يتطلب على الباحث التمكن من مجموعة من التقنيات التي تساعده لادخول ميدان الدراسة و تسهل عليه جمع المعلومات حول الموضوع المختار و التقنيات ما هي " إلا أدوات يضعها المنهج في خدمة البحث و ينظمها لتحقيق هذا الهدف " ¹ .

و لجمع المعلومات الأساسية الخاصة بموضوع الدراسة اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات أما الملاحظة فكانت أداة ثانوية .

أ- الإستبيان:

إن البحوث أو الدراسات العلمية الاكاديمية لا تكتمل إلا من خلال إسقاطها على ارض الواقع من اجل معرفة مدى تطابق المعرفة العلمية مع ما هو موجود في الواقع و قياسها و تعميمها. و للخروج إلى الميدان كان لابد من اختيار أداة يمكن من خلالها جمع المعلومات حول موضوع الدراسة و يحدد الاستبيان أو الاستمارة الأداة الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية.

وقد تم تصميم الاستبيان بعد تحديد أبعاد و مؤشرات المتغيرات الرئيسية للدراسة و بناءً على تلك المؤشرات تم طرح مجموعة من الأسئلة المغلقة و النصف المغلقة التي تحدد مجموعة من الإجابات للمبحوث يختار من بينها ما يلائمه للإجابة بالإضافة إلى الأسئلة المفتوحة التي تترك

¹ مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية ، منطق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة سام عمار ، مراجعة فاطمة الجيوشي ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر، دمشق ، دون طبعة ، 1993 ، ص 11.

المجال للمبحوث للاجابة دون حصر إجابته في احتمالات . و قد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية :

- ◀ **المحور الأول :** خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و المتمثلة في الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية ، عدد سنوات الخبرة و الأجر الشهري .
- ◀ **المحور الثاني :** خاص بالبيانات المتعلقة بالرواسب الثقافية و علاقتها بأهداف التنظيم .
- ◀ **المحور الثالث :** خاص بالبيانات المتعلقة بالممارسات التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية .

ب- الملاحظة :

تعد الملاحظة هي الأخرى واحدة من أهم التقنيات المساعدة على جمع المعلومات ، إلا أن مسؤولي المؤسسة رفضوا إجرائي لها بحكم أن المؤسسة معظم تعاملاتها تكون مع الجيش هذا ما دفعني إلى استعمال الملاحظة المباشرة في الدراسة أو ما يسمى بالملاحظة بدون مشاركة و هذا من خلال التنقلات التي قمت بها للمؤسسة فبعد المبنى المركزي عن البوابة مكاني من ملاحظة بعض السلوكيات التي يقوم بها العامل في المؤسسة خاصة الإطارات المتواجدين بالمبنى المركزي الإداري و كذا ملاحظة بعض العمال و طريقة تنقلهم من ورشة الى أخرى و التي أعطتني صورة عن كيفية تضييع العمال للوقت .

ج- المقابلة :

تم الاعتماد على المقابلة الحرة إذ لم تحدد الباحثة اي أسئلة مسبقا و إنما يتم طرح السؤال من خلال الحوار و منه تأتي أسئلة أخرى و قد شملت هذه المقابلة مسؤول مصلحة تطوير العمال و بعض العمال الذين تم الالتقاء بهم صدفة في المؤسسة .

10- صعوبات الدراسة :

المعروف أن لكل بحث صعوباته الخاصة لهذا يمكن حصر الصعوبات التي واجهت الدراسة في :

- صعوبة الحصول على الكتب باللغتين العربية و الفرنسية .
- قلة الدراسات المتعلقة بالخلل الوظيفي و الرواسب الثقافية إن لم نقل معدومة .
- صعوبة إيجاد ميدان للدراسة الميدانية الا عن طريق استعمال طرق غير عقلانية كالواسطة .
- مواجهة صعوبة كبيرة جداً في استرجاع الاستبيانات نظرا لتماطل العمال في الإجابة عليها الأمر الذي دفعني إلى تقليل عدد العينة من 120 إلى 90 استبيان .
- صعوبة تتعلق بالمبحوثين الذين يتخوفون من البحوث الميدانية بحيث يحاولون إخفاء الحقيقة على الباحث.
- تناقض ايجابيات المبحوثين في بعض الأحيان (تناقض من حيث الإجابة و الواقع) .

الجانب النظري

الفصل الثاني :

التنظيم العقلاني للمؤسسة والاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم

أولا : التنظيم العقلاني للمؤسسة.

تمهيد.

1- العقلانية من المنظور السوسيولوجي.

2- مفاهيم عامة عن التنظيمات العقلانية.

3- أنواع التنظيمات.

4- المبادئ العامة للتنظيم العقلاني.

ثانيا : الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيمات.

1- التنظيم من وجهة نظر بيروقراطية.

2- التنظيم من وجهة نظر إدارية .

3- التنظيم من وجهة نظر إنسانية سلوكية .

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تتميز الجوتومات منذ القدم بخاصية التنظيم ، و هذا الأخير ، تطور من البساطة إلى التعقيد ، تبعاً لمتطلبات المجتمعات و حاجياتها ، فقد انتقل التنظيم من الحياة العادية ، إلى المجتمعات الصناعية ، التي ظهرت مع ظهور المجتمعات الحديثة ، التي خلقت مؤسسات كبيرة الحجم ، التي تتميز بتقسيم العمل ، وتحديد الأدوار والمراكز وتوزيع السلطة ، على أساس التسلسل الرئاسي ، والتحديد الواضح للقواعد ، و الأنظمة التي تحدد حقوق ، و واجبات كل فرد بالمؤسسة .

و بما أن المجتمعات الحديثة ، عرفت توسعا في عمليات التنظيم ، فقد حظي هذا الأخير ، باهتمام كبير و متزايد من الباحثين و المهتمين ، الذين حاولوا تسليط الضوء عليه ، و على الإيجابيات و السلبيات التي يحملها معه ، و لهذا حاولنا في هذا الفصل ، أن نسلط الضوء على التنظيم في المؤسسة ، و هذا بالتطرق إلى نوعيه الأول رسمي يتميز بالعقلانية و الثاني غير رسمي لاعقلاني ، واهم المبادئ العامة التي يقوم عليها ، و كذا تسليط الضوء ، على أهم الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم و هذا من خلال التطرق لأهم المدارس الفكرية التي تناولت هذا الموضوع .

أولا : التنظيم العقلاني للمؤسسة

1- العقلانية من المنظور السوسيولوجي

إن القارئ أو الباحث في التراث العلمي لعلم الاجتماع ، يجده شبه فقير من حيث تناول مفهوم العقلانية ، و الجزء القليل الذي تناوله بالدراسة ، نجده يربط مفهوم العقلانية بالترشيد الوظيفي أو الرشادة .

و قد اختلف العلماء في تحديد مفهوم العقلانية ، و ذلك يعود لتعقده و ارتباطه بالفكر والسلوك، و القيم و الغايات و المنطق ، و الأهداف و المعرفة العلمية¹.

و العقلانية تحظى بأهمية خاصة ، في الفكر الفلسفي و في الأخلاق ، قبل أن تنتقل للعلوم الاجتماعية ، فالعقلانية في الفلسفة تشير عادة ، إلى القدرة على استخلاص النتائج من المقدمات المنطقية ، و أحيانا يستخدم المصطلح للإشارة إلى عمليات الاختيار و التفضيل ، التي تحتاج إلى ملكة عقلية، و هذا هو الاستخدام الغالب في علم النفس و الأخلاق ، أما في الاقتصاد فيستخدم مصطلح العقلانية ، للإشارة إلى الوسائل الصحيحة لبلوغ أهداف مرغوبة²

أما في علم الاجتماع ، فقد ارتبط هذا المفهوم ، بتحليل ماكس فيبر للرأسمالية الحديثة ، مشيرا إلى عمليات مختلفة و متنوعة ، بواسطة أية وجه من أوجه الفعل الإنساني ، بحيث يصبح موضوعا خاضعا للحسابات و القياسات و التحكم.³ و قد ميز فيبر بين أربعة أنماط من العقلانية ، وهي:⁴

العقلانية العلمية : و التي يمكن إيجادها في شتى مجالات الحياة ، من خلال البحث عن أفضل السبل ، لتحقيق الغايات أو الأهداف ، التي يطمح إليها الفرد في حياته .

العقلانية النظرية : تشمل كل الجهود التي تسعى إلى التميز، في المجال المعرفي في العالم .

العقلانية الجوهرية : تسعى للوسيلة الأقدر و الأفضل ، لتحقيق الغايات ، و تسترشد في ذلك على مجموعة أكبر من القيم الاجتماعية .

¹ الفضيل رتيبي ، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، مرجع سابق ، ص 105.

² نجبة من أساتذة قسم علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة، دون سنة ، ص 373.

³ تحليل العمر ، معجم علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2000 ، صص 355،356.

⁴ جون سكوت ، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية ، ترجمة محمد عثمان ، الشبكة العربية للأبحاث و النشر، بيروت ، ط 1 ، 2009 ، ص 280 .

العقلانية الصورية : هذه العقلانية تتميز بما المجتمعات الغربية الحديثة ، و تستمد شرعيتها من القواعد و النظم .

يتضح مما سبق ، أن موضوع العقلانية ، مشترك بين علوم عدة، لكن لكل علم الجانب الخاص، الذي تناوله بالدراسة ، و علم الاجتماع يجمع بين هذه العلوم، لتشكيل مفهوم العقلانية ،فهو يستخدم العقل لاختيار الأساليب، للوصول إلى أفضل النتائج .

و يستخدم فيبر " مفهوم الرشاد ،للدلالة على الاهتمام بالعناصر ، التي يتكون منها عادة ، كاستخدام المنطق ،تكيف الوسائل مع الغايات ،التأييد الواعي للقيم ."¹

إن العقلانية أو الرشادة ،تشير إلى " التفكير و الفعل الواعين ، اللذين يتفقان مع قواعد المنطق ،و المعرفة الامبريقية ،حيث تكون الأعراض مترابطة ،و بينها إتساق متبادل، و يتم الوصول إليها بأنسب الوسائل "²

و الفعل العقلاني أو السلوك الرشيد هو " كل ما يستند إلى التفكير ، و الاستدلال المنطقي لا إلى الانفعال " ³

أما العقلانية عند باريتو ، في كتابه " *Traité de sociologie générale* " فهو يصف بها فعل ما ، بأنه عقلي عندما يكون موضوعيا ،متطابقا تماما مع الغاية ، التي ينشدها الفاعل ، أي تكيف الوسائل مع الغايات.⁴

أي أن العقلانية في رأي باريتو، تشكل كل ما هو موضوعي، استنادا إلى العقل و المنطق ، و هو في هذا يتشاطر الرأي مع فيبر .

¹ عبد الهادي الجوهري ، قاموس علم الاجتماع ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، ط3، 1998، ص152.

² نفس المرجع ، ص 151.

³ احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 346 .

⁴ باريتو نقلًا عن خليل احمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت ، ط 1 ، 1984 ، ص 57 .

كما جاء مفهوم الترشيد العقلاني ، ليدل على " تنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، انطلاقاً من مبادئ الكفاءة، المرتكزة إلى المعرفة التقنية " ¹

و يقصد أحمد بدوي ، بالترشيد Rationalisation في الإدارة " مزيد من التقنين والاتساق ، و التنسيق داخل التنظيم ، أو هو ذلك السلوك الموجه ، نحو تحقيق أهداف محددة ، في الإطار المفروض عليه " ²

كما عرفت العقلنة ، على أنها " تحكيم العقل في كل شيء ، أي التفكير المسبق بالعقل وليس العاطفة في الأفكار ، و الممارسات المعروضة " ³.

إن اهتمام ماكس فيبر ، بإقامة نماذج مثالية لأنماط الفعل ، (الفعل الرشيد- الفعل الذي توجهه القيم - الفعل التقليدي - الفعل العاطفي) و ذلك في محاولة لاستكشاف ، بناء المجتمع الرأسمالي و ما يسوده من مظاهر للسلوك ، و ما يرتبط به من تنظيمات للسلطة والبيروقراطية . ⁴

2- مفاهيم عامة عن التنظيم العقلانية :

إن المتصفح للتراث الفكري ، يرى أنه متنوع و يحتوي على كم هائل من التعاريف ، التي تهتم بموضوع التنظيم ، المبني على العقلانية في التسيير ، إلا أننا نجد هناك اختلاف في مسميات التنظيم ، لكن من حيث المغزى فهو واحد ، لا يتغير ، فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية ، للإشارة إلى المعنى الذي يقصد به مصطلح التنظيم .

¹ أنتوني غدنزر، علم الاجتماع مع مدخلات عربية ، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، بيروت ، ط 1 ، 2005 ، ص 72.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 346 .

³ إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ، معجم مصطلحات عصر العولمة ، مصطلحات سياسية و اقتصادية واجتماعية و نفسية و إعلامية ، كتب عربية للنشر و التوزيع الالكتروني ، قوسيا ، دون طبعة ، 2003 ، ص 323 .

⁴ أحمد زايد ، النظريات الكلاسيكية و النقدية ، مرجع سابق ، ص 89 .

فمفهوم التنظيم في أوسع معانيه وصوره، يعني عكس الفوضى، بحيث يخضع لعمليات تنظيمية مركبة، ذات قواعد مضبوطة منظمة وهادفة، غايتها تحقيق أسباب وجوده بكفاءة وفعالية، عن طريق التنسيق بين جهود الأفراد، و هذا عن طريق إنشاء شبكة من الاتصالات .

و قد عرف ماكس فيبر التنظيم "بالجماعة المتضامنة Corporte Group، التي تتصف بعلاقات اجتماعية، تقوم على قواعد منظمة، تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة، من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين، في وظائف رئاسية و قيادية، و قد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري".¹ من خلال هذا التعريف، نستنتج أن الأفراد ليسوا في معزل عن الجماعة داخل المؤسسة، فهم يتفاعلون بشكل دائم، من خلال التعاملات اليومية، التي تكون منظمة ومنسقة، من خلال مجموعة من القواعد و الضوابط، التي يسهر على تنفيذها أفراد، في أعلى هرم السلطة، و الذين يشكلون وظائف رئاسية و قيادية .

يعرف ادغار تشاين Edgar Schein التنظيم، بأنه " ذلك التنسيق العقلاني للأنشطة، الذي يلجا له عدد من الأشخاص، بغرض تحقيق أهداف و غايات ضمنية مشتركة "² أي أن التنظيم، ليس وليد فكرة عشوائية، بل هو مجموعة من الإجراءات المرتبة والمدروسة مسبقا، من طرف مسؤولين أكفاء، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و العامل في نفس الوقت .

أما هنري منتزبارغ Henri Mintzberg، فيرى أن التنظيم هو " بمثابة المجموع العام لأشكال تقاسم العمل، ما بين مجموعة من العناصر، و تنسيق نتائج المهام المتقاسمة "³ إذ يتحدد شكل التنظيم، إنطلاقا من تحديد طبيعة العلاقات، بين المهام و الأنشطة، عن طريق التخصص و محاولة التنسيق، بين الأفراد و الجماعات، لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ محمد علام اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص31.

² ادغار تشاين نقلا عن عائشة التايب، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة، منظمة المرأة العربية، مصر، ط1، 2011، ص 57 .

³ نفس المرجع، نفس الصفحة .

و تعرف مادلين غراويتز Madeleine grawitz ،التنظيم على انه " تجمع إنساني منظم عقلانيا ، لتحقيق أهداف محددة ، و يتميز بتقسيم للعمل ، و السلطة ، و المسؤوليات ووجود قنوات إتصال مخططة ، ووجود مراقبة شاملة لكي لا ينحرف التنظيم عن أهدافه المسطرة ، و هذا من أجل المحافظة على التنظيم ، و ضمان فاعليته و استمراره " ¹ . من هذا التعريف يتضح أن التنظيم ،هو جماعة من الأفراد مجتمعين بصفة منتظمة ،بعيدا عن التلقائية و العشوائية ،يتميز هذا التنظيم بتحديد طرقت التعامل ،عن طريق تحديده للمسؤوليات الأفراد داخل المنظمة ، كما أن قنوات الاتصال و السلطة معروفة للجميع ،من أجل تطبيقها ،بالإضافة إلى هذا فالتنظيم يخضع لمراقبة مستمرة و دائمة ،من أجل المحافظة على فعالية التنظيم ،و تطوره و استمراره بهدف الوصول ،إلى الأهداف التي أنشأ من أجلها .

اعتبر تالكوت بارسونز T.Parsons ،التنظيمات على أنها " وحدات اجتماعية ،تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة " ² و جاء تعريف التنظيم ،على أنه "مرادف للتنسيق ،أي أنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية ،من أجل الوصول إلى وحدة في النشاط ،سعيًا نحو تحقيق هدف مشترك . " ³ في حين يعرف هنري فايول التنظيم ،على أنه " إمداد المنظمة بكل ما يساعدها ،على تأدية وظيفتها ،من المواد الأولية و العدد و رأس المال و الأفراد ،و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد ،بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض " ⁴ . أي أن التنظيم ،هو وسيلة من الوسائل ،التي تساعد على توفير كل متطلبات المنظمة ،من موارد في الوقت المحدد ،كما يعمل على ربط العلاقات بين الأفراد .

¹ مادلين غراويتز نقلا عن علي زكاز ،التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية لروبية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، ص 15 .

² تالكوت بارسونز نقلا عن إبراهيم لطفي طلعت ،علم الاجتماع التنظيم ،مرجع سابق ،ص 23.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 198.

⁴ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

كما يعرف التنظيم ،على أنه " ذلك التجمع البشري ،الذي يضم مجموعة من الأفراد ،الذين يتعاونون فيما بينهم ، فيتقاسمون المهام و الأنشطة ،و يحددون المكان و الزمان والكيفية والأداة، التي توصلهم إلى تحقيق غاياتهم ."¹ من خلال هذا التعريف، يتضح أن التنظيم، هو اجتماع مجموعة من الأفراد، للقيام بعمل معين ،عن طريق التحديد المسبق للأعمال ،و طريقة ومكان و وقت إنجازها ،بهدف الوصول إلى الهدف الذي اجتمعوا من أجله .

و قد عرف هودجتس و كاسيو التنظيم ،بأنه " العملية التي يتم بموجبها ،توزيع الواجبات على العاملين ،و التنسيق بين جهودهم ،بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة ،لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا ."² أي أن التنظيم ،هو عملية تتخذها المؤسسة ،من أجل تقسيم العمل على الأفراد ،الذين يشكلون جماعات عمل ،و التنسيق بين مهامهم ،بحيث أن كل فرد يعرف مهامه وواجباته ،التي يقوم بها في كل مرحلة من مراحل الإنتاج،حتى لا يكون هناك تقصير في المهام .

من خلال التعاريف السابقة ،نجد أن التنظيم يحدد الصورة الرسمية، لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وفق افتراضات عقلانية رشيدة، تحدد سلوكيات الأفراد العاملين فيها، ويتم التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة ،من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي، ومن خلال التنظيم الرسمي، يتم تحديد كافة الاتصالات، وطرق انسيابها وقنواتها، المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة، ووجود التنظيم مرتبط ،بوجود أهداف ،سواء كانت أهداف المؤسسة ،أو أهداف العمال .

¹ عامر الكبيسي ،الفكر التنظيمي ،التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، الفكر الإداري ، دار الرضا للنشر ،سوريا ، ط1، 2004، ص ص 43،44.

² هودجتس و كاسيو نقلا عن زيد منير عبودي ، التنظيم الاداري ، مبادئه و أساسياته ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،دار المشرق الثقافي ،الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 20 .

3- أنواع التنظيمات:

إن التنظيم العقلاني ، الذي تتبعه المؤسسة في بدايته ، دائما يكون له نوع واحد ، و هو التنظيم الرسمي ، التي ترسم خطوطه العريضة المؤسسة ، و تحدد قواعده بدقة و موضوعية وعندما تقل فعالية المؤسسة ، خاصة في عملية الاتصال، يحدث خلل وظيفي ، مما ينجر عنه نوع ثاني ، من التنظيم، هو التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني ، الذي يتكون عن طريق العلاقات الشخصية ،والإجتماعية بين العمال ،نتيجة لإجتماعهم في مكان العمل،ويكون لهذا التنظيم ،قانونه الخاص ، كما يكون موازي للتنظيم الرسمي العقلاني ، أي أنها يكونان في نفس المؤسسة .

3-1 التنظيم الرسمي العقلاني :

يذكر روثلز برجر F.Roethlisberger و ديكسون Dickson إن " التنظيم الرسمي ،هو التنظيم المكتوب على الورق ، أي العلاقات المنطقية ،التي تحدها القوانين ،والسياسة المعمول بها داخل التنظيم " ¹ من خلال هذا التعريف ،يتضح أن التنظيم الرسمي ،يكون مُوثق و مقنن من قبل الإدارة ،والتي بموجبه تحدد العلاقات ،بين العمال فيما بينهم و بين العمال و الإدارة.

يعرف التنظيم الرسمي ،على أنه " جماعة على درجة عالية من التنظيم ،ذات أهداف واضحة و قوانين ، و لوائح موضوعية بصفة رسمية ، و لها نسق يتضمن أدوار محددة ، كما أن حقوق وواجبات كل دور محددة بوضوح ،...و يسير العمل في التنظيم الرسمي ،وفقا للمنطق العقلي الرشيد، في العلاقات و التصرفات " ².

التنظيم الرسمي " يكون في إطار هيئة ، لها هياكل اجتماعية ، و قوانين تضبط أسس نشأتها وطرق الانضمام إليها " ³

¹ روثلز برجر و ديكسون نقلا عن لطفى إبراهيم طلعت، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ، ص 33.

² احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، صص 297 ، 298 .

³ عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مرجع سابق ، ص 23 .

إن لكل تنظيم رسمي هيكل تنظيمي ، فهذا الأخير عبارة عن " نظام يحدد في إطاره ، أوجه نشاط المنظمة ، و العلاقات الرسمية بين وحداتها التنظيمية ، و خطوط الاتصال والسلطة و نحوها ، و هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة " ¹ ، اذ يمر هذا الهيكل التنظيمي ، بعدة مراحل لإعداده ، و نذكر من بينها: ²

- تحديد أهداف المنظمة الرئيسة الواجب تحقيقها ، و ذلك في الإطار العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، و يعبر عن سبب و جودها و قيامها .
- وضع الأهداف الفرعية ، و السياسات و الخطط ، إستنادا إلى الأهداف الرئيسية العامة ، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي ، بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه .
- تحديد الأنشطة اللازمة ، لانجاز الأهداف و السياسات ، و تصنيف هذه الأنشطة و تجزئتها .
- تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات ، أي تكوين الوحدات الاجتماعية، إذ بعد تجزئة جميع الأنشطة ، يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف المتخصصة ، التي تشكل وحدات غير مترابطة ، من النشاط الإجمالي للمنظمة .

فالهيكلة التنظيمية هو أداة مهمة ، و هادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة ، ويشير Hall إلى أن الهيكل التنظيمي ، يؤدي إلى تحقيق الوظائف التالية: ³

- ✦ تحقيق أهداف المنظمة .
- ✦ التنسيق بين الأفراد، لتجنب الإختلافات الشخصية و الوظيفية .
- ✦ وصف الوظائف و تحديدها .

¹ نادر احمد أبو شيخة ، التنظيم و أساليب العمل ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 145 .

² زيد منير عبودي ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، مرجع سابق ، ص 113 .

³ موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 2 ، 2007 ، ص 48 .

إذن الهيكل التنظيمي ،هو تجسيد للدور الذي تلعبه المؤسسة ، في تحديد وتطبيق إستراتيجيتها، وكيفية تقسيم العمل، والتنسيق بين مختلف المصالح، وطريقة إتخاذ القرار وإنتقال المعلومات ، كما أنه وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين، على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، فهو يوضح سلوك و دور كل فرد ، من أفراد التنظيم ، و يعمل على الربط بين مختلف الأفراد والجماعات، و الأقسام يجعلهم كوحدة متكاملة، لتحقيق أهداف المنظمة.

و نجاح المنظمة، في بناء هيكل تنظيمي ناجح، دلالة على قدرتها، و إدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة ، و قدرتها على تحقيق درجة عالية ، من التكيف و التطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي و أهدافها ، و كذلك كفاءة العنصر البشري، و كفاءة مواردها المادية.¹

أ- أهمية التنظيم الرسمي العقلاني :

تهدف عملية التنظيم ،إلى توزيع الأدوار و الأنشطة داخل المنظمة ، بما يساعد على تحقيق الأداء الفعال ، و إقامة شبكة من مراكز إتخاذ القرارات ، و التي تساعد على تنسيق مجهودات الأفراد ، و تحقيق أهداف المنظمة.² و يمكن حصر أهمية التنظيم ،في النقاط التالية :³

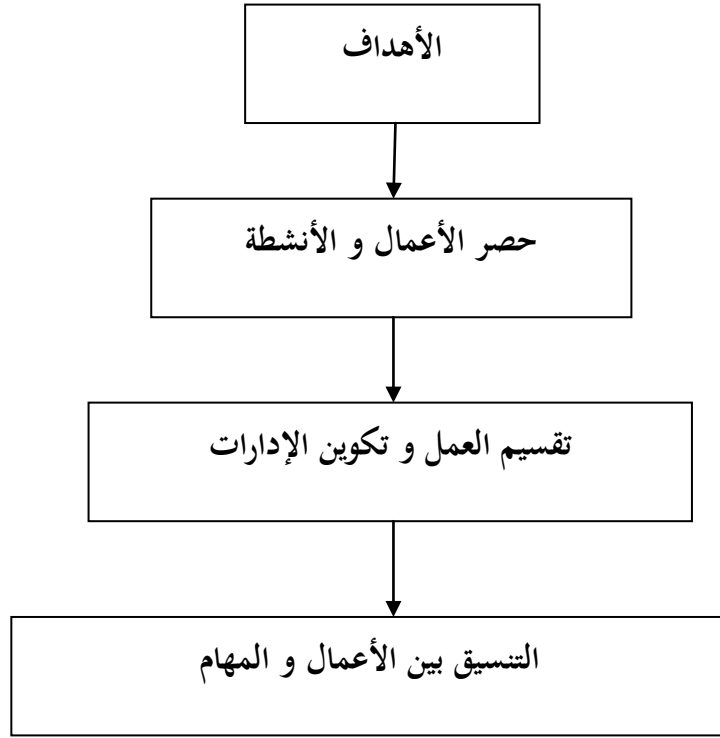
- تكمن في أنه يحدد أهدافه ،عن طريق تحديد الأعمال ،و الأنشطة المطلوبة .
 - تقسيم و تجزئة الأعباء إلى أنشطة و مهام ، بحيث يمكن للفرد القيام بها ، بطريقة مقبولة ،فالتنظيم يعمل على توزيع العمل ، بطريقة مناسبة بين أعضائه .
 - وضع نظام للتنسيق بين الأعمال لأعضاء التنظيم ، بحيث تتم بطريقة موحدة و متناسقة .
- و الشكل التالي يوضح العملية :

¹ موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، مرجع سابق ، ص 48 .

² جازية زعتر ، أصول التنظيم و الإدارة ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ط 3 ، 1988 ، ص 249 .

³ علي شريف ، عبد الغفار حنفي ، محمد فريد ، التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ، ص 197 ، 198 .

شكل رقم (01) يوضح أهمية التنظيم



ب - أهداف التنظيم الرسمي العقلاني :

يمكن حصرها في النقاط التالية :

- تحديد واضح للاختصاصات و للمسؤوليات ، بين الوحدات الإدارية ، و للوظائف التي تتكون منها .
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء و للموظفين ،الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة ، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع ، أو تضارب في الصلاحيات .
- تحقيق التنسيق الجيد ، بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، و بين الموظفين العاملين فيها ، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة ، كفريق عمل واحد و ليس كمجموعة أفراد، أو كوحدات منفصلة عن بعضها .
- تحقيق رقابة إدارية فعالة ، على القيام بالأعمال في المنظمة .

- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ،ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية ،وبين الموظفين العاملين فيها.
- انتظام سير العمل في المنظمة ،و تحقيق الاستفادة القصوى ،من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة ،و الوصول إلى الأهداف ،بقدر كبير من الكفاية و الفعالية.¹

2-3 التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني :

إن لكل منظمة مشكلتان يتوجب عليها حلها لتضمن بقائها على قيد الحياة و تعزز تطورها و هما التكيف مع البيئة (العملاء و المنافسين ...) و دمج الأفراد داخلها ²، و هذا الأخير رغم بساطته إلا انه من اكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة لان الفشل فيه يساعد في ظهور التنظيمات غير الرسمية اللاعقلانية و التي يرجع الفضل في الحديث عن ظهورها للأبحاث التي أجريت في مصانع هاثورن، و التي فتحت المجال من بعدها لعلماء الاجتماع ،و الإدارة للإهتمام بمثل هذا النوع من التنظيمات ،فقد إتخذ مفهوم التنظيم غير الرسمي ،عدة تعاريف منها :

التنظيم غير الرسمي ،يتمثل في " القيم و شعور الأفراد و تصرفاتهم ،و هي أشياء لا تتحكم فيها قوانين رسمية مكتوبة ،و إنما تنبع من ضمائر الأشخاص ،و تستمد من أخلاقهم ،و من البيئة والأحداث التي يتفاعلون معها " .³ يبين هذا التعريف المعايير اللامادية ، التي تتكون من خلالها الجماعات غير الرسمية ،و التي تتمثل في القيم والأخلاق ،و البيئة و الأحداث ،و التي تتبلور في شكل شعور ،و تصرفات غير متفق عليها في التنظيم .

¹ محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1، 1999 ، صص 130 ، 131

² Pierre Morin ,Eric Delavallée ,**Le Manager à L'écoute du sociologue** , éditions d'organisation ,paris ,2000,p1.

³ عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ،مرجع سابق ، ص 24 .

يعرف كل من مللر و فورم ،التنظيم غير الرسمي ، بأنه " شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي ، أو ينص عليه " ¹ يتبين أن التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني ، يتكون من خلال العلاقات الشخصية والاجتماعية ، كالقراة و الصداقة و الزمالة بين الأفراد في المنظمة، دون أن تكون هذه العلاقة محددة، أو منصوص عليها في التنظيم الرسمي .

و هناك من يرى ،أن التنظيم غير الرسمي " يعكس نسق العلاقات الاجتماعية ،التي تحدث داخل الوحدات ،و الأقسام الإنتاجية بين العمال و الإدارة ،أو بينهم و بين مشرفيهم و رؤسائهم ،و تؤثر في العملية الإنتاجية ، كما توصلت إلى ذلك نتائج ،تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية. ²

ويرى أحمد زكي بدوي ،أن " التنظيم غير الرسمي ،نسق العلاقات غير الشخصية ،التي تنمو تلقائيا ،بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي ،... و يتضمن التنظيم غير الرسمي ، المعايير الاجتماعية و الشعائر و التقاليد و المشاعر و الجماعات الفرعية ،التي تؤثر على سير تطور التنظيم الرسمي ،و لكن لا يعترف بها رسميا " ³

و نجد تعريف مشابه ، إذ يرى علي عليوة أن التنظيم غير الرسمي " هو نسق العلاقات الشخصية ،التي تظهر تلقائيا أثناء تفاعل الأفراد ،داخل التنظيم الرسمي . " ⁴

نجد أن التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني ،يستمد قوته من القيم و المعتقدات الراسخة ،التي تدفع الأفراد إلى التعاون فيما بينهم ،لتقوية أواصر العلاقات ،التي تربط بينهم دينية ،ثقافية ،سياسية ، اجتماعية و عقائدية . ⁵

¹ مللر و فورم نقلا عن محمد الدقس ، علم الاجتماع الصناعي ، مؤسسة الوراق للخدمات الحديثة ، الأردن ، ط 1 ، 1999 ، ص 140 .
² عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع الصناعي ،النشأة و التطورات الحديثة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط 2 ، 2004 ، ص 167 .

³ احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 298 .

⁴ علي عليوة ، " الجماعات غير الرسمية في الوسط الجامعي ، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة تبسة " ،مجلة دفاتر علم الاجتماع ، العدد 10 ، 2013 ، ص 261 .

⁵ عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ،مرجع سابق ، ص 23 .

و بناء على ما سبق ذكره من التعريفات يتضح أن :

-التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني ينشأ بطريقة تلقائية بين الأفراد عن طريق الاحتكاك

والتفاعل.

-التفاعل بين الأفراد يساهم في إنشاء علاقات شخصية و اجتماعية .

- يستمد التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني من القيم و العادات التي يحملها الفرد من ثقافته

المحلية.

-التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني غير معترف به فهو غير موثق و غير مقنن .

أ - أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية اللاعقلانية :

إن الخلل الوظيفي ، الذي يتخبط فيه التنظيم الرسمي ، و عدم فعالية يكون السبب الأول، لظهور التنظيمات غير الرسمية اللاعقلانية داخل المؤسسة ، فالعمال يحاولون إبراز وجودهم في المؤسسة ، عن طريق تشكيل جماعات غير رسمية ، لإشباع رغباتهم احتياجاتهم ، و يمكن تلخيص بعض الأسباب ، التي تؤدي إلى تكوين هذه الجماعات ، أو التنظيمات اللاعقلانية في النقاط التالية:¹

- الرغبة في الانتماء إلى جماعات ، من أجل إنشاء علاقات متبادلة ، و القضاء على الإحساس بالعزلة .
- الرغبة في توفير الأمن و الحماية ، لأن أفراد التنظيم غير الرسمي ، يتحدون و يقاومون بشكل جماعي الأخطار، التي تهدد حقوقهم المادية و المعنوية.

¹ محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، مرجع سابق ، ص 230 .

- الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية ، فقد تجد المجموعة أن الرواتب والعلاوات ، والإجازات غير مناسبة ، و لذلك تعمل على تحسين أوضاع أفرادها ، فترسل من تراه مناسباً ليمثلها ، أمام الإدارة ليطالب بتحسين الأوضاع .
- الرغبة في الحصول على مساعدة و النصح و الإرشاد ، لسد القصور الموجود ، في كفاءتهم في العمل .
- الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ ، للحصول على مكاسب شخصية مادية أو معنوية ، كالحصول على الترقيات و المكافآت المالية و غيرها .
- الرغبة في سد الفراغ ، فعندما يكون التنظيم الرسمي ، بطيئاً في توصيل المعلومات للأفراد ، أو يخفيها عنهم ، فإن التنظيم غير الرسمي ، يقوم بتوصيل المعلومات ، إلى أفراد التنظيم بسرعة بواسطة الإشاعات .
- كما يرى تشيستر بارنارد " أن قيام التنظيم غير الرسمي بين الأفراد ، إنما كأسلوب دفاعي لمواجهة الإدارة " ¹

ب - أهمية التنظيمات غير الرسمية اللاعقلانية :

و تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني ، كما يراها شيندر Schinder في أنها " تؤدي عدة وظائف هامة ، فهي تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه و رغباته الخاصة ، التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي ، كما أنها تقوم بالتخفيف من حدة العامل بالملل ، والتعب أثناء العمل ، و إتاحة الفرصة أمامه للشعور بالاستقلالية و أهميته ، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن و الطمأنينة " ²

¹ تشيستر بارنارد نقلاً عن علي شريف ، عبد الغفار حنفي ، محمد فريد ، التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، بيروت ، دون طبعة ، 1989 ، ص 210 .

² شيندر نقلاً عن لطفي إبراهيم طلعت ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 49 .

كما تكون للتنظيمات غير الرسمية اللاعقلانية ، جوانب إيجابية بالنسبة للمنظمة وذلك عندما يشعر أفراد المجموعة بانتمائهم للمنظمة ، و أنهم يمثلون مجموعة مميزة ، عن غيرها من المجموعات ، و ذلك بقيامهم بالعمل بطريقة أفضل ، و بإنتاج أكبر ، و بالشعور بالفخر و الاعتزاز بذلك ، و بهذا فإنهم يمارسون ضغطا على الآخرين ، لاسيما الذين يحاولون تخفيض الإنتاج ، أو إبقائه بشكل ثابت و ذلك بدفعهم إلى زيادة إنتاجهم .¹

3-3 العلاقة بين التنظيم الرسمي العقلاني و التنظيم غير الرسمي اللاعقلاني:

ناقش روثليسبرجر و زميله ديكسون طبيعة العلاقة بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي ، ربما يحدث بينهما نوع من التعارض في الأهداف أو الغايات ، التي يسعى إلى تحقيقها كل منهما ، و التنافس بين الأعضاء الذين يشكلون مكوناته ، و نظمه و أهدافه الداخلية ، الأمر الذي ينتج عنه نوع من الخلل الوظيفي ، أو عمليات من اللاتوازن ، في نسق العلاقات أو مجموعة الأهداف العامة ، التي ينشُد إلى تحقيقها التنظيم أو المؤسسة ككل .²

رغم إيجابيات كل من التنظيم العقلاني ، و التنظيم غير عقلاني ، إلا انه يصعب تجنب الصراع بينهما ، ففي كثير من الأحيان يكون هناك تصادم ، و اختلافات داخل المجموعات ، أو بين أفراد التنظيم ككل ، خاصة عندما تكون الأهداف مختلفة بينهم .

ومشكلة حل هذه الصراعات ، تكون على عاتق المسؤول ، في التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي ، الذي يجب أن يكون يتمتع بالعقلانية الكافية ، التي تؤهله لمواجهة الأطراف المتصارعة ، و حل مشاكلها .

¹ محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، مرجع سابق ، ص 229 .

² عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع الصناعي ، النشأة و التطورات الحديثة ، مرجع سابق ، ص 167 .

4 - المبادئ العامة للتنظيم العقلاني :

المبادئ العامة لكل تنظيم، هي كل العمليات أو النشاطات التي تقوم بها الإدارة، و التي يحددها و يسطرها الهيكل التنظيمي، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و لان هذه المبادئ عديدة سنقوم بعرضها في جدول، لكن يمكن أن نحصر أهم مبادئ التنظيم العقلاني في العمليات التالية : تقسيم العمل و التخصص و الرشد و الرقابة و التخطيط

جدول رقم (01) يبين المبادئ التقليدية للتنظيم

المبدأ	الوظيفة
مبدأ الوظيفة	التنظيم بحسب متطلبات الأعمال و ليس الأشخاص الموجودين
مبدأ التخصص	الإستفادة من التخصص عند تجمع الأعمال في وحدات إدارية
مبدأ التنسيق	الإقلال من الاحتكاك و التعارض بتجميع منطقي للعمليات و بعمل اللجان المناسبة
مبدأ الاهتمام الملائم	إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى
مبدأ وحدة الهدف	أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه و تؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا
مبدأ وحدة الرئاسة	لا يكون الشخص مرؤوسا لأكثر من شخص واحد
مبدأ الرئاسة الوظيفية	لا يمكن لأي رئيس أن يفهم في جميع الأمور و لذلك يتخصص الرؤساء في نوع الإشراف (تايلور)
مبدأ نطاق الإشراف	لا يزيد عدد المرؤوسين عن سبعة و لا يقل عن ثلاثة إلا في حالات خاصة
مبدأ قصر خط السلطة	تقليص المسافة الإدارية بين الرؤساء و أدنى المرؤوسين (بين التفكير و بين التنفيذ)

<p>الاتصالات و التعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب</p> <p>سلطة الشخص بقدر مسؤوليته</p>	<p>مبدأ التسلسل الرئاسي</p> <p>مبدأ تكافؤ السلطة و</p> <p>المسؤولية</p>
<p>تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد و يتم إعطاء الحق في اتخاذ</p> <p>القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان</p> <p>يجب أن يكون عبء العمل موزعا على الإدارات بالتساوي كلما</p> <p>أمكن ذلك</p>	<p>مبدأ مركزية السلطة و</p> <p>تفويضها</p> <p>مبدأ التوازن</p>
<p>إمكانية التنظيم على استيعاب تغييرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم</p> <p>هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل لإدارته (</p> <p>تتبع الفدرالية)</p>	<p>مبدأ المرونة</p> <p>مبدأ نطاق الإدارة</p>
<p>فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ</p> <p>توصيف الوظائف و توظيف شاغلي الوظائف و ذلك لوضع الشخص</p> <p>المناسب في المكان المناسب</p>	<p>مبدأ الرقابة</p> <p>مبدأ التوصيف المكتوب</p>
<p>نظرة على المستقبل و ما يتطلبه من تطوير في الهيكل التنظيمي و في</p> <p>الإداريين و بحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين</p> <p>القادرين على إحلال المديرين الحاليين</p>	<p>مبدأ الاستمرار و</p> <p>التطوير</p>
<p>لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما و لذلك ينبغي توفير</p> <p>نظام للمشورة للإدارة العليا</p>	<p>مبدأ المشورة</p>
<p>تحكيم العقل في تصميم الهيكل و تطوير الهيئة الإداري</p> <p>الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة و الانسجام</p>	<p>مبدأ الترشيد</p> <p>مبدأ الفاعلية</p>

المصدر : محمد عبد الفتاح الصبري، مبادئ التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ، ص 201 .

أ - مبدأ تقسيم العمل و التخصص :

هو أن تقسم العملية الإنتاجية إلى أجزاء ، و كل شخص في التنظيم ، يقوم بالقيام بجزء بسيط من تلك العملية ، " بالرغم من أن العمل في العديد منها، قد لا يقبل الانقسام إلى العدد نفسه من العمليات " ¹ أي أن لكل مهنة أو وظيفة تقسيم خاص بها ، يمكن أن يتشابه أو يختلف مع مهنة أو وظيفة أخرى، و دور الفرد في التنظيم محدد ، في ذلك الجزء البسيط من العملية الإنتاجية ، " و قد جاء التخصص ، استجابة لحقيقة أن الشخص ،الذي يستطيع القيام بوظيفة ما ، قد لا يستطيع القيام بوظيفة أخرى، لعدم وجود التأهيل والخبرة " ² فاعتماد المؤسسة على هذا المبدأ ،يساعدها في الحصول على عمال مؤهلين، يتميزون بمهارة عالية و بالتالي تزيد سرعة ، وإتقان العامل للعمل ، فقد كانت الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور تهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال تقسيم المهام و دراسة دقيقة للأداء الأمثل . ³ إلا أن التمادي في التخصص ، يؤدي إلى عواقب سلبية تؤثر على الفرد ، لان تكرار نفس العملية كل يوم ، يجعل الفرد يشعر بالملل ، كما يؤدي إلى " قتل روح الابتكار و المبادرة لدى العاملين، و من ثم خفض روحهم المعنوية ، و يصعب اكتشاف الأفراد ذوي القدرات العالية ،الذين يصلحوا لشغل وظائف قيادية " ⁴ ، و للتخلص من الأضرار السلبية ،التي تنجر عن تقسيم العملية الإنتاجية تلجأ المؤسسة إلى ثلاث طرق : ⁵

- التدوير الوظيفي : أي تنقل العامل من وظيفة ، إلى أخرى داخل المنظمة .

- توسيع العمل : و ذلك بتنويع الواجبات ، بإضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل .

¹ آدم سميث ، بحث في أسباب و طبيعة ثروة الأمم ،ترجمة حسني زينه ، معهد الدراسات الإستراتيجية ،بيروت ، ط 1 ، 2007 ، ص 13 .

² نادر احمد أبو شيخة ، التنظيم و أساليب العمل ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 149 .

³ Clade Lévy-Leboyer , **La Motivation au Travail ,Modèles et Stratégies** ,éditions d'organisation ,groupe Eyrolles , paris , 3^e édition ,2006 , p 16 .

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ،ص 206 .

⁵ نادر احمد أبو شيخة ، التنظيم و أساليب العمل ، مرجع سابق ، ص 150 .

-إثراء العمل : بزيادة تنوع الواجبات، و زيادة عمق العمل بإعطاء العامل مزيدا ،من حرية العمل و التصرف و الاستقلالية .

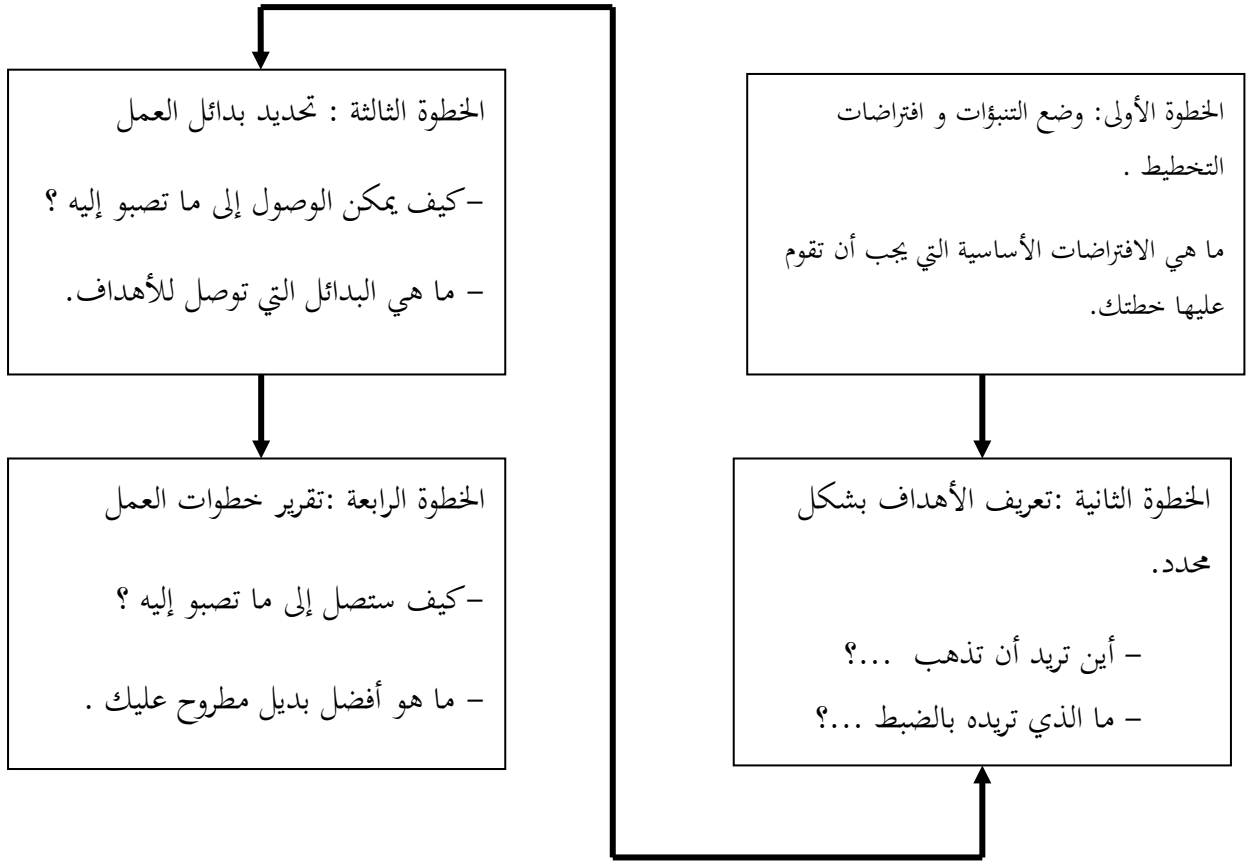
ب- التخطيط :

إن التخطيط من بين أهم المبادئ ،و العمليات الواجب القيام بها ، لان التخطيط كما يعرفه ،هنري فايول " يمثل الواقع على اعتبارين أساسيين هما : التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ،ثم الاستعداد لهذا المستقبل " ¹ ،أي أن التخطيط يسمح بالتنبؤ ،و التفكير في المستقبل ،و ما يمكن أن يحمل معه ،من معوقات تعيق التطور ،و بالتالي تساهم عملية التخطيط ، في تكوين صورة عن الحال ،التي ستؤول إليها المؤسسة ،و منها يمكن إجراء تعديلات، لتفادي المخاطر المستقبلية .

و التخطيط يتطلب المرور بخطوات عملية ،يوضحها الشكل التالي :

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ، ص 160 .

شكل رقم (02) يوضح خطوات العملية التخطيطية



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ، ص 170 .

و التخطيط هو عملية مستمرة على الدوام، و هو لا يكتفي بالنظر إلى المستقبل و التنبؤ به ، وإنما الرجوع إلى الماضي أيضا، للاستفادة من الأخطاء السابقة، لتداركها في المستقبل.

ج - مبدأ الرشد :

هو من بين أهم المبادئ التي تحكم المؤسسات ، إذ يجب أن يتسم سلوك الأفراد في المؤسسة بالرشد و التعقل ، بعيد عن الاعتبارات الشخصية و التفاضلية ، و التعاملات اللاتنظيمية " ذلك أن انتظام نماذج السلوك و تماسكها ، لا يرجع إلى اعتبارات أخلاقية ، بل إلى ما هو واقع ، فالمصلحة الذاتية للفرد ، تقتضي ألا ينحرف عن النموذج العام"¹ إذ لا يمكن الوصول إلى الأهداف المسطرة ، بالاعتماد على السلوك اللاعقلاني المبني على قواعد غير عقلانية ، وإنما الالتزام بالقوانين و القواعد التنظيمية ، التي تتماشى مع التنظيمات العقلانية ، فتكامل الأهداف ووضوحها يؤدي إلى ترشيد الفعل نحو الاتجاهات السليمة ، فإذا كان الأفراد في المؤسسة لهم أهداف شخصية ، غير متكاملة مع الأهداف التنظيمية ، يحدث خلل في التنظيم العام للمؤسسة ، لأن الأهداف الشخصية تمثل المبادئ أو المعايير ، التي يستند عليها الأفراد في إختيار أنماط سلوكهم ، وأساليبهم في العمل .

و صفة الرشد يجب أن يسعى ، إليها الجميع في المؤسسة " من المدير إلى العمال ، فالمدير رجل رشيد حين يتخذ قراراته ، بمعنى انه يسعى إلى تعظيم الإنتاجية ، و العامل أيضا رجل رشيد ، حين يسعى إلى تحقيق أقصى دخل"² و هذه الصفة يجب أن تلازم كل فرد ، بالمؤسسة لكونها صفة لازمة لكل فرد ، يصبو إلى تحقيق التكامل بين الأهداف .

د- الرقابة :

تعتبر الرقابة من المبادئ الأساسية ، و الهامة لأي تنظيم عقلاني ، فيعرفها فايول على أنها " التحقق مما إذا كان كل شيء ، يسير وفقا للخطة الموضوعية ، و التعليمات المحددة للمبادئ المقررة ، و هي تهدف إلى كشف نقاط الضعف ، أو الأخطاء و تجديدها من اجل تصحيحها

¹ حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 69 .

² نفس المرجع ، ص 70 .

،ومنع تكرارها " ¹ فهي تسمح بتصحيح الأخطاء، التي تكون قد وقعت أثناء التنفيذ ، وكذا معرفة فعالية وكفاءة الطرق، التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال ، وتحقيق الأهداف. و الرقابة المستمرة لا تقتصر على العمل فقط ، و إنما تشمل الرقابة على الأفراد والمعدات و التصرفات ، فهي تعمل على إزاحة، كل ما يعيق طبيعة التنظيم العقلاني والتسيير العلمي الذي يتسم بالدقة في العمل ، السرعة في التنفيذ، و هذا لربح الوقت وتخفيض نسبة التكاليف.

و المؤسسات المتميزة كالمؤسسات اليابانية، تسعى إلى خلق ثقافة خاصة لعمالها ،من خلال تبني فكرة الرقابة الذاتية ، (أي أن كل فرد يعمل على مراقبة نفسه و عمله) و هذه الخطوة ، إنما هي ناتجة عن سلوك عقلاني، يبرز مدى وعي و إدراك العمال الياباني ،لفكرة أن نجاح المؤسسة إنما هو نجاح له. لهذا يجب اعتبار الرقابة كمبدأ أساسي ، لدى كل عامل يساهم في توجيه ،سلوكه نحو الرشد و العقلانية.

ثانيا : الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم

1- التنظيم من وجهة نظر بيروقراطية

1-1- التصور الماركسي للتنظيم

كارل ماركس Karl Marx من أكثر علماء الاجتماع ،الذين اهتموا بتطور الرأسمالية ، فقد عايش توسع النشاط الصناعي ، و ما نجم عنه من تفاوت ، و عدم مساواة و استغلال و هو ليس من العلماء الذين اهتموا بمجال التنظيمات ، لكن تحليلاته معظمها ، كانت ناقدة للبناء الرأسمالي البيروقراطي ، و الآثار المترتبة أو الناجمة عن هذا النوع من التنظيم ، بالإضافة إلى تحليله النقدي للعواقب الاجتماعية لتقسيم العمل و تقييمه للأنظمة الاجتماعية التي تحط من قيمة المنتحين -

¹ محمد عبد الفتاح الصبري، مبادئ التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ، ص 305 .

الطبقة العاملة - ¹ التي ساهمت في شرح و تفسير هذا التنظيم من خلال معالجتها لمسائل الصراع الطبقي، وأزمة المجتمع الرأسمالي وحتمية المجتمع الشيوعي ². فهو يرى أن الدولة و البيروقراطية وجهان لعملة واحدة، فالدولة عنده " لا تمثل سوى المصالح الخاصة بالطبقة الحاكمة، و البيروقراطية تماثل الدولة تماما، لأنها الإدارة أو الوسيلة التي تعتمد عليها هذه الطبقة، في ممارسة سيادتها على الطبقات الاجتماعية الأخرى. " ³ فالدولة تحاول فرض أكبر قدر من النظام، و الامتثال عن طريق البيروقراطية، و التي خلقت لحماية مصالح الطبقات البرجوازية، التي تمتلك وسائل الإنتاج، وتهيمن عليها، و تحاول من خلالها استغلال قوة عمل الطبقة البروليتارية، و يضيف كارل ماركس على ذلك أن " الرأسمالية تشكل بطبيعتها نظاما طبقيًا، تتميز العلاقات الطبقيّة فيه بالصراع، و رغم أن الرأسماليين و العمال يعتمد كل منهما على الآخر، لأن الرأسماليين يحتاجون إلى قوة العمل، و العمال يحتاجون إلى الأجور، فإن هذه المعادلة تعاني خللا فادحا، فالعلاقات الطبقيّة في هذه الحالة تتميز بالاستغلال، لأن العمال يتمنعون بأي قدر من السيطرة على عملهم، في الوقت الذي يقوم فيه أرباب العمل بجني الربح، عن طريق تملكهم حصيلة عمل العمال. " ⁴ هذا الخلل في العلاقة بين طبقة أرباب العمل و العمال المبنية على الاحتكار و الاستغلال، تساعد في ظهور الانشقاق و الانقسام الطبقي، فبيع العمال لقوة عملهم لأرباب العمل الذين يمتلكون كل الصلاحيات لتحديد قيمة تلك القوة و التي تكون في غير صالح العمال وبالتالي لا يستطيع العمال أن يحصلوا على الأجر الحقيقي الذي يتناسب مع ما يبذلونه من عمل فتصبح البيروقراطية

¹ Maria Hirsowicz, " Idéologies et traditions, le marxisme et les droits de l'homme", **Revue internationale des sciences sociales, Evolution des droits de l' homme**, Revue trimestrielle publiée par l'Unesco, centre latino-américain de recherches en science sociales, Rio de Janeiro, vol XVIII, N°1, 1966, p 14.

² حسن الصديق، " الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض و تقويم"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3-4، 2011، ص 228.

³ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، ط 1، 1996، ص 71.

⁴ أنتوني غدنز، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، مرجع سابق، ص 69.

حامية لأرباب العمل و مستغلة لأصحاب قوة العمل فيصبح أساس الصراع بين الطبقات هو العامل المادي و هذا ما يجعل العمال دائما في حالة من الدفاع عن الذات .

و قد ذهب كارل ماركس إلى ابعده من ذلك في انتقاده للأنظمة الرأسمالية التي تعتمد على التنظيم البيروقراطي إذ يرى أن " النظام الرأسمالي ذروة الاغتراب لأنه يعد سوقا ضخمة يضع قوانينه الخاصة به و المستقلة عن مقاصد الإنسان و خططه المعقولة . " ¹ فبالنسبة له التنظيم البيروقراطي لا يراعي الخصوصيات الإنسانية "فتاريخ المراحل الأولى للرأسمالية يعتبر إلى حد كبير بالنسبة لماركس تاريخ الاغتراب المتزايد للمنتج الصغير و عجزه عن السيطرة على إنتاجه " ² فكلما زادت هيمنة الطبقة البرجوازية كلما يزيد اغتراب العمال عن عملهم أكثر و يرى في هذا الصدد ماركس أن الإنسان لا يستطيع أن يكون حرا إلا عندما يهيمن على شروط الوجود ³ أي عندما يستطيع أي فرد أن يملك وسائل الإنتاج لهذا كان ماركس يرى بان وجود هذا النوع من التنظيمات هو مؤقت ، لهذا فهو يعتقد إن البروليتاريا هي القوة القادرة على تحقيق العدالة ⁴

1-2 التصور الفيسيري للتنظيم :

يعد ماكس فيبر Max Weber ، من أبرز علماء الاجتماع عموما، و التنظيم خصوصا، بحيث يكاد يجمع علماء التنظيم، على أنه أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة عن التنظيمات البيروقراطية بمعناها العلمي .

¹ محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، مرجع سابق ، ص 72 .

² على ليلة ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ، الأنساق الكلاسيكية ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2004 ، ص 104 .

³ Maria Hirszowicz , " Idéologies et traditions , le marxisme et les droits de l'hommes " , op .cit,p15.

⁴ Maria Hirszowicz , " Idéologies et traditions , le marxisme et les droits de l'hommes " , op.cit, p 20.

فقد كانت له دراسات عديدة عن المؤسسات الرأسمالية ، و التي حاول من خلالها ،الكشف عن الظروف التي أدت إلى ظهور نظام الإنتاج الحديث ،الذي يتصف بالرشد والعقلانية ، بالإستعانة بالظروف التاريخية و الإقتصادية و الأنثروبولوجية، التي ساعدت على نشوء و تطور المنظمة . التي يتجه نحو التنظيم البيروقراطي، الذي يعد مظهرا من مظاهر عملية العقلنة، التي تميز المجتمع الحديث.

"فقد صور بناء المجتمع الرأسمالي ، الذي يحقق قدرا كبيرا ،من الترشيد في الإنتاج والسلوك"¹ إذ أوضح أنه بالرغم من وجود التنظيمات البيروقراطية ، في بعض المجتمعات القديمة ، إلا أنها لم تحقق نموا ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة ، و أنظمتها الإدارية التي تتميز بنمو كمي و كيفي للمهام الإدارية .

و تشتق كلمة البيروقراطية Bueaucracy من جزأين الأول، Cracy و تعني حكم والثانية Bueau ، و تعني مكتب فيصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية ،هو حكم المكتب ويرتبط هذا المصطلح بالمكاتب الإدارية ، و ما يرافقها من سلطة و هيبة .²

و ركز فيبر دراساته على المؤسسات الحكومية الكبيرة الحجم ،التي كانت تعاني من تدني للكفاءات ، فالتنظيمات البيروقراطية عند (فيبر) " جاءت رداً على الذاتية ،والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد ،من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته، ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد (فيبر) أنه في حال تطبيق البيروقراطية، ضمن التنظيمات الاجتماعية والصناعية، فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء، والإنتاجية في تلك التنظيمات"³

¹ احمد زايد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية و النقدية ، مرجع سابق ، ص 89.

² عبد الستار إبراهيم دهام ،" التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر المعاصر ، إطار نظري "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، الفلوجة ، العدد الثاني ، 2008 ، ص 5 .

³ حسن الصديق ، " الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض و تقويم " ، مرجع سابق ، ص 331 .

إلا أن العديد من علماء الاجتماع، الذين درسوا المؤسسات الحكومية الكبيرة الحجم، يرون أن التنظيم البيروقراطي، غير عقلاني و هو يشير إلى مظاهر الروتين، و السلبية و إساءة استعمال السلطة، و المماثلة في انجاز الأعمال، فبالنسبة لهم المنظمات الكبيرة تزيد من القيود و تعيق التقدم فهي تخنق المبادرة الفردية و تزيد الروتين اليومي و الرتابة كما أن التخصص يساهم في تدهور حالة العمال .¹ و يرى كارل ماركس في هذا الصدد، أن " التنظيمات البيروقراطية هي أداة تمارس الطبقة الحاكمة، من خلالها سيطرتها و استغلالها للطبقات الأخرى " ². أي أن التنظيمات البيروقراطية تضعها الطبقة البرجوازية الرأسمالية، لفرض نفوذها و سيطرتها على الطبقات الكادحة البروليتارية، فهي من خلالها تضمن خضوع و طاعة العمال، للأوامر و بالتالي تزيد من هيمنتها و سيطرتها. و يضيف على ذلك أن " البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة، و قدرات الأفراد و تعوق قدرتهم، على المبادرة و الإبداع و التمثيل، و تحمل المسؤولية "³

غير أن ماكس فيبر، يرى أن التنظيم البيروقراطي، يعد أفضل أشكال التنظيم، و هو يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى، بتفوقه من الناحية التقنية، و يرجع هذا التفوق، لوضوح الأدوار. كما يضيف انه لا ينطوي على معاني سلبية. و قد أكد ماكس فيبر مرارا، أن " التنظيمات البيروقراطية، عندما تدار بطريقة بيروقراطية، تكون أقدر على الوصول، إلى أعلى درجة من الكفاءة، لأن الإدارة البيروقراطية، أعلى في مستواها من أي إدارة أخرى، من حيث الحسب و الاستقرار، و صرامة إجراءاتها و إمكانية الاعتماد عليها وهكذا يمكن عن طريق البيروقراطية، إجراء حسابات عملية للنتائج المتوقعة ."⁴ بالإضافة إلى الايجابيات التي يراها ماكس فيبر في التنظيمات البيروقراطية

¹David D. Raphael, " La tradition libérale occidentale ", **Revue internationale des sciences sociales, Evolution des droits de l' homme**, Revue trimestrielle publiée par l'Unesco, centre latino-américain de recherches en science sociales, Rio de Janeiro, vol XVIII, N°1, 1966, p 22.

² حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 155.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، مرجع سابق، ص 13.

نجد المحدثين يرون أن البيروقراطية أمر جيد بوصفها نموذجاً للفعالية في المنظمة التي يمكن أن تلبي مطالب العالم المتغير.¹

و يوضح فيبر خصائص هذا التنظيم العقلاني، من خلال تحديد علاقة الموظف، بالتنظيم العقلاني، و يمكن إنجازها في النقاط التالية:²

1. يكون الفرد في حرية شخصية، و لكن امتثاله و احترامه للسلطة يكون طبقاً للقواعد اللاشخصية.

2. علاقة التنظيم بالفرد واضحة، محددة المعالم و حسب التسلسل الداخلي للتنظيم كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية و الإدارية التي يشغلها.

3. كل موظف أو فرد، له قدر معين من الكفاءة الإدارية و الاقتدار.

4. يكون الموظف بعيداً عن التعاقد الشخصي، و العلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.

5. الموظف يعامل كفرد.

6. يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة، مثل إجراء اختبار مميز، أو الحصول على شهادات، أو خبرة فنية أو كليهما.

7. كل موظف يتقاضى راتباً محددًا، حسب مقدرته و كفاءته و إنجازاته و وضعه الإداري الداخلي في التنظيم، و ليس على أساس مكانته الاجتماعية.

و تستند نظرية ماكس فيبر في التنظيم، على مفهوم السلطة، التي اعتبرها مختلفة عن مفهوم القوة، التي يعتبرها بأنها " قدرة شخص معين، و إمكانياته في فرض إرادته، على سلوك الأشخاص الآخرين"¹ و قد ميز بين ثلاث أنواع، أو نماذج مثالية من السلطة، و هي:

¹John Mc Auley , Joanne Duberley , Phil Johnson , **Organization theory , Challenges and Perspective** , prentice Hall ,Financial Times , 1st edition ,2007 ,p 55 .

² لطيفة طبال ، " عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم " ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد 02 ، 2012 ، ص 130 ، 131 .

-**السلطة التقليدية** : يستمد هذا النوع من السلطة ، شرعيته من القيم و العادات والتقاليد و الأعراف، و التي تهيمن عليها القرارات المبنية على العادات و التقاليد والقائد يعطي أوامره معتمدا على مكانته الوراثية ، بحيث أن الأفراد التابعين له ينفذون و يمثلون لرغباته ، وهم بذلك لا يشعرون أنهم مجبرين على ذلك ، و إنما هو انعكاس لولائهم للعادات والتقاليد التي توارثوها أبا عن جد .

-**السلطة الكاريزماتية (الروحية أو الملهمة)** : هذا النوع من السلطة ، يستمد شرعيته من خصائص و صفات جسمية و ذهنية و قدرات استثنائية للقائد ، تجعل المرؤوسين يتأثرون به ، و يظهر هذا النوع خلال مواقف معينة ، و يتميز بهذه السلطة رجال الدين والقادة العسكريين ، و رجال السياسة الذين يتميزون بأعمال و تصرفات غير اعتيادية ، تجعل الأفراد يمثلون لهم ، لكن سرعان ما يفقد القائد هيئته ، عندما يتراجع أو يخفق في أدائه .

-**السلطة القانونية (العقلانية)** : هي من أفضل أنواع السلطة على الإطلاق ، لاستنادها على القوانين العقلانية و القواعد و المعايير الموضوعية غير الشخصية ، وهذا النوع من السلطة يعتبر من خصوصيات المجتمعات الحديثة ، و التي يؤمن أفرادها بسيادة القانون ، وقدرته على تحقيق الإنصاف و العدالة بين الأفراد ، وهنا الطاعة تكون للقانون، و ليس للشخص الذي بيده السلطة .

¹ محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، مرجع سابق ، ص 80.

2- التنظيم من وجهة نظر إدارية

1-2- التصور التaylorي للتنظيم :

يعد فريدريك تايلور F. Taylor من بين الإداريين الذين مهدوا لقيام نظرية علمية من خلال دراسته المنظمة للعمل الصناعي لعقلنة عالم الشغل. فملاحظاته الميدانية لطرق العمل المتبعة من طرف العمال و الإدارات المبنية على " أسلوب المحاولة و الخطأ" ¹ إلى جانب ذلك ترك "العامل هو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه" ² الشيء الذي يساهم في إهدار الوقت و الجهد و المال هذا الأمر جعله يبحث عن أحسن و أفضل الطرق للقيام بالعمل والتي تمكنه من تحقيق أكبر قدر من الإنتاج. لهذا حاول وضع أسس ومبادئ علمية للقيام بالعمل تتميز بالعقلانية و الرشاد فحاول دراسة :

- **الحركة والزمن:** و هذا بترك الحركات اللازمة والضرورية لأداء العمل. وإستبعاد الحركات الزائدة و التي تساهم في إهدار الوقت و زيادة الشعور بالتعب والإجهاد كما قام بتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة من أجل حذف الأوقات الميتة، الشيء الذي ساعده على "تجميع الوقت الكلي اللازم لكل عمل" ³.

- **الحافز المادي:** إذ يرى تايلور أن تقديم الحوافز المادية كالزيادة في الأجور و تقديم المكافآت للعمال هي من أهم الوسائل التي يجب الاعتماد عليها لرفع معدلات الإنتاج، فعندما " يكون أجره متصلا بإنتاجه فانه سوف يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدرته الفيزيكية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة و الزمن" ⁴ فقد حاول تايلور ربط اجر العامل بكمية علمه و هو ما سماه الأجر بالقطعة فهو يرى أن سلوك العامل يمتاز بالتعقل فهو

¹ حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات ، مرجع سابق ، ص 20 .

² علي عبد الرزاق جلي ، دراسات في علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، دون ذكر الطبعة، 1985، ص 28.

³ نفس المرجع ، ص 30.

⁴ نفس المرجع ، ص 31.

يبحث على تحقيق أكبر قدر من المنفعة المادية. لهذا يطالب تايلور العمال بمضاعفة جهودهم حتى تتضاعف أجورهم .

- **الدراسة العلمية :** و التي يرى انه " لا يمكن أن تنجز إلا من فريق مختص في الميدان والذي سماه (Le Bureau Méthodes) " ¹ مهمته توفير خبراء و مختصين للصهر على تطبيق الطرق العلمية في الإشراف و التخطيط و التدريب و تنظيم العمل والحرص على توفير كل وسائل العمل . و لهذا حدد تايلور وظائف المدراء في :

- العمل على إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا عن الطرق التقليدية .
- ضرورة أن تقوم فلسفة الإدارة العلمية الحديثة على أسس علمية متطورة لاسيما عند اختيارها لفئة العمال .
- ضرورة تعاون الإدارة مع العمال و ذلك بهدف إنجاز أهداف المشروعات على أسس علمية و حديثة.
- تحقيق نوع من العدل عند تحديد عناصر المسؤولية بين فئة المدراء وفئة العمال مع التأكيد على أن مسؤولية التخطيط و التنظيم تكون للفئة الأولى.

و بهذا يكون تايلور و إدارته العلمية قد ساهموا في عقلنة و ترشيد ممارسات الإدارة بخلق تفكير علمي للعمل بعيد كل البعد عن الطرق التقليدية القائمة على مبدأ المحاولة والخطأ، وكذا ترك العامل للقيام بأعماله فقط دون أن تكون هناك حاجة أن يخمن في إحداث طرق جديدة أو مبتكرة للعمل لان تصور و رسم خطط العمل يتولاها أشخاص مختصين في الميدان و بالتالي تحويل تركيز و اهتمام العمال نحو زيادة الإنتاج الإنتاجية.

¹ عبد الكريم القنبي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات، منشورات مقاربات، المغرب، ط 1، 2013، ص 9 .

2-2 التصور الفايولي للتنظيم :

إن تجربة و خبرة هنري فايول H. Fayol في ميدان الإدارة كونه كان مهندس كان لها اثر كبير في تأسيس نظرية علمية شاملة تأخذ في الحسبان جميع النشاطات والوظائف الإدارية محاولا من خلالها أن يركز على مجموعة من القضايا التي تساهم في تطور و تحسن العمل . فعلى الرغم من أن فايول قد اتبع تايلور في دراسته العلمية إلا أن انطلاقتها لم تكن واحدة فعلى عكس تايلور الذي اهتم بالعمال في الوحدات الإنتاجية اهتم فايول بالعمال في أعلى قمة الهرم التنظيمي أي اهتمامه انصب على الإدارات العليا (فئة المدراء) وقد حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية عام 1916 ومن بين ما تضمنته أفكار فايول حول الإدارة في دراسة التنظيم أنه

وعموما اتجه فايول انصب حول دراسة و تحليل العمليات الإدارية و كيفية إيجاد مبادئ وقواعد لتكون ركائز لجميع المؤسسات ومن أبرز الإسهامات التي تنتمي إلى أفكار فايول، أنه سعى لتحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية، ويمكن تصنيفها إلى ست مجموعات رئيسية وهي¹:

1-الأعمال الفنية: و تشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المؤسسة الصناعية.

2-الأعمال التجارية: و تتضمن الأنشطة المرتبطة بالنشاط و الإنتاج مثل حركة البيع و الشراء

و التبادل .

3-الأعمال المالية: و ترتبط بأنشطة رأس المال و أفضل أنماط و أماكن الاستشارة و عمليات

تمويل المشروعات.

4-الأعمال الأمن أو الضمان: و يندرج تحتها كافة الأنشطة التي ترتبط بعمليات المحافظة على

الممتلكات و الاستشارات و الأفراد أو الجماعات العاملة بالمؤسسات.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم الاجتماع الصناعي ،النشأة و التطورات الحديثة ، مرجع سابق، ص 90 .

5- الأعمال المحاسبية: و تشمل جميع أنشطة المعاملات المحاسبية و الإحصاءات المرتبطة بالنشاط الفعلي .

6- الأعمال الإدارية: و تتضمن الأعمال التي تقوم بها الفئة الإدارية و تشمل كل من التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة و الضبط و التحكم .

إضافة على هذا قام فايول بتحديد وظائف للمدراء و المتمثلة في التخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة و التنسيق كما ركز على " وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات و المنظمات الإدارية و الصناعية و تتمثل في قيم طبيعية أو بدنية مثل الصحة القوة و الشكل العام و قيم عقلية و تشمل القدرة على الفهم و الدراسة والتحليل و الحكم على الأشياء و قيم أخلاقية و تتمثل في النشاط والحيوية و العزيمة و تحمل المسؤولية و التحلي بالأخلاق و المثل و المبادئ كما أشار أيضا إلى قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار و التجديد و الاطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستندة مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني"¹

إن تجربة فايول الطويلة في الميدان جعلته يقوم بتدوين و تجميع أربعة عشر مبدأ للإدارة المبنية على العقلانية و الرشادة في التسيير كما كان يراها في الميدان و هي:²

1- السلطة و المسؤولية : عرف السلطة بأنها حق إعطاء الأوامر و أكد أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة

2- وحدة الأمر : و هي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء

3- وحدة التوجيه : و هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد

¹ لطيفة طبال ، " عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم " ، مرجع سابق ، ص 122 .

² حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، صص 65-66-67 .

4- سلسلة التدرج : و تعني الاتصال من خلال درجات و مستويات السلطة المختلفة من اعلى المستويات إلى أدناها

5- الانضباط : و هو الالتزام بالاتفاقيات المعقودة بين المجموعات المختلفة في المنظمة

6- إخضاع الأهداف الشخصية لأهداف الجماعة : و يعني ذلك التناهي عن المصالح والأهداف الشخصية لصالح المصلحة الجماعية و التركيز على الهدف العام و العمل من اجل تحقيقه

7- تعويض الأفراد : و يعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يؤديونها وفقا للتقييم المنطقي والسليم للأعمال

8- المركزية : و تعني تخفيض دور المرؤوس في العمل حيث انه كلما قل دوره و ضعف زادت المركزية

9- النظام و الترتيب : أي أن يعرف المدير طبيعة و محتويات كل عمل من الأعمال الموجودة في المنظمات و أن يصفها وصفا كاملا و أن يربط بين علاقتها و بين الهدف الرئيسي للمنظمة

10- العدالة : و تعني تطبيق القواعد و الأنظمة على أساس بين جميع العاملين

11- الاستقرار الوظيفي للعاملين : و يقصد به توثيق العلاقة و خصوصا المديرين والمنظمة لمدة طويلة

12- المبادرة : أي تشجيع العاملين على المبادرة و المبادرة بتقديم أفكارهم خلال تطبيق و تنفيذ المخططات

13- الروح الجماعية : و تعني توحيد الجهود و العمل من خلال انسجام المصالح والأهداف وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر و سياسة الاتصالات الشفوية

14- تقسيم العمل : و يقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص الذي يعد أمرا ضروريا ومطلبا أساسيا داخل المؤسسة¹

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة، مرجع سابق، ص 92 .

و تعد هذه المبادئ التي وضعها فايول كخطوط عريضة لجميع المدراء الذين يبحثون عن العقلانية و الفعالية و يمكن لأي مدير أن يستعين بها كلها أو بعض منها لتحقيق الأهداف المرسومة .

3- التنظيم من وجهة نظر إنسانية سلوكية

3-1 التصور الإنساني للتنظيم :

إن الدراسات الأولى في تنظيم العمل، كانت تهتم بالجوانب الفيزيائية، و التحفيز المادي للعمال، بعد أن تستنزف " جهد العامل و فكره و إمكانياته " ¹ من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاجية، الأمر الذي جعل العامل مجرد آلة للعمل، فكانت أول إشارة للنظر إلى العامل، على إعتباره كيان إجتماعي، يؤثر و يتأثر، تعود للعالم " اوليفرشيلدون، عام 1923 في مؤلفه فلسفة الإدارة، إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا، في دراستنا بين آليات الإنتاج، من أدوات و عدد و غير ذلك، و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية، في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، و لكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة " ² . إذ حاول الباحث التنبيه، إلى أن المشكلة لا تكمن فقط في الموارد المادية، و إنما هناك مشكل أكبر و معقد من ذلك، هو المورد البشري و قدرته الكبيرة في التأثير، على الإنتاج و الإنتاجية . ثم كانت محاولة ثانية أجراها " احد مهندسي شركة وسترن إلكتريك و هو جورج بينوك G.Pennock في عام 1924 تجربة لدراسة تأثير نوع الإضاءة و شدتها على إنتاجية العمال " ³ . رغم هذا فإن الفضل الأول و الأخير، يعود إلى الأبحاث و التجارب التي قام بها، التون مايو E. Mayo و زملائه، في مصنع هاوثورن التابع لشركة، ويسترن اليكتريك Western Electric، أين دعي إلى المؤسسة عام 1927، للقيام بدراسة من اجل معرفة الأسباب، التي تؤدي بالعمال

¹ علي عبد الرزاق جلي، دراسات في علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 34.

² حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 38 .

³ محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط 1، 2009، ص 67 .

للشعور بالملل و التعب، والتغيب و كذا " وجود تباين في العلاقات ،بين تأثير ظروف العمل،أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية ،مثل الضوضاء والإضاءة و التهوية ،ووضع الآلات و تصميمها ،على مستويات الإنتاجية ،و الأداء والفاعلية " فبدأ التون مايو و فريقه العمل في المصنع ،و ذلك بالقيام بعدة تجارب ، " من أجل استكشاف العلاقة ،بين ظروف العمل الفيزيائية والإنتاجية، ثم اتسعت بحيث أصبحت دراسات، تتناول جماعات العمل، من حيث البناء والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات ،والمعايير الدافعية " ¹ .و قد امتدت هذه التجارب ، إلى غاية 1932، أي مدة 5 سنوات،" و قد نشرت نتائج الدراسة عام 1939، تحت عنوان الإدارة و العامل " ² كما قام بأبحاث أخرى، عام 1943 و 1944 .

كل هذه الأبحاث، فندت ما توصلت إليه نتائج الإدارة العلمية للعمل ،و التكوين الإداري ،التي ترى أن نظام العمل، " مجرد مجموعة منسقة من الخطوات، و الإجراءات والآلات ،التي تعمل بصورة منتظمة ،و رسمية دقيقة و محددة، من حيث الوقت أو الزمن أو الحركة ،كما تصورت أن العمال، مجرد آلات تعمل وفق نظام ،حدده و خططته الإدارة العليا ،و يحصلون على أجور ومكافآت ،تعويضهم عن أعمالهم، أو الأعمال الإضافية التي تطلب منهم . " ³ و قد كانت أهم النتائج ،التي توصل إليها التون مايو و زملائه هي :

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ،كونه يؤثر و يتأثر .
- إن العنصر البشري لا يحفز ماديا فقط، و إنما يحفز كذلك معنويا، إذ يلعب الحافز المعنوي دوراً كبيراً ،في شعور الفرد بالرضا عن عمله ،الأمر الذي يجعله يحسن من أدائه .
- إن " كمية العمل التي يؤديها العامل، (و بالتالي مستوى الكفاءة، و الرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفيسيولوجية ،و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية

¹ الفضيل رتيبي ، أسماء رتيبي ، " عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم " ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 10 ، 2013 ، ص 16 .

² كاظم حمود خضير ،السلوك التنظيمي ،دار صفا للنشر و التوزيع ،عمان ، ط 1 ، 2002 ، ص 29 .

³ عبد الله محمد عبد الرحمن ،علم الاجتماع الصناعي ،النشأة و التطورات الحديثة ، مرجع سابق، صص 107-108 .

"¹ وهذا للدلالة على أن الأفراد، ليسوا بمعزل عن الجماعة، وهم بذلك يخلقون نوعاً من التنظيم الخاص .

-توصل إلى جانب التنظيم الرسمي، هناك تنظيم غير رسمي، ينشأ عن طريق التفاعل، بين الأفراد في المؤسسة، هذا التفاعل يخلق نوع، من التقاليد و الأعراف الخاصة بهم، تساهم في تحديد سلوك الأفراد، سواء بالإيجاب أو السلب .

- كما توصلوا إلى، أن هناك " فجوة كبيرة بين العمال والإدارة، وما يحدث من جراء تلك الانعزالية، من مشكلات في الاتصالات الرأسية، (الأعلى والأسفل) عبر التدرج الهرمي، للمستويات التنظيمية "².

- توصلت أيضاً إلى أن الرضا عن العمل و الأداء هو السبب المباشر في زيادة الدافعية نحو العمل.³

3-1 التصور السلوكي للتنظيم :

يعد دوجلاس ماكجريجور Douglas Mc Gregor من المتأثرين بأعمال مدرستي العلمية العقلانية للعمل و مدرسة العلاقات الإنسانية اللتان تتناقضان في نظرهما للإنسان فقد دعت هذه الأخيرة إلى النظر إلى الإنسان على انه كائن يحفز للعمل معنويا و ليس كآلة تحفزها ماديا كما تصورته المدرسة الأولى و قد كانت نظرية X و Y (المتناقضتان) حصيلة أعماله التي حاول من خلالها دراسة طريقة تصور العامل للعمل و الكيفية التي تسمح بالتعامل معهم بحيث خلص لوجود نوعين من العمال في كل مؤسسة النوع الأول و الذي صنفته في إطار نظريته السمات بنظرية X و التي تنظر إلى العامل نظرة سلبية كما أن العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين مبنية على عدم الثقة فهو يرى أن هذا النوع من العمال لا يحبون العمل و يحاولون التهرب منه عن طريق

¹ علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون طبعة ، دون سنة ، ص 246 .

² الفضيل رتيمي ، أسماء رتيمي ، " عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم " ، مرجع سابق ، ص 17 .

³ Clade Lévy-Leboyer , **La Motivation au Travail ,Modèles et Stratégies** ,op .cit, p 74 .

القيام بسلوكات غير عقلانية محاولين من خلالها تعطيل العمل كتضييع الوقت و التكاثر والمماطلة فيه و بالتالي خفض مستوى أدائهم هذا الأمر الذي يجعل العمال يعيشون حالة انسحابية عن العمل الذي يقومون به و بالتالي يتطلب الأمر مراقبتهم و توجيههم في العملية الإنتاجية مع الحرص على تطبيق سياسة التهديد و العقاب لحث العمال على العمل حتى تضمن السير الحسن للعمل إضافة إلى هذا هم أشخاص بدون طموحات لا يهدفون لتحمل المسؤولية وإنما الانصياع للأوامر و التوجيهات .

هذه النظرية بنيت " استنادا إلى الفكر الكلاسيكي (التقليدي) و فلسفته في التعامل مع الأفراد " ¹ و التي ترى أن العامل لا يبذل طاقته كاملة في العمل لكن له نزعة عقلانية تجعله يحاول المحافظة على مصدر عيشه و ذلك بالامتثال و الطاعة عندما تقتضي الضرورة .

و في سياق آخر ترى هذه النظرية أن العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه مبنية على عدم الثقة في أدائهم الأمر الذي جعل من هذا الرئيس أو القائد ذو نزعة ديكتاتورية تسلطية بحيث يصبح يعتمد في كل شيء على نفسه و يهمل الآخرين ما يساهم في خلق خلل في التسيير العام للمؤسسة . أما نظرية Y فهي مخالفة تمام للأولى و يرجع اختلافها إلى الدور الذي لعبته نتائج التي توصل إليها التون مايو و فريق بحثه في " مصانع هاوثورن " و التي " اتضح من خلال هذه التجارب بان الإنسان الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع غيره من أبناء جنسه وفق معطيات هادفة و ايجابية في تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل بها " ²

إذ ترى هذه النظرية أن الإنسان لا يكره العمل و هو يحبه و يستمتع به و يسعى للقيام به من خلال الإبداع و الابتكار فيه و كذا إتقانه وهم بادئهم للعمل إنما يقومون بتحقيق ذواتهم وأهدافهم في نفس الوقت كما أنهم لا يحتاجون إلى المراقبة فحبهم للعمل يجعلهم يراقبون أنفسهم ذاتيا و لا يحتاجون إلى العقاب حتى يقومون بالعمل فهم مقتنعون بأعمالهم و واعين بان نجاحهم

¹ كاظم حمود خضير، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 35 .

² نفس المرجع، ص 36 .

في العملية الإنتاجية سيعود عليهم بالنجاح ويعد التحفيز المعنوي أهم من الحافز المادي الأمر الذي يجعلهم يفتخرون بأعمالهم و ميلهم للإبداع و ابتكار طرق و أساليب جديدة للعمل تجعلهم يميلون إلى تحمل المسؤولية خاصة عندما تعطى لهم الفرصة إلا أن هناك بعض المعوقات الإدارية كعدم الاستماع لاقتراحاتهم و التماطل في توفير معدات العمل و عدم تحفيزهم من خلال تميشهم وعدم إعطائهم الفرص يجعلهم يكرهون في بعض الأحيان القيام بالعمل فهذه النظرية تعتمد في أسلوبها على مبدأ الثقة المتبادلة بين العاملين ، وبهذا فإن الرئيس يكون ذو أسلوب ديمقراطي و له ثقة في مرؤوسيه بحيث يعمل على التشاور مع العمال في اتخاذ وتقديم ما يروونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب . و عموماً يمكن تلخيص هذه الطرق في الجدول التالي :

جدول رقم (02) بين تصرفات المدراء مع العمال حسب نظريتي X و Y

تصرفات المدراء مع العمال حسب نظريتي X و Y	
Y نظرية	X نظرية
1- إظهار التقدير و الاحترام لكل عامل أحسن القيام بواجباته .	1- إعطاء تعليمات محددة للعامل و لا يتحرك إلا موجبها.
2- إعطاء الصلاحيات الكاملة للمسؤول عن المشروع لكي يتصرف حسبما يرى .	2- تكليف العامل بمهام قصيرة المدى بدلا من مهام طويلة المدى.
3- وضع مقاييس للتقييم و محاسبة كل مسؤول	3- مراجعة الرئيس في كل صغيرة و كبيرة و

<p>على أساسها .</p> <p>4- استعمال السلطة الضرورية عند الضرورة و عدم القيام بمراوغات .</p> <p>5 - تشجيع العامل على كتابة التقارير الدورية بانتظام و تخفيف المراقبة عليه .</p> <p>6- مشاورة العامل في كل شيء له صلة بعمله و الاستفادة من آرائه .</p> <p>7- توضيح الأهداف العامة للعامل و وضعه في الصورة بالنسبة للتغيرات المتوقعة .</p> <p>8- عقد اجتماعات دورية و خلق روح الفريق في العمل و التعاون البناء بين جميع العاملين .</p> <p>9- إبداء الاستعداد لقبول أية مبادرة تتعلق بتحسين أسلوب العمل</p> <p>10- تشجيع العامل على تحسين مستواه و الحصول على تكوين جيد و ترقية في المهنة .</p>	<p>التأكيد من سلامة التنفيذ .</p> <p>4- التشديد على العامل و الإكثار من التوجيهات و تأنيبه إذا حصل أي خلل .</p> <p>5- القيام بضغوط على العامل لكي يعمل بسرعة و يقومون بوظائف متعددة و منهكة للأعصاب.</p> <p>6- إلقاء اللوم على العامل و توبيخه عند بروز أية مشكلة إدارية .</p> <p>7- الترفع و عدم مشاورة العامل في أي شيء يكلفه بتنفيذه</p> <p>8- استغلال المنصب لإسكات أي عامل ينتقد الإدارة .</p>
---	---

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على عمار بوحوش ، " الإدارة بالأهداف و النتائج " ، حوليات جامعة الجزائر ، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر ، رقم 1 ، 1986 - 1987 ، ص 111 .

بما أن المؤسسة العمومية تحتوي على عدد كبير من العمال فهي كذلك سلوكيات مختلفة منها ما هو عقلائي و منها ما هو غير عقلائي و للتعامل مع الاختلافات الموجودة بين العمال تعد نظرية جريجور الطريجة الأمثل لجميع المدراء لإتباعها مع العمال .

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال العرض السابق ، أن موضوع العقلانية ، مشترك بين علوم عدة، لكن لكل علم الجانب الخاص، الذي تناوله بالدراسة ، و هو يعد من بين المواضيع المعقدة للغاية لارتباطه بالفكر و السلوك و القيم و الغايات و المنطق ، و تبني اي مؤسسة للتنظيم العقلائي ، يكون بهدف خلق بيئة عمل مناسبة ، تحقق من خلالها درجة عالية ، من التكيف و التطابق والمواءمة بين أهدافها و أهداف عمالها ، إلا انه بالرغم من إتباع المؤسسة لمجموعة من المبادئ العقلانية، إلا أنها تصطدم بممارسات بعض الفاعلين فيها ، و الذين تكون لهم أهداف أكبر من التي يوفرها لهم التنظيم العقلائي، هذا ما يدفعهم للجوء الى تكوين تنظيم آخر، غير رسمي و غير عقلائي، يكون موازي له ، و هو يتصف باللاعقلانية ، كونه يخضع لقوانين غير التي تحددها الإدارة ، كما له أهداف في غالب الأحيان تكون غير متطابقة ، مع أهداف التنظيم العقلائي .

و يعد الفضل في فهم هذان النوعان من التنظيم ، للدراسات التي قام بها مجموعة من العلماء ، الذين اهتموا بتطور الرأسمالية ، و محالة فهم الأبنية البيروقراطية، و أهم تلك الدراسات التي قام بها ماكس فيبر ، و التي اعتبر فيها أن التنظيم البيروقراطي ، أفضل أشكال التنظيم، لتمييزه عن بقية أشكال التنظيم الأخرى، بتفوقه من الناحية التقنية ، و يرجع هذا التفوق، لاعتماده على العقلانية في التسيير . كما يعد تايلور أول من عقلن عالم الشغل ، بإتباعه لأشكال الترشيد العقلائي ، من خلال البحث عن أحسن و أفضل الطرق ، للقيام بالعمل ، والتي تمكنه من تحقيق أكبر قدر من الإنتاج . و قد اتبعه في هذا فايول ، باهتمامه بطبقة المدراء ، من خلال تحديد أدوارهم ، و للوصل

إلى أكبر عقلانية ممكنة في العمل، قام بتحديد أهم المبادئ و القيم الإدارية، التي يجب توفرها لدى كل عامل. كما يعد الفضل في فهم التنظيمات اللاعقلانية، للدراسات التي قام بها مايو، و التي كشفت عن وجود تنظيم غير رسمي لا عقلائي، ينشأ بالتوازي مع التنظيمات الرسمية العقلانية. وقد سمحت إسهامات كل من تايلور و مايو لماكجريجور، لاستخلاص نوعين من العمال في المؤسسة، لكل نوع منها نظرة خاصة عن العمل .

الفصل الثالث :

الخلل الوظيفي و انعكاساته على المؤسسات

أولا : الخلل الوظيفي في المؤسسة العمومية.

تمهيد.

- 1- الخلل الوظيفي من المنظور السوسولوجي .
- 2- الرواسب الثقافية كموجه لسلوك الفاعلين .
- 3- دوافع السلوك الإنساني و أسلوب توجيهه في المؤسسات .
- 4- المتطلبات الوظيفية كأساس للوصول الى الفعالية التنظيمية

ثانيا : الخلل الوظيفي الذي صاحب المؤسسات الاقتصادية من

مرحلة التسيير الذاتي إلى اقتصاد السوق

- 1- التسيير الذاتي للمؤسسات 1963 – 1965.
- 2- التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1966 – 1979.
- 3- إعادة الهيكلة (العضوية و المالية) 1980 – 1987.
- 4- استقلالية المؤسسات 1988 – 1994.
- 5- اقتصاد السوق (الخوصصة) 1995.

خلاصة الفصل .

تمهيد :

إن التنظيم نسق اجتماعي، موجه نحو تحقيق غايات و أهداف محددة، يسعى للوصول إليها وهو يستعين في ذلك بمجموعة من الخصائص، و القواعد التنظيمية ، كوضع تسلسل رئاسي للسلطة وتقسيم العمل، و تحديد الأدوار و المراكز، و التخطيط و اتخاذ القرار... الخ ، التي تمكنه من تحقيق ذلك، إلا أن الوصول إلى هذه الغاية، يرتبط ارتباط كبير بمدى امتثال الفاعلين في النظام، للأوامر و التعليمات، التي توجههم لتحقيق هذه الأهداف.

فبالرغم من إتباع المؤسسة العمومية، لهذه القواعد العقلانية، إلا أنها لازالت تعاني من مشاكل عديدة، على جميع المستويات، الأمر الذي جعلها تسير بنصف طاقتها، و يرجع الأمر في ذلك إلى الفاعلين، و البعد الثقافي و القيمي، الراسب في أذهانهم.

فالرواسب الثقافية، من أهم الأبعاد التي تحدد السلوك الإنساني في المؤسسات، نحو العقلانية أو الخلل ، لهذا أصبح واجب على أي تنظيم، العمل على بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة، لضمان نجاحها و تطورها، و هذا من خلال، زرع قيم تنظيمية مشتركة خاصة، بالمؤسسة بين العمال ، و التي يتم توريثها للأفراد، لتصبح رأس مال ثقافي، مثله مثل أي رأس مال آخر .

و قد حاولنا في هذا الفصل، التطرق للخلل الوظيفي، الذي تعاني منه المؤسسة العمومية، منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، من خلال دراسة لموجهات السلوك، و هذا بالتطرق إلى الرواسب الثقافية، و خصائصها و مصادرها، و تصنيفاتها، بالإضافة إلى دوافع السلوك و أسلوب توجيهه في المؤسسات ، و كيف يمكن للمتطلبات الوظيفية أن تكون أساس للفعالية .

أولاً : الخلل الوظيفي في المؤسسة العمومية و انعكاساته عليها:

1- الخلل الوظيفي من المنظور السوسيوولوجي :

إن الحديث عن الخلل الوظيفي في المؤسسات ، كانت في الكتابات الكلاسيكية ، التي حاولت إبراز مدى اغتراب الفرد ، عن بيئته و محيطه في العمل ، و الآنوميا أو الخواء الوظيفي الذي يعيشه ، العامل في مكان عمله ، و تعد هذه الدراسات السبب الذي وجه مجموعة من الباحثين ، كباريتو و بارسونز و ميرتون و كروزيه ... لتسليط الضوء على الخلل الوظيفي، الموجود على مستوى المؤسسات، و الذي يؤدي باغتراب العامل عن عمله ، وفي نفس الوقت يعمل على إعاقة التنظيم.

و يعد ميرتون من أهم و أبرز الباحثين ، الذين قاموا بالبحث و الدراسة ، في مثل هذه المواضيع، فقد حاول التأكيد ، على أن " أجزاء النظام إذا فشلت، في تحقيق أهدافها، نجم عن ذلك ما يسمى بالخلل الوظيفي، " ¹ و قد استعان في ذلك ، بما قدمه من سبقوه و من عاصرهم.

و لعل المتصفح لكتب علم الاجتماع ، يجد نفسه أمام عدد كبير من المرادفات ، التي تحمل نفس المعنى ، فقد نجد الاعتلال الوظيفي ، أو المعوق الوظيفي ، أو الوظيفة المضادة ، أو التعطل الوظيفي، بالإضافة إلى التعويق الوظيفي ، لكن من ناحية المعنى فهو واحد ، و لا جدال بينها .

كما نجد عدة تعريفات من بينها، أن الخلل الوظيفي " يعني نشاطا اجتماعيا ، أو مؤسسة قد اعتل عملها المهني، عندما أعاق أو عطل ، احد آثارها أو تبعياتها ، أعمال نشاطات

¹ لطفي إبراهيم طلعت ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 76 .

اجتماعية أخرى أو مؤسسات أخرى " .¹ يعني أن الخلل الوظيفي ، يكون نتيجة حدوث أو وجود سبب من الأسباب الداخلية ، التي تساهم في الحد من العمل بصفة جزئية ، كما يمكن أن يحدث بصفة كلية.

كما نجد تعريف آخر للخلل الوظيفي ، أو المعوق الوظيفي ، الذي يرى انه " كل النتائج أو العمليات ، التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه ، كما تتضمن ضغطا و توترا في المستوى البنائي ، ... كما يقصد بهذا الاصطلاح في ميدان الإدارة ، سوء تنفيذ الاختصاص ، أو الأداء الوظيفي الناقص أو السيئ " ²

المعوق الوظيفي هو " كل النتائج أو العمليات التي يشهدها النسق الاجتماعي ، و ينظر إليها بوصفها تؤدي إلى تهديد التكامل ، و التوافق و الاستقرار في هذا النسق . " ³ يوضح هذا التعريف أن الخلل الوظيفي ، هو نتيجة أفعال سلبية ، يقوم بها الفاعلين في النسق الاجتماعي ، تعمل على انحراف الأهداف ، التي يسعى للوصول إليها ، مما يهدد استقراره و تطوره .

أما روبرت ميرتون R. Merton ، فيرى أن " الجانب المعوق في أي نسق ، هو بعض الذي يحد من أداء النسق لوظائفه . " ⁴ حسب ميرتون لكل نسق جانبيين ، معوق و غير معوق ، و هذا الأخير يشمل كل الأفعال والسلوكات الظاهرة ، التي تعمل على استمرار و تطور النسق ، أما الجانب المعوق و الذي يعمل على الحد من تطور النسق ، فهو نتيجة أفعال و سلوكات خفية غير عقلانية ، يقوم بها الفاعلين .

¹ معن خليل العمر ، معجم علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص 206 .

² احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 120 .

³ محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 544 .

⁴ روبرت ميرتون نقلا عن علي عبد الرزاق جلي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2003 ، ص 218 .

و من اجل إبراز الخلل الوظيفي في المؤسسة ، حاول ميرتون تعريف الوظيفة ، و قال أنها " تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها ، و التي تؤدي إلى تحقيق التكيف ، و التوافق في نسق معين " .¹ فمن خلال تعريفه هذا ، حاول أن يبرز أن لكل ، فعل أو سلوك يقوم به الفرد في مكان عمله ، إلا و يكون له نتائج ، سواء كانت ايجابية أو سلبية ، تؤثر على النسق الذي تنتمي إليه . و في هذا الخصوص فرق ميرتون ، بين الوظائف الظاهرة ، التي يمكن توقع حدوثها مسبقا ، " إذ يرى ميرتون أن اعتماد البيروقراطية على الإشراف المحكم ، المستند إلى قواعد رسمية له نتائج وظيفية ، تتمثل في إمكانية التنبؤ بالسلوك التنظيمي ."² أما الوظائف الكامنة ، فهي نتيجة أفعال و سلوكيات يقوم بها الأفراد من غير قصد ، و يكون لها تأثير مباشر على النسق التنظيمي .

كما اعتبر الوظيفيين ، أن معظم أجزاء النسق التنظيمي ، تكون وظيفية لقدرتها على لعب ادوار ايجابية ، تعمل على المحافظة على النسق التنظيمي و تطوره ، غير أن هناك عناصر لا وظيفية ، تتمثل في ادوار تكون لها نتائج سلبية ، تعمل على إعاقة النسق التنظيمي ، و الحد من توازنه ، و تطوره³ .

و يستخدم ميرتون مفهوم المعوقات الوظيفية ، و الذي يشير إلى النتائج التي يمكن ملاحظتها ، والتي تحد من تكيف النسق أو توافقه " .⁴ أي انه يمكن للوظائف الكامنة ، أن يكون لها دورين ، الأول يساعد في استمرار و ثبات النسق التنظيمي ، و الثاني يعمل على الحد من استمراره ، والقائم بهذه الوظائف الكامنة ، لا يدرك أن السلوك الذي يقوم به ، إنما هو سلوك يساهم في إعاقة جانب ، أو عدة جوانب من النسق التنظيمي الذي ينتمي إليه .

¹ علي عبد الرزاق جلي ، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، دون ذكر البلد ، ط 2 ، 2005 ، ص 187 .

² محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 109 .

³ محمود عودة ، أسس علم الاجتماع ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، دون طبعة ، دون سنة ، ص 94 .

⁴ علي عبد الرزاق جلي ، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص 189 .

" وقد أضاف ميرتون ، إلى ما ذكره ماكس فيبر ملاحظات حول المعوقات الوظيفية للبيروقراطية ، حيث ذكر أن البيروقراطي من اجل أن ينجح ، لا بد أن يكون سلوكه متسقا ، و أن ينفذ التعليمات بكل صرامة ، مما يجد من قدرته على تغيير ، أو تعديل الظروف غير الملائمة التي لم تكن في حساب واضعي القواعد ، و مخططي السياسة " .¹ أي أن ميرتون ينبه إلى أن الضغوطات ، التي يفرضها التنظيم البيروقراطي على العمال ، تجعلهم يقومون بتصرفات غير عقلانية ، تؤدي إلى إعاقة التنظيم ، هذا لان التنظيم العقلاني للبيروقراطية ، يسمح بالتنبؤ بالسلوكات التي يقوم بها العمال ، فعندنا يحدث سلوك غير متوقع ، لا يمكن تداركه و بالتالي يسبب معه خلاا وظيفيا .

و يضيف مشال كروزيه ، على نفس الفكرة التي جاء بها ميرتون ، إذ يعتبر أن تنفيذ العامل للتعليمات بكل صرامة، و الخضوع لها يخلق خلاا وظيفيا يعيق التنظيم ، بحيث يصبح ذلك القانون بمثابة " الحصن الذي يحتمي به البيروقراطي ، من رؤسائه و زملائه و مراجعيه ، و يدفن فيه خوفه من ممارسة صلاحياته " .² فعوض أن يكون ذلك القانون وسيلة بيد العامل البيروقراطي ، يصح غاية يسعى للتحكم بها حتى يغطي بها إهماله .

غير أن بلاو Blaw " قدم تفسيراً آخر للتعويق الوظيفي ، حيث يرى انه لا يعود إلى التطابق الزائد مع القواعد ، بقدر ما يترتب على فقدان الأمن، في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم " ³ هذه الفكرة التي جاء بها " بلاو " ابتعد فيها عن ما جاء به " ميرتون " ، بحث لم يرى أن العمل بطريقة روتينية من خلال احترام الأفراد للقوانين و الخضوع لها ، يشكل خلاا وظيفيا ، بقدر ما رأى أن وجود الخلل مرتبط ارتباط كبير بسوء العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم ، فقدان الأمن

¹ محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 13 .

² عامر الكبيسي ، الفكر التنظيمي ، التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 92 .

³ بلاو نقلا عن محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 13 .

و الثقة بين الأفراد يؤثر سلبا على استقرار الأفراد، و بالتالي فشل المؤسسة في تحقيق التكيف لأعضاء التنظيم، ما يحول دون وصول التنظيم لأهدافه .

كما يعد فلفيدو باريتو ، من أوائل العلماء الذين حاولوا دراسة ، التفاعل الموجود بين الأنساق الاجتماعية ،من خلال دراسة السلوك الإنساني ، و احتاج في ذلك إلى تحديد واضح للأفعال ، التي يقوم بها الفاعلون داخل النسق ، و قد ميز بين نوعين أو فعلين ؛ فعل منطقي يستند إلى أحكام العقل و المنطق و المعرفة و هو يوازن بين الوسائل المتاحة و الغاية المرجو تحقيقها أو الوصول إليها مع محاولة مطابقة هذا التوازن مع ما هو موجود على ارض الواقع . و قد أكد باريتو على أهمية هذا النوع من الأفعال ، لأنه يحدد أهدافه بدقة ، و يبحث عن الوسيلة الأنسب التي توصله إلى تحقيق غايته ، إلا انه اعترف أن وجود هذا النوع من السلوكات العقلانية ، نادر الوجود داخل المجتمعات ، فالأفعال المسيطرة و التي تحتل حيزا كبيرا من السلوك الإنساني، هي الأفعال أو السلوكات غير المنطقية ، أو التي تتميز باللاعقلانية و التي تصدر عن حاجات غرائزية ، و عاطفية للفرد ، و التي يحاول تحقيقها بشتى الطرق و الوسائل .¹ فوجود هذا النوع من الأفعال غير المنطقية، أو غير عقلانية داخل نسق الاجتماعي ، من شأنه أن يخلق خلل وظيفي ، يعمل على إعاقة النظام داخله ، فمحاول كل فاعل نحو السعي لإشباع رغباته ، دون مراعاة منه للأثر الذي يمكن أن يسببه ، من مشاكل للنسق التنظيمي الذي ينتمي إليه ، يمكن أن يعيق سيره و تطوره .

¹ محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام الاجتماع الغربي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت، دون طبعة، 1983، صص 152، 153، 158، .

و من خلال دراسة باريتو للسلوك الإنساني ، و التي حددها في نوعين ، قام بخصر النوع الثاني المتمثل في الفعل غير المنطقي ، في أربعة فئات أو أنواع هي :¹

- النوع الأول: السلوك الذي لا ترتبط فيه الوسائل و الغايات مع الواقع ، بحيث يقوم الفاعل بالفعل دون أن يحدد أهدافه ، و لا الوسيلة التي تمكنه من الوصول إلى هدفه، وإن قام بتحديددها فهو غير مستوعب ، لمدى تطابقها على ارض الواقع .

- النوع الثاني: هو سلوك ذاتي تنعدم فيه الموضوعية ، بحيث يختار الفاعل وسائل غير متلائمة مع الغاية التي يريد الوصول إليها ، و بالتالي يكون سلوكه غير منطقي مع النتائج.

- النوع الثالث: هو سلوك نتائجه مرتبطة بنوع الوسيلة التي اختارها الفاعل ، بحيث أن الفاعل يكون غير مدرك للنتائج التي توصله إليها ، تلك الوسيلة عند استعمالها .

- النوع الرابع: هو السلوك الذي يحدد فيه الفاعل أهدافه ، و الوسائل التي يجب استعمالها للوصول للغايات ، لكنه لا يقوم بربط تلك الوسائل و الغايات بالواقع ، فتكون النتائج مخالفة لما توقع حدوثه .

و على خلاف الدراسات التي قدمها كل من ، ميرتون و كروزيه و بلاو و التي كشفت عن وجود سلوكات غير عقلانية ، يتبعها الفاعلين دخل النسق الذي ينتمون إليه ، كان باريتو سباق إلى دراسة أسباب إتباع الفاعلين لهذا السلوك الغير عقلاني ، و الغير منطقي. و قد توصل إلى أن سلوك الفاعلين يتوجه حسب الرواسب ، التي يحملها و التي يقوم بتجسيدها على ارض الواقع .

¹ محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام الاجتماع الغربي ، نفس المرجع ، صص 160 ، 161.

2- الرواسب الثقافية كموجه لسلوك الفاعلين :

لم يحظى موضوع الرواسب الثقافية بالدراسة الكافية من قبل الدارسين و الباحثين بالرغم أنها تعتبر من بين المواضيع البالغة الأهمية في توجيه السلوك الإنساني سواء نحو العقلانية و الرشادة أو الاعتلال و الخلل فالتنظيم العقلاني للمؤسسات رغم اعتماده على الخصائص التنظيمية المعروفة كالتسلسل الرئاسي و تفويض السلطة و التخطيط و وضع قنوات خاصة للاتصال من اجل تحقيق أهدافه إلا انه يصطدم بمعوقات تحول دون وصوله للنتائج المرجوة فالعامل له خلفية ثقافية إن كانت متناقضة مع ما يحمله التنظيم من عقلانية فإنها تصبح خلا و وظيفيا .

و بما أن الرواسب الثقافية تعد موجه للسلوك اللاعقلاني للفرد سنحاول تحديد معنى الثقافة والرواسب .

2-1 تعريف الثقافة و الرواسب :

لفهم سلوك الفاعلين داخل الأنساق الاجتماعية كان لزاما علينا المرور على الخلفية الثقافية لدى هذا الفاعل و من ثم اكتشاف ما تحمله تلك الثقافة من موجهاً للسلوك و ما خلفته تلك الموجهاً من رواسب ثقافية لديه .

أ- تعريف الثقافة :

إن موضوع الثقافة واسع و شامل و قد تعددت تعاريفها إلا أننا سنحاول تسليط الضوء على التعاريف المدروسة من الناحية الانثرو-سوسيولوجية.

و في هذا الخصوص كان ادوارد بارنات تايلور أول من عرف الثقافة على أنها ذلك " الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل القدرات و

العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع " ¹ من خلال هذا التعريف يتضح أن الثقافة شاملة و فيها ما هو مادي و غير مادي و يتم انتقالها للأفراد عن طريق الاحتكاك بأفراد المجتمع .

و أكد رالف لنتون أن " ثقافة المجتمع هي طريقة حياة أفرادها و هي مجموعة الأفكار و العادات التي تعلموها و ساهموا فيها ثم نقلوها من جيل إلى آخر " ²

و من جهة أخرى يعرفها مشكاتي Meshkati بأنها " طريقة حياة الناس و هي مجموع سلوكياتهم المتعلمة و اتجاهاتهم و عاداتهم و تقاليدهم و آثارتهم المختلفة " ³

إذ يشترك هذان التعريفان على أن الثقافة هي طريقة للحياة يكتسبها الأفراد عن طريق عملية التعلم و من خلالها يتلقى الفرد الأفكار و العادات و التقاليد و القيم الخاصة بمجتمعه .

و قد ذهب ادغار موران إلى ابعده من ذلك في تعريفه للثقافة فقد اعتبرها " أعظم انبثاق يتصل بالمجتمع البشري إذ تجمع كل ثقافة في داخلها راسمالين : رأس مال معرفي و تقني (الممارسات و المعارف و المهارات و القواعد) و رأس مال ميثولوجي و طقسي (المعتقدات و المعايير و الممنوعات و القيم) " ⁴ .

¹ دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، صص 30، 31 .

² هارلميس و هولبورن ، سوشولوجيا الثقافة و الهوية ،، ترجمة حاتم حميد محسن ، دار كيوان للطباعة و النشر و التوزيع ،سوريا، ط 1، 2010، ص 8 .

³ مشكاتي نقلا عن معهد مقداد ، اثر العوامل الثقافية في نقل التكنولوجيا ، الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992 ، ص 97 .

⁴ ادغار موران ، النهج إنسانية البشرية الهوية البشرية ، ترجمة هناء صبحي ، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث (كلمة) ، أبو ظبي ، ط 1 ، 2009 . ص 193 .

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الثقافة هي مجموعة من الموجهات التي تشكل طريقة للعيش ينتجها الإنسان و يقوم بإكسابها لأفراده عن طريق عملية التعلم و هي تنتقل من جيل إلى آخر بحكم ترسُّخها في الذهن .

ب- تعريف الرواسب :

ليس من السهل تحديد مفهوم الرواسب هذا لان المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض بحيث يستعمل تارة " على انه مرادف للغرائز الإنسانية و تارة يستعمل على انه مرادف للعواطف و تارة أخرى على انه مرادف للعقد البشرية حسب المحتوى الذي أعطاه فرويد Freud له... فهو يشبه الغرائز من حيث انه حالة عقلية ثابتة و مستقرة في ذات الفرد و توجه سلوكه بطريقة غير منطقية و تشبه العواطف من حيث انه أساس الترابط و التفاعل الاجتماعي و تشبه العقد لأنه حالة سيكولوجية تولدت بفعل مجموعة من المبادئ " ¹

لكن الرواسب حسب ما حددها باريتو هي " حالات عقلية ثابتة في العقل البشري توجد في كافة المجتمعات بالرغم من أن التعبير عنها يختلف من مجتمع إلى آخر " ² فالرواسب حسبها تكون في ثنايا النفس البشرية تستوطن العقل البشري و تقوم بالتحكم في أفعاله و سلوكاته . وقد ربط باريتو بين السلوك و الرواسب عن طريق المشتقات ، التي تمثل " التعبيرات اللفظية و الصيغ و التراكيب التي يصوغها في صورة منطقية و قالب متكامل يخفي ما ترسب في القاع من سلوك غير منطقي " ³ و قد اعتبر باريتو المشتقات بمثابة مخرجات للرواسب فالفرد عندما يقوم بسلوك أو فعل غير منطقي و يتناقى مع العقلانية يحاول أن يعطيها صبغة من المنطقية و الواقعية إذ يقول " أن الناس لديهم نزوع مستمر نحو إضفاء الطابع المنطقي على سلوكهم غير المنطقي أساسا

¹ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة بباب غاز PIPE GAZ ، صص 89 ، 90 .

² محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام الاجتماع الغربي ، مرجع سابق ، ص 168 .

³ نفس المرجع ، صص 173 ، 174 .

و هذا بدوره يدفعهم الى صياغة تفسيرات زائفة منطقيا و هم يعتقدون خطأ أن هذه التفسيرات هي السبب في أنماط سلوكهم " ¹

و خلاصة القول أن السلوك أو الفعل غير المنطقي توجهه رواسب ثقافية و يعمل الفرد على تبرير ذلك السلوك غير منطقي عن طريق المشتقات .

2-2 خصائص الرواسب الثقافية :

بما أن الرواسب تكون نتيجة لعوامل أنتجتها الثقافة فان هذه الأخيرة ستعطي للرواسب نفس خصائصها التي تمتاز بها ، و عليه ستحدد مجموعة من الخصائص على النحو التالي :

- الرواسب الثقافية إنسانية و اجتماعية : تأخذ الرواسب الثقافية طابعين ، الطابع الإنساني لأنها من صنع الإنسان و تأخذ الطابع الاجتماعي لأنها نتاج المجتمع ، فالرواسب الثقافية " تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية ، من خلال سعي الإنسان لابتكار ، سبل التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، و محاولته التحكم بالظروف المحيطة به ."²
- الرواسب الثقافية مكتسبة : الرواسب الثقافية " ليست غريزية أو عضوية أو تنتقل بيولوجيا و لكنها نتاج التفاعل الاجتماعي " ³ إذ يتم اكتساب عن طريق عملية التعلم التي تتم من خلال التفاعلات التي تحدث بين الأفراد و الجماعات و هذا ما يسمح " بتطويرها كلما تطورت قوانين التعلم و تقنياته " ⁴ .

¹ محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام الاجتماع الغربي ، مرجع سابق ، ص 174 .

² عبد الغني عماد ، سوسولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكاليات ... من الحداثة الى العولمة ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، ط 2 ، 2008 ، ص ص 115 ، 116 .

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الثقافة ، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2006 ، ص 36 .

⁴ عبد الغني عماد ، سوسولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكاليات ... من الحداثة الى العولمة ، مرجع سابق ، ص 116 .

-**الرواسب الثقافية مستمرة** : الرواسب الثقافية تتميز باستمرارها عبر الأجيال فهي تنتقل من جيل الى آخر " و بفضل اللغة يستطيع كل جيل أن ينقل خبراته بطريقة رمزية الى الجيل الناشئ"¹ - **الرواسب الثقافية متراكمة** : إن الأفكار و المعارف و المهارات تتراكم لتترسب لدى الأفراد و تنتقل من وسط اجتماعي لآخر " عن طريق التعلم و المحاكاة و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق "²

-**الرواسب الثقافية منتشرة** : " يتم انتقال العناصر الراسبة في الثقافة بطريقة عفوية أو واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى أجزاء أخرى و من ثقافة الى أخرى، تنتشر الثقافة التنظيمية الراسبة داخل المنظمات الإدارية كما إن انتقال الهياكل التنظيمية و الإجراءات و الأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات و العادات السلوكية و غيرها مما يتصل بأنماط السلوك."³

-**الرواسب الثقافية متكاملة** : الرواسب الثقافية تكمل بعضها " إذ اي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي "⁴

-**الرواسب الثقافية متغيرة** : التغيير على مستوى الرواسب الثقافية يكون بطيئاً فالأفراد يقاومون تغيير العادات و التقاليد والقيم بينما تكون لهم قابلية سريعة للتغيير على المستوى المادي كتغيير الأدوات و الأجهزة و التقنيات⁵ .

¹ عبد الغني عماد ، سوسولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكاليات ... من الحداثة الى العولمة ، مرجع سابق ، ص 116 .
² مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2003 - 2004 ، ص 79 .
³ فريد دراج ، الرواسب الثقافية و تأثيرها على ولاء الموظفين اتجاه المنظمة ، دراسة ميدانية بالفرعين الإداريين الخامس و الثالث لبلدية المسيلة ، مرجع سابق ، ص 25 .
⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ص 79 .
⁵ فريد دراج ، الرواسب الثقافية و تأثيرها على ولاء الموظفين اتجاه المنظمة ، دراسة ميدانية بالفرعين الإداريين الخامس و الثالث لبلدية المسيلة ، مرجع سابق ، ص 25 .

2-3 مكونات الرواسب الثقافية:

بالرجوع الى التعاريف السابقة التي ذكرناها حول الثقافة نجد أنها تتكون من معتقدات و اتجاهات و الأعراف و القيم:

المعتقدات:

إن المعتقدات هي من المكونات الأساسية للرواسب الثقافية ففي مجال التنظيمات هي عبارة عن " أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز العمل و المهام " ¹ و من هذه المعتقدات الراسبة و المترسبة في ذهن العامل تضيع الوقت و إهمال العمل و ضرورة تكوين علاقات خاصة للحفاظ على المكانة بالمؤسسة ... الخ

الأعراف :

هي كل " المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة " ²

القيم :

تعد القيم أساس الرواسب الثقافية إذ تمثل " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها في تحديد السلوك المقبول و المرفوض و الصواب و الخطأ و تتصف بثبات نسبي حيث أنها قناعات راسخة في اغلب الأحيان " ³ كما يرى عبد الرزاق جليبي بأنها " مجموعة من

¹ احمد علماوي ،أمر عزاري ، الثقافة التنظيمية مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ،الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة يومي 13/14/ ديسمبر 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الطاهر مولاوي ، سعيدة ،ص 6 .

² نفس المرجع ، نفس الصفحة .

³ محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 123 .

المعتقدات التي تتسم بقدر من الاستمرار النسبي و التي تمثل موجهاً للأشخاص نحو غايات و وسائل لتحقيقها أو أنماط سلوكية يختارها و يفضلها هؤلاء الأشخاص بديلاً لغيرها و تنشأ هذه الموجهاً بين الشخصية و الواقع الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي و تفصح القيم عن نفسها في المواقف و الاتجاهات و السلوك اللفظي و السلوك الفعلي و العواطف التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة " .¹ فالقيم هي اعتقاد يصنعه الإنسان و يلتزم به يتم انتقاله عبر الأجيال و يترسخ و يترسب في الأذهان البشرية و يعتمد عليه الإنسان لتوجيه و تحديد السلوك الملائم .

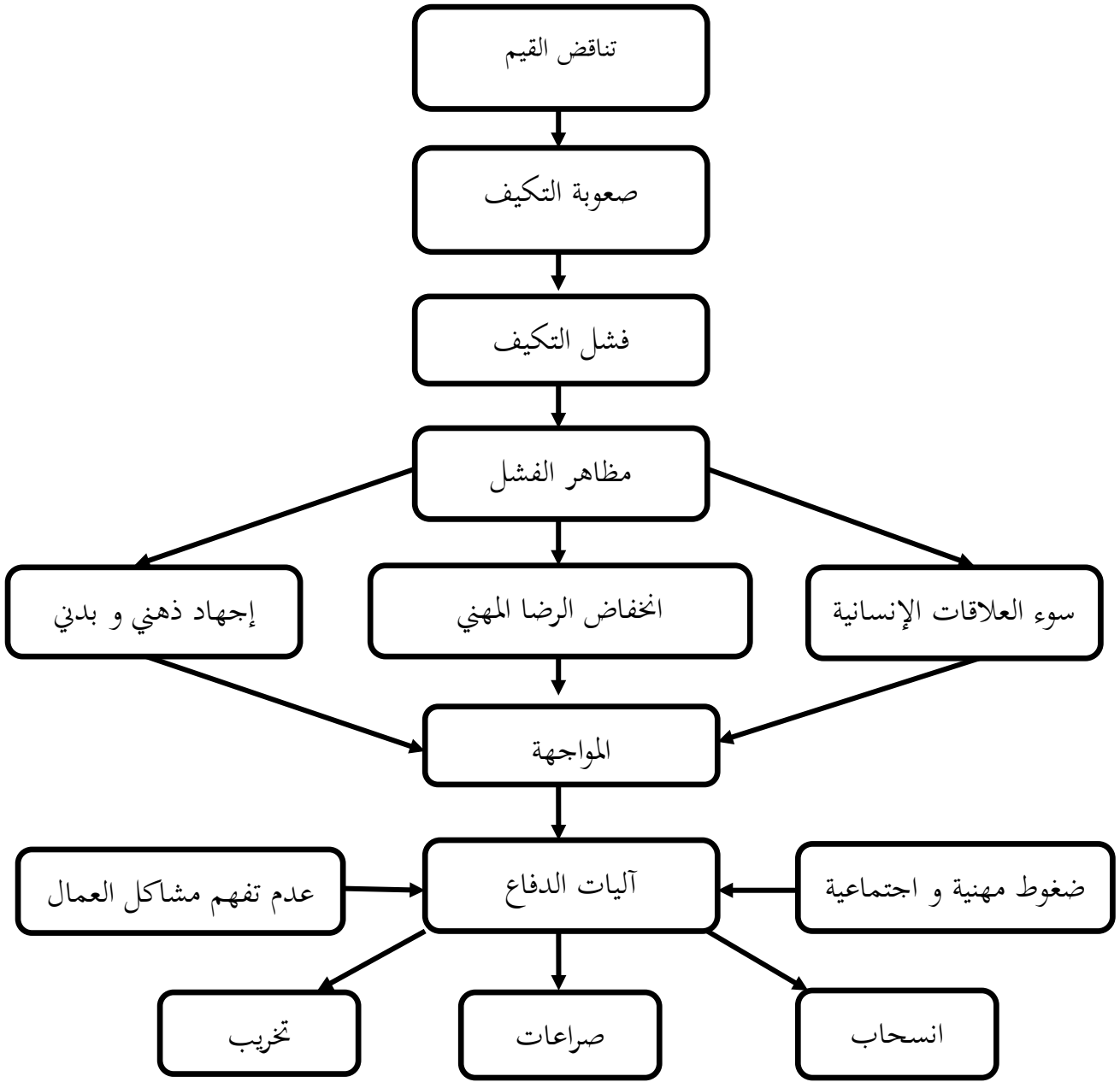
" عموماً إن رسوب القيم في أذهان الأفراد المنتمين إلى المحيط التنظيمي الثقافي هو الذي يخلق المشكلة التي تستدعي التحليل والمناقشة، وخاصة عندما ترسب القيم بشكل متناقض بين الثقافات الفرعية المختلفة داخل أو خارج التنظيم " ² فتناقض القيم أو رسوبها في ذهن الفرد و فقدانها لوظيفتها الأصلية يكون له عدة مشاكل تنظيمية تؤثر على تكيفه داخل المؤسسة مما يؤدي الى فشل التنظيم من تحقيق التكيف لأفراده الأمر الذي ينعكس على علاقات العمل بين العمل و انخفاض رضاهم ما يؤدي بالعمال الى اتخاذ أساليب دفاعية كردة فعل عن الوضعية التي يعيشون فيها تتمثل غالباً بالمواجهة أو الصراع و إذا كانت ردة الفعل قوية جداً يتخذون من التخريب كوسيلة للتعبير عن وضعيتهم³

¹ سامية بن رمضان ، " التغير القيمي و أثره على اتجاهات الشباب في المجتمع الجزائري بين الواقع و التحديات المستقبلية ، قراءة سوسولوجية " ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد 7 ، 2013 ، ص 153 .

² فريد دراج ، الرواسب الثقافية و تأثيرها على ولاء الموظفين اتجاه المنظمة ، مرجع سابق ، ص 28.

³ بوفلحة غياث ، تناقض القيم داخل التنظيم ، الثقافة و التسيير ، أعمال ملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992، ص 217 .

شكل رقم (03) يوضح بعض انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم¹



4-2 تصنيف الرواسب (أنواعها) : حدد باريتو ستة أنواع من الرواسب و قسمها إلى

رواسب عامة و رواسب فرعية و يمكن عرضها فيما يلي :¹

¹ بوفلحة غياث ، تناقض القيم داخل التنظيم ، مرجع سابق ، ص 218 .

1- غريزة التكامل : يسعى هذا النوع من الرواسب إلى التغيير من خلال قدرة الفاعلين على

التخيل و استعمال العقل و المنطق في ابتداع و ابتكار طرق جديدة تساهم في التقدم و الازدهار. غير انه في بعض الحالات يمكن لهذا الراسب أن يؤدي إلى سلوكات غير عقلانية .

2- غريزة استمرار التجمعات : هذا الراسب يعمل بعكس الراسب السابق فإذا كان الأول

يبحث عن التغيير و التجديد فان هذا الراسب يتفادى التغيير من خلال رفض التفكك و السعي للمحافظة على الثبات و الاستقرار في العلاقات سواء كانت هذه العلاقة مع الأفراد الآخرين أو الاقتراب أو الأمكنة أو الطبقات ... الخ.

3- الحاجة إلى التعبير عن العواطف بسلوك خارجي : هذا الراسب يحاول التعبير عن الذات

من خلال التعبير عن عواطف الفرد من خلال ممارسات سلوكية أو كلامية أو طقوس .

4- راسب الألفة الاجتماعية : هو راسب يتعلق بالحياة الاجتماعية بحيث يشير إلى حاجة الفرد

للعيش في النظام من خلال رغبته في الامتثال و التضحية و الشفقة ... الخ هذا الراسب يعمل على توحيد الأعضاء و بالتالي تقوية الروابط .

5- تكامل الفرد و من يتبعونه : يعمل هذا الراسب على تحقيق التوازن الاجتماعي للفرد و هذا

من خلال المحافظة على مصلحته عن طريق البحث عن الطرق و الوسائل التي تحقق للفرد رغباته و حاجياته الذاتية .

6- راسب الجنس : اعتبر باريتو هذا الراسب عبارة عن غريزة مطلقة و لم يهتم به إلا في ضوء ما

يصوغه الإنسان من نظريات و أساليب للفكر و العمل .

¹ محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام الاجتماع الغربي ، مرجع سابق ، صص 169 ، 170 ، 171 ، 172 ، 173 .

3- دوافع السلوك الإنساني و أسلوب توجيهه في المؤسسات :

إن السلوك التنظيمي في المؤسسات يستهدف فهم و تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به من اجل توجيهه نحو أهداف المؤسسة و فهم هذا السلوك في التنظيمات مرتبط بالمبادئ و القيم و العادات التي تترسب لدى الفرد و يتم ترجمتها على شكل أفكار و أفعال تؤدي إلى تطور النسق التنظيمي العام أو فنائه . و السلوك الإنساني يتغير بمدى رسوب هذه المبادئ و القيم و المعتقدات ، و يمكن أن نحدد مجموعة من المبادئ التي تجعل السلوك الإنساني يسلك مساراً مقبول أو غير مقبول فيما يلي :¹

1- مبدأ السببية : إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم و إنما ينشأ نتيجة لمؤثرات ذاتية (عضوية أو نفسية) أو خارجية نتيجة تغير في ظروف البيئة فالتغير يحدث حالة من عدم التوازن الذي يدعو الفرد إلى إتباع السلوك الذي يعيد له التوازن .

أي أن لكل سلوك معنى و خلفية وراء قيامه بسلوك معين دون غيره و يرجع ذلك لوجود رغبة غير مشبعة لديه تدفعه للقيام بذلك الفعل . فعندما يكون هناك سبب واضح لدى الفرد يسعى إلى تحقيقه يختار السلوك الملائم الذي يوصله لغايته إذ يمكن أن يتخذ الفرد سلوك عقلاني يتفق مع المبادئ التنظيمية أو سلوك غير عقلاني متجاوزاً به تلك المبادئ و القوانين .

2- مبدأ الدافع : هو القوة الأساسية التي تثير و تدفع الإنسان للتحرك و التصرف و قد يكون سبب الدافع مادياً أو اجتماعياً أو معنوياً.

¹ سليم إبراهيم الحسيني ، السلوك الإداري (التنظيمي) و العلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 1999 ، ص 28، 27.

إن الدوافع هي مؤثرات داخلية خاصة بالفرد تدفعه للقيام بسلوك معين من اجل تحقيق هدف أو طموح أو غاية معينة ، و تعتبر الدوافع عامل نسبي عند الأفراد تختلف نسبتها من فرد لآخر حسب الهدف الذي يطمح إليه .

3- مبدأ الهدف : إن السلوك الإنساني الطبيعي موجه دائما لتحقيق هدف معين مثل سلوك الاجتهاد لتحقيق النجاح أو لتفادي ضرر ما .

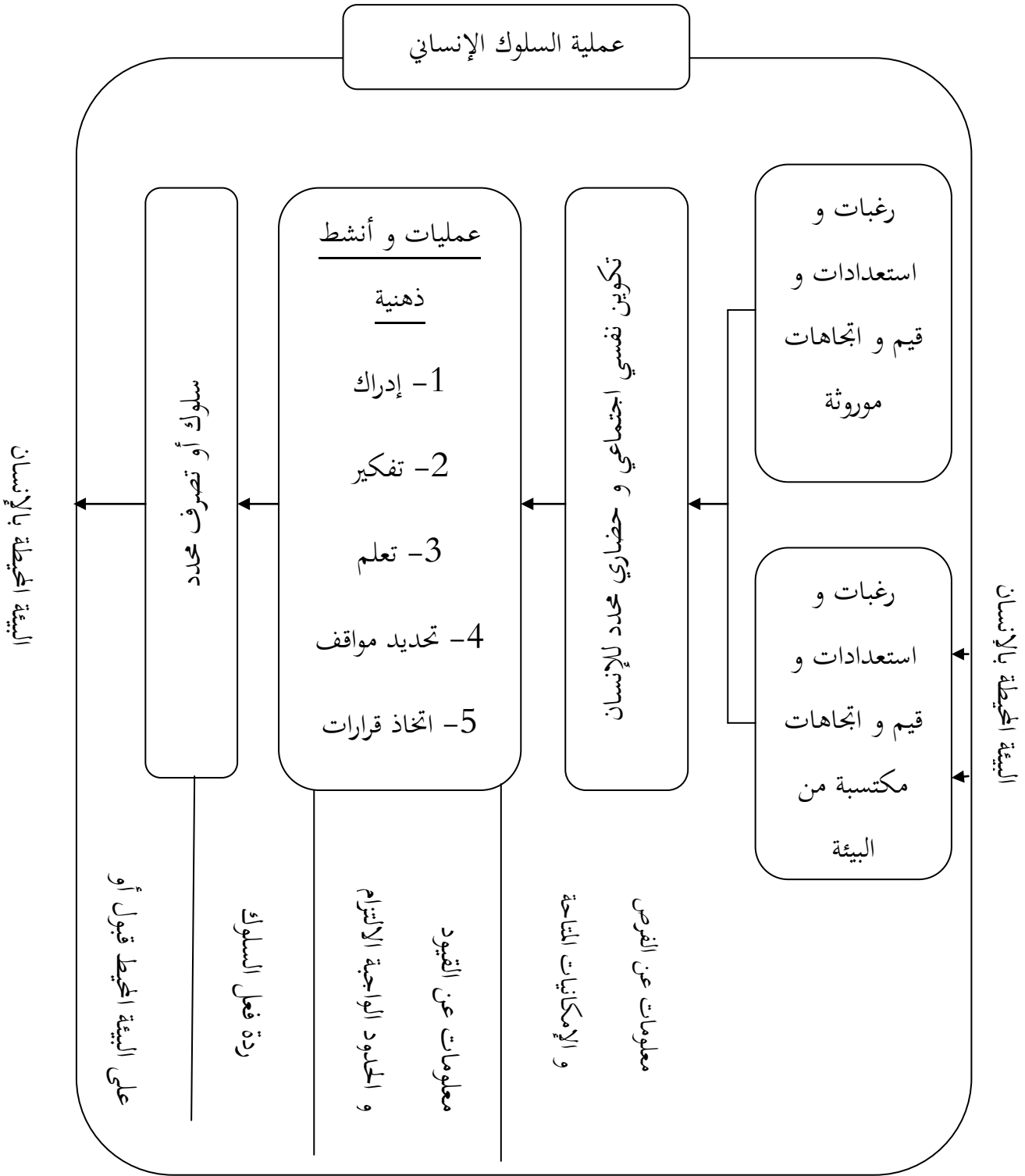
إذ لا يمكن تصور سلوك دون هدف معين يسعى الفرد الى تحقيقه و غالبا يكون سلوك العمال داخل المؤسسات التي يعملون بها متجها نحو تحقيق المنفعة بالحصول على مستحقاتهم من علاوات و حوافز و ترقية... الخ و من اجل تحقيق هذا الهدف كل شخص يتخذ سلوك معين يمكن أن يكون عقلاني باحترام القوانين و الانضباط و الالتزام و يمكن أن يكون سلوك غير سوي يتخذ به طرق لاعقلانية يصل بها الى مبتغاه .

4- مبدأ التنوع : إن السلوك الإنساني يظهر بصور و أشكال متعددة مثل الحركة أو تغيير تقاطيع الوجه أو الكلام أو الامتناع عنه أو التفكير... الخ

5- مبدأ المرونة النسبية : أي أن السلوك الإنساني قابل للتعديل و التبديل تبعا للظروف والمواقف المختلفة و درجة المرونة تختلف من شخص لآخر طبقا لمقومات الشخصية و الظروف البيئية .

و يمكن توضيح مراحل تكوين السلوك من خلال تأثير كل من ال رغبات و الاستعدادات والقيم و الاتجاهات الموروثة و المكتسبة من الإرث الثقافي للمجتمع على البيئة التي يعمل فيها الفرد و التي تشكل له صورة عن الفرص و الإمكانيات المتاحة له داخل التنظيم و في نفس الوقت تعطيه صورة عن القيود و الحدود الواجب الالتزام بها ليتخذ من خلالها سلوكا يكون بمثابة ردة فعل عن المكتسبات القبلية .

شكل رقم (04) يبين تكوين السلوك الإنساني¹



¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 2 ، 1997 ، ص 104 .

و يمكن تغيير أو توجيه سلوك الأفراد في المؤسسات بفضل الرقابة فمتى كانت هذه الأخيرة موجودة كان السلوك عقلاني و منتظم و متى قلت أو غابت كان السلوك عشوائي غير منضبط . و تعد القيم بمثابة الرقابة الضمنية أو الذاتية لسلوك الأفراد داخل التنظيم حيث تنبع هذه الرقابة الضمنية من القيم التي يتشبع بها الفرد منذ الصغر عن طريق التنشئة الاجتماعية سواء من الأسرة أو المدرسة أو الدين الذين يعملون على وضع الفرد في قالب ثقافي معين يعمل على جعل العمل عبادة و هذا من خلال زرع قيم التضحية و الصدق و الأمانة و التفاني في العمل ... فبوجود هذه القيم لدى الأفراد بالمؤسسات تكون كفيلة بنجاح التنظيم و استمراره لأنها تعمل على تغليب المصلحة العامة قبل الخاصة و بهذا لا يحتاج الأفراد الى رقابة خارجية لتوجيه سلوكهم. و من جهة أخرى عندما ترسب هذه القيم من فكر العامل فان سلوكه سيتأثر سلبا و يؤثر حتما على النسق التنظيمي الذي ينتمي إليه فيعيق تطوره و استمراره و من اجل توجيهه نحو أهداف المؤسسة يتطلب دائما وضع رقابة على سلوك العمال للقضاء على السلوكات السلبية اللاعقلانية كتضييع الوقت و عدم الانضباط و التهرب من المسؤولية و ترك العمل بدون إذن و التحايل للحصول على إنجازات ...

و تختلف شدة الرقابة حسب نمط القيادة المتبع في المؤسسة فالرقابة تكون كبيرة على العمال كلما كان أسلوب القائد متسلط بحيث يعمل على توجيه السلوك الايجابي عن طريق الثواب و تقديم المكافآت و التحفيزات أما السلوك غير العقلاني فيعمل على توجيهه من خلال فرض العقاب وبالتالي يصبح سلوك الأفراد في المؤسسة مرتبط بالخوف سواء كان من العقاب أو من فقدان الامتيازات و تكون الرقابة معتدلة عندما يعتمد القائد على الأسلوب الديمقراطي أي كلما رأى القائد أن سلوك العمال يتجه نحو الانحراف يعمل على توجيهه من خلال التشاور مع الأفراد حول الأسباب التي دفعت بالفرد لاتخاذ سلوك لاعقلاني يتنافى و المبادئ المعمول بها في المؤسسة .

أما إذا كان أسلوب القائد فوضوي و متساهل مع العمال فهنا الرقابة ستكون شبه منعدمة مما يجعل القيم السلبية تؤثر على السلوك و توجهه و بالتالي تطغى المصالح الخاصة على المصلحة العامة .

جدول رقم (03) يوضح أنماط القيادة و خصائصها

نمط القيادة	خصائصها
القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة أو الاستبدادية):	<ul style="list-style-type: none"> - يتخذ القائد القرارات بطريقة فردية . - لا يترك الفرصة للمرؤوسين للتشاور عن الخطط المستقبلية و إبداء الرأي و إنما الالتزام فقط . - يكون القائد مبتعد عن الجماعة . - يعتمد على أسلوب السيطرة . - يوجه المرؤوسين عن طريق الثواب و العقاب .
القيادة الديمقراطية (الحرة) :	<ul style="list-style-type: none"> - يعمل القائد على التشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات. - تجدد القائد قريب من كل أعضاء الجماعة. - يعتمد على أسلوب التشاور و الإقناع. - يستخدم الثواب و العقاب بطريقة موضوعية. - يعطي للأفراد حرية في الاتصال و التفاعل .
القيادة الفوضوية	<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ القرارات لا يقوم بها بنفسه و إنما يتركها لأفراد الجماعة.

<p>(المتسببة أو المتساهلة)</p> <p>:</p>	<p>-تقسيم العمل يتم داخل فرق العمل و لا يتدخل فيه القائد.</p> <p>-لا يقوم بأي مجهودات لتوجيه الأفراد داخل المؤسسة.</p> <p>-لا يراقب العمل.</p>
---	--

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2002 ، ص 269 .

4- المتطلبات الوظيفية كأساس للوصول الى الفعالية التنظيمية :

إن المؤسسة أو المنظمة عبارة عن " نسق اجتماعي يتألف من مجموعة فاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباعات و تتحدد الصلات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة " ¹ و كل فعل أو سلوك يقوم به الفاعلون في المنظمة إلا و يكون نتيجة مجموعة من القيم و المعتقدات و الرواسب التي يحملها الفاعلون في أذهانهم و يترجمونها على شكل أفكار و سلوكيات و التي تعمل هي الأخرى على التأثير في النسق التنظيمي سواء بالإيجاب أو بالسلب على حسب القيم التي يحملها الفاعلون في النظام فان كانت القيم التي يحملها الفاعلون في المنظمة سلبية حتما سيكون سلوك العمال سلبي مما يجعل النظام يعاني خلا وظيفيا يعمل على الحد من تطور المؤسسة أما إذا كانت القيم التي يحملها العامل ايجابية فهي كفيلة بتوجيه السلوك نحو العقلانية و الرشادة من خلال احترام القواعد التنظيمية و القانونية .

و لتفادي أي خلل وظيفي ناتج عن سلوكيات العمال غير العقلانية و التي تحد من تطور النسق التنظيمي جاء تالكوت بارسوز T.PARSONSE بأربع متطلبات وظيفية أساسية يرى أن

¹ محمد علام اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 154 .

تطبيقها يساهم في استمرار و تطور النسق التنظيمي و إهمالها يجعل منها مشكلة تعمل على إعاقة التنظيم¹.

أ- التكيف مع البيئة :

من اجل تحقيق تكيف الأفراد مع بيئتهم يجب على كل نسق تنظيمي توفير كل متطلبات واحتياجات الأفراد المنتمين إليه ، و المؤسسة بما أنها نسق تنظيمي ينتمي إليها أفراد يسعون لتحقيق أهداف خاصة بهم كالحصول على الأجر الذي يتناسب مع مستوى آدائهم بالإضافة إلى الترقية و التحفيزات و العلاوات و التقدير و الاحترام و الثناء على الجهودات المبذولة ... الخ كل هذا من شأنه أن يجعل الأفراد يتكيفون مع بيئتهم من خلال شعورهم بالرضا لما هو متوفر لديهم الأمر الذي يزيد من انتمائهم لتلك البيئة و يجعلهم متحمسين للعمل .

بالإضافة إلى هذا فخلق جو عمل مبني على الاحترام و التقدير و التشجيع الدائم على العمل الذي من شأنه خلف منافسة ايجابية بين الأفراد و الجماعات يجعل العمال في راحة نفسية دائمة تحقق لهم الرضا الوظيفي الذي يزيد من انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها غير انه يمكن أن " يؤدي عدم التزام الأفراد بواجبات الدور إلى فشل النظام في التكيف و حدوث ما يطلق عليه الأضرار أو المعوقات الوظيفية أو الخلل الذي يتمثل في التعارض بين ما ينبغي أن يكون و بين ما هو واقع فعلا و قد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام و انهياره " ²

¹ لطفى إبراهيم طلعت ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص 73.

² نفس المرجع ، ص 76 .

ب- انجاز و تحقيق الهدف :

إن الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة تتطلب من القائمين تسطير الأولويات اللازمة التي من خلالها يمكن انجاز ذلك الهدف و هذا من خلال عملية التخطيط التي تسمح بوضع خطة عمل إستراتيجية تحدد من خلالها المدة اللازمة لانجاز العمل و تحديد مستويات الأداء و تحديد المشاكل التي يمكن أن تعترض عملية الانجاز بالإضافة إلى تقدير الاحتياجات اللازمة لإتمام العمل كما انه لا يمكن تحقيق تلك الأهداف إلا من خلال إيجاد الاتفاق المشترك بين أعضاء النسق التنظيمي و هذا من خلال الاتصال الدائم بالعمال و اطلاعهم على مستجدات العمل ومحاولة إعطائهم فرصة لإبداء اقتراحاتهم لإيجاد الحلول التي تساهم في الوصول للهدف بأقل جهد و وقت ممكن .

ج- التكامل :

يمكن الوصول إلى التكامل عن طريق تحقيق الانسجام بين الأعضاء و هذا من خلال توطيد العلاقات بين أفراد النسق التنظيمي الواحد عن طريق خلق جو عمل يتميز بالتعاون و التضامن و التساند كما تكون ادوار الأفراد فيه معروفة و منسقة و هذا يعتمد بالدرجة الأولى على مقدرة المؤسسة على تقريب أهدافها من أهداف عمالها فقد يفشل النسق التنظيمي من تحقيق التكامل بسبب اختلاف أهداف الأفراد مع أهداف النسق الذي ينتمون إليه خاصة عندما " يسعى الأفراد إلى تحقيق إشباع أكبر من الإشباع الذي يسمح به النسق " ¹ هنا يصبح تصادم بين ما يطمح إليه الفرد و ما يمكن أن تقدمه المؤسسة فيسعى الأفراد إلى تحقيق أهدافهم بطرق غير مشروعة تساهم في ظهور الخلل و قد توصل إلى هذه الفكرة ميشال كروزيه في دراسته حول إستراتيجية الفاعلين في

¹ احمد زايد ، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية و النقدية ، تقدم محمد الجوهري ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، دون طبعة ، 1981 ، ص 127 .

الأنساق التنظيمية إذ رأى أن " كل فرد بإمكانه أن يحافظ على منطقة ارتياب تمكنه من الحصول على سلطة موازية يستعملها لخدمة مصالحه الشخصية " ¹ فامتلاك الأفراد لهذه السلطة الموازية الغير عقلانية التي تمكنهم من فرض سيطرتهم في مناصب عملهم تعمل على إعاقة النسق التنظيمي فعوض أن يعمل الأفراد لصالح النسق التنظيمي يصبح أهم ما يطمحون إليه هو تحقيق مصالحهم الشخصية و بالتالي " تتحول الوسائل إلى غايات " ² و بالتالي تصبح فكرة تحقيق التكامل مشكلة حقيقة يصعب تجسيدها على أمر الواقع .

د- المحافظة على النمط و إدارة التوتر :

إن المحافظة على النمط يتطلب من المؤسسة أن تضمن توفر نفس الدافعية للعمل لان تطور أي نسق تنظيمي يرجع بالدرجة الأولى إلى الفاعلين فيه الذين يعملون على بذل الجهود اللازمة للوصول إلى الأهداف المسطرة و هؤلاء الفاعلين يتأثر سلوكهم بمدى دافعتهم للعمل التي تزيد كلما كان هناك رضا عن ذلك النسق التنظيمي لهذا " على كل مجتمع أن يتأكد من أن أعضائه متحفزين ما فيه الكفاية لأداء الأدوار الضرورية المطلوبة " ³ لان وجود التحفيزات المادية و المعنوية تزيد من دافعية الأفراد نحو العمل .

كما أن استمرار النسق التنظيمي يعتمد على مدى قدرته على إدارة التوترات بين أعضائه وبما أن المؤسسة نسق تنظيمي يتفاعل فيه عدد كبير من الأفراد بشكل يومي فهي عرضة للصراعات الانفعالية للأفراد خاصة عندما لا تكون هناك عدالة في التقييم و التحفيز و الترقية و المحاسبة فشعور الأفراد بانعدام العدالة يؤدي بهم إلى القيام بسلوكات غير عقلانية و لتفادي هذه

¹ ياسين مشته ، " التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري " ، مجلة دفاتر علم الاجتماع ، العدد 10 ، 2013 ، ص 156 .

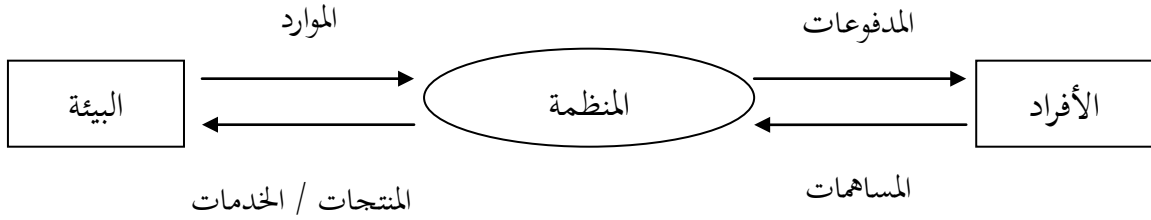
² محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 105 .

³ علي عبد الرزاق جلي ، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص 190 .

الضغوطات الداخلية على المؤسسة تُحلل مكانها الإنصاف بحيث كل فرد يأخذ حقه سواء من الناحية المعنوية أو من الناحية المادية حتى تضمن ولاء أفرادها و استمرار نسقتها .

وجانب من هذه الفكرة التي جاء بها بارسونز نجدها عند كل من **Pierre Morin** و **اريك دولافالي Eric Delavallée** إذ يؤكدان في كتابهما ، " Le manager à l'écoute du sociologue " أن للمنظمة مشكلتان كبيرتان يتوجب عليهما حلها لتضمن بقائها على قيد الحياة و تعزز تطورها من خلال ضمان التكيف مع البيئة (العملاء و المنافسين ...) ودمج الأفراد داخلها و قد وضح هذه العملية في الشكل التالي :¹

شكل رقم (05) يوضح كيفية محافظة المؤسسة على بقائها و استمرارها



¹ Pierre Morin ,Eric Delavallée, **Le manager à l'écoute du sociologue** , éditions d'organisation, paris, 2000,pp 1-2 .

ثانيا : الخلل الوظيفي الذي صاحب المؤسسات الاقتصادية من مرحلة التسيير

الذاتي إلى اقتصاد السوق

لا يخفى على أي شخص ،الحالة المزرية التي عانت منها الجزائر بعد الاستقلال، فقد تركت فرنسا الجزائر ،تتخبط في ظروف صعبة للغاية ،مست جميع جوانب الحياة ،الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية ،و حتى السياسية، فكل جانب من الجوانب كان يؤثر سلبا ،على الجوانب الأخرى،ومن خلال ما سنقدمه ،سنسلط الضوء على الجانب الاقتصادي ،الممثل في تجربة التصنيع في الجزائر ،و ما حملته الإصلاحات الاقتصادية، من خلل وظيفي،على المستويات التسييرية العقلانية .

1- التسيير الذاتي للمؤسسات 1963 – 1965 :

مع استقلال الجزائر ،و خروج المعمرين من البلاد، تركوا جميع المؤسسات، و المنشآت شاغرة من الإطارات الكُفأة،التي كانت تعمل على ،تسيير المؤسسات و الإشراف عليها ،في كل القطاعات ،كما تعمدوا تهريب الأموال إلى الخارج ،لإحداث عجز كلي للاقتصاد الوطني ،إضافة إلى هذا مخلفاته على الشعب الجزائري ،من فقر و جهل و بطالة ،و سوء الأوضاع الصحية ، فقد كان لزاما على الجزائر في تلك الفترة ،أن تأخذ زمام المبادرة لتقوم بإعادة بناء الاقتصاد الوطني، وفي نفس الوقت مواصلة العملية الإنتاجية، لسد الاحتياجات ،و ذلك عن طريق القيام بالتسيير الذاتي للمؤسسات ،و الذي يسير من خلال، أربعة أجهزة هي " الجمعية العامة للعمل ،و مجلس العمال ،و لجنة التسيير ،و المدير " ¹ و قد سعت من خلاله، إلى أن " توفق بين مصالح العمال، الذين ارتقوا من صنف الأجير ،إلى صنف المنتج الحر المسؤول، بمشاركة مباشرة في تسيير

¹ علي زكاز ،نصر الدين بوشيشة ، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،توطئة محمد بوخلوف، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، ط 1 ، 2003 ، ص 56 .

الوحدات الإنتاجية " ¹ ، و قد جاءت هذه المرحلة عفوية، و حتمية في نفس الوقت ،استجابة للظروف السائدة في تلك الفترة ، بالرغم من هذا فهي تعتبر، " أكبر تجربة تشهدها الجزائر ،سواء بالنسبة لمساحة الوحدات الإنتاجية المسيرة ذاتيا ،أو بالنسبة لعدد العمال العاملين بها " ² فبعد توقيع اتفاقية ايفيان ،في 19 مارس 1962، تم إصدار برنامج ،سمي ببرنامج طرابلس، أعطيت فيه الأهمية للزراعة ،كحل للخروج من الأزمة ،و هذا عن طريق الإصلاح الزراعي ،و استخدام الأساليب الحديثة ،و المحافظة على تراث الأرض الجزائرية ³ ، فقد كان معظم الشعب الجزائري، أميا يعمل في مجال الزراعة، أين تولى الفلاحون الذين كانوا يعملون ،في المجال الزراعي ،مسؤولية تسييرها ،بما يمتلكونه من خبرة في ميدان العمل ،و هذا " بتكوين لجان للتسيير ،تتولى تسيير المزارع الشاغرة " ⁴ ، كما اخذ العمال ،الذين كانت لهم علاقات بالمؤسسات الفرنسية ،و الذين عملوا فيها ،مبادرة تسييرها.

إلى جانب هذا ،فقد قامت الدولة، باتخاذ إجراءات سياسية تاريخية هامة ،متمثلة في التأميمات ،و قد شتمت مرحلة التسيير الذاتي ،تأميم الأراضي التي كانت بحوزة المعمرين ،وكذا تأميم البنوك ،و خاصة البنك المركزي الجزائري، و استبدال العملة الفرنسية، بعملة جزائرية في جانفي 1963 ⁵ ، كما اتخذت الجزائر في تلك الفترة، تبني النهج الاشتراكي للتسيير و محاولة " ،توجيه

¹ محمد السويدي ، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجارب العالمية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، دون طبعة ، 1986 ، ص 15 .

² نفس المرجع ، ص 8 .

³ نفس المرجع ، ص 139 .

⁴ نفس المرجع ، ص 13 .

⁵ محمد بلقاسم حسن بملول ، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر ، بناء قطاع اقتصادي عمومي رائد ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون طبعة ، 1999 ، صص 34 - 35 .

الرؤية نحو التخطيط، للاقتصاد الوطني، و هذا ما أكدته برنامج طرابلس، في 1962 و ميثاق الجزائر، في 1964 " ¹

فبالرغم من تلقائية هذه المرحلة، و قصر مدتها، إلا أنها عرفت عدة إيجابيات و سلبيات، فمن الناحية الايجابية، كانت هذه المرحلة كأساس للتخطيط، للمراحل القادمة، للتمكن من وضع خطة تنموية، يمكن السير عليها مستقبلا، فسياسة التأميمات التي اتبعتها الدولة، كان الهدف منها، هو تحضير أدوات تمويل، نموذج التنمية المعتمد، و الذي عرف بنموذج الصناعات المصنعة " ²، كما أن قيامها المفاجئ، و دون تخطيط، مع وجود الاعتبارات السياسية التي تبنت النموذج الاشتراكي، والتي أعطت فيه جانب من السلطة الشكلية للعمال، الذين كان لديهم ضعف كبير، في معرفة و فهم محتويات النصوص القانونية، هذا ما جعل الجمعية العامة للعمال، عبارة عن هيكل شكلي، تعمل على المصادقة على القرارات، دون سلطة محددة، إضافة إلى هذا، العمال لم يعتبروا كشركاء في التسيير، فالعلاقة بين العمال و المسيرين، كانت غائية، فلم تكن باستطاعة العمال، الحصول على أرباح أو المشاركة في اتخاذ القرار، مثلما كان متفق و منصوص عليه في التسيير الذاتي، هذا الأمر الذي جعل العمال ليسوا شركاء في المؤسسات، و إنما عمال تابعين لمؤسسات الدولة. ³ الأمر الذي سارع في تدهور، هذا النوع من التسيير، و ظهور تسيير آخر.

¹ محمد بلقاسم حسن بجلول، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، مرجع سابق، ص 35.
² سعيد أوكيل، محمد صالح، محمد بوتين، لعلاي علاوي، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، وزارة التعليم العالي، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، دون طبعة، 1994، ص 33.
³ علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 57.

2- التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1966 - 1979:

مع أن أغلبية الشعب الجزائري بعد الاستقلال، كان ينتمي إلى القطاع الزراعي، إلا أن الجزائر تبنت نموذج الصناعات المصنعة، الذي صاغه الاقتصادي الفرنسي (De Bernis) والذي رأى، بان هذا النموذج هو الذي يساعد على التقدم، فهو الحل الذي يسمح بتحقيق التكامل الاقتصادي، لقدرتة على إنعاش القطاعات الأخرى، فبتوفير الصناعات الأساسية كالحديد و الصلب، و الصناعات البيتروكيماوية، و الصناعات الميكانيكية، يمكن توفير متطلبات القطاع الزراعي، من معدات و أجهزة و أسمدة¹.

و قد رأى جمال غريد، أن الحل الوحيد في تلك الفترة، للوصول بركب الدول المتقدمة، هو عن طريق حرق المراحل، و هذا عن طريق الانتقال، من الزراعة إلى الصناعة، و بالتالي تكون الصناعات المصنعة، أحسن خيار تتبناه الدولة آنذاك². و قد شرعت الجزائر، في تطبيق هذا النموذج، بالاعتماد على التسيير الاشتراكي، كما عمدت إلى سياسة التخطيط، و هذا عن طريق وضع المخططات التنموية، و هنا بدأت تظهر المؤسسات الوطنية، التابعة للدولة، و التي شهت معوقات عديدة، على جميع الأصعدة.

فبداية التصنيع في الجزائر، كان ببناء المؤسسات الكبرى، التي تعتمد على الصناعات الثقيلة، و التي تطلبت نقل التكنولوجيا إليها، و في هذه المرحلة بدأ، الخلل يظهر على المؤسسات الوطنية، التي اتخذت ثلاث صيغ لإنشاء هذه المؤسسات، و ذلك بإبرام 90 عقد، مع الشركات المتعددة الجنسيات، و فضلت الجزائر نوع العقود، التي تقدم المشاريع جاهزة، و قد قامت بانجاز،

¹ علي غربي، بمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة العمومية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، دون طبعة، 2002، صص 65 - 66.

² جمال غريد، "العامل الشائع. عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، مجلة إنسانيات، 1، 1997، نشر 19 ماي 2013 <http://insaniyat.revues.org/11389>

67 % من المشاريع الصناعية، بصيغة المفتاح في اليد¹، في هذه الصيغة، يتطلب من المستورد، أن يقوم بجميع مراحل إنشاء المؤسسة، و استكمالها لتقديمها جاهزة للدولة، كما ينص العقد، على تدريب العمال على اكتساب التكنولوجيا، غير أن الواقع كان العكس، فهذه الصيغة من العقود، " لا ينقل التكنولوجيا، بل ينقل التقنية، أي لا ينقل المعارف الفنية، إنما ينقل المواد، والآلات المستعملة في الإنتاج، و بذلك لا يمكن للمتلقي السيطرة على التكنولوجيا " ²، ما دفع الجزائر إلى إبرام عقود أخرى، حتى يتمكن العمال من التحكم في الآلات، و هنا تفتن القائمين على ضرورة تغيير نمط العقود، حتى يضمنوا وجود المنتج، فظهر نوع آخر، لهذا العقد بصيغة الإنتاج في اليد، و يشترط في هذا النوع من العقود، على ناقل التكنولوجيا، أن يقوم بإنجاز المصنع، و تجهيزه بأحدث التكنولوجيات، و تدريب العمال على استعمالها، و كذا تعليمهم كيفية الإنتاج، و بهذا تكون الدولة قد ضمنت، من خلال هذا العقد، الوصول إلى مرحلة إنتاج منتجات قابلة للتسويق، و عند الوصول إلى الهدف المسطر، من هذا العقد ظهر مشكل آخر، و هو كيفية تسويق المنتجات، ما دفع الدولة إلى نوع ثالث، من هذه العقود، و هو صيغة السوق في اليد، إذ لا تختلف هذه الصيغة، عن الصيغ السابقة، إلا بزيادة شرط واحد، على صاحب المشروع أن يقوم بإيجاد الحلول لتسويق المنتجات، و ذلك بإيجاد الأسواق، التي يمكن للجزائر أن تبيع فيها منتجاتها .

من خلال هذه الصيغ، يتضح أن المؤسسة الوطنية عانت كثيرا، من مشكل التخطيط الذي كان مبني على المركزية في التسيير، إذ لم يكن للوزارة الوصية، القدرة على التخطيط الاستراتيجي، الذي يسمح بوضع خطة شاملة، لعملية التنمية، ففقدت في كل مرحلة، تحاول أن تقوم بتصحيح الأخطاء السابقة، كما " أوكلت مهمة تسيير المؤسسة، إلى مديرين مندوبين، و مختارين

¹ محمد زوي، " إستراتيجية الصناعات المصنعة و الصناعة في الجزائر "، مجلة الباحث، العدد 8، 2010، ص 175 .
² حمزة عبابسة، وسائل نقل التكنولوجيا و تسوية نزاعاتها في ضوء القانون الدولي، رسالة ماجستير، تخصص القانون العام، كلية العلوم القانونية و الدولية، شلف، 2007 - 2008، ص 52 .

من طرف الدولة ،و يعينون بواسطة مرسوم ،يكون هذا الأخير المسؤول الأول، و الوحيد أمام الوصاية *la tutelle*، المتمثلة في وزارة الصناعة ،و الطاقة في تلك الفترة " ¹ ، فالوصاية كانت بمثابة السلطة ،التي تملكها الدولة ، لاتخاذ القرارات ،فلا يمكن للمدير، أن يتخذ أي قرار ،حتى لو كان مصيريا ،دون الرجوع إليها ،هذا ما جعل المؤسسة الوطنية رهينة الدولة ،فقد كانت كل الصلاحيات في يد الوزارات الوصية ،التي تعمل على اتخاذ القرارات ،كما كانت تقوم بالإصلاحات ،حسبما تراه مناسبا دون الرجوع إلى المؤسسات ،و معرفة احتياجاتها ،هذا ما جعل المؤسسة الوطنية تابعة ،و ليس لها سلطة كاملة ،تمكنها من اتخاذ التدابير اللازمة للتسيير ،الأمر الذي جعل المؤسسة ،تتخبط في مشاكل عديدة ،فالمدير الذي وضع لتسيير المؤسسة ،لم يكن باستطاعته العمل بحرية ،كما انه غير مسموح له بالتخطيط ،لان هناك جهاز يعمل على ذلك ،ما جعل المدير " غير قادر على مواجهة المتطلبات المستجدة ،و عاجز عن سرعة التكيف " ² . و رغم محاولة الدولة أن تقوم بإشراك العمال في المؤسسات ،بناء على المنهج الاشتراكي ،والتي أصبح الخطاب الرسمي فيها ،" يؤكد أن التسيير الناجع ،لا يمكن أن يكون إلا عن طريق المشاركة العمالية ،في إدارة و تسيير المؤسسة العمومية ،و ليس العكس " ³ فمن خلال هذا الهدف ،أصبح للعمال صفة المنتجين المسيرين ،فقد حاول التسيير الاشتراكي ،إعطاء العامل مكانته ،لكن سوء تنظيم التسيير الاشتراكي ،و تبعيته للدولة أدى إلى عدم فهم العمال للصفة الممنوحة لهم ،الأمر الذي جعلهم يدخلون في نزاعات و صراعات ويرجع هذا لعدم توضيح " طبيعة

¹ محمد المهدي بن عيسى ، تحليل سوسولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر .دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش U.M.B ، مرجع سابق ، ص 106 .

² علي زكاز ، التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية لروبية ، مرجع سابق ، ص 214 .

³ محمد المهدي بن عيسى ، تحليل سوسولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر .دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش U.M.B ، مرجع سابق ، ص 106 .

العلاقات، بين مجلس العمال ومجلس الإدارة من جهة، وبين مجلس العمال وباقي الهيئات الأخرى في المؤسسة " ¹ .

و لو رجعنا إلى الهدف الأساسي الذي أنشأت من اجله هذه المؤسسات لرأينا انه كان يهدف إلى الربح و تحقيق مستوى من الإنتاج و الإنتاجية غير أن الواقع كان العكس فقد تحول دور المؤسسة الوطنية الى مشروع اجتماعي كحل للقضاء على المشاكل الاجتماعية أكثر منه كمشروع اقتصادي و هذا ما أثبتته السياسة التي اتبعتها الدولة لإشراك العمال في التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و التي كان الهدف الأول منها هو تشكيل " مدرسة للتكوين السياسي ، و الاقتصادي ، و الاجتماعي للجماهير الكادحة ، يستمد منها العمال المعلومات " ² ، لان العمال كانوا يجهلون كيفية العمل بالمصانع ، فقد تبنت الجزائر خيار الصناعة ، " في ظل غياب خلفية صناعية ، و تكنولوجياية بالبلاد ، جرى الاعتماد الكلي على الأيدي العاملة المحلية ، و خاصة الريفية منها ، التي لا تمتلك أية معرفة فنية أو مؤهلات ، أو ثقافة تنظيمية صناعية تمكنها من اقتحام ميدان التصنيع بدون أية عراقيل " ³ ، في هذه المرحلة قامت الدولة بخلق ذهنية خاص لكل و افد للمؤسسة فالأفراد المقبولين يدخلون بذهنية انه ليس مطالب بالإنتاج أولا و إنما عليه تكوين نفسه على العمل في المصنع الذي تختلف طرق العمل فيه عن الأرض التي كان يعمل بها .

فسياسة التوظيف المتبعة آنذاك و ما تبعها من عمليات، كتحديد المناصب و الأجور و تقييم الأداء و التحفيز و الترقية، في المؤسسات الوطنية، لم تخضع لمبادئ عقلانية في البداية ، إنما كانت تقوم بتوفير العمل لكل شخص بلغ سن العمل مع ضمان كل الخدمات و قد بقيت هذه السياسة

¹ الفضيل رتيمي ، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ، دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية ، مرجع سابق ، ص 241 .

² جهة التحرير الوطني ، التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، الميثاق و النصوص التطبيقية ، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، 1976 ، ص 12 .

³ علي غربي ، يمينة نزار ، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة العمومية ، مرجع سابق ، ص 64 .

تم بطرق عشوائية إلى غاية سنة 1978 ، الأمر الذي كلف الدولة خسائر مالية كبيرة كانت تنفقها على التوظيف العشوائي اللاعقلاني الذي كلف المؤسسات تكاليف زائد منعها من تحقيق الإنتاجية .

ما جعل المؤسسة تتخبط في مجموعة من المشاكل التنظيمية، تتعلق بتسيير الموارد البشرية ،أين شهدت صراعات بين العمال و الإدارة ،فهذه الأخيرة كانت تعاني من مشكل نقص العمال المؤهلين، الذين لا يعرفون التعامل مع التكنولوجيا المستوردة ،بالإضافة إلى عدم مسايرة برامج التكوين، لبرامج التنمية الوطنية، كما أن سوء فهم المعلومات و القرارات ،راجع لنقص الاتصالات¹ ، إلى جانب هذا فقد كانت تعاني المؤسسة الوطنية ،من التضخم المفرط للعمالة ،و هو ما يسمى حاليا بالبطالة المقنعة ،و يرجع هذا لجهل المسؤولين لطرق التسيير العقلانية ،و طغيان النزعة الفردية في التسيير ،من قبل مدراء المؤسسات² .

و قد ترتب عن النمط التسيري الذي اتبعته الدولة الجزائرية ،عدة تناقضات منها إعطاء أولوية للقيم السياسية ،على حساب القيم الاقتصادية العقلانية، في تسيير المنشآت العمومية، التي عملت على تغيير الرؤية ،التي قامت من اجلها هذه المؤسسات ،و التي كانت تهدف إلى الزيادة في الإنتاج ،و محاولة خلق الثروات ،إلى تكريس قيم سياسية ايدولوجية معينة ،و توزيع للثروات بدلا من خلقها ،و هذا ما اثر سلبا على سير المؤسسات الوطنية ،و التي أصبحت مكان لتقاسم الثروات و الخيرات ،مما ساهم في تغليب المصلحة الشخصية ،على المصلحة العامة، كما أن المركزية المفرطة المطبقة ،على المؤسسات الوطنية،جردت العمال من حقهم ،في إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول العمل ،فقد اقتصر دورهم على تطبيق ما يملى عليهم ،و الهدف من هذه

¹ الفضيل رتيبي ، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ،دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية ، مرجع سابق ، ص 242 .

² عبد الرحمن بن عنتر ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع و الآفاق " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 2 ، جوان 2002 ، ص 5 .

السياسة، هو ضمان خضوع العمال¹ هذه المرحلة من تاريخ المؤسسة، عرفت مشاكل عدة، فالدولة كان لها دور اجتماعي، أكثر منه اقتصادي، فقد كانت تعمل على تمويل المؤسسات الوطنية، من الأموال التي تأتي من الربيع البترولي و الغازي، دون أن يكون لهذه المؤسسات، أرباح تغطي مصاريفها فكانت في كل مرة، تخصص مبالغ باهظة لإنجاح العملية الصناعية، إلا أنها تلقى فشلا ذريعا، هذا ما دفع بالدولة لإيجاد حل آخر .

3- إعادة الهيكلة (العضوية و المالية) 1980 – 1987 :

مع نهاية السبعينات و بداية الثمانينات، تفاقمت كثيرا المشاكل بالمؤسسات الوطنية، إذ عجزت الدولة عن تسييرها، لكبر حجمها و العدد الكبير الذي توظفه من العمال، فكما اشرفنا سابقا، كل العمليات التنظيمية كانت تعرف خللا واضحا، على مستوى التخطيط والإشراف والاتصال و التوظيف، و حتى على مستوى الإنفاق المالي عليها، هذا ما دفع الدولة إلى إعادة هيكلة مؤسساتها، و الهدف من هذه المرحلة، هو " تحسين شروط تسيير الاقتصاد، و ضمان التطبيق الفعلي، لمبادئ اللامركزية في التسيير، و تدعيم فعالية المؤسسات الوطنية، بالتحكم الأفضل في الإنتاج، عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات و الموارد المالية، بالإضافة إلى توزيع الأنشطة بكيفية، متوازنة عبر التراب الوطني " ² ولتحقيق هذه الأهداف، كان يجب إعادة تنظيم القطاع الصناعي، فبدأت بإعادة الهيكلة العضوية، و تتمثل في تقسيم المؤسسات الضخمة، إلى مؤسسات اصغر، يمكن التحكم فيها وتسييرها بالطرق العلمية العقلانية، و إزاحة العوائق التي تعترض المؤسسات الوطنية، من الوصول لأهدافها، و قد أسفرت هذه العملية، عن تقسيم

¹ علي زكاز، التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية لروبية، مرجع سابق، صص 215، 216 .

² عبد الرحمن تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع و الآفاق، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، دون طبعة، 2011، ص 29 .

المؤسسات الوطنية، " من 150 مؤسسة وطنية سنة 1980، إلى 480 مؤسسة مع نهاية 1982 " ¹، كما شملت تقسيمات أخرى للمؤسسات البلدية و الولائية، بحيث وزعت هذه المؤسسات على كامل التراب الوطني، على شكل أقطاب صناعية . و حاولت في هذه المرحلة، الفصل بين عمليات الإنتاج و التنمية و التسويق، و إعطاء بعض الحرية و الاستقلالية في تسيير المؤسسات، و تشجيع المبادرات الإبداعية للعمالية ² .

كما أن تمويل المشاريع التنموية، التي تمثلت في بناء المصانع العملاقة، و نقل التكنولوجيا إليها، تطلب من الدولة أموال طائلة بالعملة الصعبة، و بالرغم افتقارها إليها، إلا أنها وفرت ما تطلب من أموال، لإتمام المشاريع التنموية عن طريق سياسة القروض، فقد " ارتفعت الديون من 6 مليارات دج سنة 1974 إلى 13,3 مليار دج سنة 1976، ثم 20 مليار دج سنة 1978، لتستقر عند حدود 26 مليار دج سنة 1979 " ³. ما دفع الدولة للقيام بإعادة الهيكلة المالية، و ذلك عن طريق تخليص المؤسسات الوطنية من ديونها، و فتح المجال لها للإنتاج، و هنا بدأت الدولة تتخلى تدريجيا، عن وظائفها السابقة، التي كانت تضمن من خلالها، كل احتياجات المؤسسة و العمال، دون المطالبة بالواجبات، إذ أصبحت هناك ضرورة، على مسيري المؤسسات الوطنية، للاعتماد على أنفسهم، في تمويل مؤسساتهم، لان الدولة لم تعد تستطيع تمويل المؤسسات العاجزة، بسبب الديون المتراكمة عليها و رغم هذه العمليات، إلا أن الأوضاع بقيت على حالها " ، لعدم توفر الإرادة من جانب بعض المسيرين، الذين لم تتغير أفكارهم، رغم الثورة الفكرية، التي أحدثتها هذا النظام الجديد، على صعيد العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية " ⁴، كما أن الاستقلالية، التي منحت لهم في التسيير لم تستغل بصفة عقلانية .

¹ بغداد كرنالي، " نظرة عامة عن التحولات الاقتصادية في الجزائر "، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 8، 2015، ص 5 .

² حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 94 .

³ عبد الرحمن تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع و الآفاق، مرجع سابق، ص 16 .

⁴ حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 96 .

"إن عملية إعادة الهيكلة، لم تكتمل بل توقفت عند التفكيك، لنشاط المؤسسة فقط، لأنها تستوجب وضع خطط، و برامج على المدى الطويل، لكل مؤسسة كعلاج لها، و يتم ذلك بعد القيام بتحليل دقيق للأزمة، التي كانت تتخبط فيها المؤسسة المعنية . لم تتوصل عملية إعادة الهيكلة ،إلى تحقيق أهدافها و لو جزئيا ،و ذلك نظرا لما فقدته المؤسسات، من طاقاتها و تدهور في نتائجها، و ظروف عملها، بل زادت من فوضى التسيير. أسفرت هذه النتائج،في إلزامية السلطة العليا، للتفكير في التنظيم ،للقطاع الاقتصادي ،و ذلك بإعادة النظر في مفهوم القطاع العام ،و التفكير في تنظيم جديد له."¹

الملاحظ من خلال المراحل السابقة ،التي امتدت منذ سنة 1963 إلى غاية 1987، أن المؤسسة الوطنية ،كانت تعمل على استيراد ، نماذج تسييرية تخص بيئات ثقافية لمجتمعات متقدمة ،تختلف قيمهم و ثقافتهم ،عن قيم و ثقافة المجتمع الجزائري ، كما أن فترة السبعينات تميزت بما يسمى التشغيل الكامل ،فقد كانت الدولة تعمل على تشغيل ، كل من ليس له عمل في المصانع ،هذا ما كان له عدة مشاكل ،" كارتفاع تكلفة منصب العمل المستحدث ، إلى جانب انعدام التناسب ،بين عدد العمال المشغلين و العدد الكافي لعمل ما ،و نمو العمل الإداري ،فمناصب العمل المستحدثة ،في الفترة الممتدة من 1970 إلى 1984، تعد جد مهمة مقارنة بدول أخرى ،حيث وصلت إلى 1865700 منصب شغل " ² ، إضافة إلى هذا فالعمال في هذه الفترة ، كانت لهم مجموعة من الحقوق ،التي كانت مضمونة من قبل الدولة ،فهذه الأخيرة تقوم " بحماية العامل ،من حيث منصب العمل ،إلى جانب ضمان العمل ، لكل شخص بلغ السن القانوني للعمل"³ .

¹ مهدي عيسى بن صالح ، " ملامح هيكل المؤسسة الشبكية " ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، 2004 ، ص 9 .

² عبد الحميد حفال ، " من سياسة التشغيل إلى عملية التسيير العمالي في الجزائر " ، مجلة التواصل ، عدد 6 ، جوان ، 2000 ، ص 308 .

³ نفس المرجع ، ص 209 .

فمن خلال السياسة التي كانت تتبعها الدولة في هذه المرحلة ، ساهمت في تكوين و نشر القيم السلبية ، اللاعقلانية في شخصية و سلوك العمال ، الذين كانوا متأكدين من ضمان مناصب عملهم مدى الحياة . و قد تجسد هذا الأمر أكثر من خلال الدور الاجتماعي ، الذي كانت تقوم به الدولة ، و الذي خلق قيما سلبية لدى العامل ، زادت من قيم الاتكالية ، و اللامبالاة و التهرب من المسؤولية... الخ ، بسبب الحماية و الضمان ، اللذان يتمتع بهما كل شخص ، حصل على عمل بالمؤسسة العمومية.

4- استقلالية المؤسسات 1988 – 1994 :

أكد متبعي السيرورة التاريخية ، للمؤسسات الوطنية ، أن " الإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية ، مع بداية الثمانينات ، لم تحقق الأهداف المرجوة منها ، كتحسين مردودية المؤسسة العمومية ، بل زاد من فوضى التسيير ، من طرف أشخاص ، غالبا ما يختارون على أساس معايير سياسية " ¹ ، و رأوا أن الإصلاحات الهيكلية ، لم تكن إلا خطة تستعد بها الدولة ، من اجل الدخول في مرحلة جديدة ، تتمثل في الانتقال من المؤسسة الوطنية ، إلى المؤسسة العمومية ، و التي تكون على شكل ، " شركة ذات أسهم ، أو شركة ذات مسؤولية محددة ، مزودة برأس مال اجتماعي ، و استقلالية مالية ، و تخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري ، فهي حرة في عقد الاتفاقيات ، حسب مصلحتها الخاصة " ².

تعد هذه الخطوة كبيرة من جانب الدولة ، فمن خلالها تعلن تخليها عن الدور الاجتماعي ، الذي كانت تلعبه فيما مضى ، و فتح أبواب جديدة ، للعب ادوار اقتصادية ، تتماشى مع التطورات الاقتصادية العالمية ، إذ تخلت عن مركزية القرارات ، التي كانت تفرضها على المؤسسات الوطنية ، و التي كانت تشكل خلافا وظيفيا بارزا ، يحد من تطورها ، و مع الدخول في

¹ سعيد أوكيل ، محمد صالح ، محمد بوتين ، لعلاي علاوي ، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، مرجع سابق ، ص 58 .

² علي زكار ، نصر الدين بوشيشة ، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 71 .

هذه المرحلة، أصبح بإمكان المؤسسات العمومية، أن تحصل على استقلالها المالي، بحيث أصبح لكل مؤسسة، رأس مال خاص بها، و رأس مال آخر خاص بالدولة، على شكل صناديق المساهمة، و التي " تقوم بتسيير و مراقبة أموال الدولة، لدى المؤسسات المستقلة " ¹ ، إلى جانب هذا أعطيت للمؤسسة العمومية، الصلاحيات التامة التي نخولها لتحديد سياستها التسييرية، حسبما تقتضيه الظروف و الضرورة، دون الرجوع إلى الوصايا، و قد سمحت هذه الفرصة، للمؤسسات العمومية، من تبني الأسس العلمية العقلانية في التسيير، فيما يخص التوظيف والتخطيط، والإشراف و الترقية و الاتصال ... الخ، من اجل تحقيق مستوى عالي من الأداء، الذي يوصلها إلى الفعالية التنظيمية .

غير أن هذه الأمور " قد بقيت نظريا، أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة، المشكل على أساس ارث تاريخي، من ممارسات و ذهنيات و علاقات، لم تكن مهياة لتبني قواعد وأسس جديدة " ² ، فقد بقيت المؤسسة العمومية، تتخبط في مشاكلها، في ظل غياب قادة محنكين، باستطاعتهم إيجاد الحلول البديلة، و التخطيط للمستقبل، لغياب هياكل تسمح بجمع و تحليل المعطيات، و التي تسمح باتخاذ القرارات السليمة، إضافة إلى هذا عدم، وجود التصور الحقيقي لعملية الانتقال، التي قامت بها الدولة، من اقتصاد خاضع للمركزية، إلى اقتصاد منفتح على السوق، الخاضع لقانون العرض و الطلب ³ .

في ظل التفهقر المتواصل، الذي عرفته المؤسسة الجزائرية، و عجزها عن احتواء الأزمات، التي تتخبط فيها، كازدواجية القرارات، التي خلقت مشاكل الإنتاج و التخزين و التوزيع، إضافة إلى

¹ سعيد أوكيل، محمد صالح، محمد بوتين، لعلاي علاوي، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سابق، ص 60 .

² علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص 75 .

³ سعيد أوكيل، محمد صالح، محمد بوتين، لعلاي علاوي، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سابق، ص 61 .

الضغوط التي كانت تعيشها الدولة، في ظل انخفاض أسعار البترول، و ضغوط المؤسسات المالية العالمية، التي لم تعد تسمح للدولة بالاقتراض، بسبب ما كانت تعيشه من أزمات اقتصادية، وحتى السياسية، و التي أدخلت البلاد في عشرية سوداء، الأمر الذي كان له انعكاسات سلبية، على الحياة الاجتماعية و الاقتصادية للشعب، الذي تعود على مساعدات الدولة، التي كانت تدعم السلع و الخدمات، زيادة على هذا تقدم أجور، حتى وإن لم تحقق النتائج، لكن مع هذه الظروف و ضغوط صندوق النقد الدولي، الذي فرض على الجزائر إيقاف العمليات التدعيمية، و البدا في تخفيف النفقات، كان لابد من تخفيف أجور العمال، و إيقاف دعم المواد الاستهلاكية، خاصة بعد انخفاض قيمة العملة الوطنية " بنسبة 80 %¹ "، و هذه الضغوطات ألزمت المؤسسات، تقليص عدد العمال، إما عن طريق الإحالة على التقاعد، أو عن طريق التسريح الجماعي، لعجز المؤسسات عن تقديم الأجور. هذه الحالة دفعت بالدولة، للدخول في مرحلة جديدة، تخلت فيها عن جزء كبير، من قطاعها العام.

5- اقتصاد السوق (الخوصصة) 1995 :.

بسبب المشاكل المتتالية على المؤسسة العمومية، بصفة خاصة و القطاع العمومي بصفة عامة، و الذي أدى إلى ارتفاع في نسبة الديون، و زيادة عدد البطالين، هذا الشيء الذي أكد عليه، رئيس مجلس الخوصصة سابقا، عبد الرحمن مبول أن " هناك 30 % من البطالة، و أكثر من 2100 مليار دج، قيمة الديون الداخلية، بالإضافة إلى أكثر من 30 مليار دج ديون خارجية

¹ عبد الحميد برحومة، " الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ 1988 و أثرها على الفضاء الاقتصادي و الاجتماعي "، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 6، 2006، ص 123.

"¹ ، إضافة إلى الضغوط الخارجية ، التي كان يفرضها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على الدولة ، ألزم الجزائر الدخول في مرحلة ، كانت تتفادها منذ الاستقلال ، و هي الدخول في اقتصاد السوق ، عن طريق خوصصة المؤسسات العمومية .

إذ صدر القانون 25/ 95 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 ، الذي ينص على خوصصة المؤسسات العمومية² ، و قد تمت عملية الخوصصة في حالتين ، " إما في تحويل جزء أو كل ، من ملكية الأصول المادية أو المعنوية ، من مؤسسة عمومية ، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين ، تابعين للقانون الخاص . و إما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية ، إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين ، خاضعين للقانون الخاص ، و ذلك بواسطة صيغ تعاقدية ، تحدد كيفية التحويل ، ممارسته و شروطه ، يسمى هذا النمط بخوصصة التسيير "³ . و قد مست عملية الخوصصة ، جميع القطاعات ، بحيث قامت الدولة " بتصنيف المؤسسات العمومية الاقتصادية ، حسب طبيعتها ، إذ لم تمس الخوصصة ، المؤسسات الإستراتيجية الواعدة و غير الواعدة ، بينما المؤسسات الواعدة و غير الإستراتيجية ، فقد شملتها عملية الخوصصة "⁴ و قد تم إغلاق جميع المؤسسات ، التي شهدت عجز كلي ، أما التي عرفت عجز جزئي ، تم بيعها ، إذ بيعت 250 مؤسسة كبرى ، في ظرف عام ، بين الفترة الممتدة بين 1998-1999 و قد تضرر القطاع الصناعي ، بنسبة 54 %⁵ .

فعملية الخوصصة سمحت للدولة ، بتخفيف العبء الذي كانت تحمله ، إذ أن كل العمليات التي كانت تقوم بها المؤسسة العمومية ، أصبحت على عاتق المؤسسة المخوصصة ، إذ تقوم هذه

¹ عبد الحميد جفال ، " من سياسة التشغيل إلى عملية التسريح العمالي في الجزائر " ، مرجع سابق ، ص 312 .

² حسان خبابة ، " الخوصصة في الجزائر مبرراتها و عوائقها " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 6 ، 2006 ، ص 133 .

³ مهدي عيسى بن صالح ، " ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية " ، مرجع سابق ، ص 11 .

⁴ وزارة إعادة الهيكلة الصناعية و المساهمة ، تصحيح الاقتصاد الوطني و سياسة إعادة الهيكلة الصناعية الإطار و المبادئ العامة عرض موجز ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون سنة ، 1994 ، ص 25 .

⁵ بغداد كربالي ، " نظرة عامة عن التحولات الاقتصادية في الجزائر " ، مرجع سابق ، ص 13 .

الأخيرة لوحدها ، " بدراسة السوق ، و الظروف و العوامل الخارجية بها ، و كذلك وضعها الداخلي ، و الإمكانيات المتاحة ، و تحاول أن تجد أفضل صيغة ، منسقة لهذه الإمكانيات ، مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها ، و المعوقات و العقبات ، و العراقيل المتأتية من السوق ، و البيئة التي تعمل فيها " ¹

فبعد إبعاد هذه العمليات على الدولة ، أصبحت عملية التوظيف ، على عاتق المؤسسات الخاصة ، التي تكون على شكل مؤسسة رأسمالية ، هدفها الأول و الأخير ، هو تحقيق الربح ، و لكي تصل إلى هذه النتيجة ، عليها بتطبيق قاعدة ، تقديم أحسن منتج بأقل تكلفة ، و بهذه القاعدة يسعى رب العمل الرأسمالي ، إلى أن يقلل من عدد العمال ، قدر المستطاع ، و بهذا فهو يخلق مشكل البطالة ، الذي أصبح مشكلا منذ مرحلة استقلالية المؤسسات ، هذا ما أدى إلى ظهور مشكل آخر ، يتمثل في انخفاض القدرة الشرائية للأفراد ، هذا الأمر كان له تأثير كبير ، على البنية الثقافية للمجتمع ككل ، فمن قبل كانت المؤسسة الوطنية ، تزرع قيم لاعقلانية سلبية للعامل الجزائري ، قائمة على الاتكالية و اللامبالاة ، و أصبحت اليوم المؤسسة المخصصة ، تنمي قيم جمع المال ، من اجل تحقيق الاكتفاء الذاتي ، و تعمل على قتل القيم الاجتماعية المبنية على التضامن ، و التعاون ، و تنشر قيم أخرى ، تطغى عليها المصلحة الخاصة ، قبل العامة ، فكل شخص يبحث عما يحقق له أكبر قدر ، ممكن من المنفعة الذاتية .

و بالرغم من الإمكانيات الضخمة ، التي وفرتها الدولة ، لإنجاح عملية الخوصصة ، و تشجيع الاستثمار ، إلا أن عملية الخوصصة ، لم تنجح مثلما كان مسطر لها ، فقد عرفت فشلا كبيرا ، خاصة في بداياتها ، و يرجع السبب في ذلك إلى سياسات الدولة ، و تدخلاتها غير العقلانية و

¹ صالح خالص صايفي ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون طبعة ، 2007 ، ص 16 .

منها، " استمرار الحواجز البيروقراطية، فيما يخص إنشاء المشاريع الجديدة " ¹ ويتضح هذا جليا في امتلاك الدولة للسهم النوعي "، الذي يُحول لها صلاحيات عديدة، من شأنها أن تلزم المالكين الجدد، للمؤسسات الاقتصادية المخصصة، بالاستجابة إلى جملة من الشروط " ²، فهذا القيد يعد بمثابة نوع جديد، من السلطة تمارسه الدولة على المستثمرين الجدد ³، بحيث لم تحاول خلق فضاء حر، للخواص و إنما دائما تكون هناك قيود، على الخواص تمنعهم من الاستثمار .

خلاصة الفصل :

تعد المؤسسة العمومية و خاصة الاقتصادية منها ركيزة للاقتصاد و التنمية لأي بلد لهذا فالمؤسسة العمومية تحظى بمكانة خاصة في اقتصاديات الدول و لإنجاحها وضعت استراتيجيات خاصة للحفاظ عليها إلا أن الجزائر بعد تبنيها لنموذج الصناعات المصنعة لم تحاول أن تغير من النماذج التصنيعية المستوردة و تكييفها مع البيئة الثقافية و الاجتماعية للمجتمع الجزائري و إنما قامت باستعمالها مباشرة الأمر الذي ساهم في فشلها فكانت كل مرحلة من المراحل تأتي من اجل استدراك الأخطاء السابقة فقط .

و قد لعب الجانب الثقافي و القيمي الراسب لدى العمال الجانب الأكبر في فشلها فالعامل يدخل للمؤسسة و هو حامل لمجموعة من العادات و التقاليد و المعتقدات و القيم التي اكتسبها من البيئة التي يعيش فيها و التي بقيت راسبة في ذهنه فمن خلالها

نتيجة أفعال سلبية ، يقوم بها الفاعلين في النسق الاجتماعي ، تعمل على انحراف الأهداف ، التي يسعى للوصول إليها ، مما يهدد استقراره و تطوره .

¹ عبد الحميد برحومة ، " الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ 1988 و أثرها على الفضاء الاقتصادي و الاجتماعي " ، مرجع سابق ، ص 125 .

² حسان خبابة ، " الخوصصة في الجزائر مبرراتها و عوائقها " ، مرجع سابق ، ص 135 - 136 .

³ نفس المرجع ، ص 136 .

الجانب الميداني

الفصل الرابع :

تقديم المؤسسة و العينة المسحوبة من

المؤسسة محل الدراسة

أولا : التعريف بميدان الدراسة.

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة.

2- تقديم المؤسسة محل الدراسة .

ثانيا: عينة الدراسة و كيفية استخراجها و خصائص أفرادها.

1- العينة و كيفية استخراجها .

2- خصائص أفراد العينة.

أولاً- التعريف بميدان الدراسة :

1- لمحة تاريخية عن المؤسسة :

يرجع تاريخ تأسيس المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى 02 - 06 - 1957 من طرف المستوطن الفرنسي " Berliet " بمساعد من السلطات الفرنسية حيث عمل على إنشاء معمل لتركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل و هذا على مساحة قدرها 100 هكتار منها 55000 م² مغطاة في منطقة الرويبة على بعد 30 كلم شرق العاصمة . و قد سمي المصنع " Berliet-Algérie " قدرت طاقته الإنتاجية آنذاك ب 8 إلى 10 شاحنات يوميا . و قد كان تاريخ 15-10-1958 تاريخ خروج أول شاحنة من الوزن الثقيل بعلامة صاحبها " Berliet " .

و بعد الاستقلال و بالضبط في سنة 1964 تحصلت الجزائر على أول مشاركة لها بنسبة 40 % من رأس المال بواسطة الصندوق الوطني للتنمية و بالمرسوم رقم 67-150 الصادر بتاريخ 09-10-1970 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للتركيب الميكانيكي "SONACOM" بهدف تطوير قطاع الصناعات الميكانيكية و التكفل بإنتاج و استيراد و تصدير السيارات الصناعية و في 03-07-1970 تم إبرام عقد بين الجزائر و صاحب الشركة " Berliet " لإنشاء مركب للسيارات الصناعية يعمل بطاقة إنتاجية تقدر ب 4550 سيارة سنويا و قد تم ترجمت هذا العقد خلال المخطط الرباعي (1970 - 1973) حيث تم وضع برنامج لاستثمار 2,5 مليار دج أي ما يعادل 600 مليار دولار آنذاك من اجل بناء الوحدات الصناعية المشكلة لمركب السيارات الصناعية " CVI " حيث انطلقت به الأشغال في نفس السنة و في نوفمبر 1974 تم إنتاج أول سيارة صناعية جزائرية من تشكيلة "SONACOM" و التي تحمل علامة " SONACOM " وتم الإمضاء على الاتفاق الثاني الذي يهدف لإنشاء وحدة الهياكل " CARROSSERIE " وحدة إنشاء القطع الحديدية " FONOERIE " .

و قد تم إنشاء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " اثر المرسوم 81 - 342 المؤرخ في 12-12-1981 التي تمت في إطار مخطط للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبحث في الإنتاج تُكون العمال و تقوم بالاستيراد و التصدير و أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بموجب المرسوم 93 - 108 المؤرخ في 25-04-1994 شركة ذات أسهم " SPA " اثر إعادة هيكلة الصناعة سنة 1994 و أترها أصبحت " SNVI " مؤسسة عمومية اقتصادية تحت رقابة الشركات العمومية القابضة الميكانيكية " HOLIDING PUBLIC " .

و في ماي 1995 تحولت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " EPS " إلى مؤسسة عمومية اقتصادية " EPE " مقرها الاجتماعي بالروبية الجزائر الطريق الوطني رقم 5 صندوق بريد 153 رأس مالها الاجتماعي يقدر ب 2,2 مليار دينار جزائري حسب الجولس الوطني للتخطيط.

1-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

من خلال شكل رقم (05) سنتطرق لأهم مديرياتها و اختصاص كل مديرية :

1- المديرية العامة : و يتأسسها المدير العام الذي يمثل رأس هرم الإدارة في المؤسسة و تتمثل مهام المديرية في السهر على الإشراف على المديرية المركزية لتحقيق أهداف المؤسسة.

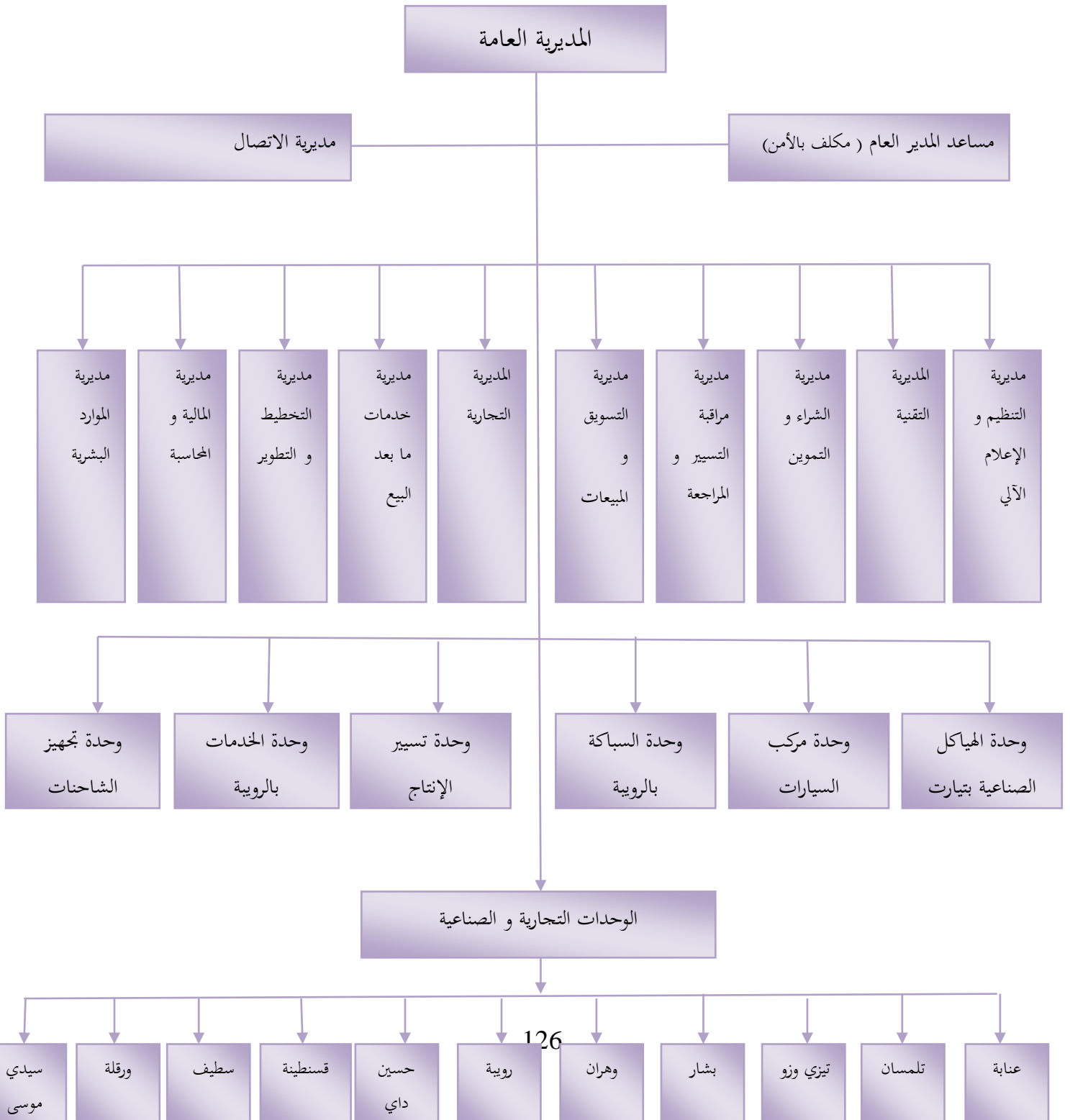
2- مساعد المدير العام مكلف بالأمن الوقائي : هو مكلف بتنسيق البنى الاحتياطية لتأمين مختلف أقسام و وحدات المؤسسة و السهر على أداء الأعمال في ظروف جيدة و تأمين معطيات دعم المعطيات المتعلقة بالميدان الأمني عن طريق تقديم الحلول لتجنب الأخطار المهنية .

3- مديرية الاتصال : تتمثل مهامها في تمثيل المؤسسة في التظاهرات العمل على تحسين صورة المؤسسة و التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة .

- 4- المديرية التقنية :** تتمثل مهمتها في إعداد البحوث و الدراسات و متابعة برامج التنمية والتصنيع بالمؤسسة لمسايرة التطورات الحاصلة في الميدان بالإضافة إلى هذا فهي تقوم بالمراقبة المستمرة لنوعية المنتجات بمختلف أنواعها و العمل على تطويرها من كل الجوانب .
- 5- مديرية مراقبة التسيير و المراجعة :** من مهامها تحديد و تنظيم النشاطات بما يتلاءم والمخطط الاستراتيجي للمؤسسة كما تعمل على مراجعة عامة لهياكل المؤسسة و وسائل التسيير والتقدير و المراقبة .
- 6- مديرية التسويق و المبيعات :** هي مديرية جديدة إذ لم تكن موجودة من قبل بصفة مستقلة و إنما كانت تابعة للمديرية التجارية و تتمثل مهامها في :
- وضع إستراتيجية عامة و مناسبة .
 - دراسة السوق الداخلي و الخارجي و تجميع كافة المعلومات الخاصة بالقطاع .
 - تحديد استراتيجيات الأسعار و التوزيع و الترويج و الاتصال .
 - توزيع المنتجات على كل الوحدات المنتشرة على التراب الوطني .
- 7- مديرية خدمة ما بعد البيع :** و وظيفتها متابعة المنتج الموجود عند الزبائن بعد البيع عن طريق الاتصال بهم باستمرار و تقديم خدمات التصليح و الصيانة و توفير قطع الغيار عن طريق الوحدات التجارية المنتشرة عبر التراب الوطني و التي تعمل على استلام مختلف طلبات الزبائن وتلبيتها عن طريق وحدة تسيير المنتج التي تقوم بتوفيرها لهم عن طريق الوحدات الصناعية .
- 8 - مديرية المالية و المحاسبة :** هي المسؤولة عن تسيير خزينة المؤسسة كما تعمل على تحديد الطرق التقنية للمحاسبة و الجباية الملائمة لنشاط المؤسسة و تأمين الدفاتر الخاصة بالمحاسبة و تقويم محاسبة مختلف الأقسام و الوحدات و توفير الوسائل المالية و تسيير الخزينة.

9 - مديرية الموارد البشرية : تعمل على تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية بطريقة تنعكس على تطوير وظائف المؤسسة كما تعمل على إعادة النظر في سياسة المكافآت و ذلك من اجل تسيير أفضل للمؤشرات المهنية و إعادة تقييم القدرات البشرية من اجل تامين الموارد البشرية بما يتناسب و أهداف تطوير الوظائف الجديد داخل المؤسسة .

شكل رقم (06) : يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية



1-2 نشاطات المؤسسة و أهدافها :

أ- نشاطاتها :

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تعمل على البحث و تنمية الإنتاج و التوزيع و الصيانة و تصدير السيارات الصناعية (الشاحنات و الحافلات و الشاحنات الخاصة) و بصفة عامة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص و السلع خاصة ذات الحمولة الكبيرة التي تفوق 1,5 طن . و من جهة أخرى فالمؤسسة مكلفة بنشاطات ما بعد البيع .

ب- أهداف المؤسسة :

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى تحقيقها ما يلي :

- تلبية الطلب المحلي من السيارات و العربات الصناعية .
- زيادة و رفع حجم الإنتاج و الاستغلال العقلاني للمواد المتاحة.
- تسويق السيارات و العربات الصناعية المنتجة محليا و توفيرها في مختلف أنحاء الوطن .
- المساهمة في تخطيط السياسة المتعلقة بتطوير المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل .
- توفير قطع الغيار لتجميع منتجات المؤسسة .
- توفير المنتجات و الخدمات الخاصة بها بأسعار معقولة و العمل على تحسين مردوديتها.
- توسيع شبكتها التوزيعية و تقديم خدمات ما بعد البيع في كل أنحاء الوطن .
- توسيع الحصص السوقية على المستوى الوطني .
- العمل على إيجاد مصادر للتمويل الذاتي من اجل تطوير نشاطاتها.
- تكوين الإطارات المتخصصة و القيام بالتربصات المنتظمة للموظفين.

1-3 زبائن المؤسسة و منافسيها :


أ- زبائنها : تتعامل المؤسسة مع مختلف شرائح المجتمع سواء كانوا أفراد أو مؤسسات و خاصة مع المؤسسات الوطنية الكبرى كالمؤسسة الوطنية للنقل الحضري " RSTA " و مؤسسة نפטال "NAFTAL" و السوناطراك "SONATRAK" و أكبر زبائنها هو الجيش الوطني الشعبي .

ب- منافسيها : إلى قريب كانت المؤسسة تحتكر السوق الوطنية لكن مع انفتاح السوق أدى لدخول منافسين لها في مجال تخصصها ممثلين في وكلاء المؤسسات العالمية الكبرى مثل , ISUZU , TOYOTA , HYONDAI , PEUGEOT , RENAUT ...

و ما تم ملاحظته هو أن المنافسة اقتصرت على مجال الشاحنات حيث حافظت المؤسسة على مكانتها نوعا ما في السوق الوطنية فيما يخص الشاحنات و يرجع ذلك لان أغلبية زبائنها من المؤسسات الوطنية التابعة للقطاع العام للجيش الوطني الشعبي و سونطراك و نפטال فهي تبقى تتعامل معها حتى و إن كانت المنتجات أجود و هذا لاعتبارات خارجة عن نطاق المنافسة الحرة لهذا فان المؤسسة واجهت مشاكل في مجال الحافلات بشدة لان زبائنها في هذا النوع اغلبهم أفراد لا تربطهم أي قيود في تعاملاتهم مع المؤسسة إذن فهم يتجهون إلى المنتجات التي تتوفر على الجودة و السعر و آجال التسليم و كل هذه الاعتبارات تشكل تحديات بالنسبة للمؤسسة في مواجهة المنافسة التي تعمل على كسب الزبائن لها بالتركيز على النقاط الثلاثة السابقة .

2- تقديم المؤسسة محل الدراسة " وحدة التجديد و التوزيع " :

انضمت وحدة التجديد و التوزيع بسيدي موسى إلى الشركة الوطنية " SNVI " بمقرر المرسوم رقم 85-169 للجريدة الرسمية رقم 24 بتاريخ 05-06-1985 حيث ابتدأ نشاطها الفعلي في 01-01-1986 .

وهي تحمل اسم الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (وحدة التجديد و التوزيع) تحمل نفس شعار مؤسسة " SNVI " الممثل في الرمز التالي  و الملاحظ على كافة الحافلات والشاحنات التابعة لها .

و تقع هذه الوحدة على بعد 25 كلم جنوب العاصمة في المنطقة الصناعية سيدي موسى تمتد على مساحة قدرها 168542 م² . مقسمة إلى ثلاث ورشات للإنتاج محتوية على سلاسل تركيب عربات صناعية و أجنحة مختصة في أجزاء العربات و مخزن لقطاع أجنحة الغيار و مخزن للخردوات و ورشة تفكيك العربات و مبنى مركزي إداري و مبنى تقني تجاري و عيادة و مطعم .

2-1 الهيكل التنظيمي لوحدة التجديد و التوزيع:

يتصدر الهيكل التنظيمي مدير الوحدة الموكلة إليه مجموعة من السلطات و الصلاحيات تمكنه من الإشراف على سبعة أقسام كما يوضحه الشكل رقم (06) :

1- قسم التجديد : يعمل هذا القسم على تجديد و صيانة كل أنواع الحافلات و الشاحنات التي تنتجها المؤسسة و لضمان هذه المهمة فهو يضم عدة ورشات هي : ورشة المحركات ، ورشة التركيب و التفكيك ، ورشة الصيانة ، ورشة الأعضاء الكهربائية و الفرامل ، ورشة التفكيك ، ورشة الوسائل ، ورشة الميكانيك العامة ، و كل ورشة من هذه الورشات تخضع لسلطة رئيس بدوره يخضع لسلطة رئيس وحدة التجديد .

2- قسم تسيير الإنتاج : هذا القسم هو المسؤول عن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التخزين و كذا تنظيم و توجيه جميع التدفقات الموجهة نحو الزبائن .

3- القسم التقني : يهتم بالجانب التقني من عملية التحديد فهو بذلك مسؤول عن ثلاث مصالح ؛ مصلحة المداولة و مصلحة الدراسات و مصلحة الصيانة .

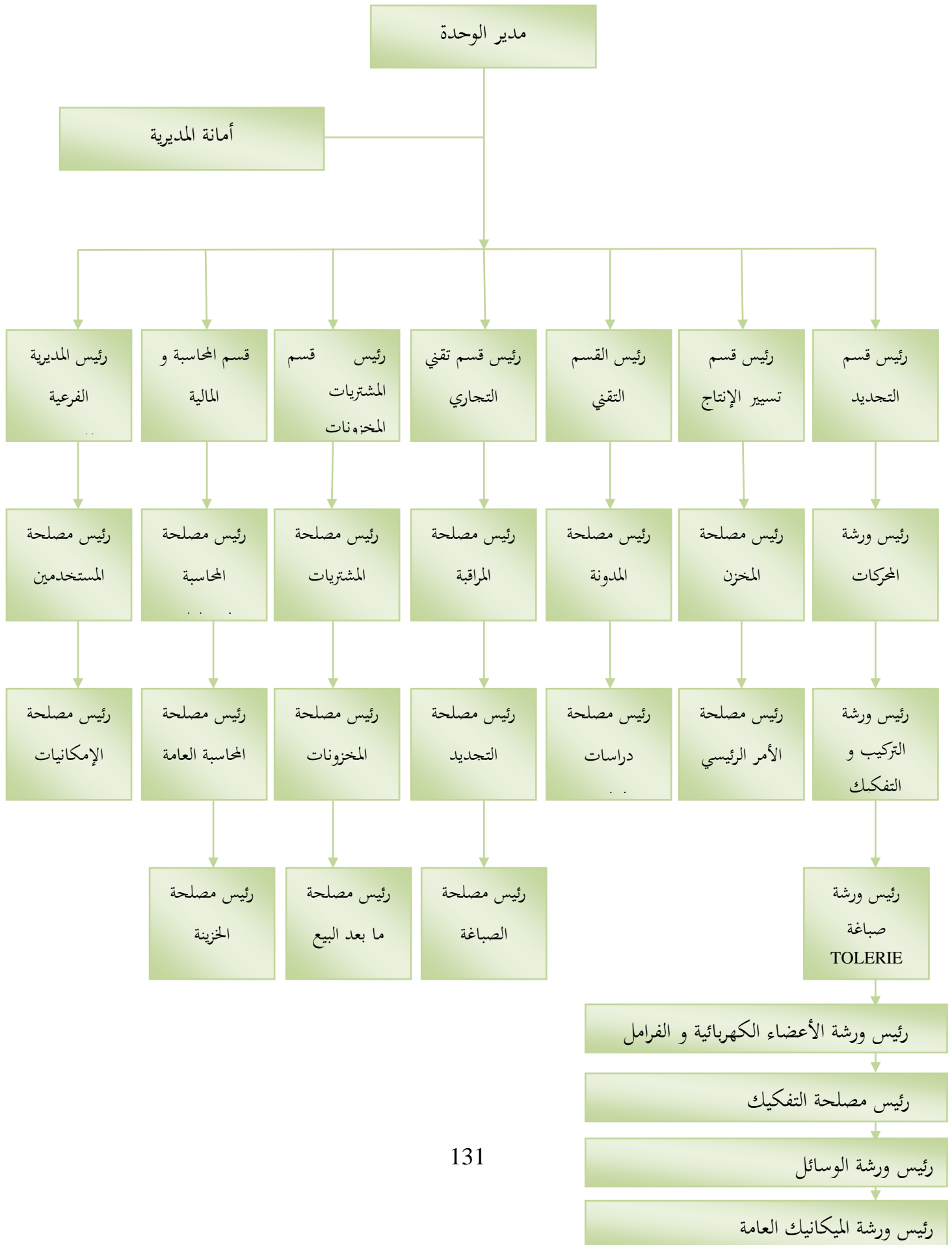
4- القسم التقني التجاري : يتمثل نطاق إشرافه في مصلحة التحديد و المراقبة و مصلحة ما بعد البيع .

5- قسم المشتريات و المخزونات : تختص بتخطيط و رقابة العمليات التي يمكن بها دخول المشتريات للمؤسسة طبقا للمواصفات و الأحجام و الأزمنة المحددة مسبقا بأقل تكلفة ممكنة ولضمان نجاح هذه العملية تتوفر المؤسسة على مصلحتين الأولى مهتمة بالمشتريات و الثانية بالمخزونات .

6- قسم المحاسبة و المالية : هو المسؤول عن رصد مختلف التدفقات المالية الصادرة و الواردة إلى المؤسسة و تسجيلها في سجلات لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة و لضمان هذه العملية تتوفر المؤسسة على ثلاث مصالح هي : مصلحة للمحاسبة العامة و أخرى للمحاسب التحليلية ومصلحة للخزينة و المالية .

7- المديرية الفرعية للموارد البشرية : و هي تعنى بشؤون الموظفين ابتداء من يوم توظيفهم إلى غاية نهاية مساهم المهني من خلال إحالتهم للتقاعد أو طردهم و بذلك يحتاج القسم إلى مصلحتين هما المصلحة الخاصة بالمستخدمين و الإمكانيات .

شكل رقم (07) يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة التجديد و التوزيع بسيدي موسى



ثانيا : عينة الدراسة و كيفية استخراجها و خصائص أفرادها

1- العينة و كيفية استخراجها :

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات و معلومات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها .¹ و "دراسة المجتمعات الإحصائية تعتمد أساسا على اخذ كل مفردات المجتمع للتعرف على خصائص و معالم هذا المجتمع و بصفة عامة فان معالم أي مجتمع هي التي تعطي لهذا المجتمع صفاته دون غيره ، ونظرا لوجود صعوبات كثيرة تحول دون دراسة جميع مفردات المجتمع بواسطة أسلوب الحصر الشامل، فإننا نجري دراستنا على جزء صغير من هذا المجتمع أو ما يسمى بالعينة"²

و تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي "³ و بما أن موضوع الدراسة قائم على علاقة بين متغيرين هما التنظيم العقلاني و الخلل الوظيفي الذي يصاحب هذا التنظيم . و بما أن مجتمع البحث الذي ستم فيه الدراسة أفراد معروفين يتطلب مني الاعتماد على العينات الاحتمالية في هذه الدراسة إذ فيها " يتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بحيث يعطي لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة مع عدم الضرورة بان تكون فرصة الظهور متساوية لكل عنصر "⁴ بالإضافة إلى هذا فأفراد مجمع البحث غير متجانسين فهم يختلفون من حيث الفئات المهنية لهذا فان الدراسة لن تقتصر على فئة واحد من العمال بل ستشمل جميع الفئات المهنية (الإطارات ، عمال التحكم و عمال التنفيذ)

¹ مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1 ، 2000، ص 137.

² مهدي محمد القصاص ، مبادئ الإحصاء و القياس الاجتماعي، جامعة المنصورة ، دون بلد ، دون طبعة ، 2007، ص 77.

³ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات ، مرجع سابق ، ص 84.

⁴ نفس المرجع ، ص 87.

و أحسن عينة يمكن تطبيقها على هذه الدراسة هي العينة الطبقية إذ سيتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات و بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي.

بعد الحصول على العدد الإجمالي لعمال للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة التجديد و التوزيع الذي يقدر ب 396 عمال¹ تم إقصاء 25 عامل مؤقت و عون امن (تم إقصاء العمال المؤقتين لان وجودهم داخل المؤسسة محدد بمدة معينة من الزمن تحددها الإدارة لهذا فهم لا يؤثرون بقيمتهم على التنظيم العام للمؤسسة أما أعوان الأمن فهم ليسوا عمال تابعين للمؤسسة و إنما تابعين لمؤسسة أخرى كما أنهم غير مرتبطين بالعملية الإنتاجية في المؤسسة) .
و بهذا أصبح العدد الإجمالي للعمال يقدر ب 371 عامل منهم 65 إطار و 107 عون تحكم و 199 عون تنفيذ .

و قد تم اختيار 90 عامل ما يعادل نسبة 24,25 % عن طريق العملية التالية :

$$\% 24,25 = \frac{100 \times 90}{371}$$

$$89,96 \sim 90 \text{ عامل} = \frac{24,25 \times 371}{100}$$

و عليه سنتبع نفس الطريقة مع كل فئة من الفئات العمالية على النحو التالي :

¹ يخص إحصاء العمال لشهر أفريل لسنة 2015 .

الإطارات :

$$\% 18 \sim 17,52 = \frac{100 \times 65}{371}$$

$$\text{عامل } 16 \sim 15,76 = \frac{24,25 \times 65}{100}$$

أعوان التحكم

$$\% 29 \sim 28,84 = \frac{100 \times 107}{371}$$

$$\text{عامل } 26 \sim 25,94 = \frac{24,25 \times 107}{100}$$

أعوان التنفيذ

$$\% 54 \sim 53,64 = \frac{100 \times 199}{371}$$

$$\text{عامل } 48 \sim 48,25 = \frac{24,25 \times 199}{100}$$

أ- مجالات الدراسة :

المجال المكاني : أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة التجديد والتوزيع بسيدي موسى .

المجال البشري : اقتصرت الدراسة على عمال المؤسسة (عمال التنفيذ و التحكم و الإطارات) ولم تمس العمال المؤقتين و أعوان الأمن .

المجال الزمني : البداية الفعلية للدراسة بدأت من جانفي 2015 و قد كانت لنا عدة زيارات للمؤسسة من خلالها تم التعرف على عدد العمال لتلك السنة وقد كان مبرمجا توزيع استمارة الاستبيان في تلك الفترة لكن لظروف خاصة تأجل توزيعها ، و قد حددت فترة توزيعها من 17 مارس 2016 الى غاية 02 ماي 2016 و قد تم استرجاعها من المؤسسة على شكل دفعات .

ب- أساليب المعاينة:

تمت عملية معالجة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية باستخدام تقنية الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " STATISTIC PAQUET DE SIENCE SOCIALE VERSION 22 " و ذلك بتفريغ البيانات و وضع جداول بسيطة و مركبة بين المتغيرات بهدف تحليلها بطريقة موضوعية لإثبات أو نفي الفرضيات .

2- خصائص أفراد العينة :

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
83,3	75	ذكر
16,7	15	أنثى
100	90	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة تواجد الجنسين في المؤسسة غير متقاربة إذ تقدر نسبة الذكور بـ 83,3% و هي اكبر من نسبة الإناث التي قدرت بـ 16,7% و هذا يرجع لطبيعة العمل في المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية إنتاجية تتلاءم مع الطبيعة الذكورية إذ يتطلب العمل فيها جهد كبير و يقظة نظرا لحساسية موقع العمل ، في حين نجد الإناث يعملن أكثر في المواقع الادراية التابعة للمؤسسة كون العمل الادراي يتلاءم معها أكثر ، و هذا ما يفسر انخفاض عدد العاملات في المؤسسة فالمرأة تفضل العمل في المؤسسات الخدماتية كالتعليم و الصحة و البريد .

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
22,2	20	اقل من 25 سنة
38,9	35	25 - 35 سنة
22,2	20	36 - 45 سنة
15,6	14	46 - 55 سنة
1,1	1	اكبر من 55 سنة
100	90	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال تعود لفئة الشباب و الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة إذ قدرت نسبتهم بـ 83,3 % حيث بلغ عددهم 75 عامل و انقسمت هذه النسبة بين ثلاث فئات جاءت في أولها فئة العمال الذين اعمارهم تتراوح بين 25- 35 سنة و الذين تقدر نسبتهم بـ 38,9 %، ثم تلتها كل من فئة العمال الذين أعمارهم تقل عن اقل عن 25 سنة و العمال الذين يتراوح سنهم بين 36 - 45 سنة و التي قدرتا بـ 22,2 % إذ يرجع تصدر الشباب لأكثر نسبة ، كون المؤسسة تحتاج في العمل الى الطاقات الشابة التي تتمتع بقدرات ذهنية و جسدية كبيرة تساعد في أداء العمل بكل سهولة و أريحية ، بالإضافة الى قدرتهم على استيعاب الأوامر الصادرة من الرؤساء و المشرفين و تنفيذها بكل سرعة و دقة .

أما نسبة العمال الذين يشكلون فئة الكهول فتتراوح أعمارهم بين 46 - 55 سنة فقدرت بـ 15,6 % اي ما يعادل 14 عامل و هذه الفئة قليلة مقارنة بالفئة الأولى ، إذ يعمل معظم أصحاب هذه الفئة كمشرفين عن العمال أو رؤساء فرق ، كونهم يمتلكون الخبرة الكافية التي تؤهلهم لتوجيه العمال ، بالإضافة الى قدرتهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم .

في حين نجد اقل نسبة مقدرة بـ 1,1 % اي عامل واحد يتعدى عمره 55 سنة ، يرجع تواجده في المؤسسة لعدم استيفائه للسنوات التي تحيله على التقاعد .

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
45,6	41	أعزب
51,1	46	متزوج
3,3	3	مطلق
100	90	المجموع

من خلال الجدول يتضح جليا أن أعلى نسبة تذهب للعمال المتزوجين و التي قدرت بـ 51,1% هذا ما يدل على أن العمال يعرفون استقرار نفسي و عائلي يجعلهم يؤدون واجباتهم بكل مواظبة و تفاني .

و في المقابل نجد أن نسبة العمال غير متزوجين كبيرة أيضا ، إذ قدرت بـ 48,9% مقسمة بين فئة العزاب التي تمثل 45,6% من حجم العينة ، و فئة المطلقين التي نسبتها 3,3% ، ويرجع ارتفاع هذه النسبة لارتفاع المستوى المعيشي بالبلاد ، فكما رأينا سابقا أن نسبة الشباب الذين لا تتعدى أعمارهم 35 سنة داخل المؤسسة مرتفعة و هذا يعطينا دلالة على أن معظم الأفراد الجزائريين لا يمكنهم أن يقوموا بتكوين أسر قبل هذا السن ، الأمر الذي يدفع هذه الفئة للجد و العمل أكثر للمحافظة على مكانتها في المؤسسة .

جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1,1	1	أمي
5,6	5	ابتدائي
30	27	متوسط
40	36	ثانوي
23,3	21	جامعي
100	90	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن نسبة 40% من العمال ذوي المستوى التعليم الثانوي ، يليها مباشرة العمال أصحاب المستوى المتوسط و المقدرة بـ 30% و يرجع ارتفاع

هاتين النسبتين الى أن المؤسسة - وحدة التجديد و التوزيع لسيدى موسى - كانت و لا زالت تستقطب العديد من العمال من هذه الفئة لكونها مؤسسة إنتاجية تتطلب عدد كبير من العمال الذين يكتسبون المهارات و الكفاءات اللازمة من اجل القيام بالعمل فأصحاب هاتين الفئتين بعد تخليهم عن مقاعد الدراسة يذهبون مباشرة الى الحياة المهنية أو يتجهون الى مراكز التكوين المهني من اجل القيام بتكوينات تناسب مع مستواهم التعليمي خاصة تكوين الميكانيك التي تحتاجه المؤسسة من اجل صيانة السيارات و صباغتها و تفكيك الهياكل و تركيب المحركات ... الخ .

ثم تليهما فئة الجامعيين المقدرة بـ 23,3% و هي اقل نسبة مقارنة بعمال الفئتين السابقتين الذين يعملون كعمال تنفيذ أو تحكم ، إذ تمثل هذه النسبة إطارات المؤسسة الذين تكون معظم مناصبهم في المديریات و تقتصر أعمالهم على الإعداد و التخطيط و التنظيم و المراقبة و اتخاذ القرارات و ضمان السير الحسن للمؤسسة ، بالإضافة الى مهام خاصة بصيانة الآلات التي يتولاها مهندسي المؤسسة ، في حين نجد أيضا من الجامعيين يتخلى عن شهادة الجامعة ليتولى منصب عامل تنفيذ أو تحكم حتى يتفادى شبح البطالة .

و ترجع انخفاض نسبة لأصحاب المستوى الابتدائي بـ 5,6% و الأمي بـ 1,1% و هي تمثل العمال القدامى الذين دخلوا المؤسسة من خلال خبرتهم أو عن طريق واسطة كما يمكن أن لا يحتاج منصب عملهم الى مهل علمي .

جدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
17,8	16	إطار
28,9	26	عون تحكم
53,3	48	عون تنفيذ
100	90	المجموع

من خلال الجدول نرى أن أعوان التنفيذ يتصدرون أعلى نسبة و التي قدرت بـ 53,3 % يليها مباشرة أعوان التحكم بنسبة 28,9 % ، ثم الفئة الأقل و هي الإطارات بنسبة 17,8 % . و هذا شيء طبيعي كون المؤسسة تحتاج لأعوان التنفيذ و التحكم أكثر من الإطارات لأنها مؤسسة إنتاجية اغلب أعمالها تكون في الميدان و هي لا تحتاج الى ذوي المؤهلات العالية و إنما تحتاج الى خرجي المراكز التكوينية الذين يمتلكون مهارات و كفاءات في مجال الميكانيك و التلحيم و التدهين أما الإطارات الجزء القليل من النسبة من يعمل جنباً الى جنب مع عمال التنفيذ والتحكم و هم المسؤولون عن صيانة الآلات و الشاحنات و الغالبية منهم متواجدون على مستوى الإدارات .

جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

النسبة %	التكرار	الاقدمية
40	36	اقل من 5 سنوات
21,1	19	من 5 إلى 10 سنوات
17,8	16	من 11 إلى 15 سنة
6,7	6	من 16 إلى 20 سنة
14,4	13	أكثر من 20 سنة
100	90	المجموع

من خلال قراءة الجدول يتضح أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية إذ نجد أعلى نسبة تعود للعمال الذين اقدميتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 40 % و تليها مباشرة فئة العمال الذين اقدميتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 21,1 % غير أن ارتفاع هاتين النسبتين مؤشر سلبي يدل على وجود خلل بالمؤسسة سببه دوران العمل إذ أكد لي رئيس مصلحة التوظيف وتطوير العمال أن العمال الجدد يكون أجورهم زهيد إلا انه بالمقارنة مع ما تقدمه مؤسسات أخرى

فهو جيد ، و بما أن هذه الفئة من الشباب فهم مندفعون و غير صبورين فهم يفكرون في الحاضر متناسيين المستقبل إذ يؤكد لهم أن الأجر في المؤسسة يتحسن عن طريق الاقدمية إلا أنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة و محاولة إنشاء أعمال خاصة بهم (محل للميكانيك و صيانة السيارات) ، كما يوجد سبب آخر لعدم بقاء هذه الفئة في المؤسسة لمدة طويلة كونها تتعرض لضغوط يقوم بها العمال القدامى من خلال اتكالمهم على العمال الجدد في كل شيء متحججين بحجة تعليمهم الى جانب ذلك يوجد بعض العمال الذين لا يستطيعون البقاء في المؤسسة لتعرضهم الدائم لإمراض مهنية ما يدفعهم الى ترك العمل و البحث عن عمل آخر .

و نجد أيضا من اقدميتهم تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 17,8 % و هي نسبة معتبرة تعطي دلالة على وجود استقرار لدى فئة من العمال و الذين في الغالب متزوجين ممن يبحثون عن استقرار عالتهم كما أن الأجر الذي يأخذونه جيد يستطيع تلبية حاجياتهم .

كما نجد العمال الذين اقدميتهم أكثر من 20 سنة يتواجدون بالمؤسسة بنسبة 14,4 % اي ما يعادل 13 عامل و هي الفئة التي حافظت على منصبها و ترقى فيه ما اكسبها مكانة اجتماعية خاصة بحكم الترقية التي تعطي الحق في تولي مناصب مهمة مثل المشرف و رئيس فرقة الأمر الذي يعطي للعامل استقرار نفسي يجعله يبقى في المؤسسة حتى إتمام سنوات التقاعد .

بالإضافة الى الأفراد الذين اقدميتهم تتراوح من 15 الى 20 سنة بنسبة 6,7 % و هي نسبة قليلة .

جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري

النسبة %	التكرار	الأجر الشهري
6,7	6	اقل من 20000,00 دج
11,1	10	30000,00 - 20000,00
32,2	29	40000,00 - 31000,00 دج
50	45	أكثر من 40000,00 دج
100	90	المجموع

قراءة الجدول تعطي صورة واضحة أن العامل بالمؤسسة يتقاضى اجر جيد فنسبة 50 % من العمال أجرهم الشهري يفوق 40000,00 دج ، تليها مباشرة نسبة 32,2 % للعمال الذين أجرهم يتراوح بين 40000,00 - 31000,00 دج ، هذا ما يجعل العامل يشعر بالاستقرار و الرضا عن العمل بالمؤسسة ، و ما يمكن ملاحظته أن أغلبية العمال هم من أعوان التنفيذ و التحكم إلا أنهم يتقاضون اجر قد يتقاضاها لا يتقاضاه الجامعيون في مؤسسات خاصة.

نجد أيضا نسبة 11,1 % من العمال الذين يتراوح أجرهم الشهري بين 20000,00 - 30000,00 دج و هذا الأجر يخص العمال الذين اقدميتهم اقل من 5 سنوات و هو اجر زهيد حسبهم لا يلبي احتياجاتهم . في حين الذين أجرهم اقل من 20000,00 دج فهم بنسبة 6,7 % اي ما يعادل 6 أشخاص هم من العمال الجدد و الذين لا يزالون في فترة التجريب .

الفصل الخامس :

الرواسب الثقافية و الممارسات التنظيمية للفاعلين و تأثيرهما على المؤسسة

أولاً: الرواسب الثقافية كأساس لظهور الخلل الوظيفي بالمؤسسة

1- راسب تضييع الوقت .

2- راسب عدم تحمل المسؤولية و غياب روح المبادرة .

3- راسب الإهمال و سوء المعاملة .

4- راسب المحاباة و تبادل المصلحة .

5- راسب التهاون و اللامبالاة .

الاستنتاج الجزئي.

ثانياً: الممارسات التنظيمية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية .

1- الوساطة في التوظيف .

2- المحاباة و المحسوبية في عمليتي التكوين و الترقية بالمؤسسة.

3- طرق وصول المعلومات بالمؤسسة.

4- المعاملات التي يتلقاها العمال بالمؤسسة.

الاستنتاج الجزئي.

أولاً - الرواسب الثقافية كأساس لظهور الخلل الوظيفي بالمؤسسة

1- راسب تضييع الوقت :

أ- طرق استغلال الوقت عند نقص مستلزمات العمل:

جدول رقم (11) يبين تصرف العمال عند نقص المستلزمات

النسبة %	التكرار	تصرف العمال
28,9	26	القيام بعمل آخر
22,2	20	الانتظار
18,9	17	مساعدة الزملاء
30,0	27	الذهاب لإحضارها
100	90	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك فئتين من العمال، الفئة الأولى و التي تأخذ نسبة

52,2 % من العينة، و هم العمال الذين يستغلون نفاذ، أو عدم وجود مستلزمات العمل للتوقف عن العمل و الهروب منه، إذ نجد منها نسبة 30 % و التي تعادل 27 عامل من أصل العينة، يذهبون لإحضار مستلزمات العمل، الغير متوفرة على مستوى الورشة من مكان آخر ، هذا ما يجعل وتيرة العمل تتوقف لديهم ، بالإضافة إلى هذا فالتنقل عبر الورشات، بحد ذاته يعد تضييع للوقت، فمثل هذه الحركات كانت سبب جعل تايلور، يقوم من خلالها بدراسة الحركة و الزمن، الذي يمكن أن يقوم بهما العامل خلال العملية الإنتاجية ، فمثل هذه الحركات الزائدة - أو كما سميت بالوقت الضائع - تؤدي إلى إهدار الساعات الكلية، الواجبة على العامل عملها خلال اليوم ، كما أنها تزيد من شعور العامل بالتعب و الإرهاق، من خلال تنقلاتهم بين الورشات.

بالإضافة إلى هذا توجد نسبة 22,2% و التي تمثل 17 عامل، من أصل العينة يقومون بالانتظار، حتى يتم توفير مستلزمات العمل، الأمر الذي يشجع هذه الفئة على استغلال مثل هذه الأوضاع لصالحها، من خلال محاولتها لإخفاء بعض المعدات، و التحجج بالذهاب لإحضارها، للحصول على أوقات للراحة خلال فترة العمل .

في حين نجد فئة ثانية من العمال، لا يضيعون أوقات العمل، إذ تمثل نسبة 47,8% من أصل العينة، تنقسم تصرفاتها عند انعدام أو نفاذ مستلزمات العمل، بين القيام بعمل آخر بنسبة 28,9%، و مساعدة الزملاء بنسبة 18,9%، إذ يحاول أفراد هاتين الفئتين استغلال كل أوقات العمل، لأنهم يدركون أن تراكم العمل، يزيد من الضغط عليهم في أوقات أخرى، لهذا يحاولون القيام بأعمال أخرى ريثما يتم توفيرها .

ب- التحديث المتبادل خلال التنقلات داخل المؤسسة:

جدول رقم (12) يبين العلاقة بين التحديث المتبادل خلال التنقلات و ردة فعل الإدارة من عدم الوصول للحد المتفق عليه من الإنتاج

المجموع	لا تكثر للأمر	تأجيل موعد التسليم	جلب عمال مؤقتين	زيادة ساعات العمل	ردة فعل الإدارة الحدوث المتبادل
30 100.0%	1 3.3%	7 23.3%	3 10.0%	19 63.3%	أمور العمل
5 100.0%	2 40.0%	1 20.0%	-	2 40.0%	الأمور الشخصية
55 100.0%	14 25.5%	17 30.9%	2 3.6%	22 40.0%	هما معا
90 100.0%	17 18.9%	25 27.8%	5 5.6%	43 47.8%	المجموع

يتبين من خلال النسب التي يوضحها الجدول، أن اغلب العمال يرون، أن ردة فعل الإدارة تكون بزيادة ساعات العمل، في حالة ما لم يصل العمال لكمية الإنتاج المتفق عليها، و قد شكلت نسبتهم 47,8 % من أصل العينة، و تدعمها فئة العمال التي تضيع وقت العمل، من خلال الحديث الذي يتبادلونه خلال تنقلاتهم بالمؤسسة بنسبة 80 %، و التي انقسمت بين الذين يقومون بالحديث عن الأمور الشخصية، و الحديث عن أمور العمل و الشخصية في نفس الوقت، إذ يستغل العمال انتقاهم بين الأقسام و الورشات لهدف معين ، سواء كان من اجل إحضار مواد و مستلزمات العمل ، أو من اجل قضاء مصلحة خاصة ، لتبادل أطراف الحديث عن أمور العمل والأمور الشخصية، مع من يصادفونهم في الطريق، أو في المكان الذي ذهبوا إليه، فكما ذكرنا سابقا تعد هذه التصرفات حركات زائدة، و هي تقلل من الحجم الساعي المفروض على العامل عملها خلال اليوم، و استغلال العامل لمثل هذه الفرص لصالحه لزيادة ذلك الحجم، يساهم في تقليل كمية العمل المنتج ، ما يؤثر على موعد تسليم المنتج في الوقت المحدد، الشيء الذي يؤدي إلى الإخلال بالتنظيم و الأهداف المرجو الوصول إليها .

الى جانب هذا نجد نسبة 27,8 % من العمال، يرون أن ردة فعل الإدارة تكون بتأجيل موعد التسليم، و يدعمها فئة العمال الذين يستغلون، أوقات تنقلاتهم للحديث عن أمور العمل و الشخصية، غير مهتمين إن كان السلوك الذي يقومون به، سيؤثر على العمل و الإنتاج أم لا، فقد ساهمت الإدارة في ترسبت تضييع الوقت لدى العمال، من خلال الحلول التي تقدمها لتدارك الأمر، إذ العامل لم يعد يأبه إن تعطل عن عمله أم لا ، فهو على دراية أن المؤسسة ستتدارك الأمر، إما من خلال جلب عمال مؤقتين أو بعدم اكترائها للأمر .

ج- احترام مواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة:

جدول رقم (13) يبين مدى احترام المسؤولين لمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة

النسبة %	التكرار	احترام المسؤولين لمواعيد العمل
36,7	33	نعم
63,3	57	لا
100	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أن نسبة 63,3 % من العمال، يرون أن المسؤولين لا يحترمون مواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة، و هذا الأمر يعطينا صورة أن الخلل الوظيفي، يبدأ من أعلى هرم السلطة، الذي من المفروض أن يكون أصحابه قدوة للعمال، من حيث الالتزام و الانضباط و التفاني... الخ، إلا أن الواقع يقول العكس، فسلوك أصحاب السلطة في المؤسسة، يتنافى و المبادئ العقلانية، فعوض أن يساهم المسؤولين في نشر القيم الايجابية بين العمال، و التي تكون أساس لبناء ثقافة تنظيمية قوية، يعملون على نشر السلوكات الغير عقلانية ، فالعامل عندما يرى أن المسؤول لا يحترم أوقات العمل، يحاول هو أيضا القيام بأمر مماثل، يضيع من خلاله الوقت ، إلا أن الطريقة تختلف، فأوقات الدخول و الخروج محترمة من قبل العمال، لا لأنهم منضبطين بل لان هناك رقابة عليها، فالعامل لا يستطيع الخروج، في الوقت الذي يريده، دون أن يأخذ تسريح ، فيحاول العامل تضييع الوقت، بأساليب أخرى كالتماطل، و التحجج بالذهاب لأمكنة ما في المؤسسة ، أو طلب أوقات للراحة خلال فترة العمل ... الخ.

و من خلال حديثنا مع احد العمال، تبين أن المؤسسة تسمح للعمال بالتأخر لمدة لا تزيد عن 20 دقيقة في الفترة الصباحية بحكم ازدحام الطرقات، إلا أن معظم العمال و حتى الساكنين

قريباً من المؤسسة يستغلون هذه الفرصة للدخول متأخرين، و نفس الشيء يحدث في فترة ما بعد الظهيرة، التي تسمح فيها للعمال، الذين يذهبون لأخذ وجبة الغذاء، في منازل أو المطاعم بالوصول متأخرين فالعمال ترسبت في أذهانهم فكرة تضييع الوقت، و هذا ما انعكس على سلوكهم .

في حين نجد نسبة لا بأس بها من العمال مقدرة بـ 36,7% ترى أن المسؤولين مثلهم مثل العمال، يدخلون و يخرجون من المؤسسة حسب ما ينص عليه القانون، و هم لا يستغلون منصبهم لربح ساعات، في الفترة الصباحية أو المسائية .

د- تصرف العمال عند الشعور بالتعب:

جدول رقم (14) يبين العلاقة بين تصرف العامل عند الشعور بالتعب والعلاقة بالمسؤول

العلاقة بالمسؤول	تصرف العامل	طلب وقت راحة	التحجج بالذهاب لمكان ما	التماطل في العمل	المجموع
جيدة	24	70.6%	2	5.9%	34
حسنة	27	56.3%	9	18.8%	48
سيئة	3	37.5%	1	12.5%	8
المجموع	54	60.0%	12	13.3%	90

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60 % من العمال، يقومون بطلب وقت راحة من المشرف، عندما يشعرون بالتعب، و يرجع ذلك للعلاقة الجيدة التي تجمعهم بالمسؤول، و هذا ما صرح به 70.6 % من العمال، في حين نجد نسبة 26.7 % من العمال، يقومون بالتماطل عندما يشعرون بالتعب، لان علاقتهم سيئة بالمسؤول، و هذا بنسبة 50 % .

من خلال النسب التي يحملها الجدول، نرى أن سلوك العامل الايجابي أو السلبي، يتحدد من خلال علاقة العامل بالمسؤول، فالعمال يميلون إلى إتباع الطرق الغير رسمية و اللاعقلانية ، كلما كانت علاقتهم سيئة مع المسؤول، فهم يحاولون تضييع الوقت عن طريق المماطلة في أداء الواجبات، لأخذ قسط من الراحة دون الرجوع إلى المسؤول، حتى لا يكون هناك اتصال بينهم، و الذي من شأنه أن يزيد من حدة الصراع بينهم، إذا ما رفض المسؤول قبول طلبهم .

فكما ذكرنا في الفصل النظري، أن محاولة كل فاعل للسعي لإشباع رغباته ، دون مراعاة منه للأثر الذي يمكن أن يسببه ، من مشاكل للنسق التنظيمي الذي ينتمي إليه ، يمكن أن يعيق سيره و تطوره ، و هذا ما يمكن استنتاجه من هذا، إذ يعمل العمال على تضييع الوقت للتهرب من العمل،، أو خذ وقت من الراحة دون أن يغيب عن العمل، حتى لا يتعرض لخصم في الأجر أو الطرد من المؤسسة .

2- راسب عدم تحمل المسؤولية و غياب روح المبادرة

أ- سلوك العامل عند حدوث مشكل :

جدول رقم (15) يبين العلاقة بين سلوك العامل عند حدوث مشكل و الفئة المهنية

المجموع	تطلب المساعدة من الزملاء	تخير المسؤول لحله	تحاول حله بنفسك	سلوك العامل الفئة المهنية
16 100.0%	-	2 12.5%	14 87.5%	إطار
26 100.0%	5 19.2%	11 42.3%	10 38.5%	عون تحكم
48 100.0%	11 22.9%	27 56.3%	10 20.8%	عون تنفيذ
90 100.0%	16 17.8%	40 44.4%	34 37.8%	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن هناك نسبة معتبرة من العمال، و المقدرة بـ 44,4% يلجؤون

إلى المسؤول، لحل اي مشكل يعترضهم أثناء القيام بالأعمال الموكلة إليهم، و هم بذلك لا يحاولون بذل اي مجهود يفوق إمكانياتهم، فالفرد يدخل للمؤسسة و في ذهنه أداء واجباته، في حدود كفاءته و استطاعته، لان منصبه مضمون لذا لا يزيد على نفسه، أمور أكثر من طاقته، قد توقعه في الخطأ، خاصة إذا كان من العمال الجدد، و الذي من المتوقع أن يتعرض لعقوبة، يكون في غنى عنها، و العامل في هذه الحالة يحاول تكمص دور المنقاد، على لعب ادوار قيادية حتى لا يتحمل مسؤولية الأخطاء .

في حين نجد نسبة 37,8% من العمال، ممن يتمتعون بروح المبادرة التي تجعلهم يحاولون حل المشاكل التي تعترضهم في العمل بأنفسهم، و قد تصدرت الإطارات هذه الفئة بنسبة 87.5

% ، ما يدل أن المؤسسة تترك للعمال الحرية في أداء عملهم، إذ تستغل هذه الفئة من العمال هذه الحرية، لإبراز قدراتهم و تنويع مهاراتهم .

أما النسبة المتبقية و المتمثلة في 17,8 % ، فهم العمال الذين يطلبون المساعدة من الزملاء، و الذين يعتبرون جماعة العمل، كأساس للتعاون و تبادل الخبرات، خاصة مع العمال القدامى، الذين يمتلكون خبرة أكبر و أوسع، ما يجعل العمال الجدد يتعلمون، و يستفيدون أكثر من خبرتهم.

ب- إعطاء طرق و أفكار جديدة:

جدول رقم (16) يبين إعطاء العامل لطرق و أفكار جديدة تحسن العمل

النسبة %	التكرار	إعطاء طرق و أفكار جديدة
58.9	53	نعم
41.1	37	لا
100	90	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 58,9 % ما يعادل 53 عامل من أصل العينة، أجابوا بـ " نعم " أعطوا طرق و أفكار جديدة لتحسين العمل، و هذا دلالة على وجود وعي، لدي العمال بضرورة تطوير العمل و تسهيله، و هذا بتكاتف جهود العمال، من خلال إبداء الآراء حول العمل، و محاولة إيجاد أسهل و أبسط الطرق و العمليات، التي تحقق نجاح العملية الإنتاجية، في ظروف وجيزة و بأقل التكاليف، - خاصة و أن المؤسسة مهمتها الأساسية، هي تجديد المنتجات، و هذا من خلال نزع القطع الصالحة، من وسائل النقل القديمة و إعادة تركيب ما يصلح منها في وسائل جديدة - . إلا أن معظم هؤلاء العمال، يؤكدون بان الطرق و الأفكار

المبتكرة التي يقدمونها، لا تحظ بالقبول و لا تأخذ بعين الاعتبار¹ هذا ما يعطينا صورة أن جو العمل، لا يشجع على الإبداع و الابتكار، و إنما يعمل على كبح المبادرات، و حبس و دفن المواهب، التي لها القدرة على خلق الثروة، و الرفع من مكانة المؤسسة ، فأصحاب القرار لا يشجعون مثل هذه المبادرات الفردية، لأنهم تشبعوا بالقيم التقليدية، التي ترسبت في أذهانهم، فهم يحاولون المحافظة على الأوضاع الراهنة قدر الإمكان، من خلال المحافظة على نفس أساليب العمل، دون البحث عن ما هو جديد و مبتكر، رغم عدم نجاعتها في إيصال المؤسسة، إلى مستوى عالمي يسمح لها بالمنافسة .

في حين نجد فئة معتبرة أيضا من العمال، الذين قدرت نسبتهم بـ 41,1% ممن لا يحاولون إعطاء أي طرق أو أفكار لتحسين العمل بالمؤسسة، حيث انقسمت هذه النسبة ** بين من يرى أن جلب ما هو جديد، لا يدخل ضمن مسؤولياته بنسبة 20% ، و من يرى أن تقديم المقترحات و الأفكار، لا تؤخذ بعين الاعتبار بنسبة 13,3% ، و من يرى أن المطلوب منهم العمل فقط بنسبة 7,8%. هذه الفئة من العمال تفقد أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، المتمثل في المبادرة الفردية " و التي تشمل الأعمال الابتكارية، التي يقدمها الأفراد طواعية، لتحسين أداء المنظمة ، و الإصرار على تقديم الحماس و الجهود لإنجاز العمل، و التطوع بتحمل مسؤوليات إضافية، و تشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة " ¹ إذ يرجع هذا السلوك لبحث أصحابه عن المصلحة الخاصة، من خلال البحث عن الأعمال، التي توفر لهم اجر شهري يغطي احتياجاتهم، دون محاولة منهم لبذل أي مجهود إضافي، فهذه الفئة من العمال لا زالت متشعبة بالقيم التقليدية،

¹ في هذا الخصوص ، الطالبة لم تضع سؤال ، إن كانت الطرق و الأفكار التي يقدمونها ، تؤخذ بعين الاعتبار أم لا ، إلا أن معظم العمال الذين أجابوا " نعم " ، كتبوا أمام العبارة ، بأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار ، و هناك من أشار لها ، من خلال احتمالات الإجابة ، التي وضعت للذين لم يقدموا اي طرق و أفكار .

** يمكن الرجوع إلى الملحق رقم 2 للاطلاع على الجدول رقم (01) الذي يبين لماذا لم يعط المبحوثين طرق و أفكار لتحسين العمل.

¹ المغربي عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، ط 1 ، 2007 ، ص 320 .

و التي تتنافى و مبادئ العقلانية، " فالعامل التقليدي لا يفكر على أساس زيادة أجرته اليومية، بل يفكر فقط بكمية العمل التي يجب عليه إنجازها، لكي يكسب ما يلي حاجاته الاعتيادية ".
يمكن تفسير هذه النسب المتوصل عليها من خلال هذين الجدولين، إلى الرواسب الثقافية التي ترسخت في ذهن العامل، و التي عملت على توجيه سلوكهم، فالعامل البسيط على دراية تامة بان زيادة المجهودات، أو بقاءها على حالها لن تغير من وضعيته في المؤسسة، فالحافز الوحيد الذي يمكن أن يتلقاه هو المدح و الشكر، هذا إن كان المسؤول أو المشرف يقدر ما يعمل، في حين نجد أن فئة الإطارات تتخذ أسلوب عقلائي، تهدف من خلاله للبحث عن الوسائل التي توصلها للغايات المرجو تحقيقها، " فعندما لا تقدم وظيفة العمل أية اشباعات جوهرية، تجعل من الممكن للعامل، أن يتطور أو ينمي قدراته العقلية و الفيزيقية بحرية، ما دام العمل مفروضا بواسطة الظروف الخارجية القاهرة وحدها، حيث يصبح العمل نتيجة لغاية، و ليس غاية في ذاته " ² ، إذ تتخذ فئة الإطارات من حل المشاكل لوحدها، و ابتكار أساليب جديدة للعمل، كوسيلة تساعد في تطوير نفسها، من خلال إتباع أسلوب المحاولة و الخطأ، كما أنها فرصة بالنسبة لهم لتبيان جديتهم في العمل، ما يسمح لهم بالحصول على التكوينات، التي من شأنها أن تطور كفاءتهم، و كذا تأهيلهم للحصول على مناصب و أجور أعلى .

² ليلة على ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ، الأنساق الكلاسيكية ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2004 ، ص 106 .

3- راسب الإهمال و سوء المعاملة

أ- تقدير المسؤولين و العمال للمجهودات المبذولة :

جدول رقم (17) يبين العلاقة بين رضا العامل عن العمل بالمؤسسة و الحصول على التقدير

المجموع	غير راض	راض نوعا ما	راض	رضا العامل الحصول على التقدير
53 100.0%	-	24 45.3%	29 54.7%	نعم
37 100.0%	4 10.8%	19 51.4%	14 37.8%	لا
90 100.0%	4 4.4%	43 47.8%	43 47.8%	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن هناك تساوي، بين العمال الراضين عن العمل بالمؤسسة، و الراضين نوعا ما، و التي قدرت بـ 47.8% في كلتا الفئتين، إلا أن الفاصل بينهما يرجع لمدى حصول العامل على التقدير و الاحترام، عند القيام بأعمال جيدة، بحيث نجد نسبة 54.7% من العمال الذين يحصلون على التقدير، للمجهودات الجيدة التي يبذلونها في العمل راضين، و نسبة 51.4% للعمال، الذين لا يحصلون على اي تقدير من العمال و المسؤولين لمجهوداتهم، ما يجعل رضاهم جزئي عن العمل بالمؤسسة، و الملاحظ أيضا أن هاتين النسبتين متقاربتين كثيرا من بعضهما، لهذا سنحاول إدخال متغير ثالث (رائر)¹ لتبيان العلاقة أكثر. إذ تبين أن الاقدمية تلعب دور في حصول العامل، على التقدير و الاحترام، فكلما زادت اقدمية العامل في المؤسسة، كلما تحسنت علاقته بالعمال و المسؤولين، الأمر الذي يجعلهم راضين عن العمل،

¹ يمكن الرجوع للملحق رقم 2 للاطلاع على الجدول رقم (02) الذي يبين العلاقة بين الحصول على التقدير و الرضا عن العمل و الاقدمية.

لإيجادهم فيه من يقدرون ما يقومون به من أعمال جيدة، و هذا راجع للعلاقات الشخصية التي تكونت بينهم على مدى السنين .

في حين نجد العمال الجدد غير راضين تماما، عن عملهم بالمؤسسة لعدم وجود التشجيع و التحفيز المعنوي، و هذا يدل أن المسؤولين لا يولون أهمية لقيمة الحافز المعنوي، في زيادة الدافعية للعمل، و قدرتها على تحسين العلاقات الإنسانية، التي من شأنها الرفع من معنويات العمال، و إشعارهم بالرضا اتجاه العمل .

إلى جانب هذا توجد نسبة 10,8 % من العمال، تقل اقدميتهم عن 10 سنوات غير راضين عن العمل بالمؤسسة، لشعورهم بالإهمال لعدم وجود التشجيع، من قبل الزملاء في العمل، و هو ما اثر سلبا على اندماجهم في جماعات العمل، و زيادة شعورهم بالاعتراب في المؤسسة، الأمر الذي من شأنه الدفع بهم الى ترك العمل .

ب- تقديم التحفيزات المناسبة للمجهودات:

جدول رقم (18) يبين العلاقة بين الحصول على الحوافز و الامتيازات و التواجد بالمؤسسة دون القيام بكل الأعمال

المجموع	لا	نعم	التواجد دون القيام بكل الأعمال الحصول على الحوافز و الامتيازات
22 100.0%	17 77.3%	5 22.7%	نعم
68 100.0%	30 44.1%	38 55.9%	لا
90 100.0%	47 52.2%	43 47.8%	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 52.2% من العمال، يحرصون على القيام بكل الأعمال الموجهة لهم أثناء تواجدهم بالمؤسسة، و يدعم هذه الإجابة بنسبة 77.3% لكونهم يحصلون على كل ما يستحقونه مقابل عملهم، من حوافز و امتيازات، و التي تعمل على تشجيعهم أكثر، للقيام بالأعمال الموكلة إليهم و كذا تحسين آدائهم، كما تزيد من دافعيتهم و تجعلهم راضين عن عملهم ، كونه يحقق لهم كل حاجياتهم

في حين نجد نسبة 47.8% - و هي نسبة كبيرة نوعا ما - من العمال، يحدث و أن يتواجدوا في المؤسسة، دون القيام بكل الأعمال الموكلة إليهم، و تدعمها نسبة 55.9% من العمال، الذين لم يحصلوا على اي حوافز أو امتيازات ، فالمؤسسة لا تولي أهمية للجانب التحفيزي، لدى فئة كبيرة من العمال، و الذي اثر سلبا على تكيفهم فيها، فانعدام الحوافز جعل هذه الفئة تعيش في حالة من الانسحاب الجزئي، و هذا من خلال تخليها عن بعض المهام الموكلة لها، كتعبير منها عن إهمال و تقصير المؤسسة لحقوقها، فالسلوك الغير عقلاني الذي تتبعه هذه الفئة من العمال، ما هو إلا انعكاس للإهمال الذي تقوم به المؤسسة اتجاهها .

و تقارب النسبتين تعطينا صورة انه، لا توجد عدالة في تقديم الحوافز، و الامتيازات في المؤسسة، إذ توجد فئتين من العمال في المؤسسة، الأولى محفزة و تأخذ كل حقوقها، الأمر الذي اثر ايجابيا على سلوكها، و ظهر ذلك من خلال إخلاصها و تفانيها فيه، الشيء الذي حسن و زاد من انتمائها و ولائها و رضاها عن العمل، أما الفئة الثانية فهي غير محفزة، الأمر الذي اثر سلبا على أدائها و سلوكها في المؤسسة .

تلعب الحوافز المادية و المعنوية، دورا كبيرا في توجيه سلوك العاملين، لما يخدم المؤسسة، كما تساهم في تكيف العامل مع المحيط، أو البيئة التي يعمل بها، فهي تعتبر كدافع قوي، لبذل المزيد من الجهود، في سبيل تطوير العمل، بالإضافة الى مساعدة العمال على تطوير آدائهم، من

خلال خلق المنافسة بينهم، فإهمالها أو التقصير فيها من شأنه التأثير سلباً، على أداء العمال و سلوكهم.

ج- انعدام التحفيز و تراجع المستوى:

جدول رقم (19) يبين العلاقة بين الجنس و أسباب تراجع مستوى العمال

الجنس	أسباب تراجع المستوى	التأثر بالزملاء	عدم الرضا عن المهام	الملل الناتج عن الروتين	عدم وجود التحفيز	المجموع				
ذكر	6	8.0%	6	8.0%	18	24.0%	45	60.0%	75	100.0%
أنثى	-	-	3	20.0%	5	33.3%	7	46.7%	15	100.0%
المجموع	6	6.7%	9	10.0%	23	25.6%	52	57.8%	90	100.0%

يُرجع 57.8 % من العمال أسباب تراجع مستوى العامل، لعدم وجود التحفيز، و يدعم الإجابة فئة الذكور بنسبة 60 %، و فئة الإناث بنسبة 46.7 %، إذ تمثل التحفيزات المادية والمعنوية، ابرز العوامل المساعدة على تحسين الأداء، و هذا ما أثبتته دراسات كل من، " تايلور " و " مايو " و " ماسلو " و " فروم " و غيرهم، ممن اهتموا بدراسة أداء العمال في المؤسسات، إذ كلما توفر العامل التحفيزي، كلما زادت رغبة الأفراد في العمل، و كلما قل أو انعدم تراجع و انخفاض مستوى أداء العمال، و هذا ما أكده كلا الجنسين في المؤسسة، فالعامل يعمل وفق ما يأخذه من اجر، و هو لا يحاول تطوير نفسه، لأنه لا يجد الدعم المادي و المعنوي الذي يدفعه لذلك .

كما ارجع 25.6 % من العمال، تراجع الأداء الى الملل الناتج عن الروتين، و دعمتها نسبة 33.3 % من فئة الإناث، كون عمل هذه الأخيرة يكون في الإدارة التابعة للمؤسسة، أين يكون لها مسؤوليات محدودة، و يعد الروتين أهم الأسباب الخافضة للروح المعنوية، لكون العامل يقوم بتكرار نفس العمليات كل يوم، ما يقتل في نفسه روح الابتكار، و الإبداع و المبادرة، و يقضي على الاهتمام و اليقظة و الخيال لديه ، و بما أن النسبة ليست كبيرة جدا، فهذا يعني انه هناك بعض المناصب، التي تحتاج الى إثراء و تنوع للمهام، حتى يتم تخليص أصحابها من الملل المثبط للمعنويات.

بالإضافة الى وجود 10 % ممن يرون أن عدم الرضا عن المهام الموكلة لهم، هو السبب وراء تراجع مستوى العامل، و تدعمها فئة الإناث بنسبة 20 %، و يمكن إرجاع سبب عدم الرضا، الى طريقة التوظيف، الذي وظف من خلالها هؤلاء الأفراد، فكثيرا ما يرضى الموظفون عن طريق الوساطة أو وكالة التشغيل، بالمنصب المقترح عليهم، بالرغم من عدم تناسبه مع المؤهل أو الشهادة التي تحصلوا عليها، فقط من اجل الخروج من دائرة البطالة.

الى جانب ذلك نجد نسبة ضئيلة مقدرة بـ 6.7 % من العمال، يعود تراجع أدائهم لتأثرهم بسلوك زملائهم، فبحكم أن العمل بالمؤسسة يكون على شكل جماعات ، فأداء الفرد يكون بحسب تلك الجماعة، إذ لا يستطيع شخص مثابر و مجد في العمل ، أن يتأقلم مع أشخاص اقل منه في المستوى ، خاصة إذا كانوا يتكلمون عليه ، هنا العامل يحاول تفادي ذلك الاتكال بإتباع نفس أسلوب الفئات المَهْمَلَة ، و ذلك من خلال التهاون في العمل ، حتى يخفف ضغط العمل على نفسه.

4- راسب المحابة و تبادل المصلحة

أ- طرق المحافظة على المكانة و المنصب:

جدول رقم (20) يبين العلاقة بين كيفية المحافظة على المكانة و صرامة القوانين

المجموع	غير صارم	صارم	صرامة القوانين كيفية المحافظة على المكانة
57 100.0%	24 42.1%	33 57.9%	الاجتهاد و المثابرة
20 100.0%	14 70.0%	6 30.0%	الانضمام الى نقابة
13 100.0%	9 69.2%	4 30.8%	تقوية العلاقات مع المسؤولين
90 100.0%	47 52.2%	43 47.8%	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 52.2 % من العمال يرون أن القوانين غير صارمة، و يدعمها فئة العمال الذين يحافظون على مكانتهم بالمؤسسة، عن طريق انضمامهم الى النقابة بنسبة 70 %، و تقوية العلاقات مع المسؤولين بنسبة 69.2 %، في حين نجد نسبة 47.8 % من العمال يرون أن المؤسسة صارمة في تطبيق القوانين على العمال، و تدعمها فئة العمال الذين يحافظون على مكانتهم عن طريق الاجتهاد و المثابرة، و هذا بنسبة 57.9 %.

من خلال هذه القيم يتضح، انه لا تزال رواسب المحابة و تبادل المصلحة، عالققة في ذهن العامل الجزائري، و هذا ما تم الكشف عنه من خلال نتائج الجدول، إذ أكبر نسبة من العمال، لا تحاول اتخاذ أساليب عقلانية، للحفاظ على منصبها و مكانتها في المؤسسة، كالتفاني و الصدق و

الأمانة و التضحية في العمل ، و إنما تحاول البحث عن الطرق الغير رسمية و اللاعقلانية ، التي تسمح لها بفرض نفسها ، و التي تتغاضى و تتجاوز عن أخطائها ، الأمر الذي يؤثر سلبا على التنظيم المعمول به في المؤسسة ، فهذه الفئة من العمال ترى أن تطبيق القوانين غير صارم ، كونها تجد أطراف في المؤسسة ، تعمل على تسهيل كل العراقيل لها ، حتى و إن كسرت القوانين من اجلها، و من بين تلك الأطراف نجد النقابة ، فالملاحظ من خلال الجدول أن عدد المنخرطين قليل، و هذا دلالة على أن العمل النقابي تراجع عمله، و هذا التراجع جعل من النقابة تبحث عن بقائها، من خلال حماية المنخرطين فيها ، ضد قوانين المؤسسة ، دون مراعاة منها إن كانت تضر بأهداف المؤسسة أم لا .

كما نجد مجموعة أخرى من العمال، تحاول الحفاظ على مكائنها بالمؤسسة، عن طريق نسج مجموعة من العلاقات الشخصية، كون هذه العلاقة تجعل القوانين التي تطبق على الكل ، لا تطبق عليهم، لان لهم علاقة وطيدة ببعض المسؤولين، الذين يتغاضون على سلوكياتهم غير السوية ، كعدم الانضباط و التهرب من المسؤولية ، و التحايل للحصول على الإجازات و ترك العمل بدون إذن... الخ .

من جهة أخرى نجد مجموعة لا باس بها من العمال ، ترى أن تطبيق القوانين صارم ، في المؤسسة كونها تعمل بكل جدية ، و تتخذ طرق عقلانية كالاتجاه و المثابرة و التفاني في العمل ، كوسيلة لتحقيق أهدافها و طموحاتها .

5- راسب التهاون و اللامبالاة

أ- تأثير الزملاء في تغيير الأداء:

جدول رقم (21) يبين العلاقة بين ردة فعل الزملاء عند القيام بعمل متقن و تغير الأداء عن

البداية

المجموع	تغير الأداء عن البداية		ردة فعل الزملاء
	بالنقصان	بالزيادة	
29 100.0%	-	29 100.0%	يشجعونك
17 100.0%	3 17.6%	14 82.4%	يعتبرونك منافس لهم
7 100.0%	2 28.6%	5 71.4%	يسخرون منك و ينتقدونك
10 100.0%	4 40.0%	6 60.0%	يحاولون تهميشك
10 100.0%	3 30.0%	7 70.0%	ينصحونك بعدم إجهاد النفس
17 100.0%	4 23.5%	13 76.5%	يتكلون عليك
90 100.0%	16 17.8%	74 82.2%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال و المقدره نسبتهم بـ 82.2% تغير أدائها بالزيادة، عن الذي بدأت به العمل لأول مرة ، و يرجع ذلك لأسباب عديدة ، من بينها التشجيع الذي يلقيه العامل من قبل الزملاء عند القيام بعمل متقن بنسبة 100% ، و الذي يعد من أهم

الحوافز التي ترفع من الروح المعنوية للعمال ، و تحسن من نفسياتهم و تزيد من رضاهم و ولائهم للعمل، الأمر الذي ينعكس على عطائهم ، و يظهر ذلك من خلال تحسن أدائهم و زيادته .الى جانب ذلك تلعب المنافسة دورا كبيرا في تغيير الأداء نحو الزيادة، و هذا ما صرح به 82.4 % من المبحوثين، إذ تخلق المنافسة دافع قوي للعامل من اجل إبراز و إثبات قدراته ،خاصة إذا كان هناك تقدير للمجهودات، غير انه في المقابل نجد نسب متقاربة لفئات من العمال لديها أسباب تعيق تطورها في المؤسسة ، كالتهميش و الاتكال و السخرية إلا أنها فضلت التحدي و الاستمرار و تحقيق طموحها في المؤسسة ، بالرغم من العراقيل التي تواجهها ، و هذا من خلال زيادة أدائها لفرض وجودها .

أما من جهة أخرى، نجد نسبة 17.8 % من العمال، ممن أثرت عليهم ردود فعل زملائهم سلبا، ما أدى الى تغيير أدائهم بالنقصان عن الذي بدؤوا به لأول مرة ، و يرجع هذا الى فرق العمل التي يعملون فيها ، و التي لم يندمجوا فيها بسبب محاولة تهميشهم و هذا بنسبة 40 % ، فكما هو معروف الى جانب كل تنظيم رسمي عقلاني يوجد تنظيم غير رسمي و لا عقلاني، يحاول فرض قوانينه و مبادئه الخاصة على المنتسبين إليه ، و الملاحظ أن فرقة العمل التي ينتمي إليها أصحاب هذه الفئة لديها أهداف غير عقلانية، إذ لا تشجع على الاجتهاد و المثابرة و الإلتقان و التفاني في العمل ، و إنما تحاول ترسيب فكرة التهاون و اللامبالاة لدى أفرادها ، و كل محاولة لإثبات النفس و تطويرها هي محاولة لخرق لقوانين الجماعة . الى جانب هذا توجد نسبة 30 % ممن يرون أن تراجع أدائهم يعود لحث زملائهم لهم بعدم إجهاد النفس، و الى انتقادهم و السخرية منهم بنسبة 28.6 %، محاولين بذلك التأثير على أداء العمال ، من خلال إتباع أسلوب تحطيم المعنويات، للعمال المثابرين و الذين يحاولون القيام بأعمالهم بكل إخلاص و تفاني .إضافة الى هذا نجد نسبة 23.5 % يرون سبب تراجع أدائهم يعود لاتكال بقية العمال عليهم ، ما يدفعهم الى إهمال عملهم و محاولة تقليد سلوك المتكلمين، و هذا بإهمال العمل و تركه لشخص آخر.

ب- سلوك العمال اتجاه هضم حقوقه:

جدول رقم (22) يبين ردة فعل الذين لا يحصلون على الامتيازات

النسبة %	التكرار	ردة فعل الذين لا يحصلون على الامتيازات
72.2	65	التهاون في العمل
15.6	14	الإكثار من الغيابات
6.7	6	كبح الإنتاج
3.3	3	تكسير الآلات
2.2	2	الزيادة في العمل
100	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ، أن معظم العمال الذين لا يحصلون على الامتيازات يقومون بالتهاون في العمل، و هذا بنسبة 72.2 %، و هو سلوك غير عقلائي ، نتائجه تؤثر سلبا على التنظيم، مما يؤدي الى فشله في تحقيق أهدافه ، و إهمال المؤسسة لهذا الجانب يجعل هذا السلوك يتكرر في كل مرة لا يحصل فيها العمال على الامتيازات ، مما يرسب هذا السلوك الغير عقلائي في ذهن العامل ، و بالتالي يصبح التهاون و اللامبالاة عادة متوارثة عبر الأجيال المتعاقبة على المؤسسة، الى أن تصبح ثقافة سلبية مشتركة بين العمال، و يصبح من الصعب تغييرها .

كما نجد أن نسبة 15.6 % من العمال يقومون بالإكثار من الغيابات كردة فعل عن عدم حصولهم على الامتيازات ، غير أن هذا الفعل الغير منطقي من شأنه تعريضهم للطرد ، فتكرار الغيابات يعاقب عليه بشدة، و هذا ما تم ملاحظته خلال فترة توزيع الاستبيانات ، إذ تعرض احد العمال للعقاب لتغيبه المتكرر دون تقديم الشهادات الطبية في وقتها . غير أن تبني هذا السلوك

الغير عقلاني من قبل العمال قد يرجع كما رأينا سابقا الى العلاقات الشخصية التي بينها العامل في المؤسسة، و التي تتغاضى عن أفعاله و تسمح له من اختراق القوانين دون تعرضه لأي عقوبة .

بالإضافة الى هذا نجد نسبة 6.7% من العمال يقومون بكبح الإنتاج ، و هذا ما تم

الكشف عنه أيضا سابقا من خلال قيام العمال بالحضور للمؤسسة دون القيام بكل الأعمال الموكلة إليهم، إذ يتخذ العمال هذا الأسلوب و أساليب أخرى لخفض وتيرة العمل و كبح الإنتاج.

كما نجد نسبة 3.3% تقوم بتكسير الآلات، و هي نسبة قليلة جدا لان تكسيورها يعني تعطل العمل و تراكمه، و كذا تعرضه لعقوبات إن اكتشف أمره .

أما فئة العمال الذين يتخذون أساليب عقلانية ، كالزيادة في الجهودات و كمية العمل للحصول على الامتيازات فهي نسبة قليلة جدا و المقدرة بـ 2.2% اي ما يعادل عاملين فقط.

الاستنتاج الجزئي :

من خلال الملاحظة يتبين لنا أن العمال يحترمون نوعا ما مواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة، و هذا لا يعني أنهم منضبطين بل سلوكهم يكون تفاديا للعقوبات التي يمكن أن يقعوا فيها، فتحليل الجداول يبين أن العمال يحاولون إتباع طرق و أساليب عديدة لتضييع الوقت ، خلال فترة العمل دون أن يعرضوا أنفسهم للخصم من الأجر أو التوبيخ ، إذ وجدنا أن نصف المبحوثين يستغلون نقص مستلزمات العمل لتضييع الوقت ، إما من خلال الانتظار دون القيام بأي عمل آخر ، أو من خلال الذهاب لإحضرها من ورشات أخرى . الى جانب هذا يوجد نصف أفراد العينة يقومون بتبادل لأطراف الحديث عن الأمور الشخصية و أمور العمل خلال تنقلاتهم بين الورشات و الأقسام، ما يزيد من فترة الوقت الضائع لدى الفرد ، و هذا دون مراعاة منهم إن كان هذا السلوك يؤثر أو لا يؤثر على مردوده اليومي ، فقد ساهمت الإدارة و مسؤوليها

في تعزيز هذه الفكرة و ترسيبها بعدم أكثراتها و لا مبالاتها من وصول العمال لكمية العمل المتفق عليه أم لا، فهي دائما تتدارك الأمر بتأجيل موعد التسليم، أو تقوم بزيادة ساعات عمل إضافية ، هذا السلوك المتبع من قبل المسؤولين ساهم في زرع القيم السلبية بين العمال ، بحيث رسبت فكرة اللامبالاة في صفوف العمال، فالخلل في المؤسسة محل الدراسة يبدأ من أعلى هرم السلطة، إذ أكد معظم الباحثين أن المسؤولين لا يحترمون مواعيد و أوقات العمل ، إضافة الى هذا توصلنا الى أن سلوك العامل الايجابي أو السلبي يتحدد من خلال علاقة العامل بالمسؤول ، فالعمال يميلون إلى إتباع الطرق الغير رسمية و اللاعقلانية كلما كانت علاقتهم سيئة مع المسؤول ، فهم يحاولون تضييع الوقت عن طريق المماطلة أو التحجج بالذهاب الى مكان ما في المؤسسة .

و قد تم تبيان أن نصف العمال يحاولون التهرب من المسؤولية، خاصة عند عمال التحكم و عمال التنفيذ، إذ عند حدوث اي مشكل يقومون بإخبار المسؤول لحله ، و هذا السلوك الغير عقلاي يرجع الى الرواسب التي ترسبت في ذهن العامل الجزائري ، و التي تدعوه الى " اتباع سلوك حذر ، و الاستغناء عن روح المغامرة " ¹ الأمر الذي يختلف عند فئة الإطارات ، التي تحاول تحمل مسؤوليتها بإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها ، فتحمل المسؤولية مرتبط بالمنصب الذي يشغله العامل . في المقابل نجد عدد كبير من العمال ممن يهتمون بتحسين العمل و تطويره و هذا من خلال تقديم طرق و أفكار من شأنها تسهيل العمل ، غير أن جو العمل بالمؤسسة لا يسمح بالإبداع و الابتكار ، خاصة عند العمال البسطاء فأصحاب القرار و مالكي السلطة بالمؤسسة يسعون للحفاظ على الأوضاع الراهنة قدر المستطاع ، ما دامت تحقق لهم نتائج المرجوة ، متجنبين و مقاومين التغيير الذي لا يعرفون ما يمكن أن يحمل لهم من عقبات ، هذا الأمر الذي حد من تطور المؤسسة العمومية .

¹ هشام شرابي ، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، الدار المتحدة للنشر، بيروت، ط3 ، 1984، ص 68 .

و بالرجوع الى التحليلات السابقة نجد أن المؤسسة نجحت نوعا ما في تحقيق التكيف لعمالها، و هذا ما تبين من خلال رضاهم عن وجودهم في المؤسسة ، غير أن عدم وجود عدالة في تقديم الحوافز (المادية و المعنوية) اثر سلبا على أداء العمال بالمؤسسة ، إذ ارجع أكثر من نصف المبحوثين سبب تراجع المستوى الى انعدام التحفيزات ، الأمر الذي دفع العمال الى اتخاذ سلوك انسحابي، ظهر من خلال تواجدهم في المؤسسة دون القيام بكل الأعمال الموكلة لهم.

كما تم التوصل الى أن رواسب المحاباة و تبادل المصلحة التي حملها العامل عن أولى المؤسسات العمومية، لازالت تؤثر عليه و على سلوكه فيها ، و يظهر ذلك من خلال الطرق الغير عقلانية التي يتبعها للحفاظ على مكانته بالمؤسسة .و التي أثرت على التنظيم و صرامة قوانينه ، إذ أكثر من نصف المبحوثين يعتمدون على النقابة ، و تقوية العلاقات بالمسؤولين كوسيلة للمحافظة على مكانتهم بالمؤسسة، إذ تكوين تلك العلاقات بالمؤسسة يسمح للعمال بتجاوز القوانين ، دون وقوعهم في اي مشكل .

إضافة الى هذا وجدنا تقريبا كل العمال تغير آدائهم بالمؤسسة نحو الزيادة ، و يرجع ذلك الى ردة فعل الزملاء الذين يشجعون و ينافسون بعضهم في نفس الوقت ، غير انه من جهة أخرى وجدنا أن هناك من العمال من يحاولون زرع فكرة التهاون و اللامبالاة في نفوس العمال ، و هذا من خلال السخرية منهم لقيامهم بأعمال جيدة و متقنة ، أو محاولة تهميشهم و نصحهم بعدم إجهاد النفس أو من خلال الاتكال عليهم، و قد استطاعت هذه الفئة من التأثير سلبا في سلوك نسبة متوسطة من العمال إذ تغير آدائها بالنقصان عن الذي بدأت به العمل لأول مرة .

و من خلال كل ما سبق يمكن القول ، أن الافتراض الذي افترضناه ، بان الرواسب الثقافية التي يحملها العامل حول العمل، و التي يترجمها على شكل أفكار و سلوكيات ، تؤدي الى فشل التنظيم العقلاني من تحقيق أهدافه ، قد تحققت بنسبة كبيرة جدا إذ الخلل الوظيفي ، الذي تعاني منه المؤسسة العمومية، و التي جعلها تسيير بنفس طاقتها بالرغم من وجود كل الإمكانيات التي تؤهلها

للوصول الى المنافسة العالمية، يرجع الى الرواسب الثقافية السلبية، التي يحملها العمال بصفة عامة و المسؤولين بصفة خاصة، و التي تعمل على توجيه سلوكهم بطريقة غير عقلانية.

ثانيا: الممارسات التنظيمية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية:

1- الواسطة في التوظيف:

أ- طرق و كيفية التحاق العمال بالمؤسسة:

جدول رقم (23) يبين كيفية التحاق العمال بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	كيفية التحاق
13.3	12	التقرب من المؤسسة
53.3	48	وكالة التشغيل
1.1	1	مسابقة
32.2	29	بواسطة احد
100.0	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن، نصف عمال المؤسسة ووظفوا عن طريق وكالة التشغيل بنسبة 53.3 %، و تأتي ورائها مباشرة نسبة 32.2 % من العمال الذين وظيفوا بواسطة احد ، بينما نجد نسبة 13.3 % من العمال تقربوا من المؤسسة للحصول على وظيفة ، في حين نجد نسبة 1.1 % اي ما يعادل شخص واحد ووظف عن طريق المسابقة .

قراءتنا للجدول تعطينا صورة أن التوظيف يتم بالطرق الرسمية العقلانية ، و هذا ما صرح به معظم المبحوثين إلا أن الواقع يقول العكس ، فالساكن بالمناطق المجاورة من المؤسسة يرى بان

التوظيف يكون عن طريق توسط احد العمال العاملين بالمؤسسة ، حتى يتم قبوله بالمؤسسة و هذا ما صرح به و بصفة علنية مجموعة لا باس بها من العمال ، إذ عند تقديم طلب الى المؤسسة للعمل لا يؤخذ بعين الاعتبار إلا إذا كان للطالب العمل معارف بالمؤسسة يتوسطون له .

فحتى الأفراد الذين أجابوا أنهم وظفوا عن طريق وكالة التشغيل ، معظمهم كان توظيفهم بطريقة غير رسمية و لا عقلانية، فقد كانت لنا محادثات مع مجموعة من العمال الذين أكدوا لنا أن التوظيف عن طريق وكالة التشغيل يكون بتوسط احد العاملين بالمؤسسة له مع احد المسؤولين أو المشرفين لإيجاد مكان له ، و عند توفره يتم إرساله الى وكالة التشغيل - التي أصبح عملها في السنين الأخيرة يقتصر على إرسال أو بعث طالب العمل للمكان الذي وجد فيه وظيفة لنفسه - و هنا يتم إرساله للمؤسسة للحصول على الموافقة ليتم تعيينه في ذلك المنصب .

و حتى يتم التأكد من هذا تم سؤال رئيس مصلحة التوظيف و تطوير العمال بالمؤسسة ، الذي لم يكذب و لم ينفي ما صرح به بعض العمال ، إذ أكد لنا أن المؤسسة في بعض الأحيان تكون بحاجة ماسة للعمال فتضطر للبحث عن طالبي العمل بكل الطرق المتاحة لتفادي المشكل ، و هذا ما يدفعنا لاستنتاج مفاده أن المؤسسة العمومية في عملية التوظيف ، " لا تبحث عن الشخص الذي ترى أن له نفس متطلبات الوظيفة ، و إنما هي تحاول إيجاد الوظيفة المناسبة لأي شخص تتوفر لديه قدرات و مهارات، يمكن توظيفها و استثمارها لتحقيق منافع مشتركة " ¹.

بالإضافة الى هذا إتباع المسؤولين لمثل هذه الممارسات التي تبدو لهم أنها عقلانية كونها تبحث عن حلول سريعة للمشاكل التي تعترض العملية الإنتاجية و تعرقلها ، إلا أن إتباع مثل هذه الممارسات هو سلوك غير عقلاني يجعلها تدخل في دوامة من المشاكل الخفية كالولاء للفرد و المساهمة في تكوين التنظيمات الغير رسمية ، و التي من شأنها خلق الصراع بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و التي تؤدي بدورها الى خلل تنظيمي يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة .

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 193 .

فاعتماد المسؤولين على الطرق المتاحة للتوظيف دون مراعاة منهم إن كانت رسمية أو غير رسمية، تشجع العمال على تبني مثل هذه السلوكيات ، حتى تصبح عادة لديهم ، و هنا تتم عملية ترسيب للقيم الخاصة بالمؤسسة، و التي ستكون قيم معادية للمبادئ العقلانية، كون المسؤولين هم من قاموا بكسر أولى الطابوهات، التي من المفروض عليهم أن يقوموا بالحرص على تطبيقها .

جدول رقم (24) يبين العلاقة بين كيفية الالتحاق بالمؤسسة و التستر عن أخطاء من

ساعدك في الحصول على وظيفة

المجموع	لا	نعم	التستر عن الأخطاء كيفية الالتحاق
12 100.0%	12 100.0%	-	التقرب من المؤسسة
48 100.0%	43 89.6%	5 10.4%	وكالة التشغيل
1 100.0%	1 100.0%	-	مسابقة
29 100.0%	20 69.0%	9 31.0%	بواسطة احد
90 100.0%	76 84.4%	14 15.6%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العمال و المقدره بـ 84,4 % لا يتسترون عن

أخطاء من ساعدتهم في الحصول على الوظيفة بالمؤسسة ، و يدعم هذه النسبة العمال الذين وظيفوا عن طريق التقرب من المؤسسة و مسابقة التوظيف بنسبة 100 % ، تليها مباشرة العمال

الذين وظفوا عن طريق وكالة التشغيل بنسبة 89.6 % ، و الذين وظفوا بواسطة احد بنسبة 69 % ، في حين العمال الذين اقرروا بأنهم يقومون بالتستر عن أخطاء الشخص الذي ساعدهم في الحصول على وظيفة لم تتعدى نسبتهم 15.6 % ، و هي نسبة جد قليلة بالمقارنة مع النسبة السابقة.

من خلال هذه النسب يتضح لنا أن طريقة التوظيف سواء كانت تتبع الطرق العقلانية أو اللاعقلانية، فهي لا تؤثر كثيرا في ولاء العامل للشخص الذي ساعده في الحصول على وظيفة ، فكما رأينا في الفرضية الأولى العمال يتهربون من تحمل المسؤولية ، لهذا هم لا يُحملون أنفسهم مسؤولية التستر عن أخطاء الآخرين، حتى لا يُوقعوا أنفسهم في مشاكل هم في غنى عنها .

في حين الفئة القليلة التي تستتر عن أخطاء من وظفهم بالمؤسسة ، يمكن أن ترجع الى وجود صلة قرابة أو جيرة أو صداقة بينه و بين ذلك الشخص ، لهذا التستر على أخطائه يكون كنوع من رد الجميل .

ب- توظيف العامل لأشخاص في المؤسسة:

جدول رقم (25) يبين العلاقة بين توظيف أشخاص عن طريقك و اتفاق العمال لوضع قواعد خاصة غير التي يملئها عليهم المسؤول

المجموع	لا	نعم	اتفاق العمال لوضع قواعد خاصة توظيف أشخاص عن طريقك
22 100.0%	7 31.8%	15 68.2%	نعم
68 100.0%	34 50.0%	34 50.0%	لا
90 100.0%	41 45.6%	49 54.4%	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أن طريقة التوظيف تؤثر على تكوين الجماعات ، و طرق العمل بالمؤسسة، إذ نجد 54.4% من العمال يتفقون مع بعضهم من اجل وضع قواعد خاصة للعمل غير التي يملئها عليهم المسؤول (المشرف) ، و تدعمها فئة العمال الذين قاموا بتوظيف أشخاص في المؤسسة عن طريقهم بنسبة 68.2%، إذ طريقة التوظيف غير الرسمية و اللاعقلانية لا تؤثر كثيرا في ولاء العامل للشخص الذي وظفه، كما رأينا ذلك في الجدول السابق لكنها تؤثر نوعا ما على طريقة العمل، فكل شخص ساعد آخر للعمل بالمؤسسة كان يهدف من خلاله الى تكوين فرقة أو جماعة خاصة، يعمل على توجيههم فيها للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة ، و يمكن لهذه الطريقة أن تتلاءم و التنظيم المعمول به في المؤسسة ، كما يمكن لها أن تكون عائقا له و تحد من فعاليته. في المقابل نجد نسبة 50% من العمال ممن يقومون بالاتفاق مع بعضهم البعض ، من اجل وضع قواعد جديدة للعمل، بالرغم من أنهم لم يوظفوا اي شخص بالمؤسسة ، و يمكن إرجاع هذا الاتفاق الى عدم مواءمة طريقة أو أسلوب العمل الذي يفرضه المسؤول أو المشرف على

العمال، مما يدفعهم للاتفاق فيما بينهم لوضع قواعد خاصة يحددون فيها طرق و أساليب
تساعدتهم على العمل أكثر.

من ناحية أخرى نجد نسبة 45.6 % من العمال لا يحاولون الاتفاق مع اي شخص لوضع
قواعد جديدة للعمل، و تدعمها نسبة 50 % للعمال الذين لم يوظفوا اي شخص بالمؤسسة عن
طريقهم ، إذ تغيير القواعد و القوانين داخل التنظيم الرسمي يتطلب وجود أحلاف و أتباع تساند
القرارات التي يضعها شخص أو أشخاص، يريدون وضع قواعد خاصة للعمل، و بما أن هذه الفئة
لم تتوسط لأي شخص للعمل بالمؤسسة ، فهي لا تملك مساندين لها يدعمونها لتغيير طريقة
العمل، ما يجعلها تلتزم بالأوامر و التعليمات التي يضعها المسؤول أو المشرف للقيام بالعمل.

2- المحاباة و المحسوبية في عمليتي التكوين و الترقية بالمؤسسة:

أ- التكوين قبل اللحاق بالمؤسسة:

جدول رقم (26) يبين قيام العامل بتكوين قبل بدا العمل لأول مرة

النسبة %	التكرار	القيام بتكوين
62.2	56	نعم
37.8	34	لا
100.0	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين و المقدرة نسبتهم بـ 62.2 % قاموا بتكوين مناسب للوظيفة التي يعملون فيها بالمؤسسة، و هذا أمر طبيعي مع ما تقتضيه شروط العمل، و خصائص التنظيم العقلاني التي حددها فيبر للالتحاق بالمؤسسات البيروقراطية العقلانية. إلا انه في الجهة الأخرى نجد نسبة 37.8 % من العمال التحقوا بالمؤسسة دون القيام بتكوين مسبق يؤهلهم للعمل بالمؤسسة ، و هو أمر غير طبيعي - بالنسبة لمؤسسة تحاول الالتزام بالقوانين و القواعد التنظيمية ،التي تتماشى مع التنظيمات العقلانية- خاصة و أن المؤسسة تحتاج الى أكبر قدر من خريجي مراكز التكوين المهني، و بالنظر الى النسبة يمكن اعتبارها كبيرة نوعا ما، و هي دلالة على الأفراد الذين وظيفوا عن طريق الواسطة، إذ تلعب العلاقات الشخصية دورا كبيرا في عملية التوظيف بالمؤسسة ، إذ حوالي ثلث العمال لا يملكون خلفية تعليمية تؤهلهم للمنصب الذي يشغلونه فقد اكتسبوا خبرتهم في المؤسسة عن طريق منهجية التكوين بالمحاولة و الخطأ.

هذه الممارسات التي يتبعها مسؤولي المؤسسة لها تأثير كبير على فعالية و إنتاجية المؤسسة ، إذ أن المؤسسات التي تسعى الى التميز تحاول الوصول الى أكبر قدر من الربح بأقل تكلفة ممكنة ، غير أن المؤسسة العمومية كانت و لازالت تزيد من تكاليف الإنتاج عوض خفضها، إما من خلال توفير تكوين لهذه الفئات ، التي لا تملك مؤهلات علمية أو من خلال تعويض الخسائر ، التي قد يتسبب فيها هؤلاء خلال محاولاتها للتعلم.

ب- توفير المؤسسة التكوين لعمالها:

جدول رقم (27) يبين العلاقة بين توفير المؤسسة التكوين لتحسين المستوى و الشعور بالتميز

المجموع	لا	نعم	الشعور بالتميز
			توفير التكوين
25 100.0%	7 28.0%	18 72.0%	نعم
65 100.0%	14 21.5%	51 78.5%	لا
90 100.0%	21 23.3%	69 76.7%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يشعرون بوجود التميز بين العمال في المؤسسة، و هذا بنسبة 76.7 %، و يدعمها فئة العمال الذين لم يحصلوا على التكوين بعد توظيفهم لتحسين مستواهم بنسبة 78.5 %، إذ يعد التكوين حق لكل عامل من اجل تطوير قدراته، و مهاراته المعرفية و الفنية و السلوكية ، كُـلٌ حسب فئته السوسيو مهنية ، إلا أن سياسة المؤسسة لا تعطي هذا الحق لكل عامل ، و إنما تطبق سياسة التكوين على فئات معينة ، الأمر الذي جعل معظم العمال يشعرون بالتميز بينهم ، لا لأن هذه الفئات أحسن منهم ، بل لأنهم يرون أن التكوين يكون للفئات المقربة من المسؤول¹ ، و هذا بنسبة 33.3 % و نسبة 7.8 % فقط رأت أن التكوين يكون للفئات الكفأة لزيادة كفاءتها، فاعتماد المحسوبة و المحابة و العلاقات الشخصية في تقديم التكوين للعمال زاد من شعور العمال بالسوء ، اتجاه التعاملات التي يلقونها في المؤسسة.

¹ يمكن الرجوع للملحق رقم 02 للاطلاع على الجدول رقم (03) الذي يبين رأي العمال الذين أجابوا بان المؤسسة لم توفر لهم التكوين .

لكن من جهة أخرى نجد نسبة 72 % من العمال حصلوا على التكوين ، لكنهم يشعرون بوجود التمييز بين العمال ، و هي نسبة متقاربة للعمال الذين لم يُكوّنوا بعد ، و قد يرجع هذا الشعور الى نوعية و مدة التكوين الذي خضعوا له ، و التي يمكن أن يكون فيها اختلاف من شخص لآخر، الأمر الذي جعلهم لا يرضون عنه.

أما العمال الذين يرون انه لا يوجد اي تمييز بين العمال ، فلم تتعدى نسبتهم 23.3 % وقد دعمها العمال الذين حصلوا على تكوين بنسبة 28 %، الأمر الذي سيساعدهم في الحصول على ترقية في الوقت المناسب.

ج- الأسس المتبعة في عملية الترقية

جدول رقم (28) يبين العلاقة بين الاقدمية و الحصول على الترقية

المجموع	لا	نعم	الحصول على الترقية
			الاقدمية
36	34	2	اقل من 5 سنوات
100.0%	94.4%	5.6%	
19	9	10	من 5 إلى 10 سنوات
100.0%	47.4%	52.6%	
16	5	11	من 10 إلى 15 سنة
100.0%	31.3%	68.8%	
6	3	3	من 15 إلى 20 سنة
100.0%	50.0%	50.0%	
13	1	12	أكثر من 20 سنة
100.0%	7.7%	92.3%	
90	52	38	المجموع
100.0%	57.8%	42.2%	

تعد الترقية واحدة من الحوافز المادية و المعنوية التي تساعد في تحسين العلاقات الإنسانية ، و زيادة الإنتاجية و الرفع من الروح المعنوية للعمال ، و إشعارهم بالرضا اتجاه العمل ، و إهمالها من شأنه التأثير سلبا على سلوك و أداء العامل بالمؤسسة ، فمن خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 57.8% من العمال لم يحصلوا على اي ترقية منذ بداية عملهم ، و يدعمها فئة العمال الذين تقل اقدميتهم عن خمس سنوات بنسبة 94.4%، و هذا أمر طبيعي كونهم لم يصلوا الى المدة الزمنية المطلوبة التي تؤهلهم للحصول على الترقية ، و نفس الأمر ينطبق على العمال الذين تقل اقدميتهم عن عشر سنوات لكن من غير الطبيعي وجود أشخاص بالمؤسسة تفوق اقدميتهم الخمسة عشر و العشرين سنة دون أية ترقية ، و هذا يدفعنا للتساؤل عن الأسس و المعايير التي تقوم بها المؤسسة لترقية عمالها¹ إذ اعتبر 47.8% من العمال أن الترقية تتم عن طريق العلاقات الشخصية، تليها الاقدمية بنسبة 31.1%، ثم الكفاءة بنسبة 21.1%، و هذا ما يفسر عدم حصول أشخاص على الترقية ، فقد يرجع الى عدم امتلاكهم لعلاقات شخصية بالمؤسسة تتوسط لهم للحصول على ترقية ، كما يمكن إرجاعها الى عدم كفاءتهم بالرغم من السنوات المعتبرة التي قضوها في المؤسسة.

من جهة أخرى نجد نسبة 42.2% من العمال ، حصلوا على ترقية من خلال اقدميتهم بالمؤسسة، إذ تفضل العديد من المؤسسات اخذ الاقدمية كمعيار للترقية ، لأنها تعبر عن خبرة و كفاءة العامل ، كما نجد نسبة 5.6% ما يعادل عاملين تحصلوا على الترقية خلال اقل من خمس سنوات، و يمكن إرجاعها الى العامل الثاني و هو الكفاءة التي تعطي الحق للأشخاص بالحصول على ترقية في وقت وجيز ، كما يمكن أن تكون لعوامل غير رسمية كالمحسوبية و العلاقات الشخصية.

¹ يمكن الرجوع للملحق رقم 02 للاطلاع على الجدول رقم (04) يبين رأي العمال حول الأسس و المعايير التي تتم بها الترقية في المؤسسة.

د- الترقية كأساس للترغيب و الخضوع في العمل:

جدول رقم (29) يبين العلاقة بين الحصول على ترقية و خضوع العامل للمسؤول عندما يكون غير منصف معه

المجموع	أظهار بالخضوع أمامه	لا	نعم	الخضوع للأوامر الحصول على ترقية
38 100.0%	10 26.3%	18 47.4%	10 26.3%	نعم
52 100.0%	16 30.8%	16 30.8%	20 38.5%	لا
90 100.0%	26 28.9%	34 37.8%	30 33.3%	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أن الترقية تؤثر نوعاً ما على سلوك العامل و علاقته بالمسؤول ، إذ نرى أن نسبة 37,8% يصرحون بطريقة علنية عدم خضوعهم لأوامر المسؤول الغير منصف معهم، و تدعمها نسبة العمال الذين حصلوا على الترقية بنسبة 47,4%، و يرجع هذا الأمر ربما لحصولهم على الترقية في وقت متأخر، لكون أن عملية الترقية تدخل فيها اعتبارات شخصية - و هذا كما رأيناه سابقاً - الأمر الذي يجعل المسؤول غير منصف ، مع بعض العمال الذين ليس لديهم علاقات شخصية بالمؤسسة، و التي تسمح لهم بالحصول على الترقية في آجالها .

من جهة أخرى نجد نسبة 28,9% من العمال يحاولون إخفاء حقيقة سلوكهم ، إذ يبينون للمسؤول ولائهم له ، بحيث يظهرون خضوعهم للأوامر التي يملئها عليهم ، إلا أنهم في الواقع لا يطبقونها، و قد دعمت هذه الإجابة بنسبة 30,8% من العمال الذين لم يرقوا بعد، و يلجأ العمال لمثل هذا الأسلوب حتى لا يعرضوا أنفسهم لإنذارات، تخضعهم لعقوبات أو الطرد من

المؤسسة، وأسلوب التجاهل الذي تتبناه هذه الفئة من العمال يسمح لها بتفادي الاصطدام مع المسؤول، كما يسمح لها بإيقاع المسؤول في مشاكل مع الإدارة .

أما من جانب آخر نجد نسبة 33,3%، و هي نسبة لا بأس بها تخضع لكل التعليمات و الأوامر التي يملئها المسؤول عليهم، حتى و إن كان غير منصف معهم، و تدعمها فئة العمال الذين لم يحصلوا على الترقية بنسبة 38,5%، إذ تسعى هذه الفئة من العمال للحفاظ على مكانتها في المؤسسة من خلال الاجتهاد و المثابرة للظفر بالترقية بطريقة رسمية عن طرق الكفاءة أو الاقدمية و كذا سعيهم الى تحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (30) يبين العلاقة بين حصول العامل على الترقية و قبول العمل لساعات إضافية

المجموع	لا	نعم	قبول العمل لساعات إضافية
			الحصول على ترقية
38 100.0%	2 5.3%	36 94.7%	نعم
52 100.0%	10 19.2%	42 80.8%	لا
90 100.0%	12 13.3%	78 86.7%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن حصول العامل على الترقية أو عدم حصوله عليها لا يؤثر على قبوله العمل لساعات إضافية، إذ نجد نسبة 86,7% من العمال يقبلون العمل لساعات إضافية، و هذا بتقارب النسب بين العمال الذين حصلوا على الترقية بنسبة 94,7% و بين العمال الذين لم يحصلوا على اي ترقية منذ بدئهم العمل بالمؤسسة و هذا بنسبة 80,8%، و يرجع

قبول العمال العمل لساعات إضافية كونها إجبارية على العمال يجب الالتزام بها ، كما أنها تسمح لهم بأخذ أجره إضافية، زيادة على الأجر الشهرية، و كما رأينا في جداول الفرضية الأولى فقد صرح العمال أن المؤسسة تلجا لمثل هذه الحلول عندما لا يصل العمال لكمية الإنتاج المتفق عليها، بسبب التأخر في العمل أو بسبب نقص بعض المعدات ، و المواد و التجهيزات اللازمة للعمل على مستوى السوق الوطني .

في المقابل نجد نسبة قليلة من العمل صرحت برفضها العمل لساعات إضافية، و قد قدرت نسبتها بـ 13,3 % ، تدعمها فئة العمال الذين لم يرقوا بعد ، و يرجع ذلك في الغالب لكونهم عمال جدد بالمؤسسة، ليس لديهم وعي كاف للمسؤولية الملقاة على عاتقهم، و سلوكهم يبين عدم اهتمامهم بمصلحة المؤسسة ، كما يمكن أن يكون لهؤلاء العمال التزامات أخرى، تدفعهم لعدم البقاء في المؤسسة للعمل لساعات إضافية، أو الحضور للمؤسسة للعمل أيام عطلة نهاية الأسبوع .

3- طرق وصول المعلومات بالمؤسسة:

أ- وقوع العمال في الأخطاء:

جدول رقم (31) يبين العلاقة بين طريقة وصول القرارات و التعليمات بالمؤسسة و الوقوع

في أخطاء لنقص التوجيهات

المجموع	لا	نعم	الوقوع في أخطاء طريقة وصول القرارات
46 100.0%	19 41.3%	27 58.7%	اتصال المسؤول بك
20 100.0%	8 40.0%	12 60.0%	الملصقات الجدارية
24 100.0%	7 29.2%	17 70.8%	تناقل المعلومات بين العمال
90 100.0%	34 37.8%	56 62.2%	المجموع

لطريقة وصول المعلومة تأثير على أداء العامل ، إذ نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62.2 % من العمال وقعوا في أخطاء أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة لهم، و يرجع السبب لطريقة وصول القرارات و التعليمات التي تعتبر طريقة غير رسمية ، إذ نجد 70.8 % من العمال تصلهم التعليمات الخاصة بالعمل عن طريق تناقل المعلومات بين العمال ، ما يدل أن اتصال المسؤولين (المشرفين) يكون مع فئات محددة في المؤسسة ، و التي تعمل بدورها على نقل المعلومات لباقي الأفراد، حتى يتم إيصالها لكل العمال ، و خلال هذا الانتقال من شخص الى آخر يمكن أن تتعرض التعليمات للتحريف، فقد يلجأ ناقلها الى الزيادة أو الإنقاص من مضمونها، مما يؤثر سلبا على أداء العمال.

الى جانب هذا نجد نسبة 60% ممن يقعون في الأخطاء ، يعتمدون على الملصقات الجدارية كوسيلة لأخذ التعليمات و القرارات ، و يمكن إرجاع سبب الوقوع في الخطأ الى عدم احتواء الرسالة على الشرح و التوضيح الكافي، مما يؤدي بكل فرد الى فهم و تفسير محتواها حسب قدرته المعرفية و خبراته و تجاربه السابقة.

أما نسبة 58.7% من العمال بالرغم من اخذ التعليمات من المسؤول مباشرة إلا أنهم وقعوا في أخطاء نتيجة الفهم الجزئي ، و يرجع ذلك الى طريقة إعطاء المسؤول للتعليمات ، و التي تكون في الغالب على شكل أوامر خالية من الحوار ، ما يجعل فهم التعليمات يخضع لتأويلات العامل، و التي يمكن أن تكون خاطئة، الأمر الذي يجعل العامل يقع في الخطأ.

و من جهة أخرى نجد أن هناك 37.8% من العمال لم يقعوا في أخطاء من قبل ، و هي نسبة معتبرة أيضا و يدعمها فئة العمال الذين يأخذون التعليمات و الأوامر من خلال اتصال المسؤول بهم بنسبة 41.3%، و هم في الغالب الفئة التي يتصل بها المسؤول مباشرة ، و التي يحاول إعطاءها كل التعليمات و الشرح و التوضيح الكافي، في حين نجد 40% من العمال يأخذون تعليمات العمل من خلال الملصقات الجدارية، و هم في الغالب فئة الإطارات التي تفضل هذا النوع من الاتصال.

ب- الشيء الذي يركز عليه العمال يحدد نوعية اتصالاته:

جدول رقم (32) يبين العلاقة بين اتصال العامل في حالة عدم فهم التعليمات و أهم شيء

يركز عليه العامل

المجموع	إتمام العمل في الآجال	احترام أوقات العمل	إتقان العمل	أهم شيء يركز عليه العامل اتصال العامل في حالة عدم فهم التعليمات
66 100.0%	24 36.4%	5 7.6%	37 56.1%	المسؤول المباشر
18 100.0%	10 55.6%	5 27.8%	3 16.7%	الزملاء
6 100.0%	5 83.3%	1 16.7%	-	لا يحاول الاستفسار
90 100.0%	39 43.3%	11 12.2%	40 44.4%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44,4% من العمال يرون أن أهم شيء يركز عليه

العمال هو إتقان العمل و تدعمها فئة العمال التي تحاول الاتصال بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات و هذا بنسبة 56.1% و تمثل هذه الفئة العمال الذين يشعرون بالوضاضة عن عملهم في المؤسسة، و الذين يعتبرون أهداف المؤسسة هي أهدافهم، إذ يسعون بصفة دائمة الى إيصال المؤسسة الى مراكز عليا من خلال تطوير عملهم، و ذلك بإتقانه و إخراجه بجودة عالية .

و في المقابل نجد نسبة متقاربة جدا من النسبة الأولى، و التي تناقضها في نفس الوقت ، تمثل 43,3% و التي ترى أن إتمام العمل في الآجال المحددة هي أهم شيء يركز عليه العمال ، إذ لا تبالي هذه الفئة من العمال بجودة المنتج الذي يقومون به، و إنما يحاولون القيام بما طلب منهم من أعمال، حتى و إن لم يفهموا التعليمات التي يملئها عليهم المسؤول ، إذ نجد نسبة 83,3% منهم، لا يحاولون الاستفسار عندما لا يفهمون التعليمات ، و إنما ينفذونها فقط و يرجع هذا السلوك لكونهم يرون أن المؤسسة مكان للعمل، و فيه يتم العامل بأداء مهامه مقابل اجر، و هذا الأجر يكون مضمون سواء كان العمل متقن أو غير متقن، و هذا ما توصل إليه جمال غريد الى أن " العمال يكتفون بربط علاقة إلية محضة مع المؤسسة ، قائمة على استبدال وقت العمل مقابل تقاضي أجرة " ¹.

إضافة الى هذا نجد نسبة 12,2% من العمال ترى أن أهم شيء بالنسبة لهم هو احترام أوقات العمل ، بحيث تجدهم يلتزمون بمواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة أكثر من العمل بجد ذاته، وهذا ما يؤكد أن هذه الفئة من العمال تذهب للعمل و ليس لأداء العمل ، ففي حالة عدم فهم تعليمات العمل فهم يحاولون الاتصال بزملائهم بنسبة 27,8%، أو من خلال الاتصال بالمسؤول المباشر بنسبة 7,6%، في حين نجد نسبة 16,7% من بينهم يقومون بأعمالهم سواء فهموا التعليمات أو لم يفهموها .

¹ جمال غريد نقلا عن محمد بشير ، الثقافة و التسيير في الجزائر ، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية ، مرجع سابق ، ص

4- المعاملات التي يتلقاها العمال بالمؤسسة

أ- شعور العمال بالتمييز :

جدول رقم (33) يبين سبب شعور العمال بالتمييز

النسبة %		التكرار		شعور العمال بالتمييز	
23,3		21		لا	
32.2	76,7	29	69	محاسبة البعض دون الآخر	
18.9		17		تشجيع البعض دون الآخر	
25.6		23		التستر على أخطاء البعض	
100		90		المجموع	

الملاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يشعرون بالتمييز في المؤسسة ، و قد شكلت نسبتهم 76,7 %، إذ نجد 32,2 % منهم يرون أن هناك تفريق بين العمال في المحاسبة، إذ تجد هذه الفئة من العمال نفسها منتقدة من قبل المسؤول على كل التصرفات التي تقوم بها، حتى وإن كانت غير مقصودة و غير متعمدة، فأى خطأ أو تهاون يجعل صاحبه عرضة للمحاسبة، أما الفئة الأخرى و التي تشكل ما نسبته 25,6 % من العمال فهم يرون أن التمييز يظهر لهم من خلال الأخطاء التي يقعون فيها أو يقومون بها أثناء العمل، فهناك أفراد يتم التستر عن أخطائهم من خلال تجاوز ذلك الخطأ، و محاولة تداركه و هذا بإعادة تصليحه دون أن يتعرض صاحبه للإندار أو التوبيخ أو العقاب. الى جانب هذا نجد نسبة 18,9 % من العمال ترى أن التمييز بين العمال في المؤسسة يظهر من خلال تشجيع البعض دون الآخر، إذ يوجد في المؤسسة من العمال ممن يحاولون تقديم كل ما هو جديد و مبتكر لتطوير العمل ، إلا أنها لا تلقى اي دعم و تشجيع

من العمال و المسؤولين ، في حين هناك من العمال ممن يحظى بالتشجيع الدائم للأعمال المقدمة منه، و قد أثبتنا هذا التفريق في جداول سابقة في الفرضية الأولى .

أما من جهة أخرى فنجد 23,3% من العمال أجابوا بأنه لا يوجد اي تمييز بين العمال ، فالجميع يعامل بنفس الطريقة، سواء من ناحية الثواب أو من ناحية العقاب ، غير انه بالرجوع الى الجداول السابقة ، نجد انه لا يوجد عدالة في تقديم الحوافز و الامتيازات بين العمال ، و حتى بالنسبة لصرامة في تطبيق القوانين فهي تختلف بين العمال .

ب- المعاملة التي يتلقاها العامل :

جدول رقم (34) يبين العلاقة بين المعاملة التي يتلقاها العامل في المؤسسة و العمل بمؤسسة أخرى

المجموع	لا	نعم	العامل بمؤسسة أخرى المعاملة التي يتلقاها العامل
47	39	8	تزيد من أدائك
100.0%	83.0%	17.0%	
12	7	5	تنقص منه
100.0%	58.3%	41.7%	
31	6	25	تكره العمل
100.0%	19.4%	80.6%	
90	52	38	المجموع
100.0%	57.8%	42.2%	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 57.8% لا يسعون الى تغيير المؤسسة العمومية بمؤسسة أخرى، فحسب رأيهم المعاملة التي يتلقونها تجعلهم يزيدون من مستوى أدائهم في العمل ، وهذا بنسبة 83% و تمثل العمال الذين يشعرون بالرضا عن عملهم بالمؤسسة ، و التي يحصلون فيها على كل الاحترام و التقدير على المجهودات المبذولة ، و كذا التحفيزات اللازمة للعمل .في حين نجد نسبة أخرى تمثل 58.3% يرون العكس فالطريقة التي يحظون بها في المؤسسة تجعلهم ينقصون منه، و بالرغم من ذلك فضلوا البقاء فيها و قد يرجع ذلك الى الأجور التي تقدمها لهم ، أو الى " التسيب الذي يعرفه هذا القطاع ، من خلال عدم تحمل المسؤولية في فرض الانضباط و من ثم القيام بالواجب المطلوب " ¹.

و من جهة أخرى نجد نسبة 42.2% و هي نسبة كبيرة نوعا ما ، و مقارنة للنسبة الأولى ، أجابت بكل صراحة أنها ستترك العمل بالمؤسسة إن سمحت لها الفرصة بالعمل في مؤسسة أخرى ، و قد دعمت هذه النسبة بفئة العمال الذين يرون أن المعاملة التي يتلقونها في المؤسسة تجعلهم يكرهون العمل ، و هذا بنسبة 80.6%، فالعامل في هذه الحالة ليس منتمي للمؤسسة ، و إنما وجوده بها يرجع للظروف التي لم تسمح له بالعمل في مكان آخر، إذ صعوبة الحصول على منصب عمل قار يحتم على الفرد التحمل و التأقلم مع الأوضاع، و هذا الأمر يعد خطير بالنسبة للمؤسسة، إذ يوجد عدد لبأس به من العمال ليس لهم ولاء للمؤسسة ، و هذا يعني أن أهدافهم يمكن أن تختلف عن أهداف المؤسسة ، و بالتالي لا يهتمهم إن كان العمل الذي يقومون به يحقق أهداف المؤسسة أم لا .

¹ محمد بشير، الثقافة و التسيير في الجزائر ، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، مرجع سابق ، ص 33،34 .

الاستنتاج الجزئي :

الملاحظ من خلال تحليل الجداول السابقة أن المسؤولين بالمؤسسة يعتمدون على كل الطرق المتاحة أمامهم في توظيف العمال بالمؤسسة ، و قد شكلت الطرق الغير رسمية و اللاعقلانية أكبر نسبة، و التي تمثلت في التوظيف عن طريق الوساطة المباشرة ، و غير المباشرة المتمثلة في وكالة التشغيل ، غير انه تبين لنا أن إتباع مسؤولي المؤسسة للأسلوب، العقلاني و اللاعقلاني في التوظيف، لا يؤثر كثيرا في ولاء العامل للشخص الذي ساعده في الحصول على الوظيفة .

غير أن طريقة التوظيف التي تعتمد على توظيف أشخاص مقربين بالمؤسسة، تؤثر في تكوين الجماعات و طرق العمل بها ، فأكثر من نصف العمال يتفقون فيما بينهم من اجل وضع قواعد خاصة للعمل، غير التي يملئها عليهم المسؤول .

و قد رأينا أن أغلبية العمال الذين وظيفوا في المؤسسة، حصلوا على تكوين قبل لحاقهم بمناصب عملهم، لكن بالرغم من ذلك تم توظيف أشخاص دون تكوين مسبق يؤهلهم للعمل، و هم أشخاص وظيفوا في الغالب عن طريق الوساطة ، كما نجد أن أغلبية العمال لم يحصلوا على تكوين لتحسين مستواهم في العمل، و الفئة القليلة التي حصلت على فرصة التكوين هي فئة العمال المقربة من المسؤولين .

الى جانب هذا نجد أن نصف العمال لم يحصلوا على اي ترقية، و يرجع هذا لعدم إيفائهم للسنوات المطلوبة للترقية، و في نفس الوقت يوجد من لديه كل المؤهلات للحصول على ترقية إلا أنهم لم يرقوا، و قد ارجع العمال سبب ذلك للأسس التي تتبعها المؤسسة في عملية الترقية، إذ جاءت العلاقات الشخصية في المرتبة الأولى، تليها الاقدمية ثم الكفاءة، و قد اثر عدم حصول العمال على الترقية على علاقتهم بالمسؤول، إذ أكثر من نصف العمال يرفضون الخضوع لأوامر المسؤول، أو يتظاهرون بالخضوع أمامه فقط، لكن من جهة أخرى لم يؤثر حصول العمال على

الترقية على قبولهم العمل لساعات إضافية، فأغلبية العمال لم يرفضوا الاشتغال بالمؤسسة خارج أوقات العمل العادية .

كما رأينا أيضا، أن أكثر من نصف العمال وقعوا في أخطاء، بسبب طريقة وصول القرارات لهم، إذ أغلبية العمال يرون أن القرارات تصلهم عن طريق تناقل المعلومات فيما بينهم، أو عن طرق الملصقات الجدارية، و قد توصلنا الى أن العمال الذين يركزون على إتقان العمل، يحاولون الرجوع للمسؤول لفهم التعليمات الغير مفهومة، من اجل القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة، أما العمال الذين يهتمون بإتمام العمل في الآجال المحددة، فهم لا يحاولون الاستفسار من اي احد عندما لا يفهمون التعليمات التي أمر بها المسؤول .

إضافة الى هذا نجد أن أغلبية العمال في المؤسسة يشعرون بوجود تمييز بين العمال، خاصة من حيث محاسبة و تشجيع البعض دون الآخر، و التستر عن أخطاء بعض العمال . كما توصلنا الى انه يوجد عدد كبير نوعا ما، من العمال ممن يرون أنهم لا يعاملون جيدا، هذا الأمر الذي سمح لهم بالتفكير في تغيير المؤسسة حالما يجدون الفرصة المناسبة لذلك .

و من خلال كل ما سبق يمكن القول أن الافتراض الذي افترضناه ، بان ارتباط التنظيم في المؤسسة العمومية بالممارسات الغير عقلانية للفاعلين و التي تبنى على أساس الاعتبارات الشخصية و المحاباة و المحسوبية، ينعكس سلبا على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، قد تحققت بنسبة كبيرة جدا، إذ هذه الممارسات الغير عقلانية جعلت المؤسسة تفشل في تحقيق، مبدأين أساسيين اللذان يسمحان باستمرار و تطور النسق التنظيمي، ألا و هما التكيف و التكامل، و فشلها في تحقيق هذين المبدأين لدى كل عمالها يعمل على إعاقه التنظيم و الحد من فعاليته .

الاستنتاج العام:

حاولنا من خلال هذه الدراسة، معرفة العلاقة بين ما هو موجود نظريا عن التنظيم العقلاني، و ما تتخبط فيه المؤسسات العمومية من خلل واقعي، و هذا من خلال دراسة سلوك العامل بالمؤسسة، و توصلنا الى انه بالرغم من تبني المؤسسة العمومية للمبادئ العقلانية، إلا انه كان تبني شكلي لها فقط، فذهنية العامل لم تتغير و لازالت على حالها، إذ أن القيم التنظيمية المطبقة بالمؤسسة العمومية، لم تستطع أن تغير أو تثبط القيم الراسبة لدى العامل، و التي تظهر جليا من خلال سلوكها اليومية اللاعقلانية، إذ ما يميز سلوك العامل هو لامبالاته، و إهداره للوقت و تحربه من المسؤولية، و استغلاله لكل الفرص المتاحة أمامه، للتهرب من العمل، دون أن يعرض نفسه لأي ضرر، و هذا من خلال محاولته لالتخاذ سلوك انسحابي، يظهر من خلال التواجد في المؤسسة دون القيام بكل الأعمال الموكلة له .

و ما ساهم في انتشار و ترسيب هذه القيم، و السلوكات السلبية بين العمال هي الذهنيات المترسبة لدى المسؤولين بالمؤسسة، و الذين يخشون التغيير و يسعون للحفاظ على الأوضاع الراهنة، الأمر الذي ساهم في تشجيع العمال أكثر على التكاسل، و التهاون و اللامبالاة.

إلى جانب هذا نجد أن قيام المسؤولين، بكسر أولى الطابوهات الخاصة بعملية التوظيف، و التكوين و الترقية ساهم في ترسيب مجموعة من القيم، المعادية للمبادئ العقلانية لدى العمال. فإحلال الفاعلين بالمؤسسة للممارسات الغير عقلانية، محل الممارسات العقلانية، جعل العمال يشعرون بالتمييز بين العمال، الأمر الذي حد من ولائهم للمسؤول، و انتمائهم للمؤسسة، و اثر سلبا على أدائهم، إذ اهتمام العمال لم يعد منصب بنوعية العمل، و إنما اهتمامه أصبح منصب على إتمام العمل، في الآجال و احترام أوقات العمل .

خاتمة :

حاولت هذه الدراسة معرفة الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية ، وما تعانیه من أزمة تصادم ، بين القيم التنظيمية والقيم الراسبة، وتأثير ذلك على سير المؤسسة ، وكذا الكشف عن أهمية البعد الثقافي الراسب، في توجيه سلوك العمال، فمن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة، توصلنا إلى انه بالرغم من تبني المؤسسة العمومية، للمبادئ العقلانية المعروفة، و المتفق عليها، إلا أنها لم تنجح في تغيير سلوك العامل بالمؤسسة، و الذي يتنافى مع ما جاءت به العقلانية، هذا لأنها لم تعمل على زرع أي ثقافة تنظيمية خاصة بها، تعمل على توجيه سلوك العمال بالمؤسسة، إنما تركت الأمور تسير على حالها، فكان توجيه السلوك خاضع، لما يحمله العمال من رواسب ثقافية، و التي رسبت و ترسبت في ذهن العامل الجزائري، بشكل خاطئ من أولى مراحل التصنيع في الجزائر، و التي خلقت لديه مجموعة من القيم و السلوكات الغير عقلانية، فقد تبين لنا أن التزام العامل بالقوانين مرهون بمدى وجود الرقابة عليه، فكلما خفت أو قلت لجأ العامل إلى إستراتيجية خاصة به يعمل من خلالها على التظاهر، بتطبيق القوانين أمام المسؤول لتفادي العقوبات لا غير.

فالعامل رسبت في ذهنه قيمة الوقت ، إذ لم يعد يولي أهمية للوقت، فانضباطه بمواعيد الدخول و الخروج، ما هو إلا حفاظا على مكانته بالمؤسسة ، فالنتائج التي توصلنا إليها تبين أن ، تضيع الوقت أصبح مترسب لدى العامل ، فكل فرد بالمؤسسة يحاول بكل الطرق لاستغلال الفرص المتاحة أمامه، من اجل التهرب من العمل ، و هذا من خلال إتباعه لأساليب عديدة ، كما رأينا أن العمال يميلون إلى إتباع الطرق الغير رسمية و اللاعقلانية كلما كانت علاقتهم سيئة مع المسؤول.

أما من خلال تحمل المسؤولية و روح المبادرة، فقد أثبتت النتائج أنها مرتبطة بالمنصب فالعامل البسيط في المؤسسة، يحاول ألا يتحمل أي مسؤولية، كما انه يتفادى قدر الإمكان أسلوب المغامرة، فهو يتبع أسلوب حذر في تعاملاته، بحيث تغيب عنده روح المبادرة، و عند محاولته للإبداع و الابتكار فهو لا يجد من يأخذ اقتراحاته بعين الاعتبار، فأصحاب القرار بالمؤسسة لا

يحاولون نشر قيم الإبداع و الابتكار لدى العمال، و إنما يساهمون في ترسيب قيم الإهمال و اللامبالاة في صفوف العمال، حيث لا يجد العمال اي تحفيز من اجل تقديم الأفضل، الأمر الذي يؤثر على آدائهم ، فالعامل لم يعد يفكر في كيفية تطوير ذاته، و إنما أصبح همه الأكبر هو كيفية تقوية علاقاته، من اجل حفظ مكانته ،و كذا اخذ كل مستحقاته دون عناء.

إلا انه بالرغم من رسوب مجموعة كبيرة من القيم لدى العمال، إلا انه هناك عدد لا باس به من العمال ممن لديهم ولاء للمؤسسة، و الذين يهتمون بتطورها و تقدمها، و الذين لازالوا يحافظون على قيمهم التي اكتسبوها، من ثقافتهم و بيئتهم، و التي تدفعهم لحب العمل و الإبداع فيه، بالرغم من كل العراقيل التي يواجهونها، من تهاون و تكاسل و اتكالية الزملاء ... إلا أنهم يفضلون إثبات أنفسهم في المؤسسة، عن طريق الجد و المثابرة في العمل، من اجل تحسين مستواهم و الارتقاء بأنفسهم و بالمؤسسة في آن واحد .

رأينا أن الممارسات التنظيمية المتبعة من قبل الفاعلين ، لا تراعى فيها المبادئ العقلانية ، فالمسؤولين أو الفاعلين بالمؤسسة لازالوا يتبعون الطرق الغير الرسمية و اللاعقلانية في التوظيف ، بحيث لا ينتقون أحسن الكفاءات، و إنما يغطون احتياجاتهم من العمالة بأي شخص طالب للعمل، و التي تتطلب منهم توفير إمكانيات مادية و بشرية من اجل تكوينهم ، كما أن التكوين و الترقية لا يخضعون إلى أسس عقلانية، إنما يخضعون للعلاقات الشخصية و المحاباة و المحسوبية ، كما أن المسؤولين لا يولون أهمية لعملية الاتصال بالمؤسسة، كون أغلبية التوجيهات أو القرارات روتينية ، جعل المسؤولين غير محتكين مع العمال، ما أدى بالعمال إلى تناقل المعلومات فيما بينهم، إلى جانب هذا وجدنا أن التعاملات أيضا تخضع لمعايير خاصة، إذ يوجد تمييز واضح بين العمال، الأمر الذي من شأنه خلق الصراع بين العمال، فيما بينهم و بين العمال و الإدارة .

المراجع

المراجع :

أ- المعاجم و القواميس :

1. بدوي احمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت ، دون طبعة ، 1988.
2. بودون ريمون ، بوريكو فرانسوا ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط 1 ، 1986.
3. الجوهري عبد الهادي ، قاموس علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، ط3، 1998.
4. خليل احمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع ،بيروت ، ط 1 ، 1984.
5. خليل العمر ،معجم علم الاجتماع،دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن، ط1 ، 2000.
6. دينكن ميتشيل ،معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد الحسن ،دار الطليعة للطباعة و النشر ،بيروت ، ط2، 1986.
7. سكوت جون ، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية ، ترجمة محمد عثمان ، الشبكة العربية للأبحاث و النشر ،بيروت ، ط 1 ، 2009 .
8. عبد الكافي إسماعيل عبد الفتاح ، معجم مصطلحات عصر العولمة ، مصطلحات سياسية و اقتصادية واجتماعية و نفسية و إعلامية ، كتب عربية للنشر و التوزيع الالكتروني ، قوسيا ، دون طبعة .
9. مصلح احمد صالح ، الشامل ، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - عربي مع تعريف و شرح المصطلحات ، دار علم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ،الرياض ، ط 1 ، 1999.

10. نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة.

ب- الكتب باللغة العربية:

11. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2008.

12. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2003 - 2004.

13. أبو شيخة نادر احمد، التنظيم و أساليب العمل، دار صفاء للنشر، عمان، ط 1، 2011.

14. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط 1، 1994.

15. أوكيل سعيد، صالح محمد، بوتين محمد، لعلاي علاوي، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، وزارة التعليم العالي، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، دون طبعة، 1994.

16. بدوي عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، دون طبعة، 1977.

17. بشير محمد، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، دون سنة.

18. بن نبي مالك، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي، عبد الصبور شاهين، تقدم رضوان السيد، وزارة الثقافة و الفنون و التراث، قطر، 1960.

19. بھلول محمد بلقاسم حسن ، سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر ، بناء قطاع اقتصادي عمومي رائد ، ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون طبعة ، 1999.
20. بوحوش عمار ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب ، الجزائر ، دون طبعة ، دون سنة.
21. التايب عائشة ، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة ، منظمة المرأة العربية ، مصر ، ط 1 ، 2011.
22. تومي ، عبد الرحمن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع و الآفاق ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، دون طبعة ، 2011.
23. جليبي علي عبد الرزاق ، دراسات في علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، دون طبعة ، 1985.
24. جليبي علي عبد الرزاق ، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، دون بلد ، ط 2 ، 2005.
25. جليبي علي عبد الرزاق ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2003.
26. الجوھري محمد محمود ، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط 1 ، 2009.
27. الجيلاني حسان ، التنظيم و الجماعات ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2008.
28. الحسنيہ سليم إبراهيم ، السلوك الإداري (التنظيمي) و العلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 1999.
29. حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008.

30. خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفا للنشر و التوزيع ،عمان ، ط 1 ، 2002 .
31. الدقس محمد ،علم الاجتماع الصناعي ، مؤسسة الوراق للخدمات الحديثة ، الأردن ، ط 1 ، 1999 .
32. رشوان حسين عبد الحميد احمد ، الثقافة ، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، دون طبعة ،2006.
33. زايد احمد ، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية و النقدية ، تقديم محمد الجوهري ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، دون طبعة ، 1981.
34. زعتر جازية ، أصول التنظيم و الإدارة ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ط 3 ، 1988.
35. زكاز علي ، بوشيشة نصر الدين ، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، توطئة محمد بومخلوف ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2003.
36. السلمى علي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون طبعة ، دون سنة .
37. سميث آدم ، بحث في أسباب و طبيعة ثروة الأمم ، ترجمة حسني زينه ، معهد الدراسات الإستراتيجية ، بيروت ، ط 1 ، 2007.
38. السويدي محمد ، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجارب العالمية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، دون طبعة ، 1986 .
39. شرابي هشام ، مقدمات لدراسة المجتمع العربي ، الدار المتحدة للنشر ، بيروت ، ط 3 ، 1984 .

40. شريف علي ، عبد الغفار حنفي ، محمد فريد ، التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية ، بيروت ، دون طبعة ، 1989.
41. صافي صالح خالص ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون طبعة ، 2007.
42. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2006.
43. طلعت لطفي إبراهيم ، الزيات كمال عبد الحميد ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 .
44. طلعت لطفي إبراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، دون طبعة ، 2008.
45. عبيدات محمد ، أبو نصار محمد ، مبيضين عقلة ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، ط 2 ، 1999.
46. عبد الرحمن عبد الله محمد ، النظرية في علم الاجتماع ، النظرية الكلاسيكية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، دون طبعة ، 2006.
47. عبد الرحمن عبد الله محمد ، علم الاجتماع الصناعي ، النشأة و التطورات الحديثة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ط 2 ، 2004.
48. عبودي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، دار المشرق الثقافي ، الأردن ، ط 1 ، 2006.
49. عصفور محمد شاكر ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 1999 .

50. على ليلة ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ، الأنساق الكلاسيكية ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2004.
51. عليان مصطفى ربحي ، غنيم عثمان محمد ، مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2000.
52. عماد عبد الغني ، سوسيولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكاليات ... من الحدائث الى العولمة ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ، ط 2 ، 2008.
53. عودة محمود ، أسس علم الاجتماع ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، دون طبعة ، دون سنة.
54. غدنز أنتوني ، علم الاجتماع مع مدخلات عربية ، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، بيروت ، ط 1 ، 2005.
55. غراويتز مادلين ، مناهج العلوم الاجتماعية ، منطق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة سام عمار ، مراجعة فاطمة الجيوشي ، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر، دمشق ، دون طبعة ، 1993.
56. غربي علي ، نزار يمينة ، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة العمومية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، دون طبعة ، 2002 .
57. القصاص مهدي محمد ، مبادئ الإحصاء و القياس الاجتماعي، جامعة المنصورة ، دون بلد ، دون طبعة ، 2007.
58. القنبي الإدريسي عبد الكريم ، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات ، منشورات مقاربات، المغرب ، ط 1 ، 2013.

59. الكبيسي عامر ، الفكر التنظيمي ، التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، ط1 ، 2004.
60. اللوزي موسى ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر، الأردن ، ط 2 ، 2007.
61. محمد علي محمد ، المفكرون الاجتماعيون ، قراءة معاصرة لأعمال خمسة من أعلام الاجتماع الغربي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، دون طبعة ، 1983.
62. محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، ط 1 ، 1996 .
63. المصري محمد سعيد ، التنظيم و الإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، دون طبعة ، 2002.
64. المغربي عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، ط 1 ، 2007 .
65. موران ادغار ، النهج إنسانية البشرية الهوية البشرية ، ترجمة هناء صبحي ، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث (كلمة) ، أبو ظبي ، ط 1 ، 2009.
66. هارلبس وهولبورن ، سوشولوجيا الثقافة و الهوية ، ترجمة حاتم حميد محسن ، دار كيوان للطباعة و النشر و التوزيع ، سوريا ، ط 1 ، 2010.

ج- المجلات و الدوريات :

67. برحومة عبد الحميد ، " الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر منذ 1988 و أثرها على الفضاء الاقتصادي و الاجتماعي " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 6 ، 2006.

68. بن رمضان سامية ، " التغير القيمي و اثره على اتجاهات الشباب في المجتمع الجزائري بين الواقع و التحديات المستقبلية ، قراءة سوسولوجية " ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد 7 ، 2013.
69. بن صالح مهدي عيسى ، " ملامح هيكلية المؤسسة الشبكية " ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، 2004.
70. بن عنتر عبد الرحمن ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع و الآفاق " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 2 ، جوان 2002.
71. بن عيسى محمد المهدي ، " ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة " ، مجلة الباحث ، العدد 03 ، 2004.
72. بوحوش علي عمار ، " الإدارة بالأهداف و النتائج " ، حوليات جامعة الجزائر ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، رقم 1 ، 1986.
73. جفال عبد الحميد ، " من سياسة التشغيل إلى عملية التسريح العمالي في الجزائر " ، مجلة التواصل ، عدد 6 ، جوان ، 2000.
74. خبابة حسان ، " الخوصصة في الجزائر مبرراتها و عوائقها " ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 6 ، 2006 .
75. خليفات عبد الفتاح صالح ، الملاحمة منى خلف ، " الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد 3-4 ، 2009.
76. دهام عبد الستار إبراهيم ، " التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر المعاصر ، إطار نظري " ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، الفلوجة ، العدد الثاني ، 2008.

77. رتيمة الفضيل ، رتيمة أسماء ، " عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم " ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 10 ، 2013.
78. زوزي محمد ، " إستراتيجية الصناعات المصنعة و الصناعة في الجزائر " ، مجلة الباحث ، العدد 8 ، 2010 .
79. الصديق حسن ، " الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض و تقويم " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد 3-4 ، 2011.
80. طبال لطيفة ، " عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم " ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد 02 ، 2012 .
81. عشوي مصطفى ، " نوعية التنظيم او نوعية الإنسان " ، حوليات جامعة الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، العدد 3 ، 1988-1989.
82. عليوة علي ، " الجماعات غير الرسمية في الوسط الجامعي ، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة تبسة " ، مجلة دفاتر علم الاجتماع ، العدد 10 ، 2013.
83. غريد جمال ، " العامل الشائع. عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري " ، مجلة إنسانيات ، 1 ، 1997 ، نشر 19 ماي 2013
<http://insaniyat.revues.org/11389>
84. فرشاني دليلة ، "علاقة المسافة الاتصالية بدرجة الشعور بالانتماء " ، حوليات جامعة الجزائر ، الجزائر ، ج 1 ، العدد 18 ، 2010 .
85. كربالي بغداد ، " نظرة عامة عن التحولات الاقتصادية في الجزائر " ، مجلة العلوم الإنسانية ، بسكرة ، العدد 8 ، 2015.
86. مشته ياسين ، " التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري " ، مجلة دفاتر علم الاجتماع ، العدد 10 ، 2013.

د- الملتقيات :

87. بوفلحة غياث ، تناقض القيم داخل التنظيم ، الثقافة و التسيير ، الثقافة و التسيير ، أعمال ملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992.
88. علماوي احمد ، عزاوي أعمار ، الثقافة التنظيمية مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة يومي 13/14/ ديسمبر 2010 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الطاهر مولاي ، سعيدة.
89. مقداد محمد ، اثر العوامل الثقافية في نقل التكنولوجيا ، الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992.

هـ- الأطروحات و الرسائل الجامعية :

90. بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة بيباب غاز PIPE GAZ ، رسالة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الجزائر ، 2004-2005.
91. دراج فريد ، الرواسب الثقافية و تأثيرها على ولاء الموظفين اتجاه المنظمة ، دراسة ميدانية بالفرعين الإداريين الخامس و الثالث لبلدية المسيلة ، مذكرة ماستر ، علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة المسيلة ، 2012-2013 .
92. رتيمي الفضيل ، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية ، دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية ، رسالة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

93. زكاز علي ،التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية لروبية ، رسالة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2003-2004.
94. ساكري الصالح ،المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعات المحلية ،دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات باتنة و فسديس و عين التوتة نموذجا ،مذكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع و ديموغرافيا ،تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الحاج لخضر ،باتنة ، 2007-2008.
95. شابر محمد كريم ، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية ،دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز ، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع ، علم الاجتماع الثقافي ، جامعة الجزائر، 2008-2009.
96. عبابسة حمزة ، وسائل نقل التكنولوجيا و تسوية نزاعاتها في ضوء القانون الدولي ، مذكرة ماجستير ، تخصص القانون العام ،كلية العلوم القانونية و الدولية ،شلف، 2007 – 2008.

و- النصوص :

97. جبهة التحرير الوطني ، التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، الميثاق و النصوص التطبيقية ، اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، 1976.
98. وزارة اعادة الهيكلة الصناعية و المساهمة ، تصحيح الاقتصاد الوطني و سياسة إعادة الهيكلة الصناعية الإطار و المبادئ العامة عرض موجز ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون سنة النشر ، 1994.

99. Clade Lévy-Leboyer , **La Motivation au Travail ,Modèles et Stratégies** ,éditions d'organisation ,groupe Eyrolles , paris , 3^e édition ,2006.
100. David D. Raphael , " La tradition libérale occidentale " ,**Revue internationale des sciences sociales, Evolution des droits de l' homme** ,Revue trimestrielle publiée par l'Unesco , centre latino-américain de recherches en science sociales , Rio de Janeiro, vol XVIII ,N °1 , 1966.
101. John Mc Auley , Joanne Duberley , Phil Johnson , **Organization theory , Challenges and Perspective** , prentice Hall ,Financial Times , 1st edition ,2007.
102. Maria Hirszowicz ," Idéologies et traditions , le marxisme et les droits de l'hommes " ,**Revue internationale des sciences sociales, Evolution des droits de l' homme** ,Revue trimestrielle publiée par l'Unesco , centre latino-américain de recherches en science sociales , Rio de Janeiro, vol XVIII ,N °1 , 1966.
103. Pierre Morin ,Eric Delavallée ,**Le Manager à L'écoute du sociologue** , éditions d'organisation ,paris ,2000.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مدرسة الدكتوراه المنظمات و المناجمت
و الموارد البشرية و الاتصال

المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني و الخلل الوظيفي

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية (وحدة التجديد و التوزيع بسيدي موسى)

رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص منظمات و مناجمت

نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة و
نحيطكم علما أن الإجابات المقدمة ستحظى بسرية تامة و لا تستعمل إلا لغرض علمي.
تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير على تعاونكم.

إشراف :

أ.د مقراني الهاشمي

إعداد :

بلعربي حنان

المحور الأول: خاص بلبينات الشخصية

- 1- الجنس : 1- ذكر 2- أنثى
- 2- السن : 1- اقل من 25 سنة 2- 25 - 35 سنة 3- 36 - 45 سنة
4 - 46 - 55 سنة 5- أكبر من 55 سنة
- 3- الحالة المدنية : 1- أعزب 2- متزوج 3- مطلق 4- أرمل
- 4- المستوى التعليمي : 1- أمي 2- ابتدائي 3- متوسط 4- ثانوي 5- جامعي
- 5- الفئة المهنية : 1- إطار 2- عون تحكم 3- عون تنفيذ
- 6- الاقدمية : 1- اقل من 5 سنوات 2- من 5 إلى 10 سنوات 3- من 11 إلى 15
4 - من 16 إلى 20 سنة 5- أكثر من 20 سنة
- 7 - الأجر الشهري : 1- اقل من 20000,00 دج 2- 20000,00 - 30000,00
3- 31000,00 - 40000,00 دج 4- أكثر من 40000,00 دج

المحور الثاني : الرواسب الثقافية و علاقتها بأهداف التنظيم

- 8- هل علاقتك مع المسؤول : 1- جيدة 2- حسنة 3- سيئة
- 9- هل توجد بينك و بين احد المسؤولين صلة : 1- نعم 2- لا
- إذا كان نعم ما هي : 1- قرابة 2- جيرة 3- زمالة (دراسة أو تكوين)
4 - صداقة
- 10- عندما تكون في العمل و لا تتوفر مستلزمات العمل (المواد و الأجهزة) هل :
1 - تقوم بعمل آخر حتى يتم توفيرها 2- تقوم بالانتظار 3- تساعد احد الزملاء
5 - تقوم باحظارها من ورشة أخرى

11- عندما تنتقل بين الأقسام و الورشات لهدف معين و تتبادل أطراف الحديث مع زملائك هل يدور هذا الحديث عن :

1- أمور العمل 2- الأمور الشخصية 3- هما معا

12- عندما تشعر بالتعب هل : 1- تطلب وقت راحة من المشرف 2- تقوم بالتماطل في العمل

3- تحاول التحجج بالذهاب لمكان ما في المؤسسة

13- هل ترى أن المسؤولين يحترمون مواعيد الدخول و الخروج من المؤسسة : 1- نعم 2- لا

14- هل حاولت إعطاء الإدارة (أو المشرف) مجموعة من الطرق و الأفكار التي تساعد في تحسين العمل :

1- نعم 2- لا

- إذا كان لا ، لماذا : 1- لأنها لا تدخل ضمن مسؤولياتك 2- لان المطلوب منك العمل فقط

3- لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار

15 - عندما يحدث مشكل في العمل هل : 1- تحاول حله بنفسك 2- تخبر المسؤول حله

3- تطلب المساعدة من احد الزملاء حله

16- في رأيك كيف يمكن للعامل أن يحافظ على مكانته في المؤسسة : 1- عن طريق الاجتهاد و المثابرة

2- الانضمام إلى نقابة 3- تقوية العلاقات مع المسؤولين

17- هل تحصل على التقدير و الاحترام من العمال و المسؤولين عندما تقوم بأعمال جيدة :

1- نعم 2- لا

18- هل تحصل على الحوافز و الامتيازات 1- نعم 2- لا

19- عادة العمال الذين لا يحصلون على الامتيازات كيف تكون ردة فعلهم :

1- التهاون في العمل 2- الإكثار من الغيابات 3- كبح الإنتاج 4- تكسير الآلات

20- حسب رأيك ما هي الأسباب التي تجعل مستوى العامل يتراجع :

1- التأثر بالزملاء 2- عدم الرضا عن المهام 3- الملل الناتج عن الروتين

4- عدم وجود التحفيزات

21- كيف تكون ردة فعل زملائك عندما تقوم بعمل جيد و متقن : 1- يشجعونك

2- يعتبرونك منافس لهم 3- ينتقدونك و يسخرون منك 4- يحاولون تهميشك

5- ينصحونك بعدم إجهاد النفس 6 - يتكلمون عليك

22- هل أنت راض عن عملك في المؤسسة : 1- راض 2- راض نوعا ما غير راض

23- إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة أخرى هل تترك المؤسسة : 1- نعم 2- لا

- هل تغير أدائك في العمل عن الذي بدأت به أول مرة : 1- بالزيادة 2- بالنقصان

24- هل تصلون للحد المطلوب منكم في العمل : 1- دائما 2- نادرا 3- أبدا

25- عندما لا تصلون إلى الحد المتفق عليه في الإنتاج كيف تكون ردة فعل المسؤول (الإدارة) :

1 - تعمل على زيادة ساعات العمل 2- جلب عمال مؤقتين لتدارك الأمر

3- تأجيل موعد التسليم 4 - لا تكثرث للأمر

26- كيف هي علاقتك مع المسؤول : 1- قائمة على التفاهم و التشاور

2- قائمة على التسلط و الإذلال 3- قائمة على الاصطدام من الحين للآخر

27- هل حدث و أن تواجدت في المؤسسة دون أن تقوم بكل الأعمال الموجهة لك :

1- نعم 2- لا

28- هل تطبيق القوانين صارم في المؤسسة : 1- نعم 2- لا

المحور الثالث : الممارسات التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية

- 29- كيف تم التحاقك بالمؤسسة : 1- التقرب من المؤسسة 2- وكالة التشغيل
- 3 - مسابقة 4- بواسطة احد
- 30- هل تم توظيف أشخاص بالمؤسسة عن طريقك : 1- نعم 2- لا
- إذا كان نعم ، كم شخص
31- هل قمت بتكوين قبل لحاقك بالمؤسسة يتناسب مع المنصب الذي بدأت به العمل لأول مرة :
1- نعم 2- لا
- 32- بعد توظيفك هل وفرت لك المؤسسة تكويناً لتحسين مستواك : 1- نعم 2- لا
- إذا كان لا لماذا : 1- أنت لا تريد التكوين 2- منصب عملك لا يحتاج الى تكوين
- 3 - التكوين يكون للفئات الكفأة 4- يكون للفئات غير الكفأة
- 5 - يكون للفئات المقربة من المسؤولين
- 33- هل تحصلت على ترقية : 1- نعم 2- لا
- 34- في رأيك على اي أساس تتم الترقية في المؤسسة : 1- الاقدمية 2- الكفاءة
- 3- العلاقات الشخصية
- 35- كيف تصلك القرارات و التعليمات المتعلقة بالعمل في المؤسسة :
1- اتصال المسؤول بك 2- الملصقات الجدارية 3- تناقل المعلومات بين العمال
- 36- في حالة عدم فهم التعليمات بمن تتصل : 1- المسؤول المباشر 2- الزملاء
- 3- لا تحاول الاستفسار
- 37- هل يكون الاتصال بينك و بين المسؤول بشكل : 1- دائم 2- نادراً 3- أبداً

38- هل تشعر أن هناك تمييز بين العمال داخل المؤسسة : 1- نعم 2- لا

- إذا كان نعم ، عن طريق : 1- محاسبة البعض دون الآخر 2- تشجيع البعض دون الآخر
3- التستر على أخطاء البعض

39- هل قمت بالتستر على أخطاء احد العمال لأنه ساعدك في الحصول على وظيفة :

1- نعم 2- لا

40- المعاملة التي تلقاها في المؤسسة تجعلك : 1- تريد من أداك في العمل 2- تنقص منه

3- تكره العمل

41- في رأيك ما هو أهم شيء يركز عليه العمال :

1- إتقان العمل 2 - احترام أوقات العمل 3 - إتمام العمل في الآجال

42- في حال طلب منك العمل لساعات إضافية هل توافق : 1- نعم 2- لا

43- هل حدث بينك و بين المسؤول مناوشات لشعورك انه هضم حقوقك : 1- نعم 2- لا

44- عندما يتم هضم حقوقك ماذا تفعل : 1- تكثر من الغيابات 2 - تصبح غير مبالي

3- تتحايل في العمل 4- تحاول تكسير و إخفاء معدات العمل 5- تتهاون في العمل

45- عندما ترى أن المسؤول غير منصف معك هل تخضع لأوامره : 1- نعم 2- لا

3 - أظهار بالخضوع أمامه فقط

46- هل سبق و طلب منك المشرف القيام بعمل ما وقمت بتجاهله فور ذهابه :

1- نعم 2- أحيانا 3- لا

47- هل سبق و أن وقعت في أخطاء نتيجة نقص التوجيهات من المسؤول : 1- نعم 2- لا

48- عندما لا يكون هناك اتصال بينك و بين المسؤول حول العمل هل تقوم ب :

1- الاتصال به لأخذ التعليمات 2- تقوم بالاتصال بأحد الزملاء لأخذ معلومات منه

3- تقوم بالعمل بالطريقة التي تراها مناسبة

49- هل تقوم مع زملائك بوضع قواعد خاصة للعمل غير التي يملئها عليكم المسؤول (المشرف) :

1- نعم 2- لا

ملحق رقم 02

جدول رقم (01) يبين لماذا لم يعط المبحوثين طرق و أفكار لتحسين العمل.

النسبة %	التكرار	إعطاء طرق و أفكار للعمل
58,9	53	نعم
20	18	لا تدخل ضمن مسؤولياتي
7,8	7	المطلوب مني العمل فقط
13,3	12	لا تأخذ بعين الاعتبار
100	90	المجموع

جدول رقم (02) يبين العلاقة بين الحصول على التقدير و رضا العامل و الاقدمية

المجموع	غير راض	راض نوعا ما	راض	رضا العامل الحصول على التقدير	الاقدمية
26	0	14	12	نعم	اقل من 5 سنوات
100.0%	0.0%	53.8%	46.2%	لا	
10	2	6	2	المجموع	
36	2	20	14	نعم	من 5 إلى 10 سنوات
100.0%	5.6%	55.6%	38.9%	لا	
10	0	6	4	المجموع	
9	2	4	3	نعم	من 10 إلى 15 سنة
100.0%	22.2%	44.4%	33.3%	لا	
19	2	10	7	المجموع	
9		1	8	نعم	من 15 إلى 20 سنة
100.0%		11.1%	88.9%	لا	
7		2	5	المجموع	
16		3	13	نعم	من 20 إلى 25 سنة
100.0%		18.8%	81.3%	لا	
3		0	3	المجموع	
3		1	2	نعم	أكثر من 20 سنة
100.0%		33.3%	66.7%	لا	
6		1	5	المجموع	
5		3	2	نعم	ح المجموع
100.0%		60.0%	40.0%	لا	
8		6	2	المجموع	
13		9	4	نعم	ح المجموع
100.0%		69.2%	30.8%	لا	
53	0	24	29	المجموع	
37	4	19	14	نعم	ح المجموع
100.0%	10.8%	51.4%	37.8%	لا	
90	4	43	43	المجموع	
100.0%	4.4%	47.8%	47.8%		

جدول رقم (03) يبين رأي العمال الذين أجابوا بان المؤسسة لم توفر لهم التكوين

النسبة %		التكرار		توفير المؤسسة للتكوين لتحسين المستوى	
27.8		25		نعم	
4.4	72.2	4	65	أنت لا تريد التكوين	
17.8		16		منصب عملك لا يحتاج الى تكوين	
7.8		7		التكوين يكون للفئات الكفأة	
8.9		8		التكوين يكون للفئات غير الكفأة	
33.3		30		يكون للفئات المقربة من المسؤولين	
100		90		المجموع	

جدول رقم (04) يبين رأي العمال حول الأسس و المعايير التي تتم بها الترقية في

المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الأسس و المعايير التي تتم بها الترقية
31.1	28	الاقدمية
21.1	19	الكفاءة
47.8	43	العلاقات الشخصية
100	90	المجموع