

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

كلية: العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديمقراطية



البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي

دراسة ميدانية: بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة

رسالة لنيل درجة الدكتوراه العلوم

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

محمد بومخلوف

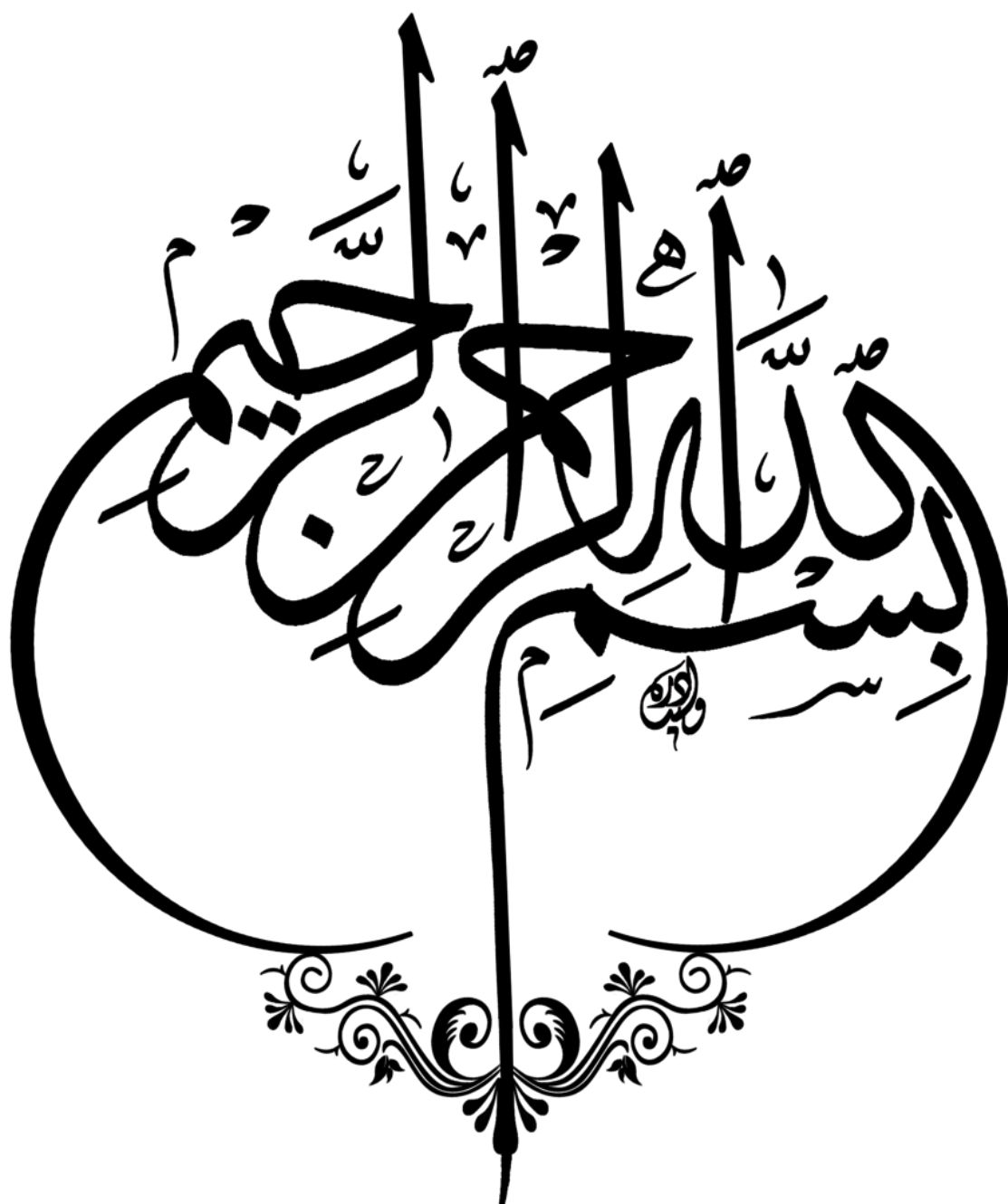
المعاهد الطالب:

عبد الحفيظ الفيزي

أعضاء لجنة المناقشة

1. نبيلة وحدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	(رئيسا)
2. محمد بومخلوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	(مشرفا مقروا)
3. عزالدين بوكربوط	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	(عضوا مناقشا)
4. عبد العزيز جناوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	(عضوا مناقشا)
5. عتيقة حرايرية	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجزائر 2	(عضوا مناقشا)

السنة الجامعية: 2018-2019



إهداء .

إلى الوالدین الكريمین...

إلى إخوتي اللاعزاء : خيرة ، مسرة وإخوتي جسد القادر بالجيش الشعبي
الوطني المحرر المجنونة للوطن.

إلى شيختي بالمدرسة القرآنية سي جسد الله بن زراحي

إلى كل من علمني حرفاً من اللسانية حتى تكونيني بالجامعة ...

إلى جميع الاصدقاء

إلى الطاقم التربوي للمدرسة اللسانية الشهيد برماه رابع بالحجارة.

أهدي هذا العمل الذي بذلت فيه قصارى جهدي بحسب أني بزريرة فطرة

إلى بحر من سبقونا من طلبة وأساتذة... فأنا أصبحت فسد الله وإني أخطأ

فذلك تقصير مني...

شكر وعرفان

الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وآخره على ما تفضل به علينا من نعمة الظاهرة والباطنة، وعلى ما ألهمنا به من صبر ومعرفة وتوفيق. ثم الشكر للوالدين والذين هم عظم فهو قليل.

ثم بعد ذلك الشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم السوسيلو جبي: بوخلوف محمد الذي رحب بالإشراف على هذه الرسالة، إذ كان خير عون لي في إعدادها، ولم يبخل علينا بعلمه وكتبه ووقته اللائز به في وقت ووجده ومنابعه الرفيعة لكل المحييات بها، هذه التفاصيل أجدّها في شخص الأستاذ المتوف.

كما أتوجه بالشكر ل: جمالني بلخير، جعفر بلخير، اسماعيل حماد الدين، بن سبيع محمد عبد الرؤوف، حمدي شريف لمساندتهم ودعمهم لي.

ثم الشكر والتناء موصول إلى لجنة المناقشة، التي تكرمت وقبلت نقد هذا الرسالة من أجل بناء علمي أفضل وأقوى.

وفي الأخير الشكر لكل عمال مؤسسة الجزائرية للعلوم ومشتقائه بالجلفة على رئاستهم بوزيدي، حفيظ محمد الأمين وحروسي زهاري ثم الشكر موصول لكل من ساعدنا في إنجاح هذا العمل.

فجزاكم الله عنا خير الجزاء.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الخرائط

1 مقدمة

الباب الأول: البناء المنهجي والنظري للدراسة

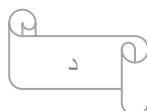
الفصل الاول: البناء المنهجي للدراسة

- 1/ أهمية وأهداف الدراسة: 5
- 2/ أسباب اختيار الموضوع: 5
- 3/ الاشكالية 7
- 4/ الفرضيات 11
- 5/ تحديد المفاهيم 12
- 6/ المنهج وأدوات البحث 18
- 7/ الدراسات السابقة 24
- 8/ تعقيب على الدراسات السابقة 37
- 9/ المقاربة السوسيولوجية 39

الاطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: عقلنة الفعل الاجتماعي في نطاق السوسيولوجية العامة وسوسيولوجية التنظيمات

- أولا : الفعل في ظل المقاربة السوسيولوجية 48
- ثانيا: مفهوم العقلانية في السياق الفلسفي والسوسيولوجي 52
- ثالثا : نماذج من المقاربات السوسيولوجية المفسرة لعقلنة الفعل الاجتماعي 71
- رابعا : مقاربات سوسيولوجية مفسرة لعقلنة الفعل والسلوك في نطاق العمل والتنظيم 80
- خلاصة الفصل 88



الفصل الثالث: البيئة التنظيمية الصناعية في ضوء الدراسات السوسيولوجية الجزائرية

تمهيد	90
أولاً: البيئة التنظيمية وانعكاساتها في نطاق العمل.....	91
ثانياً: القيادة والتغيير التنظيمي في المنظمة	99
ثالثاً: عقلنة السلوك التنظيمي والرضا في العمل	117
رابعاً: الاطار التصوري لتطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية	128
خلاصة الفصل.....	151

الفصل الرابع: الاقتراب السوسيوانثروبولوجي لروافد عقلنة الفعل العمالي في البيئة النائية

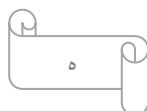
تمهيد	153
أولاً: الخصائص الاجتماعية والثقافية لمنطقة أولاد نايل	154
ثانياً: اليد العاملة الريفية في المصنع: من إشكالية توطین البدو إلى أزمة التوطین الصناعي	165
ثالثاً: المنطقة الصناعية بالجلفة: التوطین الصناعي ومأزق التنمية المحلية	176
رابعاً: العمال الصناعيون والممارسة التنظيمية : نسق الفعل التواصلي بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته	190
خلاصة الفصل.....	205

الباب الثاني: الدراسة الميدانية لإشكالية عقلنة الفعل العمالي في البيئة التنظيمية لمصنع

الجلود: الممارسة والتمثلات

الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة: الملاحظة الميدانية وتسجيل المشاهدات بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته

1/ التعريف بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة ميدان الدراسة	208
2/ تقديم المصنع: البنية الجغرافية لعمال الوحدة حسب الدراسة السابقة للأستاذ محمد بومخلوف	209
3/ خصائص العمال بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة	210
4/ مراحل انتاج الجلد وصناعاته بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة	213
5/ مرحلة الاتصال بالمصنع	215
6/ الملاحظة في إطار المصنع	216
7/ لماذا تم اللجوء للملاحظة؟	217
8/ الممارسة الإجرائية للملاحظة في حقل المصنع التنظيمي	218
9/ المنهجية التي اعتمدها في جمع وتدوين الملاحظات	222



الفصل السادس: ظروف البيئة التنظيمية الداخلية لمصنع الجلود ورهان المشاركة العمالية في عملية التغيير

تمهيد	232
1. وضعية العمل بمصنع الجلود	233
2. مصنع الجلود عامل جذب لليد العاملة الريفية	236
3. العمال في مصنع مصنع الجلود استقلالية في العمل أم ممارسات لا رسمية	238
4. الآفاق المستقبلية للعمال حول التغيير التنظيمي في المصنع	241
5. التعليم ورهان المشاركة العمالية في التغيير	246
6. العمال بين المشاركة في التغيير و الاستيلاء التنظيمي	252
7. تمثلات العمال للتغيير والجوانب التي يفضلون تحسينها في المصنع	255
8. حتمية تغيير طرق العمل وتحسين الإنتاج بمصنع الجلود	260
9. التنظيم الصناعي ومقاومة التغيير	262
10. التنظيم الصناعي بين تقسيم العمل وبواعث الصراع	269
11. الحوافز في العمل: لماذا تصدر عن الأفراد سلوكيات لا تتماشى والعقلنة؟	276
12. سيرورة عملية الاتصال والتفاعل في المؤسسة	284
خلاصة الفصل	297

الفصل السابع: الاطارات بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة بين التقليد والتحديث

تمهيد	299
1. سيرورة تشكل الإطارات المحلية في المنطقة الصناعية بالجلفة	300
2. الإطارات ووضعية العمل	308
3. القرارات في مصنع الجلود بين معيارية التنظيم و لا معيارية السلطة	316
4. علاقات السلطة بمصنع الجلود و إرتياب القرارات	326
5. إشكالية عقلنة القرارات في مصنع الجلود	329
6. انعكاسات القرارات المتخذة على نسق الفعل في ضوء الأهداف التنظيمية	334
7. اتخاذ القرار بين الإرتجالية و المشاركة الجماعية	343
8. وضعية عملية التكوين بمصنع الجلود	359
خلاصة الفصل	367

الفصل الثامن: عمال مصنع الجلود و الممارسات التنظيمية التي لا تتماشى و العقلنة

تمهيد	369
1. تشكل العلاقات الاجتماعية في العمل	370
2. العقلنة المبنية على الراسب القبلي في الحقل التنظيمي: هل الهجرة الداخلية التي عرفتها مدينة الجلفة خلقت وسطا متريفا أثر على سير المصنع؟.....	373
3. العلاقات الزبونية بين العمال وإعادة إنتاج الممارسات القبلية في المصنع	378
4. مظاهر السلوكات التي لا تتماشى والعقلنة في مصنع الجلود.....	386
5. التوظيف وتفاوت الحظوظ في مصنع الجلود.....	388
6. العمال بين الحياة في المصنع والحياة مع العائلة.....	396
7. العمال بين التنشئة السكولاستيكية و التنشئة الصناعية.....	402
خلاصة الفصل.....	408
الاستنتاج العام.....	410
الخاتمة.....	421
قائمة المراجع.....	430

الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
جدول (01)	تعامل المدراء مع ظروف البيئة التنظيمية	98
جدول (02)	البعد الرتبي كما يراه HOFSTED	142
جدول (03)	التحكم في اللايقين كبعد ثقافي في الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة	143
جدول (04)	صفتي الفردانية والجماعية بين المجتمعات	144
جدول (05)	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	210
جدول (06)	توزيع العمال حسب الاصل الجغرافي	210
جدول (07)	توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	211
جدول (08)	توزيع العمال حسب الفئة المهنية	212
جدول (09)	توزيع العمال حسب الراتب الشهري	212
جدول (10)	ظروف العمل الممارسة داخل مصنع الجلود	234
جدول (11)	العلاقة بين ظروف العمل والجوانب التي يفضل العمال تغييرها	235
جدول (12)	أسس اختيار الزملاء وعلاقتها بالقرابة في العمل	237
جدول (13)	الحرية و الاستقلالية في العمل داخل المصنع	239
جدول (14)	العلاقة بين الحرية في العمل والمشاركة في التغيير التنظيمي	240
جدول (15)	الجهات المسؤولة عن احداث التغيير التنظيمي بالمصنع	242
جدول (16)	العلاقة بين الاطلاع على مراحل سير العمل والجهة المكلفة بالتغيير التنظيمي	243
جدول (17)	طبيعة معايير سير العمل داخل المصنع وعلاقتها بالمشاركة في التغيير	245
جدول (18)	رهان التفوق الدراسي وعلاقتها بالمشاركة في التغيير	247
جدول (19)	المشاركة في عملية التغيير التنظيمي تبعا للمستوى التعليمي	248
جدول (20)	العلاقة بين الأصل الجغرافي والمشاركة في التغيير التنظيمي	250
جدول (21)	العلاقة بين سنوات العمل والمشاركة في التغيير	251
جدول (22)	العلاقة بين مرونة العمل والجوانب التي يفضل تحسينها وتغييرها	252
جدول (23)	الطريقة المتبعة لتقييم الأداء وعلاقتها بالمشاركة في التغيير	254
جدول (24)	الجوانب التي يفضل تحسينها بالمؤسسة من وجهة نظر العمال	256
جدول (25)	طبيعة معايير سير العمل وعلاقتها بالجوانب التي يفضل تحسينها	257
جدول (26)	الرغبة في تغيير المؤسسة	259
جدول (27)	إقرار العمال حول العوامل التي تجعل العمل مرن	261
جدول (28)	الفئة العمالية و مقاومة التغيير	264
جدول (29)	رد فعل العمال تبعا لمتغير الأداء	267
جدول (30)	تمثلات العمال عن التناسب بين المناصب وشاغليها	270
جدول (31)	الاطلاع على مراحل سير العمل وعلاقتها بالنظرة لتناسب بين المنصب وشاغله	272

274	الطريقة المتبعة لتقييم الأداء و علاقتها بالنظرة لتناسب بين المنصب وشاغله	جدول (32)
279	موقف العمال من طرق وآليات التحفيز التي تستعملها إدارة مصنع الجلود	جدول (33)
281	ردود أفعال العمال في مصنع الجلود تبعا للحوافز	جدول (34)
286	العلاقة بين الفئة العمالية وأسس اختيار الزملاء في العمل	جدول (35)
288	اقرار العمال حول كيفية الحصول على المعلومات تبعا للأصل الجغرافي	جدول (36)
291	اقرار العمال حول وقت الحصول على المعلومة داخل المصنع	جدول (37)
292	وقت الحصول على المعلومة وعلاقته بما تبرمجه الاطارات في اجتماعاتها	جدول (38)
295	اقرار العمال حول الاتصال الأكثر استعمالا بالمؤسسة	جدول (39)
301	اقرار العمال حول وضعية الإطارات داخل المصنع	جدول (40)
302	العلاقة بين سنوات العمل ووضعية الاطارات بمصنع الجلود	جدول (41)
304	أسس اختيار الزملاء في العمل وعلاقتها بوضعية الاطارات بالمصنع	جدول (42)
307	العلاقة بين الحوافز في العمل ووضعية الاطارات داخل المصنع	جدول (43)
309	موقف العمال من الإطارات بالمؤسسة كنماذج يقتدى بها في العمل	جدول (44)
310	العلاقة بين الفئة المهنية وتصورها عن المسيرين بمؤسسة الجزائرية للجلود	جدول (45)
312	إقرار العمال حول الاطارات بمؤسسة الجزائرية للجلود	جدول (46)
315	العلاقة بين الاطلاع على سير العمل والنشاطات التي يركز عليها الاطارات في العمل	جدول (47)
317	طريقة تعامل الاطارات مع العمال وعلاقتها بالقرارات بمصنع الجلود	جدول (48)
319	موقف العمال من ممارسة التسيير المتبع من قبل الأطر المسيرة بالمصنع	جدول (49)
320	إقرار الفئات العمالية حول طريقة ممارسة التسيير من قبل الاطارات بمصنع الجلود	جدول (50)
322	العلاقة بين طبيعة معايير سير العمل و طريقة ممارسة الاطارات للتسيير	جدول (51)
324	أساليب تعامل الاطارات مع العمال داخل المصنع	جدول (52)
328	البدائل التي يختارها الأطر قبل اتخاذ القرار النهائي	جدول (53)
330	نموذج الاطارات بالمصنع وعلاقته بالكيفية المتبعة لاتخاذ القرار	جدول (54)
332	الفجوة الاستراتيجية من خلال علاقة الفئة العمالية بالقرارات في مصنع الجلود	جدول (55)
335	سيولة الاتصال وعلاقته بالمشاركة في صنع القرارات	جدول (56)
337	حضور جلسات العمل و علاقته بتماشي القرارات و أهداف المؤسسة	جدول (57)
339	الاطلاع على سير العمل وعلاقته بطبيعة القرارات المتخذة	جدول (58)
341	الاطلاع على سير العمل وعلاقته بصنع القرارات في المصنع	جدول (59)
343	موقف العمال من المشاركة في صنع القرارات	جدول (60)
344	طبيعة المشاركة في عملية صنع القرار وعلاقتها بسنوات العمل	جدول (61)
346	موقف العمال من حضور الاجتماعات وعلاقته بالمشاركة في صنع القرارات	جدول (62)
349	العلاقة بين المرونة في العمل والمشاركة في صنع القرارات	جدول (63)
351	إقرار العمال حول نماذج الاطارات بالمصنع وعلاقته بمراجعة القرارات المتخذة	جدول (64)
353	الحرية في العمل وعلاقته بإتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات	جدول (65)

355	رضا العمال عن القرارات المتخذة بمصنع الجلود	جدول (66)
357	وقت الحصول على المعلومة و علاقة بالقرارات المتخذة	جدول (67)
359	ظروف العمل المادية وعلاقته بتماشي القرارات وأهداف المؤسسة	جدول (68)
361	طرق استفادة العمال من عملية التكوين	جدول (69)
362	الطريقة المتبعة لتقييم الأداء وعلاقتها بالمشاركة في التكوين	جدول (70)
364	طرق المشاركة العمالية في الدورات التكوينية	جدول (71)
370	إقرار العمال حول الانتماء لجماعة قرابية في العمل	جدول (72)
371	الأصل الجغرافي وعلاقته بالانتماء لجماعة قرابية في العمل بمصنع الجلود	جدول (73)
373	إقرار العمال بوجود أفراد من عرشهم في المصنع	جدول (74)
374	الاتصال اللارسمي بين العمال من نفس العرش	جدول (75)
379	طبيعة العلاقة السوسيو مهنية التي تربط بين المشرف والعمال	جدول (76)
381	الأصل الجغرافي وعلاقته بتشكيل العلاقات الاجتماعية	جدول (77)
382	إقرار العمال حول كيفية التصرف إزاء المشاكل	جدول (78)
386	السلوكات اللارسمية الأكثر انتشارا في المؤسسة	جدول (79)
387	ردود أفعال العمال في حالة عدم تقدير مجهوداتهم	جدول (80)
389	أسس اختيار العمال وتأثيره في منصب العمل بمصنع الجلود	جدول (81)
398	الحياة اليومية للعمال بين المصنع والعائلة	جدول (82)
399	تمثلات العمال عن المصنع	جدول (83)
404	مسارات العلاقة التواصلية بين الأسرة والمدرسة	جدول (84)
405	تمثلات العمال عن طبيعة الزيارات التي تتبعها الأسرة لمتابعة التمدريس	جدول (85)
406	المدرسة كفضاء لإعادة إنتاج التمييز الاجتماعي بين المتعلمين حسب إقرار العمال	جدول (86)

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
شكل (01)	رهانات المتباعدة والمتقاربة للاستراتيجيات الفاعل	40
شكل (02)	النمطان الرئيسين للاستراتيجية الفاعل داخل التنظيم	42
شكل (03)	فكرة الذات وبناء الحقل الثقافي في زمن الحداثة	79
شكل (04)	ابعاد البيئة الخارجية للمؤسسة	94
شكل (05)	التفاعل بين البيئة والتنظيم	96
شكل (06)	نموذج الشبكة الإدارية	103
شكل (07)	نموذج المسار والهدف	106

118	عناصر السلوك التنظيمي	شكل (08)
120	العوامل المتفاعلة في السلوك الانساني والتنظيمي	شكل (09)
126	المقارنة بين العوامل الدافعية والعوامل الوقائية من وجهة نظر هيرزبيرغ	شكل (10)
178	انعكاسات ظاهرة النزوح للعمل: اليومي ، والفردى والنهائى وعلاقات الاثر المتبادل بين المنشأة الصناعية والعامل والوسط	شكل (11)
183	التوزيع الأول لقبيلة أولاد نايل التي استقرت في عين الريش	شكل (12)
183	تطور عرش السحاري وهم فرع من القبيلة الهلالية (نضر) وقد كسر شوكتهم تقدم أولاد نايل الادارسة، واستوطنوا جبل مشنتل في القرن 13م	شكل (13)
184	قبيلة العبايز وتوزيعها	شكل (14)
193	علاقات السلطة داخل بيئة التنظيم للمصنع وتحديدها لمعايير الفعل والسلوك العمالي	شكل (15)
195	نموذج الهوية المفقودة لليد العاملة في مصنع الجلود	شكل (16)
199	الحلقة المفرغة لإخلاء المسؤوليات بمصنع الجلود	شكل (17)
201	نسق تواصلى أساسه التفاوض على هوامش الحرية داخل المصنع	شكل (18)
239	وضعية الفاعل ومشاركته في الحقل التنظيمي للمصنع	شكل (19)
275	توجهات الموارد والأفعال في ضوء النموذج الثقافى للمصنع	شكل (20)
277	دافعية السلوك لدى العمال بالمصنع	شكل (21)
414	طبيعة العلاقة بين البنية والفاعل في المجتمع الجزائري	شكل (22)
418	مرجعيات الفعل العمالي في سياق البنية التنظيمية	شكل (23)

فهرس الخرائط:

رقم الخارطة	العنوان	الصفحة
خريطة (01)	رحلة أوجان فرومنتان الاستكشافية في الجزائر	161

مقدمة

مقدمة

إن وضعية القطاع العمومي خاصة على المستوى التنظيمي، يعكسه التناقض القائم بين ما يهدف إليه هذا القطاع من خلال تشريعاته و قوانينه و قراراته النظرية من جهة، و بين الصورة الواقعية التي أخذتها الأجزاء التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية من جهة أخرى، نتيجة خلل في التطبيق، فبالرغم مما حصل من تغييرات و تعديلات سواء تعلق الأمر باستيراد التكنولوجيا أو أنماط التسيير وإعادة الهيكلة... لم يظهر ما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالجانب السوسيوثقافي، كون أنها تأسست بمنطق إيديولوجي و أهداف اجتماعية مخطط لها سلفاً، فتقسيم العمل بداخلها و منظومتها ، العلاقات الاجتماعية و المهنية التي قامت عليها تتميز بعدم موضوعيتها، باعتبارها نابعة من إرادة أصحاب القرار الذين لم ينشدوا الانسجام و التطابق بين خصائص التنظيم وخصائص العمال الاجتماعية، حيث كانوا ينشدون أن يندمج الفرد الجزائري في التصنيع أي التفكير في رجل الصناعة، بيد أن ما تم هو حرق تام للمراحل التي مرت بها الحداثة، وتصوره على أنه فرد عقلاني مكثف بذاته ويفكر بمنطق الربح والخسارة، مما أنتج لنا أزمة نوعية على المستوى الاقتصادي الاجتماعي، عكستها الممارسات التسييرية بالمؤسسات، مما خلق هوة بين طبقتين النخب التي تشرف على المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وهي نخب سياسية تتبع النموذج الغربي وتكنوقراطية (متحكمة في النشاط الاقتصادي للبلاد) وفئة العمال خاصة التي لديها ثقافة هامشية (محلية) لديها تمثالاتها الاجتماعية الخاصة بها، إضافة لتراكم الناتج من العلاقة السوسيو تاريخية مع السلطة الكولونيالية .

وبناء على ما تقدم ذكره فإن في هذه الدراسة بحثنا عن روافد الفعل العمالي والاستراتيجيات التي يتبنونها، بالإضافة إلى طبيعة النسق الثقافي والقيمي الذي يحدد ممارستهم- وبالتالي سنحاول معالجة هذا الموضوع البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي، بالاعتماد على مقاربات أجنبية ومحلية في التحليل، مع الأخذ في الحسبان الخصوصية الاجتماعية للعامل الجزائري أثناء التحليل.

انطلقنا في دراستنا باعتبار منهجي لتحليل واقع المؤسسة، باعتبارها أداة لدراسة تطور المجتمع لا كنسق فرعي من النسق الكلي ألا وهو المجتمع الذي تتواجد فيه- أي أنه لدراسة الواقع التنظيمي لابد من السير في هذا الاعتبار المنهجي الذي يستند إلى سوسيولوجيا التنظيمات، هذه الأخيرة هي البراديغم الذي ابتداءً مع أعمال كروزي وبعده فليب بيرنو، إذ أن تصورنا يعتبر السوسيولوجية العامة في إطارها الاستيمولوجي دعامة ترتكز عليه سوسيولوجيا الصناعة كفرع تطبيقي، بيد أننا حاولنا الاستفادة من المنظور السوسيولوجي التنظيمي، كونه يركز على تحليل الواقع التنظيمي من خلال منهج الفهم الذي ينضوي تحته الفردانية الميتودولوجية والتفاعلية الرمزية، أي لنختصر في هذا القول، أي أن نحدد البنية من خلال الفعل مع عدم إهمال البنية الرمزية، لهذا تم النظر للتنظيم كموضوع لسوسيولوجيا وبوصفه أداة لدراسة الكيان التنظيمي، لأن مبادئ السوسيولوجية تتغير للتلائم مع الواقع التنظيمي. وفي الأخير توصلنا إلى أن الفعل العمالي هو فعل متعدد، أي متعدد الارتباكات والرهانات مما يؤثر في تفسيره على مستوى المداخل. فهذا التعدد هو محصلة التمايز والتناقض القائم والمعبر عن البنية الاجتماعية في حد ذاتها،

لأن العامل في الصناعة الجزائرية، يعكس الكل المتناقض ولا يعكس البنية الاجتماعية، نتيجة اختلال بين معايير وقيم العمل و معايير الاستهلاك المعبرة عن الحياة اليومية.

و عليه جاءت دراستنا هذه لمعالجة موضوع البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي والمطبقة إمبريقيا في مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة حيث : تناولنا دراسة هذا الموضوع من خطة بحث اشتملت على مقدمة و بابين : أولهما باب متعلق بالإطار المنهجي والنظري، أما الثاني باب ميداني وخاتمة ، فأما المقدمة فقد كانت عبارة عن تقديم وإثارة للموضوع فحين اشتمل البناء المنهجي على إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة ، تحديد المفاهيم ، أهمية و أهداف الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع، والإجراءات المنهجية للعمل الميداني ، والدراسات السابقة، والمقاربة السوسيولوجية والجانب النظري احتوى على ثلاثة فصول الأول منها يتناول عقلنة الفعل الاجتماعي في نطاق سوسيولوجية العامة وسوسيولوجيا العمل والتنظيم وضم أربع عناصر الأول منها يعالج الفعل في ظل المقاربة السوسيولوجية أما الثاني حول مفهوم العقلانية في السياق الفلسفي والسوسيولوجي و الثالث يعالج نماذج من المقاربات السوسيولوجية المفسرة لعقلانية الفعل الاجتماعي أما الرابع فقد خصص للمقاربات السوسيولوجية المفسرة لعقلنة الفعل والسلوك في نطاق العمل والتنظيم أما الفصل الذي يليه فوسمناه بالبيئة التنظيمية الصناعية في ضوء الدراسات السوسيولوجية الجزائرية، إذ أن أول عنصر به يتناول البيئة التنظيمية وانعكاساتها في نطاق العمل أما الثاني عالجا فيه القيادة والتغيير التنظيمي في المنظمة ثم انتقلنا إلى جانب ثالث هو عقلنة السلوك التنظيمي والرضا في العمل و أخيرا الاطار التصوري لتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

والفصل الثالث والأخير في الجانب النظري فصل ينطلق من مقارنة سوسيوانثروبولوجية لروافد عقلنة الفعل العمالي في البيئة النائية الجلفية، فكان فصلا اجتهاديا من قبلنا جعلناه انتقاليا بين الجانبين النظري والميداني حيث تناولنا فيه الخصائص الاجتماعية والثقافية لمجتمع النايلى من خلال كتابات الإثنوغرافيين الفرنسيين إضافة لوضعية اليد العاملة الريفية في المصنع وفق المقاربة الوطنية و الممارسة التنظيمية ونسق الفعل التواصلى وفق مقارنة أليكس ماكشلى **Mucchielli Alex** التي كيفناه بما يخدم موضوع البحث، حيث وضعنا نتائج ومخرجات الملاحظة لبناء هذا الفصل.

و بعد استيفاء الجانب المنهجي و النظري، جاء الجانب الميداني الذي يشتمل على أربعة فصول، تستعرض تقديم ميدان الدراسة ومراحل الانتاج وعرض الملاحظات، ثم التحليل السوسيولوجي لنتائج الدراسة في ضوء الفرضيات بعدها والاستنتاج العام الذي عرضنا فيه تصورنا النظرية وضرورة الانتقال الاستمولوجي من سوسيولوجية التنظيم والعمل إلى سوسيولوجية التنظيمات والاستفادة من أدواتها المنهجية وخاتمة وبينا علاقة النتائج التي تم التوصل إليها بالفرضيات وبالواقع الملموس وكذا الدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية التي تم وضعها خاصة في فصله الأخير الذي ركزنا فيه على تحليل الملاحظة وفق المقاربات السوسيولوجية.

والله ولي التوفيق وعليه قصد السبيل.

الباب الأول:

البناء المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول:

البناء المنهجي للدراسة

1. أهمية وأهداف الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. الإشكالية
4. الفرضيات
5. تحديد المفاهيم
6. المنهج وأدوات البحث
7. الدراسات السابقة
8. تعقيب على الدراسات السابقة
9. المقاربة السوسيولوجية

1/ أهمية وأهداف الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها بناء على الأعمال السوسيولوجية التي قام بها علماء اجتماع جزائريون مثل: علي الكنز وجمال غريد جيلالي اليابس وغيرهم ، فقد عرفت الجزائر مخططات تنمية وما نتج عنها من تغييرات أنتجت مظاهر نفسية اجتماعية في مجال المجتمع ككل والتنظيم بشكل خاص، حيث تمثلت في ردود أفعال العمال ، لاسيما أن دراستنا موجهة نحو مؤسسة ذات وزن اقتصادي واجتماعي محلي ، وهي مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة ، وهذا الأخير فإن أي تغيير فيه سيساهم في نجاحه وقدرته على البقاء والوفاء بالتزاماته بكفاءة وفعالية ، والعكس فإن أي قصور في عملها سيكون له تأثير سلبي مباشر على المجتمع المتواجدة فيه ، وبذلك سنحاول تسطير أهداف للتحقق من امكانية ممارسة المنهجية لميشال كروزي كمقاربة وبالأستناد إلى المقاربات الجزائرية، لمعرفة دور مختلف الفاعلين بمؤسستنا الاقتصادية العمومية خاصة فئة الاطارات في تحقيق التغيير التنظيمي بالإضافة لتوضيح مختلف الاطر الاجتماعية التي توجه سلوكهم وفي الاخير تحديد مدى قدرة الفئات القيادية بمؤسستنا من تطبيق الاهداف الاقتصادية و اتخاذ قرارات دون التعرض لضغوط ، كما لا يخفى على المهتمين بالمنظمات عموما أن هذه الأخيرة لا تحتاج إلى التكنولوجيا والموارد المالية أكثر مما هي بحاجة لمن يطوع هذه التكنولوجيا ويحرك الموارد ، فموضوعنا، جاء ليجيب على التساؤلات المطروحة على مستوى مؤسستنا العمومية الاقتصادية.

2/ أسباب اختيار الموضوع:

- لعل من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في متابعة ما قام به بعض الباحثين حول دراسة المؤسسة الجزائرية الاقتصادية خاصة ما يتعلق بسلوكات الفاعلين بها والاطر الاجتماعية والثقافية لهذه الأخيرة التي يعترية بعض الغموض مع محاولة توضيح أهميته داخل المنظمة ، بغية فهم عوامل التنشئة الاجتماعية للعامل الجزائري ودورها في توجيه فعله سواء كان عقلاني أم تقليدي ، من أجل إضافة ذرة عمل ولو يسير في هذا المجال الجدير بالبحث ومنه نتلخص أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:
- القراءات حول مقاربات كل من ميشال كروزي وسانسوليو وكلود ديبار خاصة ما يتعلق بجانب الفعل العقلاني وكذا رينو سانسوليو وديبار فيما يتعلق بثقافة المؤسسة والهوية التنظيمية والرغبة في البحث فيها ومدى مطابقتها لواقع مؤسستنا الجزائرية.
 - محاولة وصف البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة باعتبارها مكان لتلك العلاقات المستمدة من التنشئة الاجتماعية بين افرادها.

- محاولة تبيان مكانة العنصر البشري ، في تحقيق التغيير التنظيمي والأداء المتميز بناء على إشباع حاجاته في العمل وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- محاولة التعرض لأهم سمات البيئة التنظيمية الجزائرية ودورها في تشكيل الفعل العمالي بها.
- تردي أوضاع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أدى في كثير من الأحيان إلى انهيار النظام المعياري الذي تأسس ليوجه سلوك الفاعلين الاجتماعيين داخلها مما سبب سيادة مظاهر لا معيارية حولتها من مشروع للمجتمع إلى مشروع ذاتي يحقق المصالح الضيقة للأفراد معينين.
- غياب الفعل العقلاني الموجه نحو خدمة الأهداف الفعلية للمنظمة والتي أنشأت من أجلها غير أنه يستعمل الوسائل الشرعية لتحقيق أهداف ذاتية محضة ، إضافة إلى انتشار قيم تقليدية كالجهوية والقرباة والمحاباة وشيوع مظاهر عدم التضحية والالتزام التنظيمي .

ان وضعية المؤسسة العمومية الاقتصادية عبر مراحل تطور عقلنتها من أجل تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع، عرفت مشاكل هيكلية نتيجة هيمنة السياسي على الاقتصادي، فهذا التواطؤ التاريخي لهيمنة الرجل السياسي في السلطة الجزائرية على التوجهات التكنوبيروقراطية وفي مستوى تدرجهم الأفقي والعمودي ، أثر على عقلنة المستوى الاقتصادي مما أنتج فشل لمشروع التنمية الوطنية .

فالوضعية التي تعرفها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحتاج منا إلى التريث في التناول، لأنها ليست حديثة العهد بل أنها نالت اهتمام الدوائر العلمية والنقاش حولها مازال مستمر من أجل إيجاد الحلول المناسبة ، يرى **علي الكنز** أن أزمة المؤسسة الجزائرية ترجع الى طبيعة البناء الاجتماعي الجزائري كونه متخلف ولم يصل الى مرحلة الرأسمالية التي أنتجت هذه الرأسمالية كمنتوج حضاري من خلال دراسته لمركب الحجار بعنابة حيث أرجعها الى ثلاثة عوامل:

- "التركيبية الغير رأسمالية التي تميز البناء الاجتماعي وما نجم عنها من قصور في تأسيس تنظيم صناعي تايلوري كون هذا الاخير ليس نموذج تقني وحسب بل نتاج البنية الرأسمالية .
- أما العامل الثاني وهو نتيجة للسابق إذ يتمثل في التبعية التكنولوجية التي تطبع النشاط الصناعي في المؤسسة الجزائرية.
- أما العامل الثالث وهو التحالف الغير منطقي وضد طبيعة الأمور في الجزائر بين شريحتين وهما البيروقراطية السياسية من جهة والتكنوقراطية والتي تشكلت حديثا نتيجة النشاط الاقتصادي ، فالتحالف من المفروض كان يجب أن يكون بين قوتين منتجتين التكنوقراطية وشريحة العمال كونهما معنيان بالاقتصاد لكي يقفا ضد النخبة السياسية الطفيلية غير المنتجة والتي تنهك المجتمع بمستلزمات المكانة الاجتماعية التي تشغلها"¹ .

¹ - El kenz (A.).Le complexe sidérurgique d'El Hadjar une expérience industrielle en Algérie Editions CNRS, paris, 1987. نقلا عن بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية

إذ تعتبر النقطة النواة في هذا المشروع، هي مسألة الحداثة ، إذ ظهر من خلال تحليل النصوص الداخلية للمؤسسة، والخطاب الرسمي وخطاب المسيرين ان المهمة المسندة (للحجار) تمثلت في إعتباره وسيلة تحديث للمجتمع برمته بمعنى استهداف تكوين الرجل الصناعي الجديد، إنها عملية تغيير العقلية بمعنى محاولة غرس ثقافة جديدة، هذا الأخير -العامل- مطالب بالعمل على نشرها في حيه وقريته وأسرته ومحيطه¹

لهذا كانت عملية التغيير وتحديث المؤسسة العمومية الاقتصادية تواجهها تحديات، باعتبار هذه الأخير بها جانب تقني وجانب انتاجي يستدعي توفر بيئة خارجية تسهل من عملية تكيفها، لأنه على المستوى الداخلي للمؤسسة، للعمال تصوراتهم وسلطتهم الخاصة التي يرون بها عملية التغيير ، فعقلنتهم تختلف عن عقلنة المؤسسة ، فكل واحد سلطته ، ولكل صيرورة تغيير خاصة به هي نتاج لعلاقات السلطة داخل المؤسسة . فعملية التغيير حسب كروزي هو سيرة تعلم جماعية تمكن من مأسسة مبادرات فعل جماعي جديدة تخلق وتعبر في آن واحد عن انبناء جديد للحقول.²

إذ يتطلب هذا النوع من الممارسة التنظيمية، الاستقلالية في العمل " لأن الفكرة المركزية في التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي أن تحول أنماط الفعل الجماعي من أجل تمكين الأفراد من المزيد من المبادرة والاستقلالية لا يعني إضعاف التنظيم بل تقويته في اتجاه انبناء واع لحقول الفعل الجماعي، وهذا يعني أن التحول المطلوب في الفعل الجماعي ليس استعمال أو اكتشاف تقنيات جديدة من أجل الاستجابة لحاجات جديدة، ولا هو إدخال طرائق جديدة في الإعلام والتواصل وفي أخذ القرار أو في تعيين مسؤولين فقط ؛ بل إن كل هذا لا ينجح إلا في إطار إستراتيجية للتغيير ...ثم تأسيس ألعاب وميكانيزمات جديدة

=العمومية في الجزائر حالة PIPE GAZE. (أطروحة دكتوراه غير منشورة قسم علم الاجتماع)، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2005. ص 02.

¹ - محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعي الأول. ط1، دار كنوز، تلمسان، 2018، ص 27.

الترجمة من - Crozier(M.), Erhard (F.), L'acteur et le système. Editions du Seuil, Paris, 1977, p30. ²

كتاب : إدريس آيتلحو، مدخل إلى نظرية التحليل الاستراتيجي ميشال كروزي وإيرهارد فريدبرغ. ط1، فضاء آدم، المغرب، 2015، ص 58-59.

للسلطة ومعها وضع أدوات جديدة للفكر وعقلانية جديدة و أهداف جديدة للفعل¹. على الرغم من أن هذا الطرح ينطبق أكثر على المؤسسات المتواجدة في بيئة أكثر حداثة إلا أننا ننتباه ابستيمولوجيا، فالمأزق في عدم توفر الاستقلالية هو صعوبة تحقيق التوافق بين الخصائص السوسيو مهنية للعمال وبنية التنظيم، حيث أن عدم التوافق يرجع بالأساس للهجرة من الريف نحو الحضر، هذه الهجرة التي ساهمت في استمرارية هذه الممارسات والسلوكات اللارسمية حيث يعبر الباحث بومخلوف " أن اليد العاملة التي تغذي الصناعة معظمها ريفية...حتى تلك التي تعتبر حضرية في الحقيقة لازالت متأثرة بالرواسب الريفية نظرا لكون عمر التحضر بالنسبة لها والمجتمع قصيرة جدا"² فالإشكالات الصناعية هي نتاج لثنائية العلاقات الاجتماعية الريفية الحضرية من جهة والتوطين الصناعي من جهة أخرى يرى الباحث بومخلوف " أن التوطين الصناعي الجزائري بالنسبة للقطاع العمومي يوصف بأنه توطين حضري .واتباع سياسة المناطق الصناعية وهذا متعلق بالبنية التحتية ووفرة اليد العاملة من الناحية الكمية و النوعية"³ ففي دراستنا هذه حول مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة عرفت هي الاخرى وضعيات مماثلة انعكست ثقافيا واجتماعية على تجربتها الصناعية، خاصة على مستوى الجماعات المكونة لهذا الكيان التنظيمي ، فمن بين الأهداف التي قامت من أجلها هي تحقيق التكامل والتوافق بين التنظيم و خصائص أعضائه وتحقيق انتاج ذو نوعية ، فالعمال لا يمكنهم أن يتصرفوا بعقلانية لتحقيق الأهداف التي رسمها المسيرون إلا في ضوء توفر نظام معلومات وقنوات اتصالات مفتوحة، إلا أن أفعال وسلوكات العمال بمصنع الجلود تظهر كالتفكير في الامتيازات وتناسي الحقوق والواجبات ، أو تدعيم المناصب بأفراد أقارب ومعارف أو تحقيق مصالح شخصية كزيادة سلطة المسيرين وبقائهم في المؤسسة ،فضلا عن الارتجالية في اتخاذ القرارات، المحسوبية، لامعيارية القيم ، الاغتراب تعتبر افعال لا رسمية تؤثر على التنظيم وشروط استمراره، فهذه الأفعال، تعكس وعي العمال الذي هو حقيقة سوسيو لوجية يسميها الباحث جمال غريد⁴ بالوعي الثائر حيث يعتقد العامل أن هناك إرادة متعددة للأخذ من شرفه مما يبقى منغلق على نفسه بينما يلجأ آخرون

1 - الترجمة من كتاب : إدريس آيتلحو، مدخل إلى نظرية. Crozier(M.), Erhard (F.), L'acteur et le système. p 30.
التحليل الاستراتيجي ميشال كروزيي وإيرهارد فريدبرغ. ط1، فضاء آدم، المغرب، 2015، ص59-60.

2 - محمد بومخلوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 65 .

3 - محمد بومخلوف، التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر: التجربة والآفاق. ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 59.

4 - محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول. مرجع سابق، ص39 (بتصرف)

لأفعال خارجية مجسدة في ردود أفعال كالتخريب، الاتكالية. الخضوع ، العجز ، التهرب، فهذه السلوكيات في الأساس تعبير عن الاستراتيجيات التي يتبناها العمال داخل التنظيم فهذا العامل الذي يصطلح عليه الباحث جمال غريد " العامل الشائع"¹ الذي هو في غالب الأحيان من أصل ريفي مازال يحافظ على ارتباطه مع عالمه الأصلي حيث يوجد مقر سكناه، خاصة الأسرة التي تعمل باستمرار على تنشئة الفرد على فكرة الولاء لها أو للعرش خاصة في منطقة الجلفة أو الولاء للحي أو القرية، فقيمة الفرد تتحدد من خلال مكانة عائلته، فهذا العامل الشائع جاهل بقواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية وعلى الخصوص الأشكال العصرية و المؤسساتية في المقاومة والمطالبة. ومن بين تلك الاستراتيجيات هي استراتيجية الإنزواء تجدها لدى العمال الذين هم بدون تخصص متواجدون جسديا فقط بالوحدة الإنتاجية، بينما يبقى تفكيرهم غائب عن مكان عملهم. لهذا ففقر المصنع من النسيج الحضري بالجلفة أبان عن تباين بين العمر الحضري للمدينة وعمر التصنيع بها، فالعمران الحضري غير المخطط وانتشار الأحياء العشوائية، يعد عامل مساهم في انتشار هذه السلوكيات اللارسمية إذ يعبر شومباردولو " أن النمو السريع للمدن دون أن يكون التخطيط قادرا على أن يتدخل بصورة فعالة... يكون له نتائج مأساوية على السكان العاملين المتراكمين في أحياء قديمة متهاكة "² وهذا بالضبط ما تعاني منه منطقة النشاطات الصناعية بالجلفة ، لأن سلوكيات العاملين لم تتخلص من رواسبها الريفية كما يرى بومخلوف محمد " أن هذه الهياكل الصناعية نشأت في بيئة تقليدية"³ .

إضافة لما سبق أيضا هناك عنصر آخر هو طبيعة العلاقات بين المسييرين والعمال كانت أيضا بمثابة إحدى الأسباب لهذه السلوكيات اللارسمية، لتعاملهم مع العمال على أنهم مجموعة أفراد خاضعة للمؤسسة لا أنهم كيان منتج لهوية عمالية هذه الهوية هي تعبير عن الاستراتيجيات التي يتبنونها، وبالتالي هذا العنصر جعل العمال كما يرى سعيد شيخي⁴ ما يهمهم صعوبات الحياة اليومية وليس المؤسسة وهذا ما أحدث قطيعة بين معايير العمل ومعايير الاستهلاك من جهة ثانية، ونظرا لأن المؤسسة لا تمنحهم هوية

¹ - المرجع السابق، ص33 .

² - محمد بومخلوف، التحضر، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 108 .

³ - نفس المرجع، ص 111.

⁴ - محمد بشير ، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول. ص59

أنظر . Chikhi(S.), Question ouvrière et rapports sociaux en Algérie. NAQD, N:6, 1993.

فهم يبحثون عن تأسيسها في أماكن أخرى وابتكار مجتمع موازي أساسه الروابط المحلية. وتأسيسا على ما تقدم سلكت الملامح الاستفهامية لموضوع البحث المعبر عنه في التساؤلات الآتية:

التساؤل المركزي:

كيف تؤثر البيئة التنظيمية في الفعل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

التساؤل الأول :

هل عدم تمكن العمال من المشاركة في عملية التغيير مرتبط بظروف البيئة الداخلية للمصنع؟

التساؤل الثاني :

هل الإطارات بمصنع الجلود تتمتع بدور حاسم وقادرة على اتخاذ قرارات تتماشى وفق معايير العقلنة؟

التساؤل الثالث :

هل تعمل البيئة الخارجية باستمرار على تكريس الممارسات اللارسمية من قبل العمال داخل المصنع؟

4/ الفرضيات:

الفرضية الأولى:

عدم تمكن العمال من المشاركة في عملية التغيير مرتبط بظروف البيئة الداخلية للمصنع.

الفرضية الثانية:

تتصف الإطارات بمصنع الجلود بعقلانية محدودة مما ساهم في ارتياب القرارات المتخذة .

الفرضية الثالثة:

تعمل البيئة الخارجية باستمرار على تكريس الممارسات اللارسمية من قبل العمال داخل المصنع.

5/ تحديد المفاهيم:

أ. الفعل التنظيمي:

الفعل لا يأتي من الفراغ بل يبني وفق معطيات وقرارات تبقى عرضة للتبديل و التغيير. ذلك ان لكل فعل مشروع خاص به فعبر الفعل نعتقد أن بالإمكان خلق وضع جديد أو إيجاد وضع لم يقع بعد . فالفعل تصرف يقوم به فاعل قصدي يوجه فعله إلى هدف محدد وباعتماد وسائل معينة.¹

حسب هذا التحديد للفعل برؤيته الفلسفية فهو إبراز المسلات التأسيسية والافكار المرتبطة به الإرادة والحركة والحرية " ويتحدد الفعل الاجتماعي بمنطق موقعي حيث يقوم الفاعل باستبطان رمزي لبيئته؛ فالفاعل الاجتماعي بمعنى فرد أو مؤسسة ، فالفعل الاجتماعي يجري في مستويات متعددة مستوى الممارسة الاعتيادية المعاشة من قبل الافراد ومستوى المنطق المعياري الخاص بالمؤسسات ومستوى العمليات التنظيمية ومستوى التفاعلات " وبذلك يعتبر الفعل اجتماعيا لأنه يتضمن أيضا نماذج رمزية للتمثل وتقييم المواقف يتم اكتسابها ضمن سياق اجتماعي-ثقافي. ويقتضي كل فعل حقلا ملموسا لتحقيقه يتكون من التوقعات المتبادلة للفاعلين وتوجهاتهم ضمن بيئة معينة.² حيث يرى هشام شرابي "أن البيئة الاجتماعية تحدد سلفا مركز الفرد ودوره في المجتمع تجعل الفرد ميالا إلى الخضوع والإتكالية مع تحويل القيم الاجتماعية إلى حوافز داخلية تؤدي إلى تعزيز نمط السلوك المفضل في المجتمع فالطفل يتعلم درسين أساسيين في حياته من خلال ذوي السلطان المعلم الأب وأفراد العائلة ، حيث يتعلم كيف يقمع عدوانيته تجاه السلطة ، وكيف يتحاشاها وهذا بالضبط ما يؤدي إلى الاتكالية و الخضوع.. إذ يلجأ إلى طلب المعونة ويقوم بوصف حاجته بقدر ما يشدد عجزه. وعندما تبلغ الاتكالية هذا الحد تؤدي بصاحبها إلى التهرب والانسحاب وهو وضع أسهل من المجابهة."³

¹ - حسان الباهي، فلسفة الفعل اقتران العقل النظري بالعقل العملي. ط1، أفريقيا الشرق، المغرب، 2016، ص 170-171.

² - جاك هارمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية. تر: العياشي عنصر، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص119.

³ - هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي. ط3، الدار المتحدة، لبنان، 1984، 60، 62.

أما تصور كارل بوبر للفعل حيث عرضه في محاضرة* بهارفارد عام 1963 وهذا الموقف الذي يتبناه أنصار الفردانية المنهجية يرى الفعل من خلال الموقف الاجتماعي وتحليله على أساس أن الأفراد يتصرفون وفقا للعقل بما يقتضيه الموقف.¹

ب- التعريف الاجرائي للفعل التنظيمي:

في دراستنا هذه والمعبر عنها ميدانيا فإننا من خلال هذا الأخير نريد بالفعل الممارسات الاجتماعية المنتظمة عبر الزمان والمكان أي تلك الأفعال الصادرة عن العمال داخل البنية التنظيمية، والتي تمت ملاحظتها وجمع المعطيات عنها بأدوات البحث المناسبة، فمن زاوية التحليل الاستراتيجي لما يقوم به العمال بصفقتهم فاعلين والكيفية التي يجسدون بها نشاطاتهم بطرق واعية ووفق قواعد، حيث أن هذه الممارسات لها خصائص تقوم عليها المؤسسة محل الدراسة، وقدرة الأفعال على التغيير لما يتمتع به من قوة تقوده في كثير من الحالات إلى الهيمنة على الموارد البشرية والقواعد التنظيمية وهنا نحاول أن ننقل من البنية إلى التفاعل باعتبار أن هذه الأفعال متأثرة بها وفي الوقت نفسه هي مختلفة عنها خاصة على مستوى الفعل الملموس الذي هو نتاج الممارسة وإكراهات النسق، لأن الفاعل لما يتمتع به من كفاءة له القدرة على التصرف وتحقيق أهدافه والتأثير على ذاته ومحيطه من خلال التكيف والتواصل مع فاعلين آخرين، لأن عقلنة الفعل تعتبر عملية مستمرة ومن صميم كفاءة التي يتصف بها الفاعلون وقصدية أفعالهم.

إلا أن بعض الموصفات للفعل العمالي هي مؤشر على عدم العقلنة في الفعل كالمحسوبية والإتكالية والتي هي نتاج عملية التنشئة الاجتماعية .

ج- البنية التنظيمية:

البنية التنظيمية هي المجال المقنن الذي يتم فيه الفعل الجماعي حيث يعرفها جازنيو؛ أنها مجمل الوحدات الإدارية التي تشكل هذه البنية و ان نمط ترتيبها يحدد الشكل التنظيمي، ويحدد النشاطات التي

¹ - كارل بوبر، اسطورة الإطار: في دفاع عن العلم والعقلانية.تر:يمنى طريف الخولي، الكويت، عالم المعرفة، الكويت، 2001، ص88 .
* هذه المحاضرة موجودة بكتاب أسطورة الإطار تحت عنوان: النماذج والأدوات والصدق، ص183.

تتم بداخلها والمستويات الهرمية فيها و على أن هذه البنية تحدد كذلك الوسائل البشرية والمالية والتقنية المرتبطة أو الملحقة بهذه الوحدات بشكل دائم، كما أنها تحدد كذلك العلاقات المترتبة من هذه البنية والتي هي محل تقنين من طرفها.¹

د - التعريف الإجرائي للبنية التنظيمية:

نعرف البنية التنظيمية في هذه الدراسة بناء على العمل الإمبريقي الذي باشرناه على مستوى مصنع الجلود بالجلفة ، على أنها ذلك المجال من المصنع والخاضع لمنظومة تقنن فيه الأفعال في إطارها الشكلي، حيث تعمل هذه البنية تحتوي على مجمل الوحدات الانتاجية والمصالح الإدارية حيث تحدد في هيكل تنظيمي واضح المعالم ، يحدد النشاطات التي تتم بداخل المصنع ومختلف الوسائل البشرية والمالية والتقنية المرتبطة بها وفي مقابلها هذه البنية التنظيمية الرسمية هناك بنية تنظيمية لا رسمية ترتكز الممارسات اليومية للفئات المهنية في مواقع العمل والتي تشكل علاقات سلطة داخل المصنع .

هـ - الممارسة التنظيمية:

تعرف الممارسة في التراث السوسيولوجي حسب ألتوسير لويس بأنها نشاط يتم ضمن بنية اجتماعية وباستعمال كل الوسائل الضرورية لهذا العمل فالممارسة تتحدد بالعوامل الموضوعية من علاقات اجتماعية ووسائل إنتاج تكنولوجية² أما بيار بورديو فيعرف الممارسة بأنها ليست مجرد فعل صادر في الزمن والحاضر ، ولكنها فعل موجه من الماضي ، فعل تاريخي ، فهي محصلة خبرات مكتسبة أو موروثية ، تتطافر لتقييم الواقع المعيش، وتحديد طبيعة الفعل الملائم في لحظة ما ، لحظة الممارسة، وبالتالي فهي نشاط إنساني يقوم به الفاعل الذي يمتلك القدرة على صنع الاختلاف فهو ،فاعل مكافح ، فالفاعل عند بورديو هو شخص محمل بخبرات متراكمة، رأسمال نوعي يكتسبه أثناء عملية التنشئة والتعليم، يولد لديه مجموعة من الاستعدادات تمكنه من ممارسة الأفعال المختلفة في إطار بنية محددة

¹ - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم : من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. ط1، مطبعة

إمبابلاست، الجزائر، 2010، ص111. أنظر : Jarniou (p.), Tabatonic (p.), **Système de gestion et structure**.

Éditions Puf, Paris, 1975, p170-173.

² - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم : من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. مرجع سابق، ص 118.

وبشكل تلقائي ولا إرادي في معظم الأحيان. لإضافة إلى الممارسة الجماعية التي تعبر عن علاقات القوة في المجتمع وصور الصراع والعنف الرمزي ويكون موضوع هذه الصورة الإزاحة والحيازة.¹

وعليه فإن الممارسة التنظيمية هي إعادة إنتاج وتحويل عمل وفق الاستعدادات المستدمجة جماعيا و المتأقلمة مع الظروف و الشروط الحالية التنظيمية والتقنية والعلاقاتية ، والممارسة يتحكم فيها الثقافة التنظيمية والعقلنة التنظيمية على اعتبار أن هذه الممارسات بصفاتها مجموعة من السيرورات التي تعمل على إعادة إنتاج هذه العقلنة الكلية للمنظمة ، وإعادة الإنتاج هذه تتم بواسطة البنية التنظيمية ، أي البنية تسمح بإعادة إنتاج العقلنة الكلية عن طريق الممارسة التنظيمية، وبالتالي فالممارسة هي شكل من أشكال الاستراتيجية المختارة من طرف المؤسسة في مواجهتها لمحيطها الخارجي والداخلي وبهذا تصبح طبيعة الاستراتيجية تحدد بدورها طبيعة الممارسة.²

و- التعريف الإجرائي للممارسة التنظيمية:

هي الاستراتيجيات المختارة من قبل التنظيم والفاعلين (بمصنع الجلود الجلفة) لمواجهة المحيط الخارجي والداخلي، فالممارسة التنظيمية هي مجموعة من السيرورات التي تعمل على إعادة إنتاج العقلنة هذه الأخير التي تنتج من خلال البنية التنظيمية، ومن جهة ثانية أيضا فإنها تعبر عن أفعال الفاعلين في الواقع الملموس ، حيث تعبر هذه الممارسة عن السلوك الاستراتيجي للعمال للحصول على ما يروونه رهانا في الوضعية التنظيمية المتواجدون فيها ووفقا للموارد المتاحة والعوائق التي تجابههم .

ز- الحقل التنظيمي:

نعني بالحقل التنظيمي في هذه الدراسة هو ذلك المجال أو الفضاء من مصنع الجلود الذي يشكل كل ما يشتمل من ورشات ووحدات انتاجية أو إدارية تعمل على تسير المؤسسة ، إضافة إلى طريقة توزيع السلطة وتحديد المهام وما تنتجه القيادة من قوانين لتضبط قواعد اللعب بين العاملين الذي يتمتعون

¹ - أحمد موسى بدوي، ما بين الفعل و البناء الاجتماعي: بحث في نظرية الممارسة لدى بيير بورديو. مجلة إضافات، الجمعية العربية لعلم الاجتماع و مركز الدراسات العربية، لبنان، العدد الثامن، خريف 2009، ص12.

² - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم : من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. مرجع سابق، ص120-121.

برساميل متعددة والتي يسعون من خلالها للهيمنة على مناطق الارتياح، وما ينتج عنه من تفاعل وتواصل إضافة إلى العوائق والرهانات التي تفرزها البيئة التنظيمية .

ح- التغيير التنظيمي:

يعرف بأنه " إجراء تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد أمرين أساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئة التي يعمل فيها .

- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة تنافسية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.¹

وفي تعريف آخر لـ **بنس وارين Bennis** " التغيير هو استجابة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"² من خلال هذا التعريف أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا لبيئة المنظمة وإمام بالمشكلات التي تواجه المنظمة ما يستدعي انتهاج طرق كفيلة بإحداث التكيف بينها وبين البيئة بواسطة أسلوب التغيير والتطوير في أجزائها لتحقيق بذلك البقاء المستمر في ظل ظروف المنافسة الحادة في الأسواق .

وبناء على ما سبق يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه حول التغيير التنظيمي إذ أنه لا يزال محل خلاف فهناك من يطلق عليه التغيير التنظيمي المخطط وآخرون يطلقون عليه التطوير التنظيمي بالرغم من أن التغيير أشمل وأهم فإن هذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف الزوايا التي يرى منها الباحثون هذه العملية إلا أنهم أجمعوا على أن التغيير هو انتقال من حالة إلى حالة أخرى .

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي . ط 1، دار غريب، مصر، دون تاريخ، 256.

² - Bennis (W.), **Organizational psychology**. Allyn and Bacon, Boston, 1969, p82 .

ط- التعريف الإجرائي:

في دراستنا هذه نعرف التغيير التنظيمي أنه إحداث نقلة نوعية وكمية في مصنع الجلود بالجلفة من خلال عناصرها المادية والبشرية لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي لزيادة مرونة العمليات والوظائف الداخلية للمنظمة بما يضمن تعزيز رضا العاملين ، وجعل فعلهم في مختلف المواقف أكثر استقلالية عقلنة وتقبلا لمستجدات .

ك- القيادة:

حسب معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية يعرفها بدوي " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية او على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم "¹ فيرى ليكرت بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة "² أن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات وسلوكات العمال بالمصنع يقوم بها القائد ممثل في الإطارات المشرفة على تسيير المصنع لجعل العامل المنتج يتصرف على نحو يحقق أهداف المؤسسة والجماعة التي ينتمي إليها، ولهذا لابد من توفر السلطة ومواصفات تميزه عن الآخرين كالسلطة الشرعية التي يمنحها المركز في هيرارشية التنظيم الاداري للمنظمة والقدرة على التحفيز والجانب القسري في ارغام الآخرين إضافة الى الخبرة الفنية والمهارات التي يمتلكها في حال وقوع مشكل يتمكن من احتواءه واقتراح الحلول المناسبة لذلك ، وهذ المواصفات تكون استجابة للظروف البيئة التنظيمية التي يتواجد فيها.

¹ - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. ط2، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص242.

² - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط1، دار الحامد، الاردن، 2008، ص 138-139.

ل- التعريف الإجرائي:

ننطلق في تعريفنا الاجرائي هذا من الطرح السوسيولوجي لكل من جمال غريد وسعيد شيخي وعلي الكنز¹ ونقصد بالقيادة في هذه الدراسة وانطلاقا من تمثلات العمال أن القيادة ممثلة في الاطارات بمصنع الجلود هذه الفئة حسبهم ممارساتهم ، في نظر العمال، على أنهم كفاءات تقنية وقوة اجتماعية ففي نظرهم هم فئة من المسييرين المستخدمين و أصحاب رؤوس أموال مما تسبب في وجود توتر سيكولوجي دائم بين مختلف الفئات المهنية ناهيك عن ضعف التواصل بينهم، وهذا نتيجة اختلاف الموقع بين الاطارات وباقي الفئات، وهذا الاختلاف مرده لسلطة الاجتماعية لتلك الفئة من الاطارات التي لا تمتلك كفاءة تقنية مما يجعله محل رفض ولا يؤسس مشروعيتها على المعرفة التطبيقية بل ما تمتلكه هذه الفئة هو السلطة والهيمنة الاجتماعية، وما هو موجود هو التناقض والصراع داخل المصنع من أجل الاعتراف.

م- التعريف الإجرائي للبيئة التنظيمية:

أي هي الفضاء والمجال الداخلي والخارجي لمصنع الجلود و الذي تنتظم فيه أفعال العمال في الزمان والمكان حيث تتضمن هذه الممارسة عملية تواصل وبروز قواعد ورهانات تحكم هذهعملية صنع القرار واتخاذها وكذ علاقات السلطة داخلها " لأن للفاعل القدرة على إدراك الوضعية التي هو فيها داخل المصنع و ما يمارسه، وتحويل العالم الخارجي لامتلاكه لسلطة متأصلة في جميع العلاقات الاجتماعية داخل هذه البيئة التنظيمية .

6/ المنهج وأدوات البحث:

إن الباحث لا يملك كل الحرية في تحديد نوع البحث بل حريته تقف عند حدود اختيار الموضوع ، و إنما ذلك يخضع لطبيعة الموضوع والأهداف المرسومة له ومستوى المعلومات المتوفرة حول الموضوع ، وحسب طبيعة البحث الذي بصدد المعالجة والتحليل، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.² فالالاقتناع بنتائج أي عمل يقتضي معرفة ودراية بكيفية إنجازه ولي تتم هذه الدراسة شروطها العلمية لزاما علينا تبين

¹– Elkanz (A.),Guerid (D.),Chikhi (S.),Industrie et société:le cas de la SNS,Avril1978–Juin1982(en : انظر : collaboration).

² – محمد بومخلوف، اليد العاملة الريفية في المصنع الجزائري،مرجع سابق، ص46.

الاجراءات المتبعة في الممارسة الإمبريقية ومختلف المعايير المتخذة وتبريراتها العملية وهذا بغية الوقوف على علمية النتائج، وهذا ما سيعنى به هذا الفصل ، وكانت طريقتنا مبنية على التقصي السياقي كما يرى ريمون بودون¹ أن عملية التقصي السياقية هي تلك التي تسمح بوضع متغيرات لا تصف الأفراد وحسب، بل والوسط الذي ينتمون إليه. وهذه الطريقة تلعب دورا أساسيا في عملية البحث الاجتماعي فهي تسمح في واقع الأمر بتحليل التصرف الفردي بإرجاعه إلى بنيته الاجتماعية ، وهذا عبر التحقيق بالملاحظة ثم بالتحقيق بالجدول هذه الأخير التي تسمح بدراسة حالة التغير الفردي تبعا لتغير البنية الاجتماعية المحيطة .¹

6-1/ المناهج المستعملة في البحث:

إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة ميدانية أمر بالغ الأهمية حتى نكون على إدراك و اقتناع تام بالنتائج التي تم التوصل إليها وكيفية ذلك ودلالة المعلومات والأرقام فصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته ، فنظرا لطبيعة الموضوع ومحاولة تشخيص الظاهرة وتحديد العلاقة بين عناصرها إذ بعرف" المنهج بأنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"² وعليه فإن دراستنا لا تأخذ بمنهج بحد عينه ،وهذا لطبيعة التي يملها علينا الموضوع، فقد استأنسنا بالمنهج التاريخي للكشف عن الظروف التاريخي لتشكل البنية الاجتماعية بالجلفة وحضور الدائم للقبيلة في مختلف الفضاءات ، وكذا ظروف تشكل التي مر بها تشكل سلوك العمال ، فعوامل الزمان والمكان لها دور في تشكيل هذا الفعل خاصة ظروف الانتقال من ريف للحضر، كما اعتمدنا على المنهجين الكمي والكيفي ؛ فالأول نستعين به لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة إحصائيا بالأرقام و الحساب.

¹ - ريمون بودون، رينو فيول، الطرائق في علم الاجتماع. تر: مروان بطش، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر

والتوزيع، لبنان، 2010، ص 18-23.

² - موريس أنجريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي. كمال بوشرف، سعيد سبعون. دار القصة

للنشر. ط 2. الجزائر، 2000. ص 98 - 101.

أما الثاني لفهم الظاهرة ورصد السلوكيات التي تمت ملاحظتها خاصة وأنا نبحت عن حقائق إنسانية، لا معطى طبيعى ويبقى الأهم في ذلك أخذ الوسائل والأدوات الملائمة و الضرورية لتعمق في الموضوع وتحليل كل جوانبه وذلك لتشخيص شروط وظروف العمل وكذا تحليل مواقف العمال في أماكن العمل وهذا من أجل الوصول لنتائج من شأنها معرفة أبعاد الظاهرة ، وتبرز فائدة هذه المناهج في مساعدتنا في بلوغ الأهداف الدراسة والمزاوجة بين بين الدراسة المكتبية النظرية والحقلية الإمبريقية، حيث استقنا من المنهج التاريخي في التقصي عن البنية الاجتماعية وكيف تشكلت القبيلة وتقسيماتها بمنطقة الجلفة من خلال معطيات التراث الشفهي، إضافة إلى تفحص المصادر المكتبية و المخطوطات ، وكذا بالاطلاع على الوثائق و السجلات داخل المصنع منذ نشأته، وهذا لتدعيم تحليلنا فيما بعد لأن هذه المعلومات لا نستطيع التوصل إليها عبر الملاحظة أو الاستمارة، أم المنهج الكمي فتجسد عن طريق الاستمارة التي تم تطبيقها على جميع الأفراد العاملين بمصنع الجلود، وقد اعتمدنا كأداة أساسية ،أما وجه الاستفادة من المنهج الكيفي فيتجلى في الشواهد التي تم جمعها عن طريق الملاحظة خاصة ما تعلق بنسق الفعل التواصل بالتنظيم الذي اعتمدنا فيه على مخططات التي ابتدعها العالم مكشيللي أليكس والتي بدورها كيفنا ما يتناسب ودراستنا.

6-2/ أدوات البحث وتصميمها:

إن هذه الدراسة لم تأخذ بأداة بعينها ولذاها بل استندت إلى توليفة منهجية و في إطار تركيبي من الأدوات المتناسبة مع الطبيعة التي يملئها الموضوع ومقاربتة ،وقد اعتمدنا على المقابلة في البداية الأولى للبحث أثناء الدراسة الاستكشافية وهذا بغية تشكيل صورة عن المصنع وكذا مزاجتها بالقراءات لتشكيل المقاربة السوسيولوجية التي تعبر عنها في بناء الاشكالية وتنمية فرضياتنا حتى نصل إلى تحديد دقيق للمفاهيم هذا كإجراء أولى . وقد استعنا بالملاحظة والاستمارة و هذا من أجل رصد وتحري التوافق بين بين ما يقره الأفراد العاملون من ألفاظ وبين ممارستهم الفعلية الماثلة في السلوكيات اليومية في مواقف العمل وعليه ينظر دونالد فيسك " أن المعرفة في العلوم الاجتماعية مشتتة ومجزأة وهي مكونة من رزمات متباينة ومتباعدة .. إذ تشكل كل طريقة اساسا للمعرفة ولكنه أساس تمييزي .ولتقليل درجة الخصوصية طرائق معينة بالنسبة لبعض حقول المعرفة يمكن للباحثين استخدام طريقتين أو أكثر في جمع البيانات من

اختبار الفروض وقياس المتغيرات وهذا ما اطلق عليه اسم التثليث في المنهجية أي دمج عدت طرائق في دراسة واحدة .¹

أ/ الملاحظة بالمشاركة:

تكمن ميزة الملاحظة في طريقتها المباشرة فهي تمكن الباحث من دراسة السلوك أثناء حدوثه، حيث يستطيع مراقبة الافراد عندما يقومون بأفعالهم وهذا يمكن الباحث من استبعاد العوامل الملوثة التي تقف بين الباحث والموضوع .² حيث تم تدعيم هذه التقنية بدفتر لتسجيل المشاهدات وإطار للملاحظة ،كما تم تسجيل هذه الملاحظات تبعا لتوزيع الورشات والوحدات الانتاجية بالمصنع وفقا لبنيته التنظيمية. أما نتائجها ومخرجاتها فقد استثمرت في تحليل البيانات وفي بناء الفصل الانتقالي بين النظري والميداني .

فالملاحظة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة الاشخاص لأنه تقنية للتقصي تستعمل في مشاهدة مجموعة والبقاء معهم مدة كافية وهذا لأخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف و السلوكات.³ وهذا لفهم الأفعال والممارسات العمالية و مختلف أنواع التفاعل إضافة لتشكيل صورة عن المصنع وبيئته الداخلية والخارجية .وقبل الشروع في الملاحظة جمعنا المعلومات عن المصنع أثناء دراستنا الاستكشافية وفق الإطار التالي للملاحظة:

- الخصائص الفيزيائية للمصنع وتضمن ظروف العمل (تهوية وضعية الآلات ونوعيتها)إضافة لسلوكات العمال ومواقفهم .
- خصائص العمال (السن، الجنس، الأصل الجغرافي ، الأصل الاجتماعي، منطقة السكن، النشاطات الممارسة قبل الالتحاق بالمصنع) و طبيعة المهام التي يقومون بها على مستوى الورشات وعددها ومختلف أنماط التفاعلات .إضافة الاسباب الشكلية و اللاشكالية التي تبرر وجودهم في المصنع.

¹ - شافا فرانكفورت ناشمياز ، دافيد ناشمياز ، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية. مرجع سابق، تر: ليلي الطويل ، بتر، سوريا، 2004.ص212.

² - نفس المرجع، ص 213.

³ - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص184-185.

- الممارسات والأحداث من علاقات بين العمال والتعبير والدلالات الرمزية أثناء التفاعل .

أ-1/ كيفية إجراء الملاحظة (البحث الحقلية):

لإبراز الوظائف المختلفة للنسق الاجتماعي والعلاقات التبادلية داخل التنظيم محل الدراسة ومن أجل تقديم وصف دقيق ومتكامل لأنساق الفعل التواصل وظروف العمل ،انتهجنا في الملاحظة على ما يسمى "الدراسة التكاملية اي لن يتحقق البحث إلا إذا اتصل الباحث اتصالا وثيقا مباشرا ووثيقا بالمجتمع والثقافة التي يتناولها".¹ واهم الخطوات كما أسلفنا الملاحظة بالمشاركة ثم أهم عنصر والذي سهل علينا الاندماج هم العمال المخبرين والممثلين في شخص عمال من ذوي الأقدمية والنفوذ في المصنع وبعض اعمال الذي يسكنون في الحي الذي أسكن به فهؤلاء المرشدين ساعدوا بتقديم مجتمع المصنع لنا هذا من جهة واعتمادنا أيضا على التحقق الذاتي على المعلومات المستقاة وتوسيع دائرة المخبرين من أجل الوصول والحصول على الوثائق والسجلات ومسار المصنع .إضافة إلى استعمال أدوات التسجيل والمقابلات مع العمال بطرق غير مباشرة ، باستثناء التصوير الذي منعنا منه .لأننا أمام وضعية إمبريقية يتوجب علينا تقديم منظور معرفي متكامل ، وفهم أعمق لسلوك العمال

وركزنا في تقصي السلوك على الوحدات التالية:

-السلوك الغير لفظي وهو حركات الجسد؛ وهي تعابير و حركات الصادرة عن العمال في مواقع العمل والسلوك اللفظي مؤشر حاسم لعمليات اجتماعية وسياسية وسيكولوجية واستعملناه كوسيلة لتحقيق من صحة استجابات العاملين.

ملاحظة السلوك المكاني داخل البنية التنظيمية، وهي كيف يساهم العمال في تنظيم الفضاء الفيزيقي و المسافات بينهم وكيفية يستخدمون هذا الفضاء المكاني أثناء التفاعل، خاصة عندما يعمل أفراد لا ينتمون لنفس العرش أو الجهة داخل هذا الفضاء المكاني من خلال توزيعهم للاختلافات الثقافية أو تقاربها .

¹ - نخبة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الأنثروبولوجيا، الأنثروبولوجيا علم دراسة الإنسان. ط1، دار المعرفة الجامعية مصر، 201، ص49.

السلوك اللغوي ويشير إلى مستوى الكلام والخصائص التواصل والتركيز على هذا العنصر خاصة في الاجتماعات أو فترات الراحة والغداء ، وكذا افادتنا في معرفة الأنماط القيادية بالمصنع .

ب/ الاستثمار:

يعد السؤال هو الأساس في الاستثمار و لأن الاجابات تقدم بيانات لازمة لاختبار الفروض التي وضعت، لذلك كان السؤال يلعب دورا حاسما في تحفيز المستجيب لتقديم المعلومات التي نسعى إليها وقد أخذنا بعين الاعتبار اعتبارات كالمحتوى وبنية اللغوية وشكل وكذا تتابعها .

وعن تصميم الاستثمار فقد فإنه مر بمراحل أساسية تمثلت في الاستعانة بالدراسات السابقة ومجموعة من القراءات المكتبية أيضا و إجراء مقابلات حيث تم في هذه المرحلة اجراء مقابلات مع مختلف الفئات العمالية بالمصنع من أجل الوصول إلى صياغة مناسبة، ثم تم تجريب هذه الاستثمار على مجموعة مكونة من 10 عمال طريقة عشوائية من مختلف الورشات بهدف معرفة الاتساق بين الأسئلة وملائمتها لقياس ما وضعت من أجله ثم تم تعديل الاستثمار بعد عرضها على المشرف من حيث اللغة والشكل وبنية الأسئلة ومدى تتابعها وأخيرا تم تطبيق الاستثمار التي شملت جميع العمال على اساس مسح شامل وحرصنا على توزيعها عبر الورشات بمساعدة بعض الاطارات والعمال وتم الحرص على جمعها تفاديا للضياع.

فهذه التعزيزات المنهجية تعزز كذلك بطرح أسئلة مفخخة من أجل التأكد من الانطباعات والتصورات التي عبر عنها المبحوثون لمعرفة مدى انسجام في الاقوال وتلافيا لتناقض في الأجوبة التي قدموها . فالبنسبة لمصادقية المعطيات المحصلة عليها فإن اجوبة المبحوثين والذي مثلون مختلف الفئات المهنية بمصنع الجلود هي أجوبة تم التأكد منها كلما سنحت الفرصة لذلك لمعرفة مدى التطابق والذي رأيناه في جميع الاستثمارات مما يعبر بأن اجابات العمال صادقة .

6-3/ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات، تحكم، تنفيذ، الذين يزاولون نشاطهم على مستوى مصنع دبغ الجلود بالمنطقة الصناعية بمدينة الجلفة والبالغ عددهم 203 عامل وتمت الدراسة على أساس

المسح الشامل، - مع العلم أن عدد العمال غير ثابت عبر سنوات لأن ظروف المؤسسة تفرض هذا النسق - فإنه كان لزاما علينا التعرض إلى جميع الفئات السيسيومهنية التي تشكل مجتمع الدراسة كآلاتي: إطارات، تحكم، تنفيذ، وبالنظر إلى توزيع مختلف العاملين بالمصنع على العديد من المصالح، والورشات ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم البحث على المجتمع كاملا معتمدين على طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع 203 استبانة على العاملين من مختلف الفئات السيسيومهنية بالمؤسسة، وكان عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل الاحصائي 203 استبيان نظر لسهولة التواصل مع المبحوثين. وكذا تواجدي الدائم خاصة أثناء توزيع الاستمارة التي أخذت من وقتنا ما يقارب شهر.

7/ الدراسات السابقة:

إذا كان الأديب ينطلق من ذاته الفاعلة بناء على تراكم مطالعته و من حيث وصل إليه إنتاجه الذاتي، فإن الباحث السوسولوجي يبدأ من حيث انتهى الآخرون في بحوثهم لأن الإشارة لهذه الدراسات حتى نكون أقرب إلى الحقيقة العلمية و المنهج العلمي لأن المعرفة تراكم لأن هذه الدراسات تمثل بالنسبة لنا دعامة لاستغلال الوقائع السوسولوجية التي تمت دراستها من حيث الجانب النظري والفروض والنتائج المستخلصة ومقارنتها مع ما توصلنا إليه وكذا استخدامها في تدعيم الجانب النظري دراسة . وعليه فإننا الدراسات السابقة نعرضها على النحو الآتي:

أ- دراسة محمد بومخلوف حول "اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية"¹

أجريت الدراسة على ثلاث حالات للتوطين الصناعي مصنع دبغ الجلود بالجلفة ، مؤسسة البناء المعدني بسيدي موسى، ومصنع اللولب سنة 1984، و تتجلى الإشكالية التي صاغها الباحث بومخلوف حول نجاح التصنيع و أنه غير مرهون بالجانب المادي فقط بل أن من بين أسباب نجاحه هو استراتيجية توطين المصانع و اسلوب تنظيمها ومدى فعالية قواه البشرية ، عذ الإستراتيجية أدت بالمقابل إلى حركة واسعة لليد العاملة الريفية وهذا ما طرح على الصناعة مشكلات متعددة تبرز أولاها في قضية التوافق بين خصائص التنظيم وخصائص أعضائه. ووفقا للإشكالية والكيفية التي طرحت بها والجوانب التي ركزت

¹ - محمد بومخلوف، اليد العاملة الريفية في المصنع الجزائري . مرجع سابق، 1991.

عليها الدراسة وهي المطابقة بين خصائص التنظيم وخصائص أعضائه والظروف الاجتماعية المتعلقة بالعمال كالهجرة وأشباع الحاجات والاندماج والإغتراب فإن دراسة بومخلوف تنطلق من فرضيتين أساسيتين واللذان تتدرجان تحتها مجموعة من الفروض الفرعية:

- الفرضية الأولى:

الاندماج و الاغتراب مرتبطان بالظروف الداخلية للتنظيم أي مدى تطابق خصائص التنظيم الصناعي مع خصائص اعضاءه (المنتجين) الذي من شأنه أن يشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وتشعرهم بمكانتهم داخل التنظيم وخارجه، حيث يتولد لديهم الارتياح والرضا في العمل فيحدث الاندماج أو العكس فيحدث الاغتراب .

- الفرضية الثانية:

الاندماج مرتبط بالظروف الخارجية للعمال المتعلقة بالهجرة الفردية وظروفها و والتي لها جانب تاريخي وجانب تنموي مرتبط بتوطين المصانع، هذه الظروف تقضي على كثير من الفرص المساعدة على الإندماج ، منها ماهي خارجية (الحياة الفردية) و ومنها ماهي داخلية (الترقية و التقدم) وبالتالي تقلل من فاعلية الافراد داخل التنظيم .

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي:

1- ان الاندماج في الصناعة مرتبط بمدى التطابق بين خصائص التنظيم لصناعي وخصائص أعضائه المنتجين الذي من شأنه أن يشبع حاجاتهم ويشعرهم بمكانتهم الاجتماعية و يولد لديهم الارتياح والرضا في العمل وركزت الدراسة فيما يخص هذه الخصائص على خاصية التعليم .

2- أن الظروف الخارجية للعامل خاصة تلك المتولدة على الهجرة في شقيها التنموي المرتبط بالتوطين والتاريخي هذه الظروف كالحياة الفردية والجوانب الداخلية كالترقية تقضي على كثير من فرص المساعدة على الاندماج وبالتالي تقلل من فعالية الفرد في التنظيم.

3- أن إنتقال اليد العاملة بعد الاستقلال بقي لنفس الدافع الذي كانت عليه أثناء الحقبة الاستعمارية مع الاختلاف في الظروف الاجتماعية والاقتصادية فلعِب التوطين الصناعي دورا أساسيا في هذه الحركة حيث بينت النتائج أن المصانع الثلاثة ساهم في خلق حراك عمالي .

4- الظروف الخارجية للعامل خاصة المتعلقة بالهجرة لها تاثير سلبي على الاستقرار والتغيب كما انعكس على سلبا على تحقيق الترقية والتقدم في السلم المهني داخل التنظيم أي أن الهجرة الفردية تعد عامل للإنعزال والإنطواء .

5- أن العلاقات الرسمية تميل في تشكيلها حسب الخصائص والظروف إلى مايلي:

أولا: حسب التجانس في المنطقة الأصلية .

ثانيا: حسب التجانس في الظروف الخارجية المتعلقة بالإقامة.

ثالثا: حسب التجانس في الصفات مثل التعليم والنوع، أي أن اليد العاملة الريفية وفق الظروف الخارجية لانتقالها ووفق حاصية التعليم تجعلها غير قادرة على تمثل خصائص التنظيم .

6- عدم تطابق بين خصائص التنظيم وخصائص العمال التعليمية أثرا سلبيا قويا على إدراك قضايا التنظيم وفهم قواعده ومدلولاته ما انعكس على الرضا والترقية و كما أن ذلك أثر على متابعة الاتصال وفهمه والاستعاضة عنه بالإشاعة والهمس لان الذين تتوافق لغة القراءة والفهم بالنسبة لهم مع لغة الاتصال يكونون أكثر إلماما واطلاعا على ما يجري داخل التنظيم .

7- أن تطور التنظيم مرتبط إلى حد بعيد بالأفاق المستقبلية،؛ حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك فئات اجتماعية واسعة تفقد الأمل والطموح لعدة أسباب تمثلت اساسا في معوقات الاندماج .

8- أن التنظيم مطالب بالرفع من كفاية أعضاء التنظيم الانتاجية وتحقيق فعاليتهم داخله، إلى جانب توفير الفرص الباعثة على الاندماج .

ب-دراسة بوبكر بوخريسة "اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية: عقلانية في التنظيم و إنسانية في العلاقات " 1992.¹

تمت الدراسة الميدانية بشركة أسمدال بعنابة وقد أختار الباحث هذه المؤسسة لاعتبارات شتى منها أنها مؤسسة استراتيجية تخدم قطاعات مثل الفلاحة والصناعة التحويلية كما أنها مؤسسة منتجة ومصدرة نحو بلدان أوروبية عديدة ، إضافة لاستخدامها وسائل تكنولوجية متطورة نسبيا والأهم انها عرفت أنماط التسيير والتنظيم الصناعي السابقة (اشتراكية، إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات) وأخير المشاكل والاضطرابات بين العمال ومسؤولي المؤسسة .

فالفرضيات التي اعتمدها الباحث هي فرضيات متوسطة المدى وهي على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى:** أن التسيير العقلاني الذي يتضمن ربحا للمؤسسة يؤيده العمال .
- **الفرضية الثانية:** العمال يعارضون التسيير العقلاني الذي يعني تسريحهم وفقدان مناصب عملهم.
- **الفرضية الثالثة:** تتمحور العلاقات الانسانية حول سعي لا يكل من طرف العامل لاحترام كرامته أثناء ممارسة عمله .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج نوجزها فيما يلي:

- 1-إن التسيير المطبق يتسم بالرداءة مما انعكس على فعالية خاصة فيما يتعلق بالربح وهو ما جسدهت الخسائر المالية من الستينات .
- 2-أن المعدات و الأجهزة التكنولوجية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية العمومية كافية نسبيا إذا ما أحسن استغلالها من تحقيق نتائج إيجابية .
- 3-يرى الباحث أن هناك ضرورة ماسة لإعادة وضع نمط تنظيمي وتسيير عقلاني آخر يأخذ في الحسبان نقائص النماذج التسييرية المتعاقبة .

¹ - بوبكر بوخريسة، اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية : عقلانية في التنظيم و إنسانية في العلاقات دراسة ميدانية بمؤسسة أسمدال. (أطروحة دكتوراه غير منشورة معهد علم الاجتماع)،جامعة باجي مختار ، عنابة،الجزائر، 1992.

4- يلاحظ في النماذج السابقة تغيب دور العامل بصفته فاعلا اجتماعيا، كما أنه يحمل قيمة وله كرامة وقد غذى ذلك توتر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية .

5- ضرورة دمج العامل المنتج وذلك من خلال إعطاء مفهوم جديد للعلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية مما يمكنه من تحقيق ذاته داخل بيئة العمل الصناعي .

6- هناك استعداد قوي لدى العمال للاستجابة لمتطلبات التسيير العقلاني .

7- هناك استعداد لدى لعمال للمشاركة في تسيير المؤسسة وفقا لإمكاناتهم واختصاصاتهم لبلوغ المؤسسة هدفها الأساسي المتمثل في الربح .

ج- دراسة الفضيل رتيمي وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه " التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية " 2005 .¹

حيث تعالج هذه الدراسة المطبقة في مجمع صيدال بالمدينة و من خلال إشكالياتها موضوع التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالعقلانية في التنظيم الصناعي الجزائري الذي يعرف قصورا وعجزا وتسير بنصف طاقتها بالرغم من توفر الموارد المادية والبشرية وبالتالي فنقص الموضوعية والعقلانية جعل التنظيم يعيش صراع دائم وتعيق مساره نحو تحقيق أهدافه وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات هي على المنحى الآتي:

- الفرضية الأولى: تعمل التنشئة الأسرية على تنمية شعور الولاء تجاه العائلة و أفرادها أكثر من غرسها فكرة الولاء نحو المؤسسة الحديثة .
- الفرضية الثانية: تعمل المدرسة كمؤسسة تنشئة على إنتاج ذهنية لا تتماشى والمؤسسة الحديثة.
- الفرضية الثالثة: القيم العمالية داخل التنظيم الصناعي لا تتماشى ومتطلبات التنظيم، وبالتالي تعيق المشروع الصناعي الحديث .

¹ - الفضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية دراسة ميدانية بمجمع صيدال. (أطروحة دكتوراه منشورة قسم علم الاجتماع)، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2005.

- **الفرضية الرابعة:** عدم التمسك بالتسيير العلمي داخل التنظيم يعود في الأساس إلى إتكالية العامل وهروبه من المسؤولية.
 - **الفرضية الخامسة:** الثقافة الاجتماعية الخاصة بالعمل داخل التنظيم تعد من العوامل المساعدة على انتهاج سلوكيات غير عقلانية من طرف العمال داخل التنظيم الصناعي .
- والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نوجزها في مايلي:
- تعتبر الاسرة الجماعة المرجعية البانية لشخصيات أفرادها وهذا انطلاقا من تنشئتها وغرسها للقيم نجد آثارها في سلوكات ومواقف الأفراد و وقد بين الدراسة أن أغلبية آباء المبحوثين لا يبدون أية قيمة لعملهم ولا يحرصون على أدائه في وقته كما أن أغليبيتهم تفضل الغياب عن العمل لقضاء حاجات الأسرة .
- أن أسلوب التنشئة المتبع من طرف الاسرة هو تطبيع أبنائها على ازدواجية بين القول والسلوك .
- محتوى التنشئة الأسرية يعمل على خدمة فكرة الولاء والتضحية من أجل الأسرة .
- أن أغلب الأسر تعمل على غرس فكرة عدم احترام الوقت مما ينعكس على الأبناء مستقبلا عند تقلد مراكز مسؤوليات .
- أن علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية (الجهوية، القرابة) حيث يتصدر الغياب من أجل قضاء حاجات الأسرة الطليعة بنسبة 89.20 % حيث تزداد الغيابات أثناء الأسواق الأسبوعية والتمارض .
- التعامل مع الوقت من قبل العمال هو تعامل تحايل وإهدار وعدم إحترام حتى و إن تظاهر في أمثاله وتعبيراته الشفهية.
- أن المدرسة التي تعلم فيها المبحوثون لم تشر لا من قريب ولا من بعيد إلى فكرة العمل والتفاني فيه، إذ أن المدرسة أصبحت عبارة عن ملجأ بدل من أن تعمل على غرس حب التعلم والتفكير العقلاني .
- أن للمستوى التعليمي دلالة ودخل في تحديد الأهداف والآراء اتجاه المسؤولين حيث كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كانت المواقف من المسؤولين مبنية على التفاهم والتشاور عكس أصحاب المستوى المنخفض حيث يهيمن عليهم عدم الثقة والحذر والصدام .

نرجع حالات عدم الرضا بالمؤسسة للطغيان المعارف والوسائط لان القيم المهيمنة داخل المؤسسة هي قيم معادية للقيم العقلانية التي يجب ان تسير وفقها المؤسسة .

أن طموحات أغلب العمال تميل نحو المسؤول المثالي صاحب الكفاءة والقادر على التمييز بين العمال ذو الكفاءات .

أن أغلب المسؤولين لا يتعرفون بأخطائهم بل يعتقدون بأنهم نماذج يتصفون بالموضوعية ، وهذه الأخطاء تتمثل في أخطاء على مستوى البرمجة والتخطيط والإدارة خاصة م تعلق بوصول المعلومة للعمال .

البيئة الثقافية هندست عقلانية الافراد بشكل متعارض مع عقلانية المؤسسة، أي أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للمجتمع تلعب أيضا دورا بارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة .

د- دراسة بن عيسى محمد المهدي وهي رسالة دكتوراه بعنوان " ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة PIPE GAZ غرداية." 2005.¹

حيث يتناول موضوع هذا البحث دراسة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية والأطر المرجعية التي يحتكم إليها. والبحث عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية بصفاتها مكان أو مجال للفعل الجماعي المنتج، لأن اي نجاعة وفعالية تتميز بها المؤسسة الاقتصادية تتوقف على مدى قدرة هذا التشكل الاجتماعي القائم داخل المؤسسة على إنتاج عقلنة وثقافة تتماشى مع ثقافة المؤسسات الاقتصادية الحديثة المنتجة للتقدم والتنمية وعليه لا بد لهذه الافعال أن تخضع لدور التاريخي ومحط الدور الوظيفي على أقل تقدير لقياس مستوى الوعي من قبل المقاربة التاريخية أو طبيعة العقلنة من خلال الربط بين الأهداف والوسائل من المقاربة الوظيفية. وكون المؤسسة فضاء يتطلب نوع من الفعل والممارسة فإن الباحث لمعالجة هذه الإشكالية و الإجابة عنها صاغ الفرضيات على النحو التالي:

¹ - محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة PIPE GAZE. (أطروحة دكتوراه غير منشورة قسم علم الاجتماع)، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2005.

- الفرضية العامة:

إن السلوكات و الأفعال الاجتماعية التي يقو ك بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفتها عون اقتصادي، بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية و تسييرية قادرة على دمج الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، ما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات و أفعال توطرها وتوجهها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

- الفرضية الجزئية الأولى:

أن الأفعال و السلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة م طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابق للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، مما أدى ذلك إلى ظهور أفعال توطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها .

- الفرضية الجزئية الثانية:

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

- الفرضية الجزئية الثالثة:

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

والنتائج التي توصل إليها هذا البحث نوجزها فيما يلي:

غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات و الأفعال كقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية الخاصة بأصحابها ، كون المؤسسة غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

الفئات القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق القوانين الداخلية في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الانتاجي لم يكن من اهتمامها .

الفئات القيادية تعتقد بأن قراراتهم التسييرية يوجهها ويحكمها تطبيق القوانين الادارية للمؤسسة.

أن معيار القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرض الانضباط أما العوامل الاقتصادية كرفع الإنتاج والانتاجية كانت عوامل هامشية أو ثانوية بالنسبة لهم .

أن الفئات القيادية داخل المؤسسة توطر و توجه سلوكاتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية، المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي بمعنى آخر مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعيد إنتاج و إعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية.

تعدد الكيانات الاجتماعية بالمؤسسة جعل الانتماءات إلى المجموعات غير مستقر وثابت بل تتميز بالمرونة مما ترك مجال لكل عضو أن ينتقل من مجموعة لأخرى حسب استراتيجيته ومصلحته الظرفية . العلاقات الاجتماعية سواء الافقية أو العمودية ماهي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف والتانس التي تشد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس لها علاقة بالتضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله .

أن طبيعة المطالبة لدى العمال تقوم على خلفية عدم رضاهم أنها مطلوبة غير منتجة لعقلنة أو تصور جديد بل هو تعميق للعقلنة القائمة، وبالتالي ففرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقلنة جديدة غير مطروح في الوقت الراهن في ظل النموذج الثقافي السائد حاليا في المؤسسة .

ن- دراسة مولاي الحاج مولاي " العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات و تمثلات. دراسة

ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة- الغزوات. 2005. ¹

أجريت الدراسة على ثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة بالغزوات لمعرفة آثار النسيج الصناعي على الحياة الثقافية والاجتماعية للعمال إذ سعى الباحث لتحليل تمثلات و ممارسات العمال الصناعيين أخذا بعين الاعتبار تأثير الحياة الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية الأولية أي المجتمع والمؤسسة و اهم التحولات التي مرت بها هذه الأخيرة وتأثيرها على العمال بصفتهم فاعلين وقد صاغ الباحث الفرضيات التالية لمعالجة هذه الواقعة:

أ. ستقوم التغيرات التي شاهدها المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر على تطوير علاقات عمل جديدة: فالتجربة التي اكتسبها العمال في مجال الصناعي ستسمح لهم باتخاذ ممارسات جديدة في بيئة العمل وتطوير مواقف جديدة تجاه العمل والفئات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة الصناعية بصفة عامة.

ب. إن العمال الصناعيين يقومون بتطوير تمثلات اجتماعية جديدة في حياتهم اليومية تجاه المجتمع المدني: إن هؤلاء يملكون تمثلات جديدة تجاه التغيرات السوسيو-ثقافية في مجتمعهم المحلي ويطورون تمثلات اجتماعية وممارسات جديدة التي تسمح لهم أن يكونوا فاعلين اجتماعيين في المجتمع.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

و من بين الخصائص الاجتماعية للعمال المبحوثين التي توصلنا إلى معاينتها تتمثل في أن أغلبية المبحوثين تركت مقاعد الدراسة في وقت مبكر من حياتها، وهذا ما يفسر المستوى التعليمي المتدني لأغلبهم. فهذه الظروف دفعت بعمالنا إلى الالتحاق بسوق العمل المحلية من أجل إعالة أسرهم.

¹ - مولاي الحاج مولاي، العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات و تمثلات دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة - الغزوات. (أطروحة دكتوراه منشورة قسم علم الاجتماع)، جامعة وهران، الجزائر، 2005.

إن أغلبية المبحوثين متزوجون و لديهم أبناء وهذا ما شجعهم على الاستقرار في مناصب عملهم والاستفادة من إيجابيات العمل الصناعي، والذي كان بالنسبة لأغلبية المبحوثين عاملاً أساسياً في الحصول على نوع من الحراك الاجتماعي وكذا نوع من الترقية المهنية والاجتماعية.

أغلب المبحوثين منحدرين من وسط جغرافي مهني مرتبط بالعالم الريفي، و أصبحوا يمثلون العمالة الصناعية بالمنطقة. فذاكرتهم وتاريخهم المهني مرتبطان بأنشطة المحيط الريفي التقليدي من فلاحية وحرف تقليدية، إلا أن حصولهم على مناصب عمل في القطاع الصناعي جعلهم يحققون نجاحاً مهنيّاً لما يوفر لهم هذا القطاع من دخل قار و حياة اجتماعية أرقى.

إن المبحوثين يسعون إلى الاحتفاظ بمناصب عملهم، فهم يدافعون عن استمرارية إنتاجية وتواجد مؤسستهم على الساحة الاقتصادية. فهذا التمسك بالمؤسسة لا يعني دائماً نوعاً من الرضا عن العمل وإنما يعبر عن هاجس الخوف من خطر البطالة والطرده من العمل.

فالمؤسسة الناجحة في نظر المبحوثين هي تلك المؤسسة التي تستطيع أن تحافظ عن مناصب عمل عمالها. ومن هنا فإن تمثلاتهم لعملهم مرتبطة بمدى استطاعة هذه المؤسسات على تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم المهنية.

تمثلات عمالنا حول الفئات المهنية المشرفة عن عملية التسيير هي نظرة إيجابية للإطارات تبقى مرتبطة بمدى استطاعة هذه الفئة المهنية على إيجاد حلول للمؤسسة والرفع من إنتاجيتها وتسويق منتجاتها. ومهما كانت هذه التمثلات إلا أن المبحوثين يؤكدون دائماً عن وجوب احترام الإطارات للعمال المنفذين والدفاع عن حقوقهم.

تمثلات المبحوثين للتمثيل النقابي تنحصر في كون أنه ليس هناك تمثيل فعلي، وهذا ما يجعل المبحوثين يشعرون بأن التمثيل النقابي والمؤسسة النقابية في الجزائر ظلت ضعيفة وغير مقنعة ما دام أنها حليفة السلطة والنظام السياسي.

أن أغلبية العمال المبحوثين بمنطقة طرارة تأثروا بالتحويلات التي شاهدها كل من مؤسساتهم الصناعية ومحيطها الاجتماعي. فنظراً للتجربة المهنية التي اكتسبوها في العمل الصناعي، استطاعوا أن يتبنوا

ممارسات جديدة في ميدان عملهم من أجل الدفاع عن استقرار مناصب عملهم والحفاظ على مؤسستهم، وأن يطوروا مواقف جديدة حول الإطارات الصناعية والهيئة النقابية داخل مؤسساتهم.

أما التحولات التي طرأت على الوضعية الاجتماعية للمبشرين فقد اعتبرت من طرف بعض من المبشرين على أنها تشكل نوعاً من الحراك الاجتماعي والمهني، فيشعرون بأن وضعهم المعيشي وحياتهم المهنية عرفت تطوراً مقارنة مع نمط الحياة الاجتماعية والمهنية لآبائهم وأجدادهم. أما البعض الآخر من المبشرين لم يستطع أن يتقبل ذلك التحول فهم يحنون إلى تلك الحياة البسيطة المتصفة بالتضامن والقناعة في العيش. كما يؤكد طرف ثالث من المبشرين على أن الحراك الاجتماعي صاحبه تغييراً في العلاقات الاجتماعية، وغياب الاحترام والرحمة بين الناس والتي كانت تعتبر من ميزات المجتمع التقليدي.

أن فئة قليلة من المبشرين طوروا تمثيلات جديدة في حياتهم اليومية، إلا أن ثقل السلطة والمرجعية التقليدية كان لها وزناً في هذه التمثيلات. ونظراً للظروف السياسية التي مرّ بها المجتمع الجزائري، نلاحظ عدم استطاعة المبشرين اكتساب تمثيلات جديدة للممارسة السياسية و الجموعية مما جعلهم غير فاعلين اجتماعياً وسياسياً.

هـ- دراسة الجماعة الكندية بعنوان الثقافة والتسيير في الجزائر "1997".¹

حاولت هذه الدراسة البحث في أوجه التطابق بين الاسس الثقافية للمجتمع الجزائري و أنماط التسيير التي يرغب فيها العمال فهذه المجموعة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على واقع الثقافة في الجزائر، وتطلق الدراسة من فرضية عامة مفادها:

أن أشكال التسيير الموجودة في المؤسسات الجزائرية هي غريبة في حدود كبيرة عن الواقع السوسيوثقافي لقوة العمل.

والنتائج التي توصلت إليها الدراسة نوجزها كمايلي:

¹ - Mercure (D.)et autres,Culture et gestion en Algérie. 1er Ed,Harmattan,Canada,1997.

-أن القيم الثقافية التي تطبع عالم الشغل في بالجزائر هي الابتعاد عن اللايقين أي عدم المجازفة وهذا ما يقف عائق أما التغيير .

-الفرد الجزائري ذي توجه جماعي لأن علاقته بالجماعة والعائلة وثيقة، فهذه القيمة فاعلة في مكان العمل حيث أن ضمان المنصب الحقيقي مرتبط بالضمان الذي يقدمه الزملاء في العمل ويظهر هذا في تقاسم الأهداف والتعاون، وهذه القيم لازالت ماثلة لدى عمال التنفيذ، لأن العقلية الجزائري أقرب بكثير من العقلية الجماعية للمجتمع الياباني .

-أن فئة مستخدمي الإدارة يظهرون مقاومة في وجه التغيير مقارنة مع فئة التنفيذ، كما يفضلون مستوى وسط لمركزية القرارات مع العمل على وضع إجراءات رسمية للأدوار .

-طريقة الاتصال المفضلة هي الطريقة الشفهية بدل الاتصال المكتوب لأن الثقافة الشفهية تحقق بعض الأهداف كإيصال تعليمات وتقدير المستخدمين .

-أن العمال الجزائريين يفضلون نوع عمل ذي طبيعة تعبيرية أي يعتبرون العمل بمثابة عنصر تحفيز وتحقيق للذات .

-تتصف فئتي التنفيذ والمؤهلين على أنهما يفضلان حاجات الأمن والانتماء منها الترقية المحافظة على المنصب كما يطالبون بالتحديد الدقيق للمهام .

-يفضل مستخدمو الإدارة عنصر تحقيق الذات والانتماء فهذه الفئة إضافة إلى الجامعيين يفضلان العناصر الداخلة للمهنة والاعتناء بمحتوى العمل .

-العمال يهتمون بالجوانب الاجتماعية كالتعاون مع الزملاء تقديم المنفعة للجماعة العلاقات الحسنة وهذه الجوانب تعتبر الشكل المهيمن .

-أن المسؤول المباشر مطلوب منه إثبات قدراته كميّار التبليغ والاعتراف بالآخرين بينما يشترطون في المسيرين امتلاك كفاءة تقنية وشهادة جامعية .

-أن نمط القيادة مرتبط بالفئة المهنية وتمثالتها عنه، إذ أن فئة المنفذين تتمثل في القائد أن يهتم بمستخدميه و ان يساهم في بلورة علاقات منسجمة فيما بينهم و أن يتصف بالأبوية؛ بينما يفضل الجامعيون والإداريون نموذج المشاركة الفعالة والنجاحة في اتخاذ القرارات مع ضرورة تحقيق انتاج عالي وتوفير شروط الاستقلالية .

8/ تعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تبين من خلال الدراسات السابقة أن الحديث عن المؤسسة الصناعية الجزائرية كان مجال اهتمام أوساط علمية شتى إلا أننا ركزنا على الزوايا السوسيولوجية، وقد طرق هذا الموضوع من زوايا متعددة من قبل هؤلاء الباحثين الذين اختلفوا في تناولهم للتنظيم الصناعي الجزائري؛ فالدراسات السابقة منها ما اهتم بتكيف اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية وآليات اندماجها ومآزق اغترابها نتيجة إشكالية التطابق بين خصائص التنظيم وخصائص اعضائه ومن الدراسات السابقة من ركز على اقتراح نموذج وفق رؤية استشرافية للمؤسسة الصناعية عبر علاج المشاكل التي تعاني منها بينما ركزت دراسات على التنشئة الاجتماعية للعمال ودوره في صناعة الأفراد بينما من الباحثين من اهتم بدراسة الفعل داخل المؤسسة الاقتصادية ومختلف أنماط السلطة؛ وما تجمع عليه هذه الدراسات وتقاطعها مع موضوع دراستنا هو اهتمامها بالتنظيم الصناعي ومختلف المشاكل التي يعاني منها؛ أي عملت على إظهار الخصائص البنوية وآليات تسيير وهيكل التنظيم وضعف رأسماله المادي إضافة إلى ضعف استراتيجية التوطين الصناعي.

وما يجعل هذه الدراسات تتكامل و تتقاطع مع دراستنا هو تركيزها على الجانب الاجتماعي والثقافي الذي يعتبر معضلة تعاني منها المنظمة الصناعية، فوجه الاستفادة من هذه الدراسات أنها قدمت لنا صورة عن العامل والتنظيم الصناعي الجزائري ؛ إلا أننا في دراستنا وتناولنا لمسألة العقلنة في التنظيم و التعرف على الإكراهات والعوائق التي يواجهها الفاعلون والتنظيم ورهانات التغيير والتحول التنظيمي الذي عرفه هذا الأخير عبر التجارب التي مربها، فنجاح المؤسسة الصناعية الجزائرية هو رهان اجتماعي فمن خلال ما قدمته لنا الدراسات السابقة عن التنظيم والعامل الجزائري من صور شتى ، فإن ما يميز دراستنا هو نظرتها للعامل الجزائري بأنه عامل متعدد الأفعال و الأبعاد الهويةتية أي أن عقلنته متعدد الروافد، فمشكل

التنظيم على سبيل العقلنة وغيابها وتراكم الرأسمال المادي وتكديس عالم الأشياء لم يكن لها اهتمام في بدايات المشروع التنموي الذي خطط له أصحاب القرار؛ في خطابهم حول التصنيع الذي ينشدون من وراءه نقل المجتمع الجزائري غداة الاستقلال من مجتمع تقليدي إلى مجتمع حديث له القدرة على المثاقفة وهنا تبرز أهم إشكالية دراسة بومخلوف وبوبكر بوخريس ومهدي بن عيسى. ففي دراستنا نولي أهمية للفعل العمالي بصفته فعلا اجتماعيا له منطق وفلسفته الخاصة، فالمؤسسة سبنا مرتكزة على علاقات القرابة والزبونية والسلطة التقليدية والمحسوبية والاتكالية في السلوكات وعدم الاهتمام بالعنصر البشري والاحتكام لعقلنة وسلطة نابعة أيضا من سلطة المدينة ممثلة في سلطة الأعيان .

فالوضع يختلف في هذه الدراسة بالرغم من اشتراكها مع الدراسات السابقة في ميدان من ميادين علم الاجتماع ألا وهو سوسيولوجيا التنظيم والعمل إلا أنها تختلف عنها في تناول الاستمولوجي يختلف عن المقاربات المعتمدة في الدراسات التي اعتمدنا عليها كون هذه الأخير تبنت مقاربات غربية والتي لها خصوصيتها الاجتماعية؛ لكن لا ينبغي أننا استقننا منها لكن الصعوبة في تكيفها في استنتاج الظاهرة. ولهذا دعمنا هذه المقاربات بمقاربات جزائرية سعى أصحابها التأسيس ابستمولوجيا لسوسيولوجيا جزائرية خاصة. فالصعوبات التي واجهتنا خاصة أثناء تفسير و ممارسة المقاربات وهذا ما لمسناه حتى لدى الباحثين الذين اتعنا بدراساتهم ، فالصعوبة تكمن في طبيعة الموضوع السوسيولوجي ونسبيته و أثناء عملية الاستقراء تحليلنا بالموضوعية في البحث عن الدلالات الخفية، فالتعامل مع ظاهرة كظاهرة العقلنة يقودون إلى التعامل مع مستويات شتى سواء على مستوى النسق وخصائص وتحولاته والتغيرات التي عرفها ومدى تطابق خصائصه مع خصائص أعضائه ثم كمرحلة ثانية تناولنا مستوى الفعل التنظيمي وتفاعل الفاعلين مع البيئة التنظيمية بتناقضاتها.

وفي دراستنا هذه بحثنا عن الخصائص التي يتمتع بها العمال وآفاقهم المستقبلية وخبراتهم وقدراتهم على الابداع وانماط السلطة والتطور التاريخي للأفعال داخل هذه الفضاءات التنظيمية ومختلف التناقضات بين ذلك الخطاب التصنيعي وواقع التنظيمي الصناعي والمأزق الذي يعاني منه، خاصة و أننا أضفنا لا تناول الانتربولوجي للبحث ، وهذا ما يحدد موقع دراستنا من الدراسات السابقة أنها تشترك معها كما أسلفنا في

التخصص وتختلف معها في التناول المفاهيمي والبعد النظري والابستمولوجي للمقاربة النظرية التي نعتمدها لمعالجة وتفسير هذه الظاهرة .

9/ المقاربة السوسيولوجية:

إن التعامل مع ظاهرة الفعل العمالي في البيئة التنظيمية يقودنا إلى التعامل مع مستويات متعددة ومتداخلة من التحليل فمن الفعل إلى النسق بخصائصه والمجتمع وتغيراته وتناقضاته ، هذا التداخل يحيلنا إلى الاعتماد على تصور نظري لتعمق في الموضوع من خلال الجمع بين الكل والجزء في توليفة وتركيبية مقارباتية في الوقت ذاته أن هذا المسعى الذي ننحو نحوه يعتبر أمرا شائكا وجدليا من الناحية السوسيولوجية إلا أننا اثرنّا على أنفسنا أن يستقي موضوعنا الإجابة على تلك الإشكالات .وعليه فقد اعتمدنا أساسا على مقاربتين مقارنة ميشال كروزي لما لها من أهمية في تفسير الفعل في شقه الملموس ومقاربة جينز لما لها من أهمية في تفسير كيف تشكلت البنية رغم ما بينهما منجدل إلا أن ذلك لم يمنع أن استندنا إلى مقاربات أخرى تتجلى فالتحليل، فنفسر على ضوءها السلوك حسب وضعية العامل داخ التنظيم .وعليه نعالج مقاربتنا على النحو الآتي:

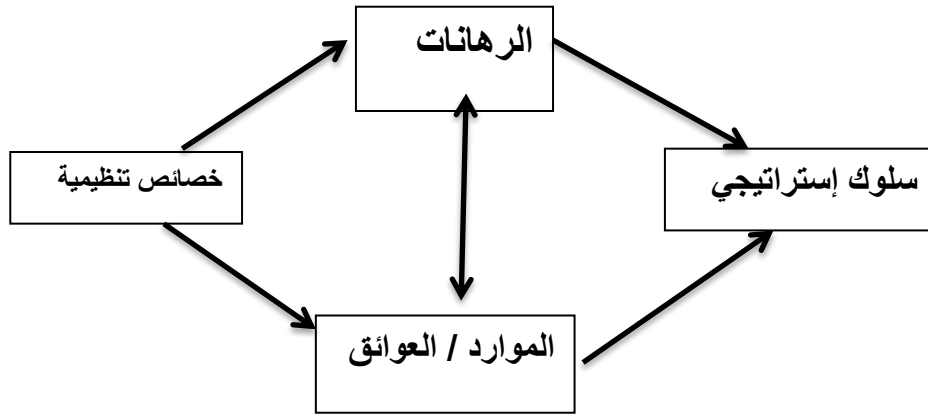
إن التحليل الاستراتيجي الذي طرحه كروزي لا يهتم بتغيرات البيئة في ذاتها بل كيف تعمل متغيرات البيئة من تكنولوجيا، تغير ثقافة جماعة اجتماعية ما، الأزمة الاقتصادية، تغير سوسيو-سياسي على تغيير رهانات الفاعلين داخل المؤسسة. وقواعد اللعب التي يرجعون إليها أثناء تفاعلاتهم ، فتحول على المستوى التكنولوجي مثلا، لن يستأثر باهتمامنا إلا بقدر ما يحدثه من تغيير في علاقات السلطة ، ومنطق الفاعلين ، ومعايير السلوك داخل التنظيم ¹. وسنعمد على التحليل الذي قدمه فيليب برنو² لمقاربة كروزي وزميله فريدبرغ ، وهذا حتى لا نقع في فخ التأويلات المظلمة وعليه ، يرى كروزي وزميله أن سلوك الفاعلين داخل التنظيم هو فعل واع ونابع من اختيارات الفاعلين، فالفاعلون يتصرفون ضمن استراتيجيتان الأولى هجومية من أجل توسيع هامش الحرية والثانية دفاعية للحفاظ على قدرة الفعل؛ فألية الفعل داخل

¹ - Bernoux(P.), **La sociologie des Organisations**. 6Ed, Seuil, France, 2009, p35.

² - Ibid, p153-191.

التنظيم من الافراد أو الجماعات تتم على اساس رهانات متقاربة ومتباعدة والمخطط التالي يبين استراتيجيات الفاعلين على النحو التالي:

شكل (01) الرهانات المتباعدة والمتقاربة للاستراتيجيات الفاعل



المصدر: Pierre(M.),Eric(D.),le manager a l'écoute du

sociologue. 1erEd, Editions d'Organisation, France, 2000, p125.

من خلال هذا المخطط أن الهدف من السلوك الاستراتيجي للفاعل هو الحصول على ما يعتبره رهانا في الوضعية التنظيمية التي يتواجد بها بناء على الموارد المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار العوائق التي تواجهه.

حيث ينطلق كروزي وزميله من مسلمة تعتبر التنظيم بناء اجتماعي أي أن الحرية هي ما يشكل الميل الطبيعي لدى الافراد ، وأن الالتزام بالقواعد داخل الجماعة يكون دائما على حساب جزء معين من الحرية الفردية هذا ما أسماه كروزي في الاثار الجانبية التي تعود للنسق ،أي أن التحليل الاستراتيجي يستهدف الاهتمام بافعال و سلوكيات الأفراد كما تتم في الواقع الملموس ، لا كما يتصورها عالم الاجتماع بصفة قبلية .¹

ومن أهم المفاهيم التي يتناولها التحليل الاستراتيجي:

¹ – Crozier(M.), Erhard (F.), L'acteur et le système. Opcit, p65.

- **السلطة كأساس للفعل المنظم:** فالسلطة كما طرحها كروزي " هي ما يتوفر عليه الأفراد أو

جماعات من قدرة لتأثير على جماعات أو أفراد آخرين.¹ اي دفعهم لتصرفهم لما يخدم مصالحهم فحسب كروزي أن الدخول في علاقة سلطة" يعني أن تتطور سلطة شخص (أ) على شخص (ب) و فالسلطة خاصية وليس خاصية مميزة أو ملكة للفاعلين ². فمصادر السلطة حسبه هي أربعة أشكال ما يتوفر عليه الافراد من مهارات وخبرات ويعد المصدر الثاني إل القدرة على استيعاب مختلف العلاقات التي يقيمها التنظيم مع بيئته أما المصدر الثالث يتعلق بموضوع التواصل أما المصدر الرابع إلى القدرة على التحكم في مناطق الإرتياب واستثمارها من قبل الفاعلين في تطوير استراتيجياتهم الذاتية.³

- **اللعبة أداة الفعل المنظم** ⁴:

يتألف الفعل المنظم من استراتيجيات تقوم على اساس استثمار الفاعل لمناطق الشك داخل المؤسسة وذلك من أجل تطوير حظه من السلطة مما يجعل المؤسسة حقل نزاعي ، لأن كل مؤسسة يسعى الفاعلون بها لما يتوفرون عليه من خبرات لتحكم إما في شبكة التواصل أو المعرفة الجيدة للواعد التنظيمية الأمر الذي يتيح لهم مزيد من السلطة مادامت سلوكياتهم تبدو لدى الآخرين غامضة، حيث ينضوي مفهوم اللعبة عل تصور اشكالي باعتباره توليفة من قواعد اللعب المؤسسة، وتشكل اللعبة هنا إمكانية لتحقيق الاستراتيجيات المتعددة، فبفضلها يمكن للأفراد من بناء علاقات سلطة وهيكلتها من أجل فسخ مجال من هامش حرية للأفراد مما يسهم في إعادة صياغة قواعد لعب جديدة.

لأن علاقة الفاعلين بالمؤسسة تحكمها استراتيجيات تأتي في مقدمتها المسار المهني وهذه الاستراتيجية كما يوضحها إريك دو لافالي و بيار موران هي أن المجال التنظيمي تحتكم إلى نمطين من الاستراتيجيات ما اصطلح عليها الاستراتيجية الاستثمارية والتي تنطلق من استراتيجيتين هما الاستراتيجية الدفاعية والهجومية وهذا ما يبينه المخطط التالي:

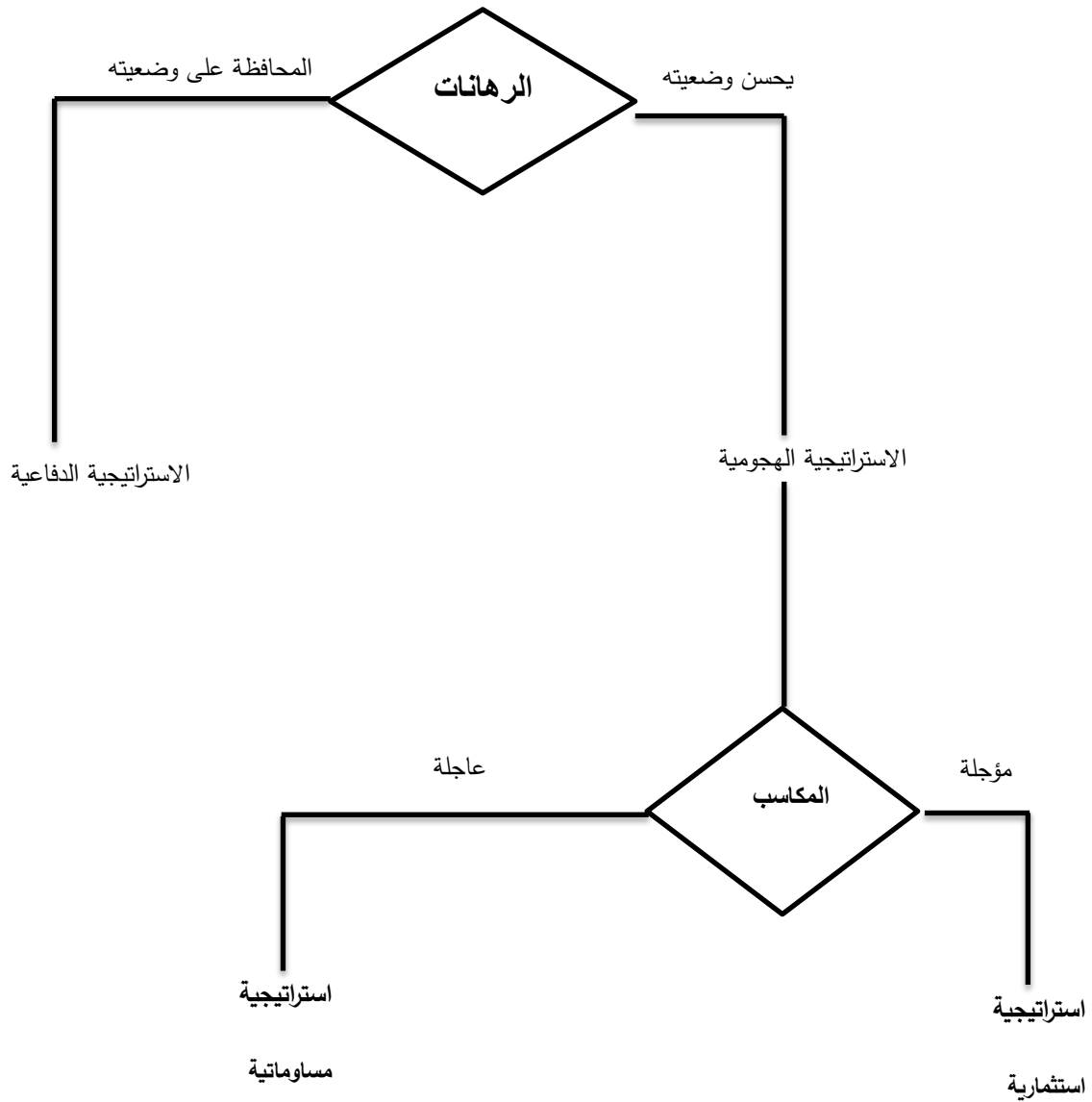
¹ - Ibid, p64-65.

² - Ibid,p65.

³ - Ibid,72-77.

⁴ - Ibid,p91-103.

شكل (02) النمطان الرئيسين للاستراتيجية الفاعل داخل التنظيم



المصدر: Pierre(M.),Eric(D.),Opcit,p122

- نسق الفعل الملموس¹:

النسق في مفهومه العام هو تساند الأجزاء في إطار الكل، أما إذا عني بدراسة ومعالجة ظاهرة مادية وقابلة لتحقيق الإمبريقي فإنه يسمى نسق ملموس وهنا نبتعد عن التصور الصوري للنسق والطرح البارسونزي للنسق الذي يمارس إكراهاته على الفاعلين .

¹ - Ibid,p247-p277.

وعليه فنسق الفعل الملموس لدى كروزي يبنني على فكرتين عدم وجود انتظام طبيعي معطى ثم اعتبار إكراهات النسق حصيلة لتفاعل افراد أحرار فيما بينهم ،اي يشير للطريقة التي ينظم بها الفاعلون علاقاتهم والقواعد التي بموجبها يتم سير التنظيم والتحالفات التي تعقد بين الأطراف ودرجة استقرار الألعاب بين الفاعلين " كل إنساني مشكل ويؤلف عناصره عن طريق ألعاب ثابتة نسبيا هدفها الحفاظ على بنية النسق ؛ أي المحافظة على ثبات الألعاب والعلاقات والعناصر".¹

وبالتالي بناء على المفاهيم السابقة والتي أجزأه على سبيل التسليح المعرفي لمواجهة التحليل فيما بعد وتفسير الارقام وكشف دلالاتها فإن مفهوم السلطة ونسق الفعل الملموس ومنطقة الشك (الارتياب) هي من المفاهيم المحورية في عمل كروزي كما أنها تشكل أدوات لتحليل التنظيم ومعرفة الآلية التي يعمل بها، فالتغيير التنظيمي الذي يواجهه مؤسسة كمصنع الجلود ليس نتاج ضغط بل هو نتاج تفجر قواعد اللعب وعجزها عن تقديم إجابة لفضاء المصنع وظروف العمل التي يسبح الفاعلون في فلكها ، مما جعلهم يعدلون سلوكياتهم والعابهم بما يتوافق والمعطيات الجديدة ، خاصة وأن القواعد التنظيمية لم تستوعب هذه الألعاب و توطرها بما يتوافق وأهداف المؤسسة نتيجة التفكك بين المجال التنظيمي والمجال القانوني داخل البنية التنظيمية، لأن القواعد القانونية التي تحكم سير المؤسسة وتؤطر الحقل التنظيمي وقواعد اللعب الفاعلين، هذا في حالة المؤسسات التي تتسم باستقرار ورسالة واضحة ، أما في حالة مصنع الجلود فإن القوانين وقواعد اللعب لا تتبعان من مصدر واضح خاصة وأن القوانين تتسم بالوهم داخل المصنع ناهيك على أن المعايير والتي هي قواعد مقبولة اجتماعيا في نظر العمال ليست نابعة وضعياتهم في العمل بل نابعة من البيئة الخارجية المستندة على الموروث الثقافي والاجتماعي لهم، مما انعكس على البنية التنظيمية التي غدت في انفصال عن الفاعلين .حيث نوضح ذلك في الشكل التالي:

أما المقاربة الثانية التي تناولناها هي نظرية التشكيل عند جيدنز² وهذا حتى الجانب الماكروي للظاهرة، فهناك اطروحات ترى بأن مصدر الفعل هو أنه عملية عقلية أو أنها تفسر المجتمع انطلاق من الفعل منتبهة إليه، لأن في نظر جيدنز أن المجتمع هو من يعيد إنتاج الأفعال، لأن المجتمع غير مستقل عن الأفراد ، والفكرة المحورية في نظرية جيدنز هي التشكيل والتي يدعوها جيدنز (ثنائية البنية) لان حسبه

¹ - Ibid,p286.

² - Giddens (A.),The Constitution of society.Polity Press,Oxford,1984. أنظر .

البنية لا توجد إلا من خلال الفعل وعبره لأنه هو الذي يخلقها ويعيد خلقها ويغيرها ، اي تتكون البنية بفعل نشاطنا اليومي .حيث توجد القواعد المضمرة في ذاك النشاط ، حيث ان مجال الفاعل هو الممارسات المنتظمة عبر الزمان والمكان . يقول ستشكومب: "إن ما يمتلك دورا مؤسسيا ليس الفرد بل وحدة الزمان والمكان ، أي موقف الحضور المشترك وما يعرفه الناس ليس طريقة القيام بدور من الأدوار ، بل الطريقة التي يستجيبون بها لموقف معين ويتعلمون ما يتطلب من فعل "¹ اي أن في نظرية جيدنز ليس المكان والدور ليست هي الوحدات الاساسية في نظريته بل المواقف التي تتطلب أفعالا محددة هذه المواقف في عملية انتقال من وإلى البنية وهي التي تشكل سلوك الأفراد في الحياة اليومية .

وجيدنز في نظريته يتجاوز الطرح الذي قدمه بارسونز اي انطلق من تحليل الفعل إلى تحليل الأنساق ، بل يتجاوز حتى اتجاه نظرية الاختيار العقلاني و نظرية التفاعلية الرمزية ومنهجية الجماعة . فالمؤسسة في نظره هي انتظام البنى في الزمان والمكان أي الممارسات الضاربة في عمق التاريخ والمكان ؛ لأن الأفعال البشرية لها خصائص معينة تقوم عليها المؤسسات وهذه الممارسات تتضمن عملية التواصل فالرموز الدالة تعتبر قواعد تحكم التواصل جيدنز يصر على قدرة الفاعل على إدراك ما يقوم به ، فالفعل يتصف بقدرته على التحويل وبذلك فالفعل ينضوي على القوة وهي متأصلة في جميع العلاقات ، وهذا ما يقود إلى الهيمنة على الموارد والقواعد والقوانين .

فيلجأ جيدنز إلى مفهوم اساسي في نظريته ألا وهو الكفاءة لدى الفاعل كما أسلفنا ،حيث يوظف الفاعل مهاراته في الحياة اليومية ، فاستمرارية الممارسة الاجتماعية تقتضى الانعكاسية لأن هذه الانعكاسية لا تكون ممكنة إلا في إطار الزمان والمكان أي المراقبة المستمرة للفعل من قبل الفاعل الذي ينتظر مراقبة مماثلة حيث تنبني هذه المراقبة على العقلنة باعتبارها عملية وهي من صميم الكفاءة لاتي يتحلى بها الفاعلون.²

فتحليل هذه العناصر في نظرية التشكل بعد خطوة أساسية لتفسير الكيفية التي يربط بها جيدنز بين الفعل والبنية. خاصة وأن اسبب المقنع الذي دفعنا لاختيار هذه النظرية رغم اختلاف البنية الاجتماعية المتواجدة

¹ - إيان كريب، النظرية الاجتماعية: من بارسونز إلى هابرماس.تر: محمد حسين غلوم، ط1، عالم المعرفة، 1999، ص177.

² - لحبيب معمرى، المقاتلة والثقافة. ط1، منشورات مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، المغرب، 2017، ص51.

ففيها عن البنية الاجتماعية الجزائرية إلا أن الذي أثارنا هو المفاهيم المستخدمة (البنية، النسق ، المؤسسة، إعادة الانتاج..) من قبل جينز التي حاولنا استخدامها في عملية التحليل والتفسير، لأننا لم ننظر للتنظيم الصناعي الذي هو محل دراستنا كحالة استاتيكية بل هو حقل يتف بالديناميكية إضافة لطريقته المنهجية في تفسير العلاقة بين البنية والفعل هذه البنية التي تعتبر في نظره تعكس الواقع؛ فالممارسات الاجتماعية المنتظمة في الزمكان تفسر خصائص الفعل ومميزات الفاعلين.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني:

عقلنة الفعل الاجتماعي في نطاق السوسيولوجية العامة وسوسيولوجية التنظيمات

- أولا: الفعل في ظل المقاربة السوسيولوجية
- ثانيا: مفهوم العقلانية في السياق الفلسفي والسوسيولوجي
- ثالثا: نماذج من المقاربات السوسيولوجية المفسرة لعقلنة الفعل

الاجتماعي

- رابعا: مقاربات سوسيولوجية مفسرة لعقلنة الفعل والسلوك في نطاق

العمل والتنظيم

خلاصة الفصل

أولاً: الفعل في ظل المقاربة السوسيولوجية

1-1 المقاربة كممارسة نظرية ومنهجية لبناء الأشكال السوسيولوجية:

إن النظرية والمنهجية في علاقة دائمة في البحث السوسيولوجي، إذ يتم تجسيد ذلك بوساطة المقاربة والتي تزوج بين المفاهيم النظرية وقضاياها و المراحل المنهجية المتبع في البحث خاصة الجانب الميداني منها وهذا ما عبر عنه ريمون كوفي وكمنهود في كتابه دليل الباحث وما أسماه بالمسار في المرحلة الثانية منه L'exploration الاستكشاف والتي لها علاقة مباشرة في بناء الاشكالية وتتكون من :

القراءات $\longleftrightarrow$ المقابلات الاستكشافية¹

ومن خلال هذا يسعى الباحث لإيجاد العلاقة أو التكامل بين الفروض والواقع الملموس عن طريق النظرية، " يتضمن نموذج النظرية مجموعة من المفاهيم المرتبطة بتفسير الظواهر الواقعية وهذه المفاهيم يمكن صياغتها في نسق محدد من المصطلحات العلمية المستخدمة في كل تجربة، وهذه المصطلحات تتميز بالتقارب والوضوح في المعنى ".² أي أن المفاهيم المتحصل عليها من المقاربة النظرية تفسر جزء على الأقل من الظاهر محل الدراسة وليس جميع الأجزاء وهذا اعتمادا على الأسس المنهجية للدراسة الميدانية. وفي هذه الحالة نصبح أمام مواجهة تحد ألا وهو التوافق بين المستوى المفاهيمي والاجرائي اي كيف ننقل من المستوى المفاهيمي النظري إلى المستوى الإمبريقي ؟ وهنا على طبيعة الحال لا يوجد مؤشر مطلق يدل على تحقق التوافق والتطابق، مما يضطر الباحث إلى محاولة تحسين هذه التعاريف لأن بعض المفاهيم مثل الاغتراب ، العقلانية، الشرف ، الكرامة...الخ ، لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر لأن العلماء " لا يقيمون المفاهيم العلمية من ناحية قابليتها للملاحظة وحسب، وإنما من ناحية معناها النظري أي أن بعض المفاهيم تكون ذات معنى إلا ضمن سياقها النظري فقط ".³ فالمقاربة النظرية لا ينحصر دورها وحسب في أنها مصدر لتوليد إشكالية البحث، بل في تفسير المفاهيم المفتاحية وإنشاء روابط مع الشق الإمبريقي . إضافة إلى التمييز بين متغيرات الظاهرة الاجتماعية وغيرها

¹ - Quivy (R.), Campenhoudt (L.), **Manual de recherche en sciences sociales**. 4eme Ed, Dunod, Paris, 2011, p 40-41.

² - إبراهيم طلعت لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**. ط1، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 30.

³ - شافا فرنكفورت نشمياز، دافيد نشمياز، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**. مرجع سابق، ص 48 .

من الظواهر النفسية أو التقنية موضوع الدراسة والبحث " تفترض المقاربة إمكانية تمييز المتغيرات الاجتماعية والمتغيرات الطبيعية أو التقنية. ومن دون هذا إمكانية الفرز بين ما هو اجتماعي وما ليس كذلك، فإنه يستحيل إعادة تكوين مجال القوى الكامن تحت المظاهر.¹ ويكون فرز هذه المتغيرات الكامنة ليس بإعطاء وصف فقط لمرفولوجيا العقلنة الفعل في الحقل التنظيمي بل الأخذ في عين الاعتبار الأبعاد السوسيوثقافية والمعرفية الخاصة بإنتاج هذا العمل العلمي، فلو تجاوزنا هذا المسار وتشبثنا بفكرة الوصف الظاهري فإننا بذلك نعطي تصورا غير سوسيولوجي محض أشبه ما يكون بوصف سرعة قطار أو ضوء القمر كذلك التعرض لمرفولوجي التفاعل الاجتماعي بين عناصر الظاهرة والاسباب الكامنة خلفها.

إذا المقاربة السوسيولوجية تولد المعرفة العلمية لعقلنة الواقع بواسطة عملية القطع لإعادة تشكيله ولا يتأتى ذلك إلى ببناء نماذج وأنماط نظرية، وهذا بغية استتطاق الظاهر محل الدراسة وفي السوسيولوجية يعتمد النماذج² التالية:

- 1-النموذج التصنيفي: يشير إلى المفاهيم ويحدد قيامها ويميز فئاته.
 - 2-النموذج التنظيمي:تبسيط التصورات وتنميط العلاقات بين المتغيرات .
 - 3-النموذج الاحتمالي: يساعد على عقد التنبؤات وإن كانت غير تامة.
 - 4-النموذج الارتباطي: يكشف عن انتظام حدوث الظاهرة .
- والنماذج في علم الاجتماع يمكن فهمها كوسيط بين المفاهيم و الأنساق النظرية والأدوات المنهجية .
- فالنماذج حسب كابلان هناك نموذجين الأول نمطي متعلق بتفسير العنصر الثقافي أو الاجتماعي عند ربطه بعناصر أخرى أما النمط الثاني وهو الاستنباطي يوضح العلاقة بين المقدمات ونتائجها وهذه العلاقة قد لا تكون سببية دائما بل غائية وقد تكون وظيفية فالنمط الأول متعلق بالاستكشاف والثاني

¹ - ميشال دبوا، مدخل إلى علم الاجتماع العلوم. تر: سعود المولى، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2008، ص 108 .

² - نعمان عباسي، مقاربات علم الاجتماع بين التكامل والتعدد دراسة تحليلية في طبيعة المعرفة السوسيولوجية بين وحدة العلم وخصوصيات الواقع . أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2011، ص 109.

متعلق بالتعميم، فالممارسة النظرية كما يراها لويس ألتوسير لا تتفصل عن المنهج باعتبارها سيرورة فكل عمل نظري يتطلب توفر مادة خام معطاة مفاهيم وطريقة استعمالها (المنهج).¹

1-2 صياغة المعنى في الفعل الاجتماعي:

إن تفسير الوقائع الاجتماعية، يعني إعادتها إلى الأفعال الفردية التي تتكون منها سواء أخذت هذه الواقعة حدث أو معطى رقمي في مصفوفة إحصائية هي معبر عن الأفعال الفردية في سياقات مختلفة، فعلى سبيل المثال ردود أفعال الكائن الحي هي استجابة للعوامل البيئية المحيطة، وفي هذه الحالة نقصد بالسلوك في شقه الغرائزي هو ذو علاقة أكثر بالحيوان. أما الفعل في الوهلة الأولى يشير إلى كل ما يمارسه الأفراد سواء على المستوى الفردي أو الجماعي في شقه الثاني والذي تحركه دوافع وليدة التنشئة الاجتماعية واستعدادات الفرد في السياق الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فالسلوك الذي يتحرك بدافعية ووسائل توجهه نحو مراميه، نعتبره عقلايا هذا الفعل يتحدد في إطاره الاجتماعي في فهم الأنا للآخر وفي ظل المعاني والمعايير و القواعد المقبولة اجتماعيا، والقصدية التي يخلعها الفاعلون مع الأخذ بعين الاعتبار الجاني المرفولوجي للفعل دون التقيد بالجوانب الظاهرية ، لأن نواة أساسية في التفاعل الاجتماعي. فلتفسير الفعل والقدرة على الفعل يوجد مدخلان الأول هو مدخل البراغماتية والتفاعلية الرمزية أما المدخل الثاني يشمل الكانطية و الظواهرية فالاتجاه الأول "أكد على الابداع والتأمل في عملية التفاعل أما شوتز ولوكمان وبييرغر فلفتموا إلى مخزن الأفكار المسبقة التي يحملها الفاعلون. أما بورديو وغيدنز وهابرماس يشتركان اهتمامهم بالمعرفة التي يمتلكها الفاعلون مفهوم الهابيتوس لبورديو والضمير العملي لغيدنز وعالم الحياة الظاهراتي لهابرماس.² أي أن للفاعلين ميولهم وأفكارا وتوجهاتهم والايديولوجيات التي استقوها من ميراثهم التي توجه أفعالهم في تلك المواقف. فيرى كل من بودون وبوريكو أن لفهم فعل فردي من الضروري أن "تمتلك صورة عن مجتمعية كما أنه ليس نتيجة آلية لها ، ففي هذه الحالة لكي نفهم

¹ - المرجع السابق، ص 111-123.

² - جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. تر: محمد عثمان، ط1، الشبكة العربية للأبحاث، بيروت، 2009، ص 203-206.

فعلا ما يجب الإحاطة بمقاصده وبصورة أعم بدوافع الفاعل والوسائل التي تتوفر لديه وكذلك التقييم الذي يقره الفاعل لهذه الوسائل .¹

على الرغم من تعدد الأطروحات والمقاربات التي تناولت الفعل الاجتماعي بالتحليل إلا أنها ترى بأن الفعل جاء لتجاوز البنية الاجتماعية، لأن الفعل محاط بمجموعة من الإكراهات التي يفرضها النسق الاجتماعي فغير يعتبر الأخلاق البروتستانتية والتنظيم البيروقراطي هما الموجه والجانب المعرفي عند بورديو وغيدنز والتنمية والحدثة والذات الفاعلة هي المحرك .

"إذن يتكون المعنى في تفاعلات الأفراد من خلال العملية الاجتماعية ويبقى مرتبطا بقوة معها حتى في غياب الوعي وهو مرتبط بإيماءات الانسان وحركاته وإشاراته ولما تحمله من رموز أما مفهوم القوة يعرف من خلال العلاقة القائمة بين طرفين أو عدة أطراف فعلاقات القوة القائمة والمستمرة تبين أن المعايير التي يتصورها المتفاعلون حتما في بناء العلاقة تمثل مصدرا أساسيا للمعاني المتداولة في العلاقة."² فبراديغم بنظر للفعل من زاوية التوازن التفاضلي هو مأسسة علاقة القوة القائمة مصلحيا على المعايير الاجتماعية والقوة حسب هذا البراديغم هي قدرة الفاعلين على فرض إرادتهم في علاقة معينة بموجب المصالح والمعايير الاجتماعية، قوة + مصلحة + معايير = توازن تفاضلي توازن باتجاه خدمة صاحب القوة.³

فالقوة بالنسبة للفاعل تمثل مؤشرا هاما بالنسبة لحرية وكبح الفاعل فالحرية والقيود يمثلان متغيران هامين بالنسبة للفاعل الاجتماعي لأنهما مرتبطان بمقاصد الفاعل والاطر المرجعية" فالفاعل القوي يستطيع أن يختار بين البدائل عكس الفاعل الخاضع أو الضعيف الذي يمكن أن يختار بين بدائل محددة... فحسب ماركيز أن الحرية الإنسانية لا تقاس تبعا للاختيار المتاح للفرد وإنما ما يستطيع الفرد اختياره."⁴ أن فكرة

¹ - فرنسوا بورديو، ريمون بودون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع. تر: سليم حداد، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص 424-423 .

² - محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2008، ص 26-27 .

³ - نفس المرجع، ص 261 .

⁴ - نفس المرجع، ص 271-273 .

المفاضلة والاختيار بين البدائل لها علاقة بالمعايير التي تصفي عليه انتظاما، لأن النظام يتميز باستقرار نسبي والاستمرار لان المعايير نتاج اجتماعي لا فردي .

ثانيا: مفهوم العقلانية في السياق الفلسفي والسوسيولوجي

1-2 التناول اللغوي والفلسفي:

1-1-2 التناول اللغوي:

قال محمد مرتضى الزبيدي: العقل ، العلم وعليه اقتصر كثيرون ، العقل الحجر ، والنهية ، ومثله في الصحاح ، وفي المحكم: العقل ضد الحق ،أو هو العلم بصفات الأشياء من حسنها وقبحها وكمالها ونقصانها .أو هو العلم بخير الخيرين وشر الشرين، أو مطلق الأمور، أو لقوة يكون بها التمييز بين القبح والحسن ، ولمعان مجتمعة في الذهن يكون بمقدمات يستتب بها الأغراض والمصالح ولهيئة محمودة للإنسان في حركاته وكلامه .¹

عَقْلٌ ، عَقْلًا: أدرك الأشياء على حقيقتها ويقال عقل الغلام أي ميز والشئ أدركه على حقيقته وأيضا عَقْلٌ فلانا جعله عاقلا وتعاقل الرجل بمعنى تكلف العقل والعاقل: المدرك .²

أما مختار الصحاح فقد بين أن كلمة عقل ، يعقل عقلا معقولا فهو عاقل هو العلم بصفات الأشياء من حسنها وقبحها وكمالها ونقصها أو العلم بخير الخيرين وشر الشرين والحق هو نور روحاني تدرك به النفوس العلوم الضرورية والنظرية.³

وجاء في لسان العرب أن كلمة العقل مشتقة من فعل (عقل) وهو بمعنى حبس وأسر وأمسك ، إذ يقال عقل البعير وعقله واعتقله وعلى هذا الأساس يكون المعقول هو الأسير ، وتعني ما يحبس ويمسك فكانت دية القتل تمسك وتحبس عن الإسراف في القتل فالعرب تطلق كلمة عقلا على دية القتل، وحمل العقل على أنه الحجر والنهي للإنسان عن غرائزه وشهواته ، والراجل العاقل هو الجامع لأمره ورأيه ويحبس نفسه

¹ - محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس . ج8، ط1، بيروت، ص 35 .

² - إبراهيم مذكور و آخرون، المعجم الوجيز. ط1، مجمع اللغة العربية، مصر، 1980، ص 428-429.

³ - الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط8، مؤسسة الرسالة، لبنان، 1033-1034 .

عن هواها وهو أيضا التثبت في الأمور وسمي العقل عقلا لأنه يحبس صاحبه عن التورط في المهالك أي يحبسه¹

أما المعجم الوسيط العقل ما يقابل الغريزة التي لا اختيار لها، ومنه الإنسان حيوان عاقل وما يكون به التفكير والاستدلال وتركيب التصورات والتصديقات. وما به يتميز الحسن من القبيح والخير من الشر، والحق من الباطل.²

من خلال هذا التقديم اللغوي نجد ان شرح الكلمة ركزوا فيها على أهمية العقل ووظيفته التي تحمل المرء على حسن السمات والسلوك السوي لحجب الانسان ومنعه عن إتيان القبيح المستهجن من الافعال . فهذا الجانب القيمي الأخلاقي لا نجده في مادة عقل فقط بل وجذورها (ع ق ل) بل في مرادفاتها ، نهى ، فؤاد ، ألباب ... الخ وقد جاء دليلها في كتاب الله في عدة مواضع نذكر منها على سبيل المثال ،سورة طه الآية 54 ﴿كُلُوا وَارْعَوْا أَنْعَامَكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِأُولِي النُّهَى﴾ أي إن في ذلك علامات لأولي العقول السليمة³، وسورة العنكبوت الآية 35 ﴿وَلَقَدْ تَرَكْنَا مِنْهَا آيَةً بَيِّنَةً لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ أي آثارا بينة لقوم يعقلون العبر⁴، وسورة يوسف الآية 111 ﴿لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ أي لقد كان في نبأ المرسلين الذي قصصناه عليك وما حل بالمكذابين عظة لأهل العقول السليمة⁵ .

وفي هذا الصدد أن القرآن الكريم يدعو إلى إعمال العقل وأن لا يمارس الناس حياتهم على أساس من الظن والوهم ، وكلمة فؤاد" أداة معرفة واعتقاد كما أنه أداة فهم فأدوات المعرفة من وجهة النظر القرآنية كالحس ، العين ، الأذن ، وباقي الحواس شريطة أن تخضع لخدمة تلك القوة الباطنية المعرفية التي تدل الإنسان على سبيل الحياة المستقيم ولهذا تسمى تلك القوة الفؤاد"⁶ ، فالمعرفة العقلية في القرآن تنطلق من الملاحظة والحس وتقضي الى الفهم والاستنتاج " فقد بين القرآن لنبي صلى الله عليه وسلم أن يطلب من

¹ - ابن منظور، لسان العرب .دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 459 - 465 .

² - إبراهيم مذكور و آخرون، المعجم الوسيط . ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 617 .

³ - نخبة من العلماء، التفسير المبسر . ط2، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، 2010، ص 315.

⁴ - نفس المرجع، ص 400 .

⁵ - نفس المرجع، ص 248 .

⁶ - مصطفى ملكيان، العقلانية والمعنوية مقاربات في فلسفة الدين. تر: عبد الجبار الرفاعي و حيدر نجف، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2010، ص 78-79 .

الذين يدعوه أن يقدموا الدليل العلمي المثبت لصحة ما يذهبون إليه من رأي¹ تجنباً للأحكام المسبقة على الظواهر الطبيعية والاجتماعية حيث يرى إميل دوركايم: "على عالم الاجتماع أن يتمتع امتناعاً باتاً عن استخدام المعاني الكلية التي لم تتبع في نشأتها طريقة علمية والتي إنما نشأت فقط لكي تسد بعض الحاجات ليس بينها وبين العلم صلة ... ويجب عليه أيضاً أن يتحرر من الآراء البديهية الكاذبة التي تسيطر عليها عقول العامة من الناس."²

لأن الحقيقة العلمية التي أساسها الوحي أو العقل البشري لا تقع خارج هذا النطاق ، "فبقدر العقل في العلم والعرفان يكمل التوحيد في الايمان. فإنما يشرك بالله أقل الناس عقلاً وأكثر جهلاً." ³ فالعقلانية في التصور الاسلامي تطلق على أولئك الذين يقدمون العقل على النقل ونصوص الشرع خاصة ما تعلق بأمور العقيدة والغيب، وأن العقل هو مصدر الدين ومحكم للنصوص .

2-1-2 التناول الفلسفي:

وتأكيداً على ما سبق من تناول لغوي ومعاني لمفهوم العقل الذي يشكل المادة الأساسية للتناول الفلسفي عبر العصور، فالفلاسفة يطلقون على العقل معانٍ ودلالات شتى فكلمة عقل بوجه عام تعني: " ما يميز به بين الخطأ والصواب ، كما يطلق على أسمى صور العمليات الذهنية ، وهو وسيلة المعرفة فيدرك الجزئي كما يدرك المعاني العامة ، ومنهم من ذهب لتفسير العقلية باعتبارها مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات والاعتقادات الأساسية لدى الفرد أو مجتمع ما وتختلف حسب البيئات الاجتماعية."⁴

أما كلمة LOGOS "اللوعوس تحمل دالتين يتعلق الأولى باللغة الخطاب ويخص الثاني العقل باعتباره أداة للتفسير والتحليل والقويم فاستعمالنا الكلمة في القاموس الفرنسي LOGIQUE والتي تعني منطق يهتم بالخطاب فيفسره تفسيراً عقلياً باعتباره يتضمن هياكل عقلية . كما أن لفظ Ratio اللاتيني الذي يقابل LOGOS يحمل نفس الدلالة، فكلمة العقل حسب التناول الفلسفي تعني ملكة العقل وهو المعنى

¹ - محمد أحمد خلف الله، مفاهيم قرآنية . ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1984، ص 107.

² - إميل دوركايم، قواعد المنهج في علم الاجتماع . ط1، تر: محمود قاسم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1988، ص 98 .

³ - محمد أحمد خلف الله، مفاهيم قرآنية، مرجع سابق، ص 110 .

⁴ - إبراهيم مذكور، المعجم الفلسفي، ط1، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1983، ص120-121.

الأكثر ذيوعا في الحقل الفلسفي باعتباره مبدأ للتفسير والتحليل وحسب "معجم لالاند الفلسفي أن للعقل وظيفتين الأولى تتمثل في تنظيم المعرفة والثانية هي تنظيم السلوك".¹

بهذا التناول لمعنى العقل في اللغة الأجنبية يبدو أنه المفهوم اللذان يحملان نفس المعنى على أنه مبدأ تفسيري هو ما حفظه لنا تاريخ الفلسفة ، فلو رجعنا إلى أطروحات **كانط** نجده يرادف بين LOGOS والخطاب الفلسفي حيث يقول أن الفيلسوف هو فنان العقل Artiste de la raison باعتباره مفسرا ومؤسسا للحقيقة ومدافعا عنها .²

إضافة الى ما سبق فالعقل يعرف حسب التصور الفلسفي "أنه قوة النفس التي بها يحصل التصور المعاني وتأليف القضايا ، والعقلانية هي القول بأولية العقل ، وبذلك فالعقلانية هي الاتجاهات والمذاهب التي تجعل العقل المصدر الأول أو الأساس المقدم في مصادر المعرفة والفكر و الدين "³ أي أن العقل هو مصدر الحكم على الاشياء وتقديمه على غيره ، فبعد هذا التقديم لمفهوم العقل فلسفيا سنضيف بعض التصورات والنماذج الفلسفية عبر التراث الإنساني، فالعقلانية في اي حضارة من الحضارات كان مصدرها الدين وفلسفتها وقوانينها ، خاصة المصادر الدينية كما لاحظها ما كس فيبر في دراسته للأديان ، " فقد خلقت هذه الصورة الدينية في الغرب إيمانا لم يسبق له مثيل بالعقل وبالتنظيم العقلاني للعالم الطبيعي واستمرت هذه الميثافيزيقيا العقلانية في تشكيل الأساس الذي تقوم عليه النظرة العلمية للعالم منذ عصر اليونان القديمة ."⁴ أي غدت هذه النزعة هي الآلية الفاعلة التي استقرت بموجبها الحالات الذهنية والدوافع الدينية لأنماط العقلانية في الممارسات اليومية . لأن مؤرخين وعلماء مثلا ابن خلدون ، ماكس فيبر ...الخ، سعوا لتحديد العقلانية من خلال الصنائع والفنون والحرف والمهن وطرق المعاش والكسب المنتشرة بين الحرفيين، فماكس فيبر يرى من خلال دراسته " أن الفن العظيم القائم على التجربة في عصر النهضة كان وليد امتزاج لعنصرين هما الخبرة الإمبريقية للحرفيين والفنيين الغربيين المستندة على

¹ - عبد القادر بسته، الإستيمولوجيا مثال فلسفة الفيزياء النيوتينية. ط 1، دار الطليعة، لبنان، 1995، ص 20-22 .

² - نفس المرجع، ص 23 .

³ - ناصر بن عبد الكريم العقل، الاتجاهات العقلانية الحديثة. ط1، دار الفضيحة، الرياض، 2001، ص 15 .

⁴ - هف توبي، فجر العلم الحديث : الإسلام، الصين، الغرب. تر: محمد غصفور، ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997، ص 110 .

انتقان الصناعة وطموحاتهم العقلانية التي شكلتها الظروف التاريخية والاجتماعية وذلك عن طريق رفع مستوى فنههم الى مستوى العلم¹. وبذلك فإن الإحاطة بمفهوم العقلانية وحدودها في التراث الفلسفي وما أنتجه الفكر الإنساني لا يمكن الإحاطة به من كل الجوانب ومعالهم ناهيك عن تفاصيل ، وقبل التطرق للنماذج الفكرية الغربية لابد لنا أن نعرج على النماذج الفكرية في الحضارة الإسلامية ، وتنوعها ولما كان فيها من علماء الذين خاضوا في الموضوع ، ولا يتم ذلك لابد لنا من قراءة آلاف الصفحات من هذا التراث إلا أن المجال ليس محور بحثنا بالأساس هو العقلانية في التراث الفلسفي الإسلامي وإنما نتطرق لهذه النماذج من أجل الاستئناس بها وتحديد جذور الموضوع ومختلف المقاربات التي من شأنها كشف اللبس في الموضوع ،ومن بين أولئك العلماء نذكرهم على سبيل الذكر لا الحصر: الفارابي ، ابن سينا ، الكندي ، بن خلدون ، أبو حامد الغزالي ، ابن القيم، ابن رشد، ابن حزم ، الشهرستاني... وغيرهم أما بالنسبة للفكر الغربي ، فنجد ديكارت ، فرنسيس بيكون ، كنت ايماويل، كارل بوبر وغيرهم إلا أننا سوف نقتصر على دراسة آراء البعض منهم فقط في موضوعنا هذا، لأن ما لا يدرك كله ، لا يترك جله .

2-1-2- أ/ أبو حامد الغزالي:

يعتبر العلامة ابو حامد أحد العقول الإسلامية الفذة حيث يبين من كلامه: "وقد كان التعطش الى ادراك حقائق الأمور دأبي وديدني من أول أمر وريعان عمري غريزة وفطرة من الله وضعها في جبلني لا باختياري وحيلتي حتى انحلت عني رابطة التقليد"² وهذا دليل على أنه لم يكن من زمرة الأئمة المقلدين بل صار من المجتهدين من أحرار الفكر الذين تأهلوا للنظر في الأدلة. ويقول في كتابه معيار العلم: "...معيارا للنظر والاعتبار وميزانا للبحث والافكار وصقلا للذهن ومشحذا لقوة الفكر والعقل فيكون بالنسبة لأدلة العقول كالعروض بالنسبة الى الشعر والنحو بالإضافة الى الاعراب. إذ كما لا يعرف منزحف الشعر من موزونه إلا بميزان العروض، ولا يميز صواب الإعراب عن خطئه إلا بمحك النحو ، كذلك لا يفرق بين فاسد الدليل وقويمه وصحيحه وسقيمه ، إلا بهذا الكتاب."³ على الرغم من شيوع المنطق والقياس

¹ - المرجع السابق، ص 110 .

² - محمد صادق عرجون، أبو حامد الغزالي المفكر الثائر. ط1، الدار القومية، سوريا، 2001، ص 44 .

³ - اليمنى طريف الخولي، فلسفة العلم في القرن العشرين : الأصول، الحصاد، الآفاق المستقبلية. ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000، ص 53.

الأرسطي سواء في الشرق أو الغرب إلا أن الحضارة الإسلامية كانت أكثر عقلانية وهذا لتساع حقلها الثقافي و فعالية المنهج التجريبي فيها خاصة مع الثورة العلمية التي شهدتها الأندلس وبغداد .

ومنه فمنهجية الإمام الغزالي التي أرشدته العناية الإلهية، بعد مكابدة على تقصي صادق نحو المعرفة لولا النور الذي قذفه الله في قلبه ، حيث يتسأل أليس العقل هو نفسه أضعف الثقة بالمحسوسات ...فما يدرينا صدق العقل صدقا يقينيا؟ فما زال الأخير (العقل) كذب الأول (أي الحس) فلعل وراء حكم العقل حاكما آخر إذا تجلى كذب العقل في أحكامه ونتائجه.¹ حيث يقول الغزالي: إنه غريزة يتهاى بها بها إدراك العلوم النظرية ، وكأنه نور يقذف في القلب به يستعد لإدراك الأشياء.²

من خلال أطروحة حجة الإسلام الإمام أبو حامد أن خلف العقل (حاكم آخر) حيث وضعه الغزالي خلف العقل هو نتاج كما أشرنا سابق للنور الذي قذف الله في قلبه وهو خارج عن نطاق الإنسان يهبه الله لمن يشاء وسمى به في المعرفة الى درجة اليقين العليا وأرشدته الى إدراك المبادئ الأولية للعقل - لكل حد محدث والكل أكبر من الجزء - .وهنا نجد أن حجة الإسلام يؤكد على "قصور العقل بدوره"³ أي أنه لا ثقة في المحسوسات إلا بالعقلية التي هي من الأوليات فحاكم العقل عندما يظهر يكذب العقل كما كذب العقل المحسوسات .

فأقسام العقل عند الغزالي صنفان عقل تجريبي وعقل أخلاقي " علوم تستفاد من التجارب بمجرى الأحوال ...أن تنتهي قوة تلك الغريزة إلى أن يعرف عواقب الأمور ويقمع الشهوة الداعية إلى اللذة العاجلة "⁴

2-1-2- ب/ ابن رشد:

¹ - جعفر آل ياسين، فلاسفة مسلمون . ط 1، دار الشروق، بيروت، 1987، ص 142 .

² - أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين . ط 2، دار الكتب العلمية، بيروت، 1992، ص 85 .

³ - إلياس بلكا، الغيب والعقل : دراسة في حدود المعرفة البشرية . ط 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008، ص 74 . ولقصور العقل يجسدها الغزالي في كتابه الإحياء قصة عن جماعة من العميان اجتمعوا لمعرفة الفيل.

⁴ - أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين . مرجع سابق، ص 85 - 86 .

يعتبر ابن رشد الشارح الأول لأرسطو، ومن بين الإشكاليات التي اهتم بها بن رشد مسألة النقل والعقل أو بتعبير آخر الفلسفة والشريعة، وقد كرس لذلك كتابين كان غرضه منهما أن يبين حكم الشرع في الفلسفة والمنطق من حيث الإباحة والمنع والوجوب هما:

- فصل المقال وتقرير ما بين الشريعة والحكمة من الاتصال .

- الكشف عن مناهج الأدلة في عقائد الملة .

تبرير النظر العقلي بالشرع، إذ يؤكد أن الشرع دعا إلى اعتبار الموجودات بالعقل ودعانا إلى معرفتها بالنظر العقلي، والاعتبار هو استنباط المجهول من المعلوم واستخراجه منه وهذا هو القياس، أو التفكير بالقياس، فواجبنا أن نجعل نظرنا في الموجودات بالقياس العقلي... لم أراد أن يعلم الله وسائر الموجودات بالبرهان.¹

أي أن النظر في موجودات التي جعلها الله لا يكون إلا بالنظر الذي أساسه البرهان، وهذا ما يجب على علماء الفقه كما يرى معرفة بالقياس ليستتبط الأحكام الشرعية، فابن رشد يقصد بالقياس العقلي ليس كما يتوهم البعض نفي نصوص الوحي والاعتماد على العقل فقط بل أراد أن يوضح أن استعمال أدوات المنطق مساعدة على الفهم والاستنباط - انظر علم أصول الفقه - حيث يرى الأستاذ عابد "... أما بالنسبة لابن رشد فالأمر يختلف، ان مشروعته الفلسفي يقوم أساسا على الفصل بين الفلسفة والدين حتى يتأتى الحفاظ لكل منهما على هويته الخاصة، ويصبح في الإمكان رسم حدودهما وتعيين مجال كل منهما، من جهة، والبرهنة من جهة أخرى على أنهما معا يهدفان إلى نفس الهدف".²

2-1-2- ج/ العقل التجريبي عند فرنسيس بيكون 1561-1626:

إن فكرة العقل عند بيكون أداة مماثلة وتصنيف للمعطيات التي تأتينا عن طريق الحواس، إذ يحذر من خطورة المزالق والأوهام المحيطة بالعقل التي يتوجب علينا تجنبها حيث يسميها الأوثان أو الأصنام

¹ - عبد الرحمن بدوي، الفلسفة والفلاسفة في الحضارة العربية. ط 1، دار المعارف، تونس، 1993، ص 123 .

² - محمد عابد الجابري، نحن والتراث : قراءة معاصرة في تراثنا الفلسفي . ط 6، المركز الثقافي العربي، بيروت، 1993، ص 213-212 .

IDOL، كونها تتحكم في العقل تحكما يحجب عنه الحقيقة وتجعل منه معبودا لها ومشوبا بجوانب قصور كثيرة ويقسمها ليكون الى أربعة أنماط (أوهام الجنس أو القبيلة ، أوهام الكهف ، أوهام المسرح ، أوهام السوق) وهي على النحو التالي¹:

ج - 1 / أوهام الجنس أو القبيلة: والمقصود بها الجنس البشري عامة ، أي أنها الأخطاء المترتبة بالعقل البشري مثل التعميمات والقفز الى الأحكام الكلية، سيطرة فكرة معينة على الذهن، تجعلنا نختار من الأمثلة والوقائع ما يؤيدها ونغض البصر عما ينافيها².

إن فرانسيس يقصد من وراء هذا أن نأخذ في الحسبان مسألة النزاهة العلمية في التعامل مع الظاهر والعوارض وأن نتجنب التعميمات على الوقائع حتى لا يميل العقل الى عدم التمييز بين جوهر الأشياء وصفاتها وطبيعتها، وهذا الفكرة تعتبر تأسيس لما بعد لدوركايم حين يلزم الباحث في علم الاجتماع التقيد بفكرة رفض الأحكام المسبقة واستعمال المعاني الكلية والتعميمات التي لم تتبع في طرحها طرق علمية وكانت بمثابة أفكار مسبقة يستعين بها لسد حاجة و ادخالها بأي طريقة ما كإطار لقانون علمي تحتكم إليه الظاهرة .

ج - 2 / أوهام الكهف: المقصود بالكهف هو البيئة التي نشأ فيها الإنسان وهي فلكل فرد بيئة معينة، وتتمثل في تأثير العوامل الثقافية وكل مكونات البيئة على عقل الإنسان، فيتصور موضوعاتها على أنها حقائق مطلقة³.

أي أن تأثير البيئة التي نشأ فيها الفرد بمختلف مكوناتها قيمها الثقافية والاجتماعية خاصة التي لها تأثير مباشر على أفعاله بمعنى تأثير البناء الاجتماعي على البنية العقلية للإنسان، هي بمثابة موجهات لعقله إذ أنه يتعامل معها على أساس أنها حقائق مطلقة ، ومن الشواهد على ذلك الصبغة الإيديولوجية التي انتصفت بها العلوم الاجتماعية والانسانية أثناء الفترة الاستعمارية في الجزائر إذ تم تكريس الإيديولوجية الكولونيالية في دراسة المجتمعات التي تحت السيطرة بناء على أوهام ثقافة تفوق الرجل الأبيض ، أيضا

¹ - يميني طريف الخولي، فلسفة العلم في القرن العشرين : الأصول، الحصاد، الآفاق المستقبلية . مرجع سابق، ص 65 .

² - نفس المرجع، ص 65 .

³ - نفس المرجع، ص 66 .

ما نشهده اليوم الاحتلال الصهيوني للأراضي الفلسطينية إذ نجد أن الوسط الديني اليهودي لا ينفك عن الجانب التسيير إضافة الى سيطرة أوهام فكرة شعب الله المختار على رجل الكهف اليهودي هذا التشويه الإيديولوجي المستمر للعقل هو ما يسميه ببيكون بأوهام الكهف في كتابه الأورغانون.

ج - 3 / أوهام المسرح: وهي الأخطاء الناتجة عن تأثير المفكرين القدامى في عقل الإنسان ، فيصبح هذا العقل وكأنه خشبة مسرح يعرض عليها المفكرون السابقون رؤاهم المتضاربة والمنفصلة عن الواقع الراهن ¹.

وهي أن الباحث أن يتعامل مع مؤلفات وتصنيفات المفكرين السابقين بعقل نقدي، لا أن يتماهى معها وتأسره تلك المصنفات التراثية والتي كانت رد فعل لظروف وسياقات ثقافية واجتماعية وسياسية معينة في السابق فيعيش في كنفها ولا يناقش غير قضاياها منفصلا عن واقعه وعصره ومستجداته وتوهم العقل بأنه في حالة من التقدم الفكري غير أنه ليس كذلك، ويتجسد ذلك خاصة لدى الجماعة المتطرفة مثلا النازيون الجدد في ألمانيا وأمريكا، أو الجماعات الدينية المتطرفة.

ج - 4 / أوهام السوق: وهي الناجمة عن الخلط اللغوي وسوء استخدام اللغة . يعتبر هذا الوصف الدقيق لسوء استخدام اللغة من طرف ببيكون، الذي شبهه بالسوق لأن هذا الأخير تعلوا فيه الأصوات فلا يدرك الإنسان الواضح من اللغة نتيجة لتلك الأصوات التي شبهها بأوهام السوق كأن يستعمل مسميات لأشياء قد لا تكون أسماءها كذلك أو يصرف عنا أسماء لأشياء نعرفها على حقيقتها فكذلك أن الاستخدام الخاطئ للغة خاصة في الحقل العلمي والتلاعب بالألفاظ يوقع الفرد في أوهام تزييف عليه الواقع وتوهمه على أنه هو المتحكم في اللغة ويستعملها كيف ما شاء متناسيا بذلك التأثير للغة على العقل دون وعي منه ² . فصنمية سوق اللغة المتداولة مثلا أثناء فترة الحروب نستعمل عدة كلمات ؛"كأن نصف جنودنا على أن ما يقومون به بطولية وعن تصرف جنود العدو تهور و الروح الطيبة لجنودنا وعقلية جنود العدو ولكن في حالة السلام لو رجعنا الى معنى الكلمة روح وعقلية لوجدنا أنهما يحملان نفس المعنى أما

¹ - المرجع السابق، ص 66 .

² - المرجع السابق، ص 67 .

كلمة تهور وبطولة فإن الجانب الانفعالي هو المسيطر لأن ما يقوم به جنودنا أو جنود العدو تحت وابل من النيران متشابه وهذا التمييز بين الكلمتين هو تزييف لواقع متطابق.¹

2-1-2 د/ العقل الميتافيزيقي عند رينيه ديكارت: 1596-1650

يعتبر ديكارت محور الانتقال من الفلسفة الكلاسيكية الى الفلسفة الحديثة، فقد عنى كمفكر موسوعي بالعديد من مجالات المعرفة فقدم بذلك مفاهيم و تصورات للبحث الفلسفي. وبذلك يعتبر واضع الثورة العلمية في قالبها الأول .

يرى ديكارت - ميكانيكي التوجه - "بوجود درجتين من الوجود: العقل و المادة أي أن الناحية العقلية تعود الى مفاهيم ميكانيكية كالحركة والدفع والوضع ، أما نقطة البدء في الفلسفة هي الفكرة"² وقد أقام ديكارت بين العقل والمادة علاقة العلة والمعلول .

حيث يرى ديكارت في مستهل مقالته في المنهج ، "أن العقل من الخصائص الشمولية للفطرة السليمة أي جميع البشر ليتوصل بذلك إلى سلامة استعماله...إذ أنه لا يكفي أن يكون العقل سليماً ، بل الأهم من ذلك هو ان نستعمله استعمالاً جيداً فإن القدرة على الحكم العقلي خطأ أو صواب يجب أن تنظم بالمنهج."³

أي أن العقل أعدل الأشياء توزيع بين الناس ويدرك الأشياء بشكل فوري - الحدس - حتى يصل الى الحقائق اليقينية . كما أنه الله الذي منح الانسان العقل والوجود "وما على الفيلسوف أن يبني للكون تصوراً لا يتناقض مع حقائق الدين"⁴.

¹ - روبرت هنري ثاولس، التفكير المستقيم والتفكير الأعوج . تر : حسين سعيد الكرمي، ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1979، ص 15 .

² - إ. م . بوشنسكي، الفلسفة المعاصرة في أوروبا . تر: عزت قرني، ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1992، ص 24 . اكتفينا بوضع رمز إ .م كما ورد في الكتاب بهذه الطريقة.

³ - لويس جنفياف روديس، ديكارت والعقلانية . تر : عبده حلو، ط4، منشورات عويدات، بيروت، 1988، ص 17.

⁴ - أحمد سليم سعيدان، مقدمة لتاريخ الفكر العلمي في الإسلام . ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1988، ص 81 .

فقد انطلق من مسألة الشك وليبين لنا ذلك اعتمد على احتمال ان الخالق وضعنا في عالم وهمي لا حقيقة له... بل وضع كل شيء في أوهاما حتى اعتقدنا فعلا في تطابق أذهاننا مع الوجود من حولنا يقول:

"..أنا أعيش في عالم وهمي ألا تفعل ذلك معي أنا فأنا إذن موجود والذي يوجد مني هو الفكر، فأنا شيء يفكر فأنا إذن موجود... إن العقل يمكن أن يشك في وجود الأشياء لكن لا يمكنه أن يشك في وجوده هو... وهذا التفكير ينتهي بي إلى وجود شيء له كل صفات الكمال وهو الله ومن المحال ان تكون من صفات الله الخديعة، بهذا أدرك أن الله حين رزقني هذه القوة المفكرة لم يهب لي شيئا يوقعني في الخطأ أو يوهمني وجود ما لا حقيقة له"¹.

أن ما يريد ديكارت أن يوضحه هو أن "معرفة الفرد بوجوده والتبصر الموجود في موضوع آخر Je pense donc je suis وباللغة اللاتينية Cogito ergo sum أنا أفكر أنا موجود"² وهو بذلك أن لا يمكنه إنكار الصفة الوحيدة ألا وهي الصفة العقلية العقل هو الأساس الأول لإثبات جوهر العالم، هذا دون إغفال الحواس، إذ أن العقل هو المراقب لها والضابط لها، فملكة الفكر المتصفة بالفهم والحكمة التي منحها الله للإنسان لا تخطئ إذا استعملت بمنهج صحيح كما أنها ليس مثل الكمال الإلهي لأن الإرادة متقلبة ومتذبذبة. ففعوية العقل كما يرى ديكارت لا يمكن ضبطها بقوالب محددة ووضع لذلك شروط "الشرط الأول هو ألا أسلم بأمر ما على أنه حقيقة إذا لم أعرفه بوضوح تام... أما الشرط الثاني أن الذي يريد أن ينظر إلى عدة أشياء دفعة واحدة لا يستطيع أن يرى واحدة منها بوضوح"³، من خلال الشرط الأول أن لا يدع مجالا للشك فالوضوح الكلي وتجنب الأحكام المسبقة والتسرع في اصدار الأحكام من الأدوات الأساسية التي تبنى عليها المعرفة، أما الشرط الثاني فقد استلزم المماثلة والتشبيه بين الحدس والوضوح وهي مربوطة بصفاء الذهن وحضوره .

¹ - إلياس بلكا، الغيب والعقل : دراسة في حدود المعرفة البشرية .مرجع سابق، ص 34 .

² - جون كوتنغهام، العقلانية فلسفة متجددة. تر: محمود المنفذ الهاشمي، ط1، المركز الإنمائي الحضاري، حلب، 1997، ص 49.

³ - لويس جنفياف روديس، ديكارت والعقلانية . مرجع سابق، ص 21 .

إن براعة الفلاسفة العقلانيين في القرن السابع عشر ورؤيتهم ومدى قدرتهم على كشف الحقائق حول الكون وجوهره هذه الأطروحات أضحت فيما بعد بمثابة الانطلاقة لتحليلات بعض الفلاسفة في القرون التي تلت .

2-1-2 هـ / فلسفة التنوير:

إن أفكار عصر التنوير كانت كما هو جلي عوامل تعمل على تفتيت المؤسسات القائمة آنذاك خاصة وأن فرنسا كانت الحقل الخصب لتلك الأفكار مع فولتير وكوندريسيه ومونتيسكيو وغيرهم لذلك كانت هناك نظرة جديدة للكون كانت نتاج لتصورات والعلاقات الرياضية لنيوتن وجون لوك مما عزز هذه النظرة العقلية لدى الفلاسفة لا حقا وحتى انصاف المتعلمين وتأکید مسألة حرية العقل بأن النوع البشري لديه القدرة على بلوغ الكمال ونبد فكر نبالة السيف والجبّة فكان من آثار تلك التصورات الفلسفية قيام الثورة الفرنسية حيث يقول كوندريسيه: "كل شيء ينبئنا بأننا قد بلغنا ثورة من أعظم ثورات الجنس البشري . وإذا كنا بحاجة إلى أن نستتير ونستبين سبيل ما ينبغي أن نتوقعه من تلك الثورة ونتخذ منه هاديا موثوقا به وسط خضم هذ الحركات فأني شيء أكثر ملائمة لتحقيق هذا الغرض من عرض بيان بالثورات التي سبقت هذه... ن الوضع الراهن لمرحلة التنوير تضمن لنا أن هذه الثورة ستكون مصدر سعادة ."¹

لذا سنحاول ايجاز عصر التنوير في بعض المحطات لأنه ليس موضوعنا بالأساس إلا أن التأسيس الاستمولوجي حتم علينا ذلك، فالفكرة الأساسية لعصر التنوير هي الاعتقاد بأن البشر يمكنهم أن يبلغوا قدرا من الكمال ، في ظل الوقت الذي كانت هذه النظرة من السعادة خاصة بالمسيحيين دون سواهم ، إلا أن هذه النظرة لم تتحقق إلا مع فلاسفة عصر التنوير. فمظاهر التمايز الطبقي ، والسلوك الاجتماعي والامتيازات التي يتمتع بها رجال الدين والنبلاء ، التباين بين تلك الطبقات، كل هذا كان أمر طبيعي بالنسبة لنبلاء الجبة والسيف لأن مؤشر الحكم على الأمور طبيعية كان من ناحية الخير أو الشر ، سوي أو غير سوي أما غير الطبيعي شاذ وسيء ، وبالتالي كان لابد على تنظيم مظاهر السلوك الغير طبيعية بانتظام مع السلوك الاجتماعي ، ولا يتم ذلك إلا في ضوء العقل وقد أكد فلاسفة التنوير على أنه السبيل

¹ - كرين برينتون، تشكيل العقل الحديث . تر : شوقي جلال، ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1984، ص 203-204 .

الوحيد للخلاص ، كما أدرك مظاهر الكون وعلاقة الأرض بالشمس وغيرها من الظواهر الطبيعية ،فأيضا سيوضح لنا طبيعة العلاقات الاجتماعية، وعن طريقه نثبت بأن الملوك والقسيسين ليسوا آباء شعوبهم، ومنه سيكون العقل الأداة لبناء المؤسسات البشرية والعلاقات الاجتماعية .

فأنماط التفكير الاجتماعي المتباين خلال هذه الفترة ساهمت في ظهور علم الاجتماع وعكست فلسفة التاريخ على نشوء هذا العلم ومن بين العلماء الذين كان لهم السبق نذكر ¹ :

هـ - 1/ توماس هوبز 1588-1679:

جاءت تحليلات توماس هوبز في فترة تحول سياسي ووضع بعض الخطوط المقلية للعلاقة بين الدولة والكنيسة وفسر نشوء السلطة وأنها نابعة من الأفراد مهما كان مصدرها وليس عن طريق التفويض الإلهي ووضع على ضوءها فكرة العقد الاجتماعي.

هـ - 2/ فيكو 1668 - 1744:

ركز فيكو جزاء كبيرا من اهتمامه على دراسة الأبعاد الاجتماعية والنفسية لكل من المجتمع والشخصية وأكد على أهمية الاهتمام بالدين ودوره في زيادة الوعي الجمعي وزيادة الترابط الاجتماعي، إضافة الى التطور التاريخي للمجتمعات إذ ركز على ضرورة استخدام العقل البشري في دراسة المجتمع وتحريك العقل من القيود التي فرضتها عليه الكنيسة .

هـ - 3/ مونتسكيو 1689 - 1755:

ركز في دراسته على تاريخ الشعوب دون التاريخ بصورة عامة ، وأن الاهتمام بدراسة تاريخ الشعوب يساعد على تحليل البناء الاجتماعي والنظم الاجتماعية وكيفية تطورها ، إضافة الى دراسة مؤشر السكان لمعرفة التغير الاجتماعي ، واكد على أهمية البعد الإيكولوجي وتأثيرها على تشكيل الظروف الاقتصادية مثل أنماط التارة ونوعية الانتاج وطبيعة العمل وكذا العقلية القومية وأنساق العلاقات الاجتماعية والعادات

¹ - عبد الله عبد الرحمن محمد، علم الاجتماع النشأة والتطور . ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 26 - 27 .

والتقاليد، ويعتبر مؤلفه روح القوانين 1784 من مؤلفاته التي يعالج فيها تلك القضايا، وتحديد معالم القانون وتأثيرها على الأفراد والجماعات ككل.¹

من خلال الطرح الفلسفي للتوجه العقلاني ، خاصة التوجهات التي تتطور خلال عصر التنوير نجد أن مسار العقلانية يتجه للابتعاد عن التوجه الديني خاصة أوربا عكس التوجه الديني الإسلامي الذي أضفى قداسة على العقل، فحسب التصور العقلاني خاصة الذي طبع عصر التنوير هذه الفترة التي بدأت تعرف تبلور علم الاجتماع لدى المجتمعات الأوروبية ، فإن الصراع الذين كان بين رجال الدين و مفكري تلك الفترة أفرز نمط خاص من العلماء والمفكرين العقلانيين، خاصة أولئك الذين يميلون إلى الموقف القائل بأن المعقول هو الطبيعي ولا وود لشيء خارق ولا محل في عقله لمسائل الغيب عكس التصور الإسلامي، وهكذا تنزع العقلانية إلى إسقاط كل ما هو خارج نطاق الطبيعة ، فنمو المعارف مرتبط ارتباطاً باستخدام المناهج العلمية ، مع ظهور هذه التوجهات تغيرت النظرة الى الكون وبروز كزومولوجيا عقلانية .

2-3/ التناول السوسيولوجي للعقلانية:

يعد التناول الفلسفي للمصطلح قد م تناوله بمناح شتى ، فحسب تصور الفلسفي نعتبر السابق أنها بصورة عامة مجموعة من الأفكار تقضي إلى الاعتقاد بأن الكون يعمل على نحو ما يعمل العقل حين يفكر بصورة منطقية وموضوعية، فالقدرات العقلية التي سمحت للإنسان صنع الآلات وفهم المشكلات الرياضية المعقدة بإمكانه أن يفهم ويكتنها الموجودات في الكون.

إذن حسب التصور الفلسفي العقلانية "اتجاه في الفلسفة والابستمولوجيا يقول بأولوية العقل في بناء المعرفة، وتدافع العقلانية عن الطابع الثابت والمطلق للعقل، وتعتبره الوسيلة القادرة على بناء المعرفة في استقلال تام عن الحواس والملاحظة . " أي أن المعرفة عملية عقلية يتم في ضوئها انتاج المعرفة، اعتماد

¹ - المرجع السابق، ص 26 .

على أولوية الاستدلال الاستنباطي بدل الاستدلال الاستقرائي أي هي اتجاه منافي للاتجاه التجريبي في انتاج المعرفة، لأن المفاهيم فطرية في العقل على شكل استعدادات مسبقة.¹

فمفهوم العقلانية حسب ما تناولناه سابقا من قراءتنا نلاحظ بأنه لم يعرف تباين بالرغم من اختلاف الرؤى والتصورات حولها إذ يوجد شبه إجماع على دلالاته، إذ أنه تم ربطها أكثر في تفسير السلوك والفعل الاجتماعية ودلالاته في الحقل الاجتماعي في ضوء فهم الأنا والآخر سواء كان فرد أو جماعة، ومنه سوف نعرض ضروريا من التعاريف حول هذا المفهوم من أجل كشف اللبس حوله هذا من جهة، وتأسيس الموضوع سوسيولوجيا من جهة أخرى .

2-3-1 / العقلنة Rationalisation:

في علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية عموما هناك العديد من النظريات حول العقلنة و إجراءات العقلانية، لكن أشهرها على الإطلاق ، وبمراحل نظرية ماكس فيبر حول عقلانية الغرب، والحوار التي تواجه هذه العملية في أجزاء أخرى من العالم .² حيث ميز فيبر بين أربع أنماط: "العقلنة العملية و العقلنة النظرية ، العقلنة الجوهرية، العقلنة الصورية"³ وهي موجودة في كل زمان ومكان عبر التاريخ وهي مرتبط بالبحث عن تحقيق الغايات والأهداف والعقلنة النظرية بالقدرات والجهود لتحقيق التميز المعرفي أما العقلنة الجوهرية وتشمل البحث عن الوسيلة الأنسب لتحقيق الغايات إلا أن دليلها في هذه المرة هو مجموعة واسعة من القيم الاجتماعية، وقد اهتم تركيز فيبر على العقلنة الصورية (الرسمية) إذ أنها حسب فيبر هي ما يميز العالم المتقدم - الغربي - وتتمثل بالبحث عن الوسيلة الأنسب لتحقيق الغاية، غير أن مرشدها هو القواعد والنظم⁴،

والعقلنة مرحلة تاريخية فسر فيبر بطرق منهجية السلوك الذي توجهه القواعد - إلى الاهتمام بظاهرة البيروقراطية وهو بذلك يقدم نموذج حضاري ومسار لحدثة المجتمعات الغربية ويفسر ذلك فيبر في مؤلفه

¹ - عبد الكريم غريب، المنهل التربوي : معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتيكية والسيكولوجية. ج2، منشورات عالم التربية، المغرب، ط 1، 2006، ص 808 .

² - Scott (J.), **Sociology the key concepts**. 1st published, Routledge, New York, 2006, p138.

³ - Kalberg (S.), **Max Weber's types of rationality :Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history**. The American journal of sociology, Vol 85, No 5, Mar1980, p1148.

⁴ - Ibid. p 138.

الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية أين اثر الأخلاق الدينية للمذهب البروتستانتية على نمو العقلنة في الغرب .¹

من خلال قراءتنا نجد أن النموذج المقدم لتفسير العقلنة من قبل فيبر أثر على العديد من العلماء في الحقل السوسيولوجي من أهمهم تيودور أدورنو ويورغن هابرماس وقد زاد الاهتمام اليوم بهذا المفهوم خاصة ما تعلق بظواهر تنظيمية جديدة الماكدولنالية والكوكالية وغيرها وهذا لوصف مظاهر المجتمعات ما بعد الحداثة والثورة الثقافية في أواخر الستينات التي عرفت المجتمعات الغربية من تغير في المفاهيم وأنماط العيش وغيرها.

فمفهوم العقلانية استعمل من قبل العلوم الاجتماعية بمعان عدة ،فالفعل يسمى عقلانيا في تراث العلم الاقتصادي، كما أفصح عنه على الأقل فلغريجو باريتو في (رسالة في السوسيولوجيا العامة) نقول أن الفعل يكون عقلانيا وموضوعيا متى تكيف مع الأهداف التي يسعى إليها الفاعل .فالعقلانية تفسر في هذه الحالة تكيف الغايات مع الوسائل . أما رجل الاقتصاد الحديث فيعرفه من ناحيته السلوك العقلاني بصفته اختيار الفرد للفعل الذي يفضل من بين كل الأفعال التي تتوفر له إمكانية إنجازه .²

أما في علم الاجتماع إن مفاهيم العقلانية بالنسبة للغايات **Zweckrationell** عند فيبر واضاف لها عقلانية الغايات والفعل المنطقي باريتو ، و الأدوات كما عبر عنه بارسونز ،تحركه الدوافع كما يرى شوتز ، إذن فالمفهوم هو عمليا مترادفات تدل كلها على فعل يكيف الغايات التي يسعى إليها .³ فمثلا فيبر الفعل بالنسبة يتكيف مع القيم ، فمثلا تضحية الشاب الفلسطيني بعملية استشهادية هي عقلانية بالنسبة للقيم التي يكتنفها المجتمع المتواجدة فيها وينطبق كذلك على المقولات على أنها عقلانية -العملية الاستشهادية- عقلانية أو غير عقلانية إذا كانت متطابقة مع المعرفة العلمية أو بالأحرى العقل العلمي.

غير أنه يمكن أن نطرح سؤال حول تصورات الفاعلين حول الأساطير والمعتقدات خاصة في مجتمعنا والتي تظهر في سلوكات الفاعلين هل هي عقلانية أم غير عقلانية ؟ نقول أنه في بعض الأحيان

¹ - Ibid.p 1149-1150 .

² - Boudon (R.), Bourricaud (F.), **A critical dictionary of sociology**. Translated by: Peter Hamilron, 3ED, Routledge, Britain, 2003, p 285.

³ - Ibid, pp285-286

والظروف تكون عقلانية إلى حد ما بالنظر المعرفة والسياق السوسيو ثقافي والتاريخي بيد أن الملاحظ والمتأمل الخارج عن تلك الجماعة يحكم عليها على أنها غير عقلانية راجع لخلفيته الثقافية والذهنية وهذه الحالة النفسية، وبالتالي فالأساطير أو المعتقدات هي نتيجة لرد فعل عكسية ناتجة من البناء الاجتماعي و تفاعل أفرادها فمن جهة نظرية الفعل أن الأساطير تصورات ومعتقدات الأفراد هي استجابات متكيفة مع الوسائل المتاحة لتحقيق غاية ما مع الأخذ في الاعتبار قابلية التباين الاجتماعي.¹

فمصطلح عقلانية أخذت يتغير في دلالاته اللفظية إذ يوجد من يصطلح عليها معقولة / عقلية كخليل أحمد خليل وهذا عند ترجمته للمصطلح الأجنبي نحو العربي غير أنه كما قال مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة: "أن هؤلاء المؤلفون يعلمون دون ريب ما يفعلون ، حين يقرنون الكلمة العربية بنظيرتها الأجنبية فغن معنى هذا أنهم يدركون أن الكلمة لم تكتسب بعد قوة التحديد في اللغة العربية ."² أي أن غياب التحديد الضروري لمفهوم عقلانية على اعتبار أن هذا الاصطلاح هو الأكثر تداول بين الباحثين، هذا ما يفسر لنا أنها بحاجة الى كلمة أجنبية تقرر بها لتوضح المراد منها أي كما قال بن نبي كلمة في اللغة العربية تحتاج إلى عكاز أجنبي .

فالأستاذ خليل أحمد خليل يرى أن التفريق الحديث بين العقلي واللاعقلي كما تناوله يخلف التفريق الكلاسيكي بين المنطقي واللامنطقي، أي الأفعال العقلية/المنطقية أي تلك التي تتميز بتوافق الغايات مع الوسائل فباريتو يضعها في عداد الأفعال التي لا يمكن تفسيرها بالعادات والمعتقدات او الدوافع الغريزية...فنظرية الألعاب والنظرية السوسيولوجية والنظرية السياسية تتلاقى عند مقترح ابستمولوجي وهو لا يمكن يوجد تعريف عام لمفهوم العقلانية (معقولة /عقلنة/عقلية).³ ويعرفها دينكن ميتشل بأنها ذلك التفكير و السلوك الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية والذي يتسم بأهدافه المتناسكة والمتزنة التي يمكن تحقيقها من خلال الموضوعية العلمية وفي السوسيولوجيا البريطانية استعمله

¹ - Ibid,pp286.

² - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة.ط4، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 24 .

³ - خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. ط1، دار الحداثة، 1984، ص 205 .

البروفسور هوب هاوس في سياق نظرية للتقدم البشري واعتبره مبدأ عضوي لتحقيق التوازن بين النواحي الاجتماعية.¹

وبذلك فالعقلنة تحدد على أنها "ترتيب بنية العناصر أو السلوكات أو الممارسات المختلفة بطريقة تجعلها متطابقة مع مبادئ ومقتضيات العقل في معناه الواسع"²

فالسلك الرشيد أو المعقول هو كل ما يستند إلى التفكير المنطقي لا الانفعال، فالسلك الاجتماعي يتم الحكم عليه عندما يتسق مع الأنماط المنطقية للفر الذي يربطون بينه وبين موقف معين ، "فالعقلنة في الجانب الإداري نقصد بها المزيد من التقنين والاتساق داخل التنظيم أو هو ذلك السلك الموجه نحو تحقيق أهداف محددة في الاطار المفروض عليه."³

وفي ندوة عبر مناهجية في السوربون تحت عنوان "نحو عقلانية جديدة" قام مركز الأبحاث الروماني في باريس بتنظيم ندوة-حوار في مدرّج ريشيليو في جامعة السوربون الباريسية. وقد دُعِيَ إلى هذه الندوة عدد من كبار الاختصاصيين العبرمناهجيين.

استهل إدغار موران⁴ الندوة بمحاضرة بعنوان "العقل، العقلانية، العقلنة، المذهب العقلي"، دعا فيها إلى عقلانية مفتوحة على العالم. وقد قدّم موران، في سياق حديثه، التعريفات الآتية:

1- العقلانية Rationalité: هي حوار بين الإنسان والعالم. وتجاوب هذا الحوار صعوبات تتعلق بإمكانية مطابقة الواقع مع ما هو "معقول".

¹ - دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع. تر: إحسان محمد الحسن، ط2، دار الطليعة، لبنان، 1986، ص 171-172.

² - عبد الكريم غريب، معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتيكية والسيكولوجية. مرجع سابق، ص 808.

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

⁴ - إدغار موران Edgar MORIN مدير أبحاث في المركز الوطني الفرنسي للبحث العلمي، ويرأس الهيئة الاستشارية العلمية لمركز روابيومون لعلوم الإنسان. ولموران أكثر من ثلاثين مؤلفاً في علم الاجتماع والإبستمولوجيا والسياسة والأنثروبولوجيا وغيرها من فروع المعرفة. بتصرف من الباحث في هذا الموضوع الموجود بموقع معابر، لمزيد من الاطلاع يرجى مراسلة العنوان : معابر، دمشق، ص، ب 5866 maaber@scs.net.org

2- العقلنة Rationalisation: وهي انغلاق الفكر على مفهوم أو على جملة معطيات، يعتبرها هي الواقع. وبالتالي، ليست العقلنة سوى عقلانية مغلقة تمنح النظام العقلي امتيازًا خاصًا. والعقلانية، في رأي موران، عدو العقلنة. وقد أضاف أن العقلنة ظهرت - وما زالت تظهر - في العديد من النظريات العلمية وغيرها من الأفكار التي أرادت حَسْرَ الواقع كَلِّه في جملة مبادئ، اختيرت كمرجع أساسي يُرَدُّ إليه كلُّ شيء.

3- المذهب العقلي Rationalisme: وهو المذهب القائل بأنه يمكن إخضاع جوهر الأشياء كَلِّها، من أخلاق وعلم وغيرهما، للعقل.

يعرّف الغرب بعقلانيتين: أولاهما مهذّمة لكلِّ شيء، من أساطير ونظريات وأديان وغيرها، باعتبارها "عديمة المعنى"؛ أما الثانية، فهي عقلانية بنّاءة، تحاول تقديم رؤية متماسكة إلى العالم. ويضيف موران أنه منذ روبسبير بدأنا بتأليه العقل. وقد حاول هيغل ضمّ التناقض ودمجه في التماسك المنسجم، أي عقلنة اللامعقول، مع ترك حقّ للانفتاح (مفهوم الديالكتيكا). أما كيركغور، فقد انتقد هيغل، قائلاً عنه إنه يعرف كلَّ شيء عن العالم، باستثناء نفسه! إلا أن انتقاد كيركغور هذا، بدوره، عقلاني الطابع، ولو أن العقل، برأيه، عاجز عن بلوغ الحقيقة.

كلُّنا يعرف تصنيف دوركهايم الشهير، الذي رأى بأن المجتمعات، في تطورها، تبدأ من الغيبي لتنتهي إلى العقلي. إلا أن دراسة بسيطة للشعوب التي تُعتبر "بدائية" يتبيّن أنها تتبع خطاً عقلياً معقدة في حياتها اليومية؛ ويمكن ملاحظة الحقيقة ذاتها لدى الحيوان. إن ما يميّز هذه المجتمعات هو علاقتها المختلفة مع ما هو عقلي ولاعقلي. فالغرب الحديث جعل من علمه المجرّد أسطوره الجديدة. وقد أفادت الحركات والأحداث العالمية الحديثة الغرب في اكتساب وعي جديد، أدى إلى رؤية "نسبوية" إلى الحقيقة Relativisme، وإلى استخدام المجتمعات الأخرى كمرآة له. ومع هذه الرؤية النسبوية، تبيّنت حدود العقل والعقلانية، وبالتالي حدود المنطق.¹ وقدم ريمون بودون ما اصطلح عليه النظرية العامة في العقلانية التي حسب تصوره تعطي اجابات عن الظواهر الاجتماعية "كظاهرة المعتقدات والرأي، تفسيراً ينأى بها عن اللاعقلانية التي تطبع تفسيرات أخرى...تعل الظاهرة نتيجة لحتمية سوسيوثقافية. إضافة إلى الأفعال

¹ - أنظر مداخلة إدغار موران المشار إليها سابقاً على شبكة الانترنت .

مادام كل فعل ينطوي على معتقدات .¹ اي أن النظرية العامة في العقلانية التي يقدمها ريمون بودون تتجاوز التفسيرات القائلة أن عقلانية الإنسان أداتية بل أنها تتعدى اختيار الوسائل وتفاضلاتها إلى القيم والغايات .

ثالثا : نماذج من المقاربات السوسيولوجية المفسرة لعقلنة الفعل الاجتماعي

1-3 سيرورة العقلنة والأشكال الجماعية و التطوعية عند ماكس فيبر

إن المتتبع لسيرورة التاريخية لعلم الاجتماع يلحظ طائفة من الآراء والأطروحات النظرية ، والتي تبدو الخلافات بينها جذريا أحيانا بيد أن هذا التنوع في وجهات النظر مؤشر حاسم على الحيوية ومواطن القوة لا الضعف .ومن بين تلك الأطروحات مقارنة ماكس فيبر حيث تزامن بروز المجتمع الحديث في نظره مع ظهور تغيرات في الفعل الاجتماعي ، أي ان الأفراد تحولوا عن المعتقدات التقليدية التي تركز على الشعوذة والتفسيرات اللاهوتية إلى تبني أنماط تفكير تتسم بالعقلانية وقد أطلق فيبر على ذلك مفهوم العقلنة الترشيده "ويقصد به تنظيم الحياة الاجتماعية على والاقتصادية انطلاقا من مبادئ الكفاءة المرتكز إلى المعرفة التقنية".² اي أن الانسان عرف تطور جعله ينتقل من مستوى التبعية إلى استقلالية الذات.

فإذا كانت المقاربات الوظيفية والصراعية تؤكد على أهمية البناء الاجتماعي و تأثيره على سلوك الفاعلين ، فإن مقارنة الفعل الاجتماعي تهتم بدور الفعل والتفاعل بين افراد المجتمع ، ويعتبر ماكس فيبر أول الداعين لمقاربة الفعل الاجتماعي " كل مظاهر السلوك الإنساني التي يضيف عليها الأفراد معنى ذاتي".³ وبذلك فماكس فيبر يركز على الفهم التأويلي للمعنى الذاتي للفعل الاجتماعي مستعيضا عن الاحصائيات، كما يختلف بذل عن كارل ماركس الذي يرى بأولوية وحتمية العوامل المادية في إحداث التغير الاجتماعي وعن دوركايم في نزعه الراديكالية التي تعطي أولوية الضمير الجمعي وتأثير على توجيه السلوك ، فنظرة فيبر للفعل ليست نظرة سيكولوجية كما ي علم النفس الإدراكي والذهني لأن الفرد

¹ - بودون ريمون، أبحاث في النظرية العامة في العقلانية العمل الاجتماعي والحس المشترك. تر: جورج سليمان، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2010، ص 37 .

² - أنتوني جينز، علم الاجتماع . تر: فايز الصياغ، ط 4، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005، ص 72.

³ - Weber (M.), *Economie et société: Les categories de la sociologie*. Traduit par Julien freud et autres, Tome 01, Ed 03, Pocket, 2010, p 27- 28 .

مفكر ومنتج لمعاني أي حالات الوعي و ترسباته البيولوجية أو بنيته الحسركية كما عبر عنها جون بياجيه Jean piaget في نظرية بنية العقل المعرفية لديه، وإنما هو فعل اجتماعي متعلقا بسلوك الآخر والدلالة التي ننيطها بأفعالنا أي فهم الآن في إطار الآخر، مع الأخذ بالحسبان تأثير الأوضاع والظروف الاجتماعية التي أنشأتها، لأن الفاعل في حالة توقع دائم استراتيجية الفعل ، لأن الفاعل يتحرك من الداخل - الذات - إلى الخارج نحو المحاكاة والتقليد والإنشاء، ومنه فأسس تحديد الفعل الاجتماعي كما يراها فيبر على النحو التالي¹: **الفعل العقلاني الغائي**: من خلال توقعات سلوك الأشياء والعالم الخارجي وسلوك الاشخاص الآخرين والتوقعات بوصفها شروطا لغايات عقلانية. وهنا يقوم الفرد بموازنة بصورة عقلانية بين الوسيلة والغاية . **عقلاني قيمي**: من خلال الاعتقاد الواعي في قيم أصيلا أخلاقية أو دينية ولا علاقة لها بالنجاح أن الفرد يقوم بالفعل بغض النظر عن نتائج فعل يتوجه وفقا لأوامر أو وفقا لطلبات يعتقد القائم بالفعل أنها مفروضة عليه **الفعل الانفعالي**: وذلك بفعل تأثيرات راهنة و حالات شعورية . وهو شخص يرضي احتياجه إلى انتقام عاجل أو تأمل روحي آني . **الفعل التقليدي**: من خلال العادة التي درج عليها الشخص .وهو ما يقوم به الحشد في الحياة اليومية من تصرفات .

حيث يعبر فيليب رابنو أن عرض الأشكال الأربعة للفعل تقع على مجموعة اتصالية تمتد من السلبية إلى الايجابية في بداية برؤية خطية لعملية العقلنة... فعقلنة الفعل الاجتماعي كان غرضها تحطيم السلوكات التقليدية؛ يستلزم بان الذوات تصير بالضرورة أكثر استقلالية أي تقدم خطي من العاطفي إلى العقلي أي من التبعية إلى الاستقلال .² فحسب فيبر أن نمط الفعل الأكثر تمييزا للمجتمع الرأسمالي هو الفعل العقلاني الغائي ... بذلك يقدم فيبر مادة ذات مضمون تاريخي وهذا ما تكشفه أطروحته، التي تناول فيها تطور الروح الرأسمالية الغربية وحركة العقلنة التي رافقتها أو الاخلاق الاقتصادية في الديانات العالمية مبينا دور الديانات في توجيه الممارسات اليومية لمختلف أوجه النشاط الاقتصادي. وكان السؤال المحوري حول خصوصية العالم الغربي حيال مصير المجتمعات، "إلى أية عوامل ينبغي أن نعزو ولادة العالم

¹ - ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع . تر: هلال صلاح، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011، ص 53-56.

² - فيليب رابنو، ماكس فيبر ومفارقة العقل الحديث. تر: محمد جديدي، ط1، منشورات كلمة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص

الحديث وعلى وجه التحديد نشوء الرأسمالية ؟ علام تقوم وحدانية الغرب ؟¹ فيبر لم يضع العوامل الروحية في مواجهة المادية التاريخية، بل أن يوضح كيف تؤدي عملية تقويم العمل إلى عقلنة السلوك الاقتصادي لدى الشرائح الاجتماعية العليا والوسطى من رجال الأعمال.² يقول فيبر: "يتلخص هذا الواقع في أن رجال الأعمال وأصحاب الحيازات الرأسمالية ، وكذلك ممثلي الشرائح العليا المصنفة من اليد العاملة، وفوق ذلك، الملاك التقني والتجاري ذا الثقافة الرفيعة في المؤسسات الحديثة، هم بأغلبية كبيرة من الطائفة البروتستانتية".³ كما يرى ريمون بودون أن كلمة عقلانية ومشتقاتها الأكثر تناولا في كتابات فيبر في تفسير الظاهرة الدينية ويميز فيبر بين العقلانية والعقلانية الأدوات إذ يتعين على العلوم الاجتماعية أخذ هذا التميز بعين الاعتبار في تفسير معتقدات الأشخاص.⁴

وعليه فعقلانية الرأسمالي هي نتاج الملامح الثقافية للأخلاق البروتستانتية التي هي حسب تصويره بمثابة نداء رباني يمزج بين مفهوم المهنة Beruf والتي تشير إلى ضرورة أن يضع الفرد أنشطته اليومية وشغله تحت سلطة الدين مع عدم استخدام المدخرات في الملذات الشخصية، وتعتبر هذه الفكرة هي صميم تحليل فيبر، يرى كلود ديبار " أن المعيار الحاسم الوحيد لفعالية العمل هو الحافز النفسي ويصبح بفضل، بوصفه Beruf أفضل وسيلة لضمان خلاصه... ولد السلوك العقلاني المتأسس على فكرة Beruf من روح النقيض المسيحي"⁵ أطروحة فيبر إذ هي عبارة عن توافق بنيوي بين الأخلاق الطهرانية للمذهب الكالفني المؤمن أصحابه بسبيل الخلاص عبر ربط المهنة Beruf بسلطة دينية وبين روح رأسمالية تتضمن حسن إدارة الاستثمار والحساب ..الخ فسيرورة العقلنة هذه جعلت من عمل المرء سبيل نجاته ووصله لمرتبة الخلاص هذا الانتقال عبر السيرة التاريخية من الأشكال الجماعية* إلى الأشكال التطوعية* شكل

¹ - لوران فلوري، ماكس فيبر. تر: محمد علي مقلد، ط1، دار الكتاب الجديد المتحدة، لبنان، 2008، ص36 .

² - نفس المرجع، ص 54 .

³ - Weber(M.), **The Protestant Ehtic and the Spirit of Capitalism**. Translated by Talcott Parsons, Second Edition, Routledge, New York, 2005, p03.

⁴ - ريمون بودون،، أبحاث في النظرية العامة في العقلانية العمل الاجتماعي والحس المشترك . مرجع سابق، 157-161 .

⁵ - كلود ديبار، أزمة الهويات : تفسير تحول. تر: رندة بعث، ط1، المكتبة الشرقية، لبنان، 2008، ص 72 .

* يشير مصطلح الأشكال الجماعية **Vergemeinschaftung** العلاقات الاجتماعية المبنية على الشعور الذاتي (فعل تقليد أو انفعالي) أما مصطلح الأشكال التطوعية **Vergesellschaftung** وهو العلاقات الاجتماعية المبنية على التراضي أو تنسيق المصالح معللة عقليا. انظر كلود ديبار، نفس المرجع، ص 61 .

هوية للرجل الاقتصادي الرأسمالي يتصف بالعقلنة في سلوكه لأن العقلنة هي المنظم الفعلي للحياة الاجتماعية والاقتصادية.

3-2 الأفعال العقلانية واللاعقلانية في نظرية فلوريديو باريتو:

أقام باريتو نظرية عن الفعل الاجتماعي استندت على التمييز بين نمطين أساسيين من أنماط السلوك الانساني، النمط الأول اسماء الفعل المنطقي (العقلاني) والثاني الفعل اللامنطقي (اللاعقلاني) " فالأفعال العقلانية تتميز بالملائمة الذاتية والموضوعية بين الوسائل والغايات لان الأفعال المنطقية تصف النطاق الاقتصادي بينما تشكل الأفعال اللاعقلانية حقل الأبحاث في علم الاجتماع"¹ أي أن الفعل العقلاني حسب باريتو يتكون من تطبيق المنهج المنطقي المرتكز على المعرفة الإمبريقية والاستدلال الصحيح على اختيار الوسائل المحققة للأهداف المرجوة؛ فالفعل العقلاني يكون فيه تطابق بين الوسيلة والغاية في عقل الفاعل حيث يقول باريتو عن مكونات الفعل المنطقي: " هي تلك الأفعال التي ترتبط منطقيا بغاية معينة، لا بالنسبة أيضا للأشخاص الذين يقومون لها فحسب، وإنما بالنسبة أيضا للأشخاص الآخرين ذوي المعرفة الأكثر شمولاً، إذن هو السلوك المنطقي ذاتياً وموضوعياً".² السلوكات غير منطقية أربعة هي³:

أ. تكون مجردة من الغائية موضوعياً وذاتياً

ب. تكون مجردة من الأثر لكن يتم إدراكها من قبل الأشخاص لتصافها بغائية معينة .

ج. هذا النمط يتضمن نوعاً آثاراً موضوعية لكنها ليست نابعة من إرادة الشخص.

د. هذا النوع ينتج آثاراً موضوعية لكن ليست التي يسعى إليها الفاعل المتحرك بوعي.

بما أن السلوك الغير منطقي هو السائد في الحياة البشرية فإن لهذه الأفعال جذور هي ما يسميه باريتو بالرواسب والمشتقات " الرواسب هي حالات عقلية ثابتة توجد في كافة المجتمعات بالرغم من أن التعبير

¹ - ريمون بودون، فرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع. تر: سليم حداد، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 92 .

² - محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع. ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 242-243 .

³ - ريمون بودون، فرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع. المرجع السابق، ص 92 .

عنها يختلف...وما من شك أن لها جذور نفسية وببيولوجية ومهمة علم الاجتماع هي تفسير هذه الرواسب ودورها في الحياة الاجتماعية¹ وتصنف هذه الرواسب حسب باريتو إلى ستة أصناف هي:

غريزة التكامل (التركيب) - غريزة استمرار التجمعات - الحاجة للتعبير عن العواطف بسلوك خارجي -
رواسب ذات صلة بالألفة الاجتماعية - تكامل الفرد وتابعيه - الراسب الجنسي.²

فغريزة التركيب تعني القدرة على التفكير والربط بين المفاهيم والأفكار والواقع الاجتماعي أما غريزة استمرار التجميعات فلها علاقة باستمرار العلاقات الاجتماعية بين الفاعل والآخرين سواء كان أحياء أو أموات وكذا علاقته بالمكان إضافة إلى التعصب الطائفي الديني مثلاً أما الحاجة للتعبير الخارجي وهو صياغة التبريرات العاطفية والتعبير عن الأنا ومثال ذلك الاحتفاليات الدينية وغيرها أما راسب العلاقة المجتمعية والذي يعبر عن الألفة فإنه يشير إلى التضحية والاحساس بالسمو كما كان لدى محاربي الساموراي الياباني هذا الراسب شجع العامل الياباني على التقاني في عمله، وتكامل الفرد مع تابعيه وهي تشير إلى فكرة التوازن وفي حال حدث خلل تتم استعادة التوازن وهذه الفكرة أيضاً استند إليها بارسونز وأخيراً راسب الجنس .³

إن تصنيف باريتو لهذه الرواسب يجب أن نأخذ في الاعتبار المحيط الاجتماعي والثقافي لأن هذه الرواسب تتغير بتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية للفرد كما أنركز على مفهوم الغريزة ذلك البعد في النفس البشرية التي هي ميل الفرد إلى إقامة رابطة بين الأشياء والأفكار والتي تظهر في شكل حاجات يسعى لتلبيتها وتعتبر مفهوم الغريزة أو الراسب كما أسماه باريتو هو أساس نظريته.

أما مفهوم الصفوة - النخبة- والتي تعني "تمايز الأفراد المنتمين إلى مجال من المجالات الحياة الاجتماعية⁴ بهذا التعبير أن النخبة هي فئة قليلة يتصف أفرادها بأنهم حققوا نجاحاً في الأعمال التي يمارسونها، وباريتو ركز على الصفوة في شقها السياسي والاقتصادي، وتنقسم الصفوة حسبها إلى صفوة

¹ - محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع. مرجع سابق، ص258.

² - ريمون بودون، فرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع. مرجع سابق، ص 93 .

³ - نفس المرجع، ص 93 .

⁴ - توماس بوتومور، الصفوة والمجتمع. تر: محمد الجوهري وآخرون، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1988، ص26.

حاكمة وتتألف من الذين يديرون شؤون البلاد وصفوة غير حاكم وتتألف من الجماهير، وفي كتابه العقل والمجتمع، "لا يهتم باريتو بتوزيع سمات معينة بل إلى اتعارض القائم بين الذين يملكون مقاليد السلطة وهم الصفوة الحاكم والذين لا يملكون وهو الجماهير"¹. وهذه الأطروحة تختلف عن أطروحة ماركس التي تركز على الصراع الطبقي الذي يحق بسبب المتغيرات الاقتصادية وحدها غير كاف لأن الصفوة المتحدثة باسم البروليتاريا هي التي ستتجح وليس البروليتاري ذاتها.

3-3 نظرية الاختيار العقلاني:

يؤمن أصحاب نظرية الاختيار العقلاني كما يقول إيان كريب لفكرة وجود المجتمع إلى حد التعصب ... إذ حاول هذه النظرية بناء أشكال ونماذج سوسيولوجية لما يقوم به الفرد في حال تصرفه بعقلانية في موقف معين، إضافة إلى الجانب النفعي لأن الفاعل حسبهم يختار ما يجلب له أكبر قدر من المنفعة، وهذا منطلق من قصد الفرد.² أي أن رغبات الفرد ومقاصده هي التي تبرر فعله، إضافة أن تعظيم المنافع له بعده اقتصادي في نظرية الاختيار العقلاني خاصة الاقتصاد الكلاسيكي لأن في تصورهم الإنسان كائن عقلاني يحاول على أساس المنفعة في علاقاته الاجتماعية أو التنافسية مع الآخرين إلى تعظيم المكاسب والمنافع وتقليل الخسائر وبالتالي فإن الفعل وسارات اتخاذ القرارات تأخذ في الاعتبار الكلفة وندرة الأشياء.

ففي الممارسة الاقتصادية يؤسس المنهج الحدي حججه على الخيارات العقلانية التي تقف وراء الأفعال لأن النشاط الاقتصادي يقتضي الاختيار المقصود بين مجموعة الأهداف على أساس الوسائل لأن الفعل الاقتصادي يقتضي الموازنة بين الأفعال والأشياء لأنه لا ينتج نتيجة لمجرد اشباع الحاجات لأن المنفعة هي موضوع الرغبة لدى الفاعل.³

والمبادئ الأساسية لنظرية الاختيار العقلاني هي:

¹ - المرجع السابق، ص 27 .

² - إيان كريب، النظرية الاجتماعية : من بارسونز إلى هابرماس. مرجع سابق، ص 112-113.

³ - جاك هارمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية. مرجع سابق، ص 125.

1/إن تفسير ظاهرة اجتماعية معينة يكون بإظهارها نتيجة منطقية لمجموعة قضايا كل منها مقبول في حد ذاتها

2/إن وجود إحدى النظريات السوسيولوجية يتوقف على تفسيرها الظاهرات الاجتماعية كلها دون استثناء على أنها نتيجة مجموعة من الأعمال الفردية3/ينبغي تحليل الأعمال الفردية انطلاقاً من كونها عقلانية.¹ وقد لاقت نظرية الاختيار العقلاني نجاحاً تجلي في تفسير عدد من الوقائع الاجتماعية على سبيل المثال في أعمل توكفيل أو الحرب الباردة... وغيرها.

3-4 الفضاء الاجتماعي كمجال لممارسات الفاعلين لدى بيار بورديو²:

يعتبر المجتمع الجزائري بمثابة القاعدة الفكرية لأعماله الإثنوغرافية والأنثروبولوجيا و السوسيولوجية، فمن خلال دراسته لهذا الفضاء الاجتماعي المتميز في بنيته عن التركيبة الاجتماعية الأوروبية، أدخل بورديو العديد من التعديلات والتغيرات والإضافات على المنظومة المفاهيمية لحقل الاجتماع: الهابيتوس، رأس المال الرمزي، الحقل... ويتضح هذا التأثير في دراسته عن المجتمع الجزائري بكل بنيته الاجتماعية عربي ومزابي قبائلي شاي نمط العيش إضافة لنوعية العلاقات الاقتصادية.³ بين بورديو أن دراسته تخرج عن نطاق الدراسات الكولونيالية التي ترى أن الأهالي غير متحضرين، وبذلك بين منطق الممارسة في دراسة الظواهر الثقافية والاجتماعية، حيث تمثل الممارسة السوسيولوجية الوحدة الأساسية في تحليلات بورديو، فبواسطتها يمكن تفسير التباينات الاجتماعية والثقافية، لأن الممارسة الاجتماعية ليست مجرد فعل ينتجه الفاعل في الحاضر بل له بعده التاريخي أي فعل تاريخي هو محصلة تجارب وخبرات، وهذه الخبرات التي يحملها لا فعل حسب بورديو تسمى الرأس مال يكتسبه خلال مراحل تنشئته ويولد لديه الاستعدادات تعبر عن ذاته الفاعلة في الفضاء (المجال) ومنه فإن منطق الممارسة هو نتيجة تفاعل الهابيتوس والمجال في هذا الصدد يقول: "إنه قطيعة فاصلة مع الرؤية العادية للفضاء الاجتماعي التي يحددها فعل

¹ - ريمون بودون، أبحاث في النظرية العامة في العقلانية العمل الاجتماعي والحس المشترك. مرجع سابق، ص 85.

* بيار بورديو عالم اجتماع فرنسي 1930 - 2002 من مؤلفاته سوسيولوجية الجزائر 1961، الجزائريون 1962، العمل والعمال في الجزائر 1963 وغيرها من الكتب ويمثل المجتمع الجزائري الانطلاقة لعمله الفكري.

³ - Bourdieu(P.), *Sociologie de l'Algérie*. 5 eme edition, Presses universitaires de France, Paris, 1974, p 9-51.

استبدال العلاقات الساذجة بين الفرد والمجتمع بعلاقة مبنية بين صيغتي وجود للاجتماعي، الهابيتوس والحقل، التاريخ الملتحم بالأجساد والتاريخ الملتحم بالأشياء.¹ ويقصد بالحقل الاجتماعي حسب بورديو بأنه "الحلبة التي تحتوي على مصادر معينة أو حصص يتم الحصول و الوصول إليهم عن طريق الكفاح والمناورات، إذن يُعرف الحقل عن طريق الحصص والتي تتمثل في: ثقافة البيت، نمط الحياة، الامتياز الثقافي (التربية)، الشغل، الأرض، السلطة (السياسة)، الطبقة الاجتماعية، السمعة،"² وبالتالي "فبنية الحقل (المجال ، الفضاء) عبارة عن حالة صراع قوى بين الفاعلين أو المؤسسات المساهمة في الصراع"³ أي أن موقع الفاعلين في الفضاءات الاجتماعية رهين حجم وبنية رأسمالهم (الثقافي ،الاقتصادي، الرمزي) تكشف عن التمايز وهناك تبرز مناورات الفاعلين ومواردهم واستراتيجياتهم وقواعد اللعب، خاضعون ومهيمنون في فضاء اجتماعي تركز فيه علاقات الهيمنة والامتياز، تكون فيه علاقات الهيمنة مستترة لأنها مستبطنة بعمق داخل الأفراد. لأن بورديو عمل على تفكيك آليات هذه الهيمنة بعد ملاحظة كل النطاقات والجماعات... ينتظم هذا الفضاء الاجتماعي حول بعدين: الحجم الإجمالي للموارد المملوكة وتوزيعها بين رأسمال اقتصادي (ثروات، رواتب، مداخيل) و رأسمال ثقافي (معارف، شهادات، آداب السلوك).⁴ فهذه القطيعة - التمييز - بين المال والثقافة مثلاً بين رجال الأعمال والفنانين لأن الرسم أو النحت يعتبر أحد أبعاد تشكل هوية الفنانين وأحد دوافعهم بينما الحقل الذي يتواجد فيه رجل الأعمال تعتبر النقود سمة على التمييز لأن كل حقل لديه قواعد خاصة به، وبالتالي كل فاعل يسعى لتحسين وضعه عبر استراتيجيات يتبناها لأن الفاعل يبحث عن سوى المنفعة لأنه يبحث عن امتيازات وعن اعتراف الآخرين.

3-5 مصادر الذات الفاعلة عند ألان توران:

من خلال القراءات الأولية التي قمت بها حول التراث السوسيولوجي **لألان توران** أنه مر بمراحل تركزت حول: **التحول الصناعي والحركات العمالية، ثم حول الحركات الاجتماعية وحول الذات الفاعلة ومؤخراً**

¹ - ستيفان شوفالبييه، كريستيان شوفيري، معجم بورديو. تر: إبراهيم الزهرة، ط1، دار الناية، سوريا، 2013، ص68.

² - Jenkins(R.), **Pierre Bourdieu Key sociologists**. Second Edition, Routledge, New York, 2006, p52.

³ - Bouedieu(P.), **Questions sociologie**. 2eme Edition, Minuit, Paris, 2002, p114.

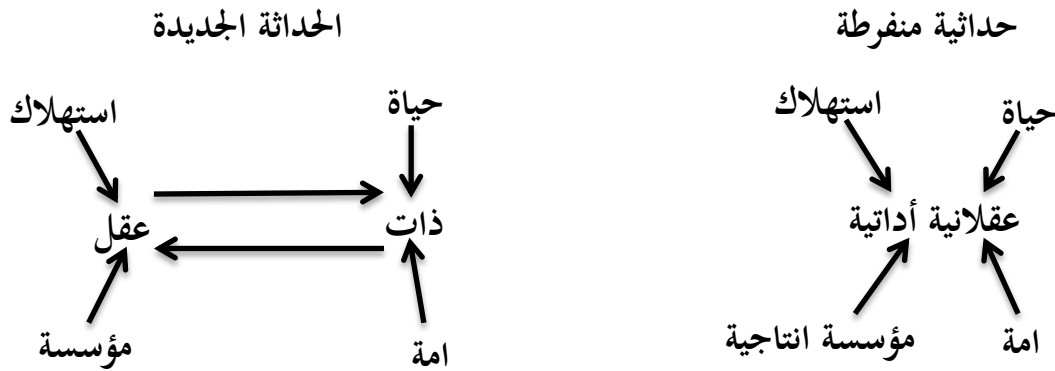
⁴ - فليب كابان، جان فرنسوا دورتييه، علم الاجتماع : أعلام وتواريخ وتيارات. تر: إياس حسن، ط1، دار

الفرقد، سوريا، 2010، ص208.

خاصة ظاهرة الإسلاموفوبيا في أوروبا فتصوره يتمحور حول أولاً: المنظومة المفاهيمية (فعل تاريخي، تاريخانية ، الحركات اجتماعية ، الذات الفاعلة ، الحادثة، المجتمع ما بعد الصناعي...الخ)أما الثاني هي أن المجتمع هو نتاج الذات الفاعلة اي أن توران ضد النزعة المجتمعية يقول توران: " تتكون الذات الفاعلة وسط إرادة الإفلات من القوى والأنظمة والسلطات التي تمنعها من أن نكون ذواتنا وتعمل على تحويلنا إلى مكونة لنظامها وسلطتها القابضة على نشاط الجميع ومقاصدهم وتفاعلاتهم".¹

ويحدد توران الذات الفاعلة في مقاومتها لعالم الاستهلاك الشخصي وكذا أن الذات لا تطابق ذاتها بالكامل وتبقى في عالم الحقوق والواجبات أي عالم الأخلاقيات ، ويرى توران أن نفيه لمسألة المجتمع الذي كان مجال دراسة السوسيولوجية الكلاسيكية لدوركايم وكونت وغيرها هذه السوسيولوجيا التي جعلت نطاق علم الاجتماع محدود يفسر بنية المجتمعات الرأسمالية وأهملت فعالية الأفراد كذوات أي ليسوا كأفراد بل أن لهم الرغبة في تغير محيطهم بدل ان يكون خاضعا لها أي يكون الفرد أكثر حرية ، ولكي تقف الذات في وجه السلطة التي يكرسها المجتمع لا يمكن لذات أن تحقق ذلك إلا عن طريق اقتران الذات بالعقل، فمن جانب يبعث العقل الأداتي الحياة في مجتمعنا...ومن جانب آخر يعتبر المجتمع مسكون بالفردية والذاكرة الجمعية...لأن فكرة الذات تعيد بناء الحقل الثقافي.²

شكل (03) فكرة الذات وبناء الحقل الثقافي في زمن الحادثة



المصدر: آلان توران ، نقد الحادثة .تر: أنو مغيث، ط1، المشروع القومي للترجمة، مصر، 1997، ص 287-289.

¹ - آلان توران، براديجم جديدة لفهم عالم اليوم. تر: جورج سليمان، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2011، ص 177-178.

² - آلان توران، نقد الحادثة .تر: أنو مغيث، ط1، المشروع القومي للترجمة، مصر، 1997، ص 287-289.

ومن هنا يتسأل توران عن كيفية الانتقال من العصور القديمة أو من التجارة الى الصناعة أو من المدينة الى الدولة، لأن **الفاعلية التاريخية**¹ لم تعد سمة ثانوية للمجتمع، فما يراها أن الحياة الاجتماعية ينظر لها كنظام اجتماعي تعمل الدولة على تأسيسه وتحدد قواعده كما كان التصور الأول لدى كونت ودوركايم أو نظرة بارسونز التي تركز سيطرة النظام على الفاعلين بل أن تفهم كفعل أو كحركة اجتماعية تمثل علاقات الفاعلين في التغيير الاجتماعي.

رابعا : مقاربات سوسيولوجية مفسرة لعقلنة الفعل والسلوك في نطاق العمل والتنظيم

يهيمن التنظيم كظاهرة على حياة الأفراد ، لأن التنظيم كنسق اجتماعي يعمل بوعي في إطار واضح المعالم، فقد خصص علماء الاجتماع جانب من تفكيرهم لدراسته، فالإرث السوسيولوجي المتراكم يسمح بدراسة التنظيم كعملية اجتماعية لهذا سنحاول أن نقدم عرضا لبعض المقاربات السوسيولوجية التي اهتمت بتفسير عقلنة السلوك واستعمال الأساليب و التقنيات ، لأن الفعل التنظيمي هو في الأساس فعل انساني سواء تعلق بماكس فيبر أو تالور أو كروزي فإن هناك خاصية مشتركة هي التركيز على المظهر الانساني في العملية التنظيمية .

1-4 التنظيم كعقلنة عند ماكس فيبر

تستند نظرية فيبر على مفهوم السلطة "الذي قصد به احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين ...إذ يذهب إلى أن ممارسة السلطة تقتض وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمي يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا".² مما يعني أن الأفراد يمثلون لأوامر شخص معين ليتكيفوا معه من خلال عملية عقلنة بسيطة أساسها حاجة الأفراد إلى تويه آخرين ، كما أن علاقة السلطة حسب فيبر تنمو فقط في الجماعات الكبيرة وهذا بسبب معايير وقيم الجماعة لأن هذه الآخرين تمارس ضغط على منتسبيها وضبط على الأفراد وبهذا التصور يعتبر التنظيم فضاء يتصف الفاعلين فيه بطابع عقلاني ، لأن هذه الفكرة تشكل عملا محوريا في سوسيولوجيا فيبر خاصة في كتابه **الاقتصاد والمجتمع** فحسب ريمون آرون " مفهوم العقلنة هو الأساس الذي يوحد بين المنهج والأبحاث والفلسفة

¹ الفاعلية التاريخية وهي قدرة المجتمع على التصرف في نظامه الخاص دون الاعتماد على مبدأ خارج المجتمع.

² - السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص72-73.

التي نجدها عند فيبر¹ من خلال هذا يتضح أن فيبر طرح هذا المفهوم من خلال دراسته للاقتصاد وعلاقته بالمجتمع، خاصة درسته للمجتمعات القديمة، أي على أساس تاريخي، ففكرة البيروقراطية التي يتناولها أن التنظيم هو عملية اجتماعية معقنة حيث يذكر ذلك " ...أن جل الميادين ،دولة جيش حزب كنائس ، مؤسسات اقتصادية، والجماعات القائمة على المصالح ،الجمعيات والمنظمات...لأن تطور هذه الأشكال والتقدم المطرد للإدارة البيروقراطية بكل بساطة هو بمثابة بذرة انطلاق بالنسبة للدول الغربية الحديثة".² فالبيروقراطية في الاستعمال الفيبري هي ظاهرة اجتماعية تختزل كل أشكال التنظيم الاجتماعي إذ تعمل على تكريس السلوك العقلاني في التنظيم وتعتبر عن الخصائص الجوهرية للمجتمع الرأسمالي.³ ولاستيعاب جوهر العلاقة بين عملية العقلنة والبيروقراطية يحدد فيبر الأنماط المثالية الثلاث للسلطة ويقصد بها هنا التوجيه الذي يجد تعبيره في المخيال الجماعي لأفراد التنظيم بشرعية السلطة ويظهرون لها الولاء والطاعة وهذه الشرعية تحمل طابع عقلاني وهذه الانماط هي:

1/ النمط الروحي (الكاريزماتي) وتقتض وجود قائد ملهم يتمتع بخصائص نادرة ويظهر له الخضوع الاستثنائي للطابع المقدس أو للقيمة المثالية وقد استعمل هذا المفهوم من قبل ردولف زوم⁴ في هذا النمط بتم إضفاء صفة البطولية غير أن هذا النمط مرهون بمصير شخص واحد مما قد يحدث في حال ذهابه حالة من الفراغ في التنظيم أما النمط التقليدي فيستند على قدسية التقاليد والاعتقاد في الطابع المقدس بالنسبة لتقاليد صالحة في كل العصور.⁵ في هذا النمط تضي هالة من القداسة على التنظيم كونه غير قابل للزوال وهذا شأن كالأنظمة الملكية في أوروبا.

أما النمط الثالث وهو سلطة العقلنة وتقوم على الاعتقاد بوجود طابع شرعي لمجموعة المعايير والقواعد التي تتولى عقلنة السلوك.⁶ أما هذا النمط السلطة يتصف سلوك الفاعلين بالعقلانية بحقيق يكون الولاء للمبادئ الموضوعية وفي هذه المرحلة يعتبر الجهاز الإداري البيروقراطي هو القائم لاتصافه بالعقلنة وهذا

نقلا عن الحبيب¹ - Aron(R.),La sociologie Allemande contemporaine.Qudrige/Puf,Paris,1981,p125.

معمرى، التنظيم في النظرية السوسيولوجية ط.1، منشوات مابعد الحداثة، المغرب، 2009.

² - Weber (M.),Economie et société: Les catégories de la sociologie.Tome1,Op.cit,p298.

³ - الحبيب معمرى، التنظيم في النظرية السوسيولوجية ط.1، منشوات ما بعد الحداثة، فاس، 2009، ص16.

⁴ - Weber (M.) Economie et société: Les catégories de la sociologie.Tome1,Op.cit,p289,290.

⁵ - Ibid,p289.

⁶ - Ibid,p289.

الأساس يساعد الفاعلين على التكيف مع العمل وفق أسس أكثر عقلنة، ومنه هنا فإن أنماط السلطة هذه تقابل أنماط الفعل التي وضحتها سلفا إذ ينتقل الفاعل من وضعية التبعية إلى حالة يكون فيها أكثر استقلالية ومعبرة عن هويته وكيانه .¹

وتتكون الإدارة المسيرة في صيغتها الخالصة من موظفين فرديين Einzelbeamte يتصفون بالخصائص التالية:

أحرار من الناحية الشخصية، مما يقتضي عليهم سوى الخضوع للواجبات الموضوعية. يتوزعون حسب تراتبية hiérarchie للوظيفة موضوعة بشكل محكم. يتصفون بكفاءات مرتبطة بالوظيفة، لأنهم موضع تعاقد ولهذا يتم انتقاءهم مبدئيا بشكل حر Frei حيث يتم هذا الانتقاء بناء على التأهيل المهني وهو في الحالات الأكثر عقلنة، إذن تأهيل مهني يتم التبين منه بوساطة الاختبار و عن طرق الشهادة بالإضافة لحصولهم على أجور دائمة حسب موضعهم في السلم الإداري والمسؤولية التي يتحملونها، كما يتمتعون بالحق في التقاعد.... ولهذا يتصرفون إزاء وظيفتهم كمهنتهم الوحيدة أو الرئيسية، ولهم مسار مهني ويرتقون تبعا للأقدمية كما يتصفون بالانضباط والتجانس مع وظيفتهم ويميزون بين ملكية الإدارة وملكياتهم.² إن هذه القواعد تعمل على تحقيق الامتثال لقواعد التنظيم و أهدافه، فالتنظيم كعملية عقلنة ليس فقط مجموعة قواعد لأنه تسلسل من الأفعال التي توجهها ممارسة تبحث عن عقلنة وترشيد الفعل التنظيمي كنشاط يتجلى معها الطابع الانساني³ إن هذه التصور للتنظيم على أنه عملية عقلنة صاغها ماكس فيبر ممثلة في الممارسات والأفعال الأفراد داخل الحقل التنظيمي كالالتزام بالواجبات والكفاءة والانتقاء والتعاقد وغيرها من الصفات يجب ان تكون ممنهجة وتحمل طابع شرعي - نمط السلطة القانونية - وبالتالي فالتنظيم البيروقراطي عبارة عن عملية عقلنة تسهم في تطوير المجتمع المتواجد فيه وتعمل على تحقيق النمو التنظيمي.

¹ - أنظر لحبيب معمرى، التنظيم في النظرية السوسيولوجية. حيث اعتمدنا على تحليله وتصويراته في شرح الكثير من نظريات التنظيمات التي اعتمدناها في بحثنا .

² - Ibid, p294,295.

³ - لحبيب معمرى، التنظيم في النظرية السوسيولوجية .مرجع سابق، ص 20 .

2-4 عقلنة استعمال التقنية والسلوك: التنظيم العلمي للعمل لدى فريدريك تايلور:

تعتبر الأبحاث التي قام بها تايلور لعقلنة السلوك في العمل للبحث عن أفضل طريقة في الاشتغال وذلك عن طريق إدخال تغييرات بهدف عقلنة طرق وأساليب العمل بغية زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف، حيث تذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق عقلانية - تتصف بالعقلنة- ذات أهداف محددة وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد أفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية.¹

وبالتالي فمفتاح هذا الإطار النظري هو التمييز الفاصل بين المفهوم و التنفيذ " إن أي عمل مهما كان يحتاج دائما إلى عمليتين {...}تهدف إحدهما إلى مفهوم العمل أو تنفيذه وتهدف الأخرى غلى التحقيق المادي له، فالأولى عملية فكرية والثانية عملية يدوية {...} وبالتالي فعقلنة المؤسسة وتنظيمها يعني تخفيض النشاطات فيها إلى ذلك المحتوى الذي يكون فيه التنظيم العلمي للعمل. "² ومبادئ الادارة العلمية - بعد خطوات منهجية تمت- كما براها تايلور، "يجب التوصل إلى اقصى حد من تقسيم العمل مع دراسة الزمن والحركة وكيفية تسييره بهدف التوصل إلى الطريقة الأفضل لأداء العمل إضافة إلى التأكد من أداء العمل وسرعته ونوعيته الوسائل المستخدمة وهذا عبر الإشراف الدقيق والمخطط، أما نظام الحوافز فيكون على أساس القطعة اي كلما زاد عدد القطع زاد الأجر"³ ما تناولها تايلور بالبحث والدراسة على مستوى تنظيمات العمل الصناعي زودنا برؤية نظرية و أمبريقية حول واقع البيئة التنظيمية ، فقد أكدت تجارب تايلور بأن حل المشكلات المرتبطة بالصناعة وتحقيق الأهداف الاقتصادية للتنظيمات الصناعية يتطلب عقلنة لظروف وشروط العمل.

3-4 عقلنة القرارات في التنظيم هربرت سايمون:

اهتمام هربرت سايمون بهذا البعد في التنظيم يفسر بأن العملية الادارية سيرورة من القرارات يندمج فيها الفاعلين في المؤسسة وهذا يتطلب تنسيق السلطة والكفاءة والمسؤولية حيث يرى أن مفهوم العقلانية

¹ - إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 96.

² - برنار موتيز، سوسيولوجيا الصناعة. تر : بهيج شعبان، ط1، منشورات عويدات، لبنان، 1974، ص14، 15.

³ - Taylor (F.), TAYLOR Frederic Winslow, **La direction scientifique des entreprises**, traduit par Luc Maury, 1^{ere} ed, Dunod, Paris, 1965, p193, 264. حاولت هنا أن ألخص ما جاء في الفصل الخامس لأن المقام هنا ليس التوسع أكثر في النظرية .

المحدودة أن تكون القرارات منسجمة مع أهداف التنظيم إذ يتعين على صاحبها أن يقدر بشكل جيد ماهي البدائل المتوفرة ويجب ان يكون عقلانيا غير أن هذه العقلانية في نظره محدودة وهذه الكلمة عقلانية لوصف قرار غير كافي بل يتوجب أن تضيف لها صفة تدل عليها .كما يصنفها الباحث لحبيب معمري من ترجمته لنظرية سايمون¹:

- قرار عقلاني بشكل موضوعي: إذا كان يجسد التصرف الصائب الذي يحقق أعلى قدر من القيم في وضعية معينة.

- قرار عقلاني بشكل ذاتي: يوفر أعلى قدر ممكن من الحظوظ لبلوغ الهدف بالنظر إلى المعرفة الحقيقة التي يملكها صاحب القرار حول الموضوع .

- قرار عقلاني بشكل واعي: تكيف الوسائل بالمقارنة مع الأهداف هو عملية واعية

- قرار عقلاني بشكل مقصود: مادام أن الفرد أو التنظيم اختاروا هذا التكيف عن قصد

- عقلاني من وجهة نظر التنظيم: إذا كان القرار يخدم الأهداف التي يسطرها التنظيم

- عقلاني من وجهة نظر الفرد: إذا كان القرار يتماشى مع نوايا الفرد

أن هذه الصفات التي ألزمت بعقلانية القرار هي تعبير عن طبيعة القرارات كسلوك ناتج عن فاعل أو التنظيم في وضعيات مناخ تنظيمي يحيط بصناعة القرار ومن خلال هذا يتضح أن عملية اتخاذ القرار بهذا التصور لها جانب متعلق أساسا بقدرات الفرد ومعرفته الكامنة ومقارنته بين البدائل وجانب متعلق بالتنظيم تتمثل في البيئية التنظيمية للمؤسسة في حد ذاتها.

من خلال هذا أن سايمون السلوك العقلاني هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات حيث تميز بين نوعين من العقلنة:

¹ - لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية .مرجع سابق،ص 43-44 .

- **العقلنة الموضوعية:** هو السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تقضيلات محددة للإنسان وكذلك معلومات كاملة في البدائل ونتائجها المتوقعة.

- **العقلنة الشخصية:** وهو السلوك لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان وأخذاً في الاعتبار القيود المختلفة التي تحدد قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.¹

وبالتالي في نظر سايمون يجب أن نميز بين الجوانب العقلانية والغير عقلانية في السلوك الاجتماعي في التنظيم.

فالرشد المحدود (العقلنة المحدودة) وهي تبحث عن سلوك الناس الذين يقنعون بأقل من الحد الأقصى للمنفعة لأنهم لا يستطيعون الوصول لهذا الحد²، "أن وراء كل الأعمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار وهذا الاختيار يسبق الأداء الفعلي"³

أن موضوع اتخاذ القرارات لا يتوقف على المتغيرات الداخلية للتنظيم بل جانب من الاختيار يتحدد وفق للظروف البيئية السائدة لأن المجتمع أحياناً يحد من البدائل المتاحة، إذ يربط سايمون بين اتخاذ القرارات والتأثير (نفوذ أعضاء التنظيم) منه تكون السلطة متغير أساسي في السلوك التنظيمي وهنا تقرر فئة الاطارات على المنفذين.

4-4 التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي:

وضع كروزي وزميله فريدبرغ نوع جديد من التحليل السوسولوجي (التحليل الاستراتيجي لنسق الانساني في التنظيم) لأن الفرد لا يتفاجأ بطبيعة الضغط الذي مرسته التوجهات النظرية للمدرسة الكلاسيكية التي تعتمد على التحفيز عن طريق العوامل المادية - تركز على الربح- أو مدرسة العلاقات الانسانية التي ترى التحفيز في أنماط السلوك، في مقابل ذلك فسوسولوجيا التنظيم تؤيد أن الفرد كفاعل ينظم الحقل التنظيم كما يتمتع بدرجة من الحرية والعقلانية والاستقلالية الداخلية، فكروزي يرى أن التنظيم لا يخضع

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي. مرجع سابق، ص 193 .

² - نفس المرجع، ص 193.

³ - نفس المرجع، ص 196.

للعوامل الخارجية أو الأفراد لأن الأفراد يبنون استراتيجيتهم تبعا للألعاب السلطة، فمفهوم اللعب يدل على الآلة ، أساسيات الفعل ، التنظيم ..) فاللعب يوفق بين الحرية والإكراهات لأن اللاعب يبقى حرا لكي يشارك مما يكيف بذلك استراتيجية عقلانية مع وظيفته إضافة لاحترامه لقواعد اللعب. والتحليل الاستراتيجي للتنظيم مؤسس على ثلاث دعائم للانطلاق وهي¹:

- 1- ان الأفراد لا يوافقون على أن يعاملوا كوسائل بسيطة للوصول إلى هدف محدد لتنظيم
- 2- في التنظيم كل الفاعلين يتمتعون بحرية نسبية، فالفاعلون يسعون لتأليف استراتيجية خاصة مع الأخذ بعين الاعتبار الألعاب والسلطة لا استعمال هوامش المناورة النسبية والمأخوذة دوما من التنظيم من أجل زيادة تأثيرهم -سلطتهم- وبسط مسؤوليتهم .
- 3- الفاعلون عقلانيون لكن عقلانيتهم محددة بالزمن والامكانيات وترتيبهم للوسائل لذا سيرتاحون للوصول إلى هدف نهائي ألا وهو الرضا .

والمفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي هي كالآتي:

- 1- **نسق الفعل الملموس:** هو مجموع العلاقات غير رسمية التي بطبيعة الحال كموضوع بين أعضاء التنظيم من أجل حل المشاكل اليومية الملموسة لهذا فالبناء الاجتماعي لا يتكهن بالتطور المعياري للتنظيم الذي يوحي بأهمية وظيفة النسق.
- 2- **منطقة الالاقين (منطقة الشك):** منطقة الالاقين ملازمة لكل تنظيم ويرتبط هذا المفهوم بتعاريف نسبية حول التنظيمية لهذا السبب من أجل أن الحديث عن هذه المنطقة تكون مرتبطة بالجانب التقني ، الاقتصادي ، التجاري أو أخرى، وهي متاحة دون ضغوط لكن فرص الفاعل تهيء المنفذين والأعضاء لنتائج: كنوع من الاستقلالية، التأثير للحصول على السلطة في التنظيم .

¹ - Roger(A.), L'essentiel de la théorie des organisations. 1ere Edition, Gualino, Paris, 2006, p73.

3- **السلطة:** التعريف الكلاسيكي للسلطة هي سلطة "أ" على "ب" وحجم الحصول بالنسبة لـ "أ" حيث "ب" في مواجهة بعض الأشياء دون تدخل "أ" هذا التعريف ميكانيكي ونحن ننادي على سلطة أ والاعتراف بسلطته من قبل ب .

والتحليل الاستراتيجي يقدم شرحا يميز بين أربع مصادر للسلطة التالية:

الأولى تتعلق بسلطة المعرفة أي ملكية الكفاءة والتخصص الوظيفي مع صعوبة التبديل صعوبة تبديل التخصص الوظيفي .

الثانية تتعلق بالتحكم في العلاقات مع البيئة في هذه الحالة الفاعل يستعمل في التنظيم علاقاته مع منظمات أخرى لاستراتيجية نهائية.

الثالثة تتعلق بالاشتراك في شبكة الاتصال، فكل فرد بحاجة للمعلومة من أجل التصرف، فالمعلومة تشكل أكبر قيمة استراتيجية.

الرابعة تتعلق بالتحكم في تطبيق القواعد التنظيمية في المؤسسة والتي تعد معقدة ومتعددة.¹

من خلال هذا العرض الموجز لأطروحة كروزييه أنه توصل إلى استخلاص مفاده أن تحديد الفاعل للموقف يشكل الفاعل للموقف يشكل الفعل الذي يتخذه وتفسيره للآخرين ، كما أن الرموز العامة للشرعية التي تخلقها القيم يتم تدعيمها وتقويتها للإحساس المشترك بحرص الجماعات ...ويرى كروزييه أن الأفراد داخل التنظيمات يمثلون واقعا اجتماعيا وهذا الواقع قابل للتغيير وفق تعريفات جديدة تظهر أثناء الممارسة الفعلية والمستمرة لعملية التفاعل.²

¹ - Ibid,P 74.

² - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص216.

خلاصة الفصل:

إن مصطلح مثل العقلنة ؛ الذي تناولناه في هذا الفصل مثل غيرها من الكلمات المشابهة لها تم تعريفها بدروب شتى متباينة، منها السوسيولوجي والفلسفي لتركيز على الشق الابستمولوجي، على الرغم من تعدد الأطروحات والمقاربات التي تناولت الفعل الاجتماعي بالتحليل إلا أنها ترى بأن الفعل جاء لتجاوز البنية الاجتماعية، لأن الفعل محاط بمجموعة من الإكراهات التي يفرضها النسق الاجتماعي. فالفاعل لما يتمتع به من كفاءة له القدرة على التصرف وتحقيق أهدافه والتأثير على ذاته ومحيطه من خلال التكيف والتواصل مع فاعلين آخرين، لأن عقلنة الفعل تعتبر عملية مستمرة ومن صميم الكفاءة التي يتصف بها الفاعلون وقصدية أفعالهم. إلا أن بعض المواصفات للفعل العمالي هي مؤشر على عدم العقلنة في الفعل كالمحسوبية والإتكالية والتي هي نتاج عملية التنشئة الاجتماعية .

الفصل الثالث:

البيئة التنظيمية الصناعية في ضوء الدراسات السوسيولوجية الجزائرية

- تمهيد
- أولا: البيئة التنظيمية وانعكاساتها في نطاق العمل
- ثانيا: القيادة والتغيير التنظيمي في المنظمة
- ثالثا: عقلنة السلوك التنظيمي والرضا في العمل
- رابعا: الاطار التصوري لتطور المؤسسة العمومية الاقتصادية
الجزائرية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يتفاعل الانسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة، وبالتالي فإنه عادة ما يستطيع كيف ظروفه تبعاً لنوع الظروف التي تحيط به والفرد العامل داخل المنظمة يتأثر بالبيئة التنظيمية خاصة في شقها الداخل التي تشكل باعثاً أساسياً في تحقيق طموحاته وتعزيز آفاقه المستقبلية، وعليه فالبيئة التنظيمية تستل على مجموعة الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية والتقنية التي تهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وقد تعددت تعريف البيئة التنظيمية تبعاً لاختلاف مشارب وتوجهات الباحثين . وعليه فاستعمال مصطلح البيئة التنظيمية هو استخدام مجازي من الناحية اللغوية لتأكيد النظرة للمنظمات على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالمحيط المتواجدة فيه .

أولاً: البيئة التنظيمية وانعكاساتها في نطاق العمل

1-1 مفهوم البيئة التنظيمية وتقسيماتها:

تتكون بيئة العمل من العوامل المادية المتعلقة بظروف داخل المنظمة (كالتهوية، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، ساعات العمل. الخ) وعوامل نفس اجتماعية وتشمل المناخ العام والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية.¹ هذه الجوانب تتعلق بعلاقات الاطارات مع بعضهم البعض وعلاقات المشرفين بالمرؤوسين .

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها كل ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية .. الخ التي يعمل فيها والبيئة الأكثر تأثيراً على التنظيم بشكل مباشر بدءاً بالمناخ التنظيم داخل المؤسسة والأطراف ذات العلاقة مع التنظيم كالزبائن والنقابات وغرف التجارة والصناعة..²

يعرفها البصام "جملة الظروف والعوامل المحيطة بالموظف سواء كانت تلك العوامل داخلية أو خارجية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالعمل ومدى تأثير هذه الظروف والعوامل على أداء الموظف سلباً وإيجاباً" أما قاسم القريوتي فيعرفها بأنها " القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الادارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى جملة العمليات الادارية بالمنظمات"³

اضافة لذلك فمصطلح المناخ التنظيمي يحمل نفس الدلالة ولكن بشيء من التخصيص فيعرفه القريوتي بأنه " انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه ، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم ، يتميز بالثبات النسبي ويحدد سلوكهم التنظيمي"⁴ أي أن المناخ هو الشق الذي يمثل

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط1، دار وائل، الأردن، 2005، ص569-570.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ط3، دار وائل، الأردن، 2008، ص219.

³ - نقلاً عن عبد العزيز إبراهيم التوجيهي، البيئة الداخلية ومستوى الأداء في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003. ص 12 وقد أرشدتنا هذه الدراسة للحصول على الكتب الملائمة حول القراءات عن البيئة التنظيمية انطلاقاً من قائمة مراجعها وقد استعنا بها للاستئناس لانه كما هو معمول به منهجياً أطروحة الدكتوراه أعلى درجة من الماجستير ولكن تمت الإشارة إليها من باب الأمانة العلمية.

⁴ - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم

الأمنية، الرياض 2004، ص 30

البيئة الداخلية لبيئة العمل إذ هو الخصائص والمميزات التي يعمل الفرد ضمنها وتؤثر على وعي العاملين ومدركاتهم وتتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاستقلالية النسبية عن المحيط .

من خلال هذه التعريفات أن توفر بيئة تنظيمية ملائمة ومرنة لها انعكاس على أداء العاملين ورفع انتاجيتهم ولا يكون ذلك إلا بمعرفة المتغيرات التي لها أثر على فعالية المنظمة أي أن البيئة التنظيمية تختلف باختلاف مجال العمل ونوع الخدمات التي يقدمها التنظيم لان في المستوى التنظيمي تختلف تصورات العاملين تبعاً لمستواهم في السلم الإداري واستعداداتهم الثقافية التي تهيئهم للتصرف إزاء وضعيات العمل وكذا الظروف الاقتصادية والخلفية الاجتماعية، ومن هنا يتضح بأن المنظمات لابد ان توجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الموائمة مع البيئة وان تأخذ المتغيرات الأنفة الذكر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية عند صياغة خططها واتخاذ قراراتها فالاهتمام بتحقيق الأهداف التنظيمية مراعاة تشابك وتعقد الحياة الاجتماعية التي تؤثر على نسق المنظمة .

2-1 أسلوب تصنيف البيئة التنظيمية:

ببس هناك تصنيف متفق عليه لبيئة التنظيمية باعتبارها نظاماً مفتوحاً حيث تتباين آراء الباحثين في أسس و تصنيفها ومن أهم تلك الاسس ما يأتي:

1-2-1 البيئة الداخلية والخارجية:

1-2-1 أ / البيئة الداخلية: تتعلق بالمنظمة من حيث الاطر الادارية والفنية العاملة فيها والانظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصالات ، أما البيئة الخارجية فتشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج اطار المنظمة ذاتها.¹ هذه المتغيرات هي النظام السياسي والتربوي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي ، إضافة الى الجوانب الاقرب صلة واليت تتفاعل معها المنظمة كالمجهزين والمنافسين والوكلاء والزبائن والتطور التكنولوجي وتقلبات السوق وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في اطار العلاقات الاجتماعية التي تتصف بالثبات النسبي.

ومن هنا أن العناصر الرئيسية الحاكمة في البيئة الخارجية لأي منظمة تتمثل في:

¹ - خليل محمدا حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص189.

أ-1 / الموارد المختلفة: مادية ، بشرية، معلوماتية، مالية .

أ-2 / المجهزون: وهي الجهات والأفراد ، جماعات، منظمات التي تعمل على تجهيز المنظمة بحاجاتها من المواد المختلفة أولية ، نصف مصنعة، تامة الصنع

أ-3 / المستهلكون: وهي الجهات افراد جماعات منظمات التي تقوم باستخدام منتجات وخدمات المنظمة.¹

هذه العناصر هي التي تحكم سير المنظمة وتؤدي الى نجاحها أن استطاعت التحكم وحسن استغلالها ، وهذه تسمى البيئة الخاصة وهي ذات تأثير مباشر على المنظمة لأن الافراد والجماعات يتفاعلون بشكل مباشر خاصة الجانب القانوني المنظم للاطار الذي تتواجد فيه المنظمة.

ف تحليل البيئة التنظيمية يحقق فوائد منها إذ تساعد المنظمة على²:

1- معرفة وتوضيح النطاق الذي تنافس فيه المنظمة و معرفة المنافسين بشكل واضح ودقيق مما يؤدي إلى مساعدتها على وضع استراتيجية ناجحة

2- معرفة عوامل النجاح الرئيسية والحرية وتطوير أدوات التقييم المستخدمة في تقييم الأهداف الخاصة بالمنظمة.

3-1 أبعاد البيئة التنظيمية:

نظرا لأهمية البيئة صار من الضروري على المؤسسات الحرص على معرفة محيطها حتى تتمكن من التكيف والاستجابة للمتغيرات، لان المؤسسة عند اعدادها لاستراتيجيتها فإنها تحتاج لتشخيص بيئتها الخارجية والداخلية من خلال معرفة قدراتها، ويقصد بالتشخيص الخارجي ،"هو معرفة الوضع الحالي

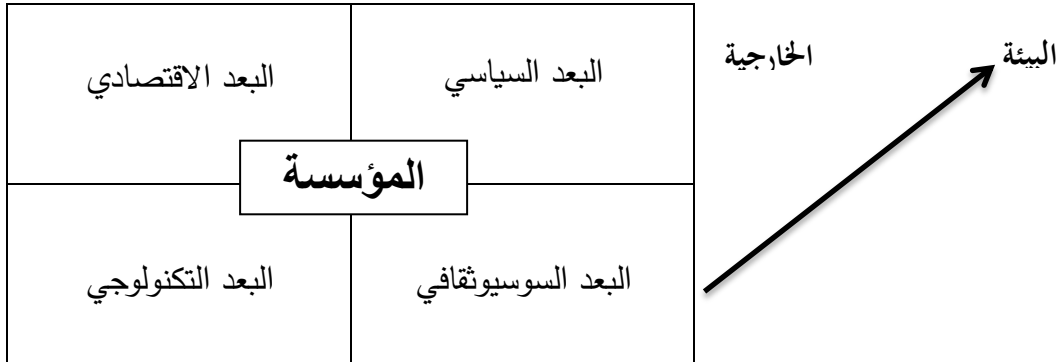
¹ - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية. ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص125.

² - نفس المرجع، ص131.

والاضاع المستقبلية المحتملة لهذا المحيط الذي تنمو وتتشط فيه وتجنب المخاطر والتصدي لتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة¹

ولكي يتم التشخيص الخارجي سنحرص على أن يتعلق هذا لكل أبعاد البيئة ومستوياتها السياسية والاقتصادية والسوسيوثقافية والتكنولوجية.

شكل (04) ابعاد البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 92.

يحتوي البعد السياسي على القوانين والاستقرار السياسي والايديولوجية التي تتبناها وخططها من الأساسيات التي المؤثرة على المنظمة لان ممارسات الفاعلين في الحقل التنظيمي تتأثر بالنظام السياسي وفلسفة الدولة التسييرية. أما البعد الاقتصادي فيتعلق بمختلف أوج نشاط المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة كندرة أو وفرة المواد الأولية ومستوى الأسعار والمنافسة وحركة العرض والطلب وكذا تركز او تشتت الموقع اضافة لوجود اليد العاملة كلها تؤثر على فعالية المؤسسة أما البعد الاجتماعي أن البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والأعراف والتقاليد تؤثر على سلوك الافراد فالمجتمعات النامية تتسم بسيادة العلاقة القرابية القائمة على الروح القبلية والعشيرة وهذه من شأنها التأثير على نمط القواعد الرسمية للتنظيم أما المجتمعات المتقدمة فهناك سيادة للنمط العائلي إلا انه يعتبر عامل بناء واستمرار مثل المجتمع الياباني حيث استثمر التماسك العائلي والثقافة الاجتماعية اليابانية في تطوير قيم العمل وتحسين وجودة أداء العاملين، فالعناصر السوسيوثقافية كروح العائلة والتيارات الدينية والسلوكات والقيم هذه

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 92.

العناصر تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة "ولتحديد التأثيرات الاجتماعية الثقافية: المعطيات الديموغرافية كالسن والجنس، مكان الإقامة الحالة العائلية... والخذ بعين الاعتبار الجانب الديناميكي المتعلق بالهجرة الريفية نتيجة النمو الصناعي غداة الاستقلال خاصة في الجزائر وتوسع المدن" ¹ لذلك فكلما قل تتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات كلما كانت المؤسسات أكثر حرية ومرونة في اتخاذ قراراتها وخلق التوازن والتكيف والاستجابة للمتغيرات .

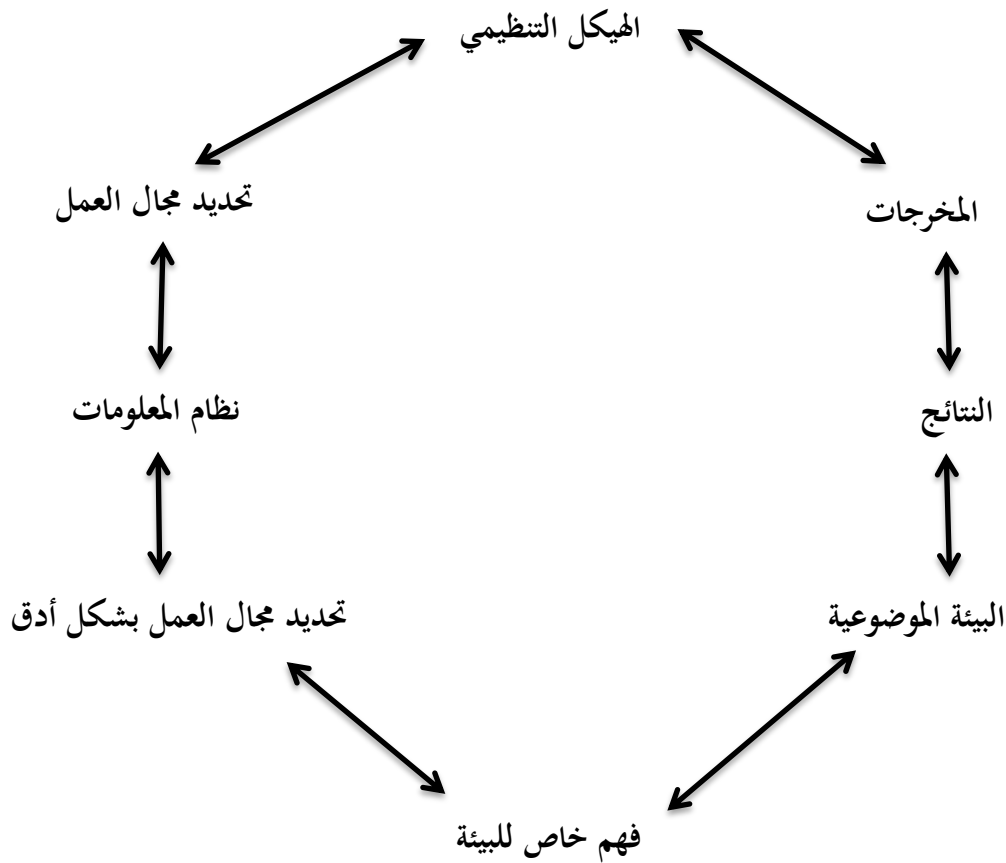
4-1 التفاعل بين البيئة والتنظيم:

تختلف البيئات التي يتواجد فيها التنظيم تبعاً لمجال النشاط وقطاع السلع والخدمات التي ينتجها التنظيم والمنافسين والموردين وتوفر المواد الأولية واليد العاملة، إضافة إلى خصائص المؤسسة ورسالتها والثقافة التي تتبناها هذه الأخير تتميز بالاستقلالية النسبية وتعكس طبيعة النظام السياسي والاجراءات الرقابية وطبيعة منظومة القيم الاجتماعية، هذه تعتبر عوامل موجهة للسلوك الاجتماعي للعاملين فيها، وتتمايز البيئات التنظيمية من حيث نمط "الهيكل التنظيم الذي يتحدد تبعاً للقطاع الذي يتواجد فيه التنظيم لإنتاج السلع والخدمات لخدمة قطاع محدد من المستهلكين في ظل توفر معلومات تساعد على معرفة احتياجات المتعاملين (زبائن وعملاء التنظيم) مما يترتب عليه فهم خاص بالبيئة الذي هو مجرد جزء من البيئة الموضوعية مما يتوجب تحديد طبيعة النتائج والمدخلات". ²

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص40-41.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم. مرجع سابق، ص 320.

شكل (05) التفاعل بين البيئة والتنظيم



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، الأردن، 2008، ص 320.

لذلك فالمنظمة تستجيب لبيئتها بأمرين الأول هو تحاول التكيف مع الظروف المحيطة والثاني التغيير لصالح أهداف والاستراتيجيات التي رسمتها ومن بين الاستراتيجيات التي تتبعها وتستخدمها¹:

1-4-أ الانسحاب: تتسحب من البيئة المتواجدة فيها كلياً أو جزئياً أو تتلاشى

1-4-ب النفاد المختار: تحدد المنظمة لأعمالها وأنشطتها مجالا معيناً في البيئة ومن سلبياتها أنها قد تفقد فرص متاحة.

1-4-ج التكيف: تتكيف مع التغيرات المستمرة وهذا يحتم على المنظمة ملاحقة التغيير من الناحية التنظيمية مما قد يفقدها الاستقرار النسبي.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005، ص 339-340.

1-4-د التكيف العملي أو الفعلي: تعمل المنظمة على احداث التأثير في البيئة من اجل استغلال الفرص المتاحة وخلق ظروف جديدة مثل الوقوف على بحوث التسويق ومعرفة حاجات العملاء .

1-4-هـ إشراك عناصر خارجية في المنظمة: كمثلي المنظمات والبنوك .

1-4-و المفاوضات: مثل تسوية النزاعات العمالية والتفاوض مع النقابات

1-4-ز التجمعات:تجميع الجهود بين عدة منظمات للحصول على منفعة مشتركة كاتحادات المنتجين مثلاً.

1-5 معايير استرشادية لإدارة البيئة التنظيمية:

أنه من الصعوبة بمكان وضع او اقتراح حلول جاهزة وعامة للتعامل مع البيئات المختلفة بسبب الاختلاف في طبيعة عمل المنظمات وفئة المتعاملين معها وتفاوت ظروفها إلا انه قد يكون ممكناً إعطاء بعض المبادئ العامة للتعامل مع الظروف البيئية¹ في الجدول التالي يقدم ستيفن روبنس يوضح بعض المقترحات للمديرين للتعامل مع الظروف البيئية .

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل، الاردن، 2009، ص، 386.

جدول (01) تعامل المدراء مع ظروف البيئة التنظيمية

المصدر	الاستراتيجيات المناسبة
الحكومة	ممارسة الضغط بمختلف الطرق للحصول على معاملة تفضيلية تعيين موظفين حكوميين سابقين في المؤسسة، محاولة رشوة بعض الموظفين وهذا ما قد يتبع .
المنافسون	الاعلان بطرق مختلفة لكسب ثقة المستهلك بالسلطة، اختيار مجالات عمل يقل فيها عدد المنافسون، الاندماج مع المتنافسين، الاتفاق مع المتنافسين على صيغ للتعاون
اتحادات العمال	التفاوض على اتفاقيات عمل واجور طويلة المدى، توظيف استشاريين وخبراء في موضوع العلاقات العمالية، بناء توسعات /فروع في دول فيها قوى عاملة رخيصة تعيين بعض أصحاب النفوذ في الاتحادات كأعضاء في مجلس الإدارة
الموردون	تنويع المصادر التي يتم الاستيراد منها، الاحتفاظ بمخزون استراتيجي من مدخلات الانتاج ، توقيع عقود توريد طويلة المدى مع الموردين
المؤسسات المالية	تعيين مديرين ماليين في عضوية مجلس الادارة، الاعتماد على عدة مصادر للتمويل تعاقد مع مؤسسات مالية لتقديم قروض عند اللزوم
الزبائن	الاعلان، إيجاد نظام فيه مجال لعقدة طرق لتسعير الخدمات والسلع، تقنين الطلب على السلع والتحكم في هذا الطلب، تغيير مجال العمل حيث هناك زبائن أكثر
جماعات الضغط	تعيين الناقدين للمؤسسة كأعضاء في مجلس الإدارة أو موظفين في المؤسسة، القيام بنشاطات يقدرها المجتمع لكسب دعمه، الاستعانة بالاتحادات والغرف التجارية والكتاب والصحفيين للرد على الناقدين

المصدر: Stephen (R).Organization Theory,Structre,Desingsns and Applications.

3rd,USA,1990,p377.

ثانيا: القيادة والتغيير التنظيمي في المنظمة

تعد القيادة والتغيير التنظيمي من المتغيرات الأساسية في المنظمة ولهما الأثر في حركية الجماعة ونشاط المنظمة لأن المنظمة نظام مفتوح وتتميز ثقافتها بالاستقلالية النسبية ومنفتحة على البيئة الخارجية ولهذا فهي ليست في حالة ثبات وإنما تتغير لكي تحقق البقاء ويلمس هذا التغيير في أساليب الانتاج والتكنولوجيا ومستوى الخدمات وعلاقات العمل وطرق الاتصال والمفاهيم والقيم وغيرها، لخلق التفاعل الانساني لتحقيق أهداف المنظمة.

لذا يجب توفر قيادة رشيدة أي ذات طابع العقلنة لها دور مهم في التأثير على أسلوب العمل والأداء وكذا مواقف الفاعلين داخل التنظيم، فالقائد يمتلك دور وقدرة على التأثير في العاملين بالمقارنة مع غيره، فالقيادة كظاهرة اجتماعية لا تتطور من فراغ بل من اطار التجمعات البشرية فتظهر في ظل العلاقات الرسمية من خلال تأثير في العاملين بحكم السلطة والمركز والدور وبشكل غير رسمي في جماعة العمل من خلال احترام او الالتفاف حول قائد في هيكل جماعة العمل فالقيادة حركة متفاعلة ونتاج للممارسات الاجتماعية داخل التنظيم تتميز بالاستقرار والاستمرار .

1-2 تعريف القيادة:

لا تكتمل صورة محددات السلوك الجماعي والفردى لهموتفسير الممارسات في الحقل التنظيمي إلا بالتعرف على مفهوم القيادة، ولما لها من أهمية ، وقد اختلف الباحثون في تعريفه ومرد ذلك لاختلاف وجهات النظر والعوامل المؤثرة في عملية القيادة .

حسب معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية يعرفها بدوي " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية او على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"¹

¹ - أحمد بدوي زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . مرجع سابق، ص242.

يعرفها باس Bass " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة الاهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب " ويرى ليدر Litterer " بأنها ممارسة التأثير من قبل الفرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " ¹.

ويعرفها آلن Allen بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " ²

فيرى ليكرت بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " ³

أما فيدلر Fiedlar فيعرفها بأنها عملية التوجيه والتنظيم لفعاليات الجماعات المتصلة بالعمل، والتي يقوم بها شخص أنيطت به هذه المهمة وهو القائد ⁴

الملاحظ على هذه التعاريف أنها أولت أهمية لدور القائد وتأثيره على التابعين لهو من مرؤوسين باعتباره العنصر الأساسي في العملية القيادية ولم تركز على الجانب التأثيري للقائد وطبيعة سلوكه لتوجيه مختلف الفئات .

ويعرفها كونتز Koontz ،ادونيل Odonnel هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " ⁵.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات وسلوكياتهم يقوم بها القائد لجعل المرؤوسين يتصرفون على نحو يحقق أهداف المؤسسة والجماعة التي ينتمي إليها ولهذا لابد من توفر السلطة ومواصفات تميزه عن الآخرين كالسلطة الشرعية التي يمنحها المركز في هيراركية التنظيم الإداري للمنظمة والقدرة على التحفيز والجانب القسري في إرغام الآخرين إضافة إلى الخبرة الفنية والمهارات التي يمتلكها في حال وقوع مشكل يتمكن من احتواءه واقتراح الحلول المناسبة لذلك ، وهذا المواصفات تكون

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 90

² - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري. مرجع سابق، ص 138.

³ - نفس المرجع، ص 138-139.

⁴ - واصل جميل حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة. ط1، دار الحامد لتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص 82.

⁵ - بوبكر بوخريسة وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص 180.

استجابة للظروف البيئية التنظيمية التي يتواجد فيها، كما أنها هذه التعاريف ركز على التأثير ولم تبين كيف يحدث لان هذا الجانب في القيادة مسألة مفاضلة بين القبول والاذعان والرفض ويمكن في اضعاف المنظمة او قوتها .

وتعرف أيضا بأنها " سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير الموارد لها"¹

أما رويسك roucek أن القيادة" هي تفاعل أفراد الجماعة بما يحقق قبول القيم المشتركة والاهداف والمواقف التي يتفاعل من خلالها الأفراد مع القائد وكل منهم مع الآخر"².

ويرى الفارابي أن القيادة تتحدد انطلاقا من السمات الشخصية لدى القائد أو الزعيم والتي تبلغ اثنا عشرة سمة منها: سلامة الجسم، الفهم ، الفطنة، الذكاء، ويكون معتدلا في طلبه للملذات .³

من خلال هذا الطرح يرى الباحث فيصل عباس لا يمكن لجماعة أن تقوم بدون قيادات تشكل السلطة المرجعية للجماعة ...كما تتدخل هنا عملية التنشئة الاجتماعية لضبط النزوات والتحكم بإشباعها بأساليب وطرق تحمل الارتياح، كما أن تماسك الجماعة يقوم على تماهي متبادل بين الأعضاء والقائد .⁴

وهنا إشارة إلى رمزية القائد مثل دراسة دوركايم عن الطوطم الذي يشكل رمز وروح القبيلة الذي يحميها من الأخطار وبالتالي فتماهي القائد مع الجماعة له دور في لا وعي الجماهير لأنه المرجعية الأساسية للسلطة.

¹ - جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 192.

² - عبد المقصود إبراهيم محمود، الشافعي أحمد حسن، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. ط1، دار الوفاء، مصر، 2003، ص 170.

³ - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي دراسات عالمية وعربية. ط4، ج1، دار النهضة العربية، مصر، ص 106 .

⁴ - فيصل عباس، الموسوعة الكبرى لعلم النفس والتربية. ط1، ج2، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، 138-140.

2-2 أنماط القيادة:

هناك العديد من التصنيفات للقيادة فهناك من يصنفها إلى قيادة ديمقراطية أين يتم التشاور وقيادة أتوقراطية أين يخبر القائد الجماعة بخطة العمل ويبقى بعيدا عنهم والقيادة الفوضوية وهي اعطاء الحرية الكاملة لأعضاء لجماعة ومنه يمكن تصنيف القيادة إلى نمطين في هذه المرحلة .

القيادة المتمركزة حول العاملين: يركز القائد في هذا النمط على العاملين ويحيطهم بنظرة انسانية خالصة ، نظرا لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون إدارية

القيادة المتمركزة حول الانتاج: حيث يركز القائد اهتمامه أساسا حول مشكلات العمل والانتاج ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل¹

أضافة إلى هذه الأنماط توجد نماذج أخرى نذكرها على هذا النحو:

2-2-1 نمط المحورين - الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين:

أوجدت هذه المحور قوالب ثابتة لنمط سلوك القائد بحيث انقسم معشر القادة إلى معسكرين: أولئك المهتمين بالإنتاج وآخرين مهتمين بالعاملين والعلاقات الإنسانية، وهناك نماذج تبين ذلك منها:

أ- نموذج " بليك" و"موتون" في القيادة:

ويعرف في الأنماط القيادية بالشبكة الإدارية²، والذي طوره كل من "روبرت بليك" (Robert Blake) و"جين موتون" (Gane Mouton) حيث وظفا نتائج دراسات "أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط للتعامل مع بعدي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج. حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) نمطاً قيادياً، لكنهما اهتما

¹ - إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم. مرجع سابق، ص 75-76.

² - عبد المقصود إبراهيم محمود، أحمد حسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. مرجع سابق، 132.

بوصف خمسة أنماط قيادية¹ يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الآخر، أو العكس، أو منخفضاً في الاثنين، أو عالياً فيهما² كما هو موضح في الشكل:

شكل (06) نموذج الشبكة الإدارية

الاهتمام بالأفراد	(1,9) إدارة النادي							(9,9) إدارة الفريق	
					(5,5) الإدارة المعتدلة				
الاهتمام بالإنتاج	(1,1) الإدارة المتساهلة							(9,1) الإدارة السلطوية	

الاهتمام بالإنتاج

المصدر (عبوي منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية. ط1، دار البداية، الأردن، 2008، ص46).

¹ - معن محمود أحمد العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي. ط1، دار الحامد،

الأردن، 2008، ص31.

² - الصليبي محمود عيد المسلم، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية. ط1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص92.

وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي:

1- النمط (1،1) الإدارة المتساهلة أو الانسيابية:

حيث يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة واهتماماً قليلاً بالإنتاج والأفراد، فهو يتجنب وضع برامج ويترك العاملين يجدون أعمالهم وأهدافهم بالطريقة التي يرونها، وبالتالي فهو قائد سيء ويمثل هذا النمط غياب القيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط الاستمرار بالعمل¹.

2- النمط (9،1) الإدارة السلطوية:

يعطي فيها الإداري الاهتمام الأكبر بإنجاز العمل، والاهتمام الأقل بالعاملين، ويمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل تحقيق الهدف الذي يسعون إليه وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحاً في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

3- النمط (5،5) الإدارة المتوازنة أو المعتدلة:

هنا يعطي القائد اهتماماً وسطاً ومتوازناً لكل من الأفراد والإنتاج فهو مدير اعتباري ولكنه ليس مبدعاً أو استثنائياً فقد يواجه حرجاً أو صعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين، وإذا ما واجهته مشكلة، سرعان ما يضحى بأحد البعدين².

4- النمط (1،9) إدارة النادي أو الإدارة الريفية: يعطي هذا النمط اهتمامه الأكبر للأفراد العاملين،

ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين³.

¹ - مهدي محسن العامري صالح، محسن منصور الغالبي طاهر، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل، الاردن، 2007، ص 436.

² - محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية. مرجع سابق، ص 94.

³ - منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية. مرجع سابق، ص 47.

5- النمط (9،9) إدارة الفريق:

حيث يهتم القائد بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى الثقة والاحترام ، وتعتبر هذه الإدارة من أفضل الأنماط وأكثرها تحفيزاً للعاملين.¹

ب- نموذج هاوس- الطريق للهدف²:

قدم "روبرت هاوس" (Robert House) نموذج الطريق للهدف سنة 1971، حيث قام بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على هذه القيادة، وتعتمد هذه النظرية جزئياً على نظرية التوقع في الدافعية، كما تفترض أن نمط القيادة الفعال هو الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين ويوضح لهم الطرق و الوسائل التي من خلالها يحققون أعلى مستويات الانجاز وهم محافظون على حالة الرضا لديهم.

فالاهتمام الرئيسي لهذا النموذج يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية وإشباع، لما له من أثر على إدراك المرؤوسين لأعمالهم وأهدافهم، فالقائد الفعال عليه انتقاء النمط الأكثر ملاءمة للموقف المعين وحاجات الأتباع، ويعتقد "هاوس" أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:

- النمط القيادي الموجه:

وفيه يحيط القائد الأتباع علماً بما هو مطلوب منهم وكيف ينجزون الأعمال، حيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى توجيههم وإرشادهم أكثر من أخذ آرائهم.

-النمط القيادي المساند:

وهنا يولي القائد عناية كبيرة بأمور الأتباع، مع مراعاة الناحية الانسانية في معاملتهم، وجعل العمل أكثر متعة وإعطاء اهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

¹ - محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية. مرجع سابق، ص 94.

² - مهدي محسن العامري صالح، محسن منصور الغالبي طاهر، الإدارة والأعمال. مرجع سابق، ص 436-443.

ج. النمط القيادي المشارك:

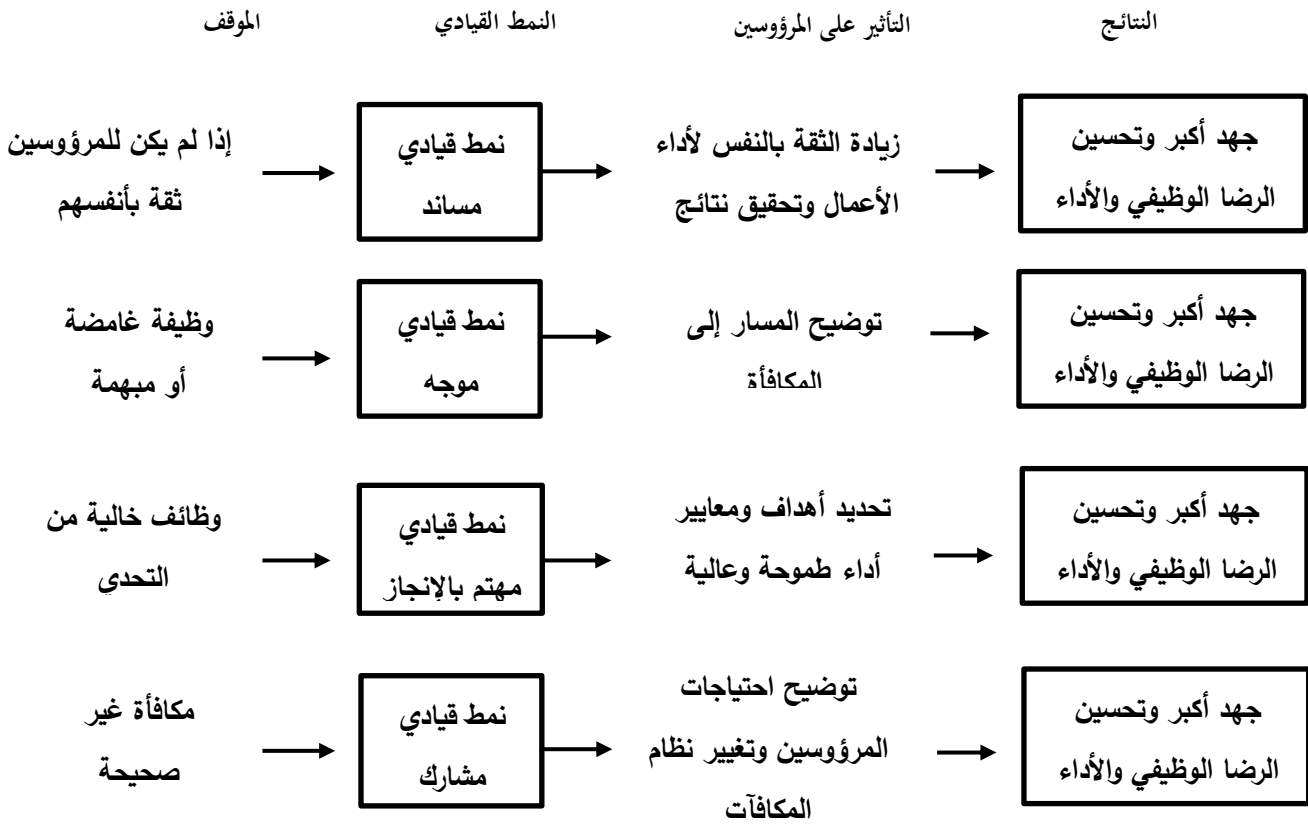
يقوم القائد فيه باستشارة الأتباع والاستماع إليهم للحصول على آرائهم ومقترحاتهم قبل اتخاذ القرار.

د. النمط القيادي المهتم بالإنجاز:

وهنا يهتم القائد بوضع أهداف عالية للموظفين مع ثقة عالية بقدراتهم ودفعهم نحو الانجاز.

ويتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل، والشكل يوضح نموذج "هاوس" للأنماط القيادية.

شكل (07) نموذج المسار والهدف



المصدر: (العامري، الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، 2007، ص 443)

2-3 نظريات القيادة:

2-3-1 نظرية السمات:

تقوم نظرية السمات على اساس وراثي لان القادة يولدون بصفات يتميز بها عن غيره من البشر كالذكاء والثقة بالنفس وخصائص جسمية و المهارة وحسن الأداء ، المقدرة على الاقناع والتأثير، النضج العاطفي، حب العمل والإلمام، القدرة على تفهم الموقف والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية...إلخ من الصفات التي تؤهلهم فتجعلهم أهلا للقيادة والافتراض الأساسي في هذه النظرية هو أن القائد يولد ولا يصنع ¹.

من خلال هذه النظرة يتضح جليا أنم القائد يتصف بسمات تميزه عن غيره، وظهر هذا النموذج لدى المجتمعات البدائية، أين تمثل القبيلة مجال لمختلف الأنشطة الاجتماعية ومختلف شبكات العلاقات الاجتماعية لأفرادها أين تأخذ صفة الرئيس صبغة عرفية ويكون موضع احترام، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه لم يتفق حول خصائص للقائد تكون ثابتة، وايضا لا توجد خصائص للقائد لا يمتلكها بعض الافراد داخل الجماعة .

2-3-2 النظرية الموقفية:

ترجع القيادة حسب هذه النظرية إلى الموقف الاجتماعي فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، وذلك من خلال التفاعل مع أفراد الجماعة في تلك المواقف، وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد، وان نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه فالبينة المتاحة والمواقف الاجتماعية المتباينة هي التي تخلق القائد. ² " يختلف السلوك على حسب الموقف فالفرد يكون متسقا في بعض المواقف وغير متسق في مواقف أخرى " ³

¹ - حسين عبد الحميد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. ط1، مؤسسة شباب

الجامعة، مصر، 2010، ص 47-48 .

² - نفس المرجع، ص 66-68 .

³ - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي دراسات عالمية وعربية. ط4، ج2، دار النهضة العربية، مصر، ص 328.

حسب هذه النظرية أن القيادة تخضع للمواقف وهذه النظرية أكثر انتشاراً من النظرية السالفة الذكر وتظهر صعوبتها لتساكب المواقف الاجتماعية واختلاف أنماط السلوك .

2-3-3 نظرية التفاعل:

تنظر هذه النظرية للقيادة على اعتبارها أنها عملية تفاعل اجتماعي، لأن القائد يجب أن يكون عضو في جماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك أنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعي والقائد الناجح حسب هذه النظرية هو الذي له القدرة على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها .¹

حسب هذه النظرية أن القائد يجب أن يكون عضو في جماعة ويؤثر في سلوكهم بحكم قدرته وارتباطه بهم كما أنه ليس في منأى في تأثره بالجماعة ويتضح أن هذه النظرية تتوسط نظرية السمات والنظرية الموقفية أين تجتمع سمات القائد والمواقف والجماعة كبنية للتفاعل .

2-2 التغيير التنظيمي مفاهيم اساسية:

أما التغيير بالمعنى العام فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان .

وفي تعريف محمد النمران "هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا".²

أما محمد حسن أحمد فيعرفه بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وقد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو

¹ - لطفي ابراهيم طلعت، علم اجتماع التنظيم. مرجع سابق ص 76-77.

² - محمد النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. ط1، دار وائل، الأردن، 2006، ص 93-94.

سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها أو الجوانب السلوكية فيها كما قد يتناول المنظمة ككل أو بعضاً من أجزائها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً .¹

بينما يعرفه **علي السلمي** بأنه " إجراء تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

3 ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئة التي يعمل فيها .

4 استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة تنافسية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر .²

وفي تعريف آخر لـ **بنس وارين** " التغيير هو استجابة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"³ من خلال هذا التعريف أن التغيير المخطط يتطلب فهماً وإدراكاً لبيئة المنظمة وإماماً بالمشكلات التي تواجه المنظمة ما يستدعي انتهاز طرق كفيلة بإحداث التكيف بينها وبين البيئة بواسطة أسلوب التغيير والتطوير في أجزائها لتحقيق بذلك البقاء المستمر في ظل ظروف المنافسة الحادة في الأسواق .

وبناء على ما سبق يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه حول التغيير التنظيمي إذ أنه لا يزال محل خلاف فهناك من يطلق عليه التغيير التنظيمي المخطط وآخرون يطلقون عليه التطوير التنظيمي بالرغم من أن التغيير أشمل وأهم فإن هذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف الزوايا التي يرى منها الباحثون هذه العملية إلا أنهم أجمعوا على أن التغيير هو انتقال من حالة إلى حالة أخرى .

¹ - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص 124 .

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 256 .

³ - Bennis (W.), **Organizational psychology**, Op cit, p82 .

وفي دراستنا هذه نعرف التغيير التنظيمي أنه إحداث نقلة نوعية وكمية في المنظمة من خلال عناصرها المادية والبشرية لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي لزيادة مرونة العمليات والوظائف الداخلية للمنظمة بما يضمن تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وهذا بالاستعانة بمهارات العلوم السلوكية.

2-2-1 العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي:

إن ظاهرة التغيير هي ظاهرة طبيعية تلازم المنظمات التي تود البقاء والاستمرار في السوق فالجمود والثبات والاستقرار في المنظمات يعبرون عن حالة التراجع والموت البطيء للمنظمة، وعليه فإن التغيير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي وإنما يحدث نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية وفيما يلي نبذة عن هذه العوامل:

2-2-1-أ العوامل الخارجية:

أ-1 المتغيرات السياسية:

تستدعي التغيرات السياسية سواء كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية .

أ-2 العوامل الاجتماعية والثقافية والحضارية:

تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية لعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية وغيرها من الظواهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد مما يستدعي أن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة ، لتلك العوامل ، بهدف الملائمة والانسجام وذلك بإجراء التغيرات والتطورات في أنشطتها التنظيمية والإدارية وأحدث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات وبشكل مستمر.¹

¹ - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم. مرجع سابق، ص 126 .

أ-3 التغيرات في القوانين والأنظمة والتشريعات:

غالبا ما يحدث تغيير في التشريعات والقوانين في كل بلد ولابد للمنظمة من أن تستجيب لمختلف أبعاد التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في المنظمات الخاصة بغية الانسجام مع مختلف تلك المتغيرات وهذا ما يستدعي التغيير والتطوير الدائم في هذا الشأن وبالعكس ذلك فإنها تخالف الدولة وقوانينها، وهذا يعرضها لمسؤولية والمحاسبة .

أ-4 التغيرات في أذواق وحاجة المستهلكين:

تعتبر التغيرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار سبل إشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية في التغيير ، فالمنظمة تنتج للمستهلك ولسوق وليس لنفسها ، لذلك عليها باستمرار أن تتابع التغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة تتناسب مع هذه الأذواق.¹

أ-5 العوامل التكنولوجية:

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء ، وتتصاعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم وبشكل سريع جدا لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر ، وبناء على ذلك ينصح المديرون والقادة العمل على استخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء ، واتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي ، حيث إن التقنيات الحديثة التي تظهر في بداية أي عمل قد تكون غير ملائمة وبدون جدوى أو تشكل رهانا فيما بعد لإنجاز أي مهمة بكفاءة وفعالية.²

¹ - المرجع السابق، ص127.

² - محمد النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير .مرجع سابق، ص 99 .

أ-6 العوامل الاقتصادية:

إن التغييرات الاقتصادية أصبحت سمة العصر إذ تتم بسرعة كبيرة جدا أو بطيئة ، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها ، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية ، مما قد يؤدي إلى تغير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها ، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن وهذه الأمور ترتب على مديري المؤسسات اخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغييرات المفاجئة على كل المستويات ، لذا فمن الحكمة أن يقوم المدراء بإعداد الخطط ، و الخطط البديلة للاستعانة بها خلال فترات الاضطراب والتغييرات التي تحدث بسرعة كبيرة.¹

2-2-1-ب العوامل الداخلية:

هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة ، وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها .²

ب-1 الفاعلون داخل المنظمة:

"يسهم الفاعلون داخل المنظمة بدور كبير في سيرها أو عدم سيرها فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها ، وعادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمنظمة للتغيير ، فمثلا هناك من يحال على التقاعد وآخرون تنتهي مهامهم أو يموتون ، وبعضهم يبعدون أو تتم ترقيتهم ، وبعضهم يفقدون أهميتهم بسبب تخلي المنظمة عن الوظيفة التي يقومون بها أو تغييرها " ³

¹ - المرجع السابق، ص 55 .

² - المرجع السابق، ص 55 .

³ - جمال بن زروق، التغيير داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصال في إنجاحه . مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول والثاني، 2010، جامعة دمشق، سوريا، ص 409 - 410 .

ب-2 زيادة مستوى الأداء :

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال

ب-2-1 اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء .

ب-2-2 معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل: عمليات التحيز ، وتحسين مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والارتباط بالعمل.¹

3- الإبداع الإداري في المنظمة:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات مما زادت حاجة هذه الأخيرة للإبداع للحفاظ على استقرارها وبقائها.

ولذلك يعتبر الإبداع ظاهرة اجتماعية وكذلك نفسية اجتماعية لم يولي الباحثون اهتماما بدراستها إلا بعد عام 1950 عندما دعا عالم النفس الأمريكي "جيلفورد" إلى ضرورة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات وضرورة معالجة مسائل التفكير الإبداعي وخصائص الإبداع الفردي في إطار الجماعة.²

وبصفة عامة يتحدد مستوى الأداء الإبداعي بمحصلة التفاعل بين القدرة على الأداء والرغبة فيه والبيئة المحيطة به، وبما أن المعرفة تتولد من العلم حيث يكون هذه المحصلة النهائية للبحث العلمي وبالتالي فإن قيمتها نظرية كانت أو تطبيقية تتحدد بمدخلات النظام الخاص بها حيث تعتبر المعرفة نفسها هي مخرجات هذا النظام.³

¹ - محسن الخضيرى، إدارة التغيير . الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 7-27 .

² - ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص. تر: غسان عبد الحي، ط1، عالم المعرفة، الكويت ، 1989، ص11.

³ - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار. ج1، ط1، دار الرضا، سوريا، 2000، ص28-29.

أما "روبي" فيرى أن الإبداع هو عملية إدخال تطبيقات وأساليب جديدة تحل محل المؤلف منها، ويرى كل من "دافت ودافت بيكر" أن عملية الإبداع هي تبني الجديد من الأفكار والسلوك من قبل منظمات الأعمال، أما بالنسبة لـ "هامدي" فقد اعتبر الإبداع بأنه جميع الأنشطة الموجهة إلى تغيير الأنشطة التي تؤديها المنظمة وكذلك طرق أدائها، أما "فلين" فيرى أن عملية الإبداع هي درجة تبني الفرد لأفكار جديدة بوقت قصير مقارنة بالأفراد الآخرين.¹

1.3 تعريف الإبداع الإداري:

هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات ومؤهلات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاقتراحات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.²

ويعرف الإبداع الإداري بأنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة.³

ويعرف الإبداع الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه.⁴

¹ - رشاد محمد الساعد، مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي. مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، ع10، 2004، ص38.

² - عبد الرحمن فتحي جروان، الإبداع، ط1. دار الفكر، عمان، 2002، ص22.

³ - فهد عايض ألثري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. ط1، شركة مطابع نجدة التجارية، الرياض، ص52.

⁴ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار. ط1، دار وائل، عمان، 2003، ص344.

2.3 نظريات الإبداع:

لقد تعددت نظريات الإبداع إذ صار هذا الأخير واسعا ومتنوعا جراء هذه التراكمات الواسعة من الإبداعات، كما أن الجديد الذي يأتي به الإبداع ليس له شكل واحد ولا أسلوب محدد للشكل والتطور، لهذا فإن الدراسات والبحوث التي تناولت الإبداع على المحتويات التنظيمية كانت قليلة، ومن أهم النظريات في مجال الإبداع مايلي:

1.2.3 نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق:

خلص ووترمان وبيترز بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة إلى القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع، خلص إلى:

- التحيز للإنتاج وإعطاء الأسبقية للفعل والشروع في الأداء المتميز بالكثير من الوقت في التحليل في الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة للمنظمة للتعرف عليها والاستفادة من اقتراحاتها.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين، وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة.
- تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل لصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة المحددة.

- استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز ، والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة بها معرفة أو خبرة.

- أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.¹

2.2.3 نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظافر:

توصل كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية، تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- من الضروري أن يتركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلطة وبالقدر الذي يجعل عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.²

¹ - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار. مرجع سابق، ص38.

² - نفس المرجع ، ص39.

ثالثا: عقلنة السلوك التنظيمي والرضا في العمل

تعتمد المنظمات الحديثة على النموذج الفكري الذي يسمح لإدارتها والقيادة الادارية بأن تتعرف على سلوك الأفراد في بيئة العمل وذلك قصد عقلنته وتعديله وما يتوافق مع السلوك المستهدف ، لذ تلجا الكثير من المنظمات الى توعية العاملين وتكوينهم ، لأن المنظمة تقوم على مجموعة من القيم وتتميز بثقافة تتصف بالاستقلالية النسبية عن ثقافة المجتمع المتواجدة فيه وبالتالي فعملية التكوين والتعليم والتدريب من أجل تعديل السلوك داخل التنظيم وجعله أكثر عقلانية وكذا يساعد على تمييز سلوك العاملين بصيغة العمل والحركة والأداء وممارساته اليومية ومختلف أنماط التفاعل مع جماعات العمل .

3-1 تعريف السلوك التنظيمي:

" يعرف بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتنبؤ وضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية" ¹

" هو افتراض اساسي مؤداه أن هناك نمطا خاصا من السلوك الانساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في تنظيم ...كما انه محاولة شاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء كانوا افراد أو جماعات أضافة الى تفاعل هذه المنظمة مع البيئة الخارجية" ²

يرى روبينس "أن السلوك التنظيمي هو مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة" ³ ويعرفه كيث ديفز " بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الافراد في المنظمات وينطبق ذلك بشكل موسع على سلوك الافراد العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها" ⁴

¹ - عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون. ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 2 .

² - زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية. ط1، دار الشروق، الاردن، 2006، ص 197.

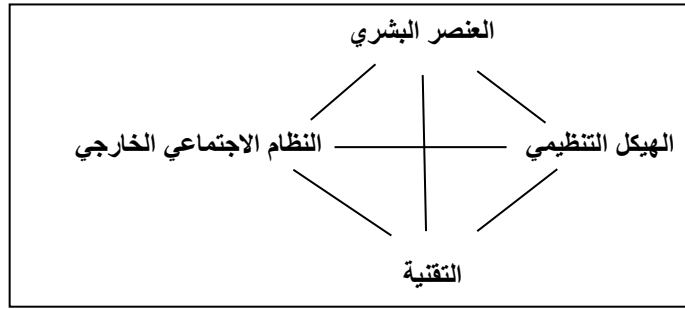
³ - Robbins (s), **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, New Jersey, 2003, p8.

⁴ - محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في المنظمات. ط1، مكتبة المتنبّي، السعودية، دون تاريخ، ص 15.

ويعرف أيضا " هو العلم الذي يدرس سلوك الافراد داخل المنظمات وبالرغم من ذلك هو مجال نامي للمعرفة يساعد على فهم سلوك الافراد داخل المنظمات " ¹

ويضيف أن الافراد والتقنية والهيكل التنظيمي تتفاعل فيما بينها وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي وبالتالي فالبيئة الخارجية والتقنية والهيكل التنظيمي والافراد تعتبر عناصر سلوك التنظيمي والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (08) عناصر السلوك التنظيمي



المصدر : Davis (K.) , **Human behavior at work**. McGraw hill, New York ,1997.

ويرى ديفيز ان المديرين يتحملون مسؤولية كبيرة من حيث استقادتهم من السلوك التنظيمي فهم الذين يتخذون القرارات التي تؤثر في الكثير من العاملين لديهم وبالتالي يكون دورهم هو التوفيق بين النظام الاجتماعي والتقني و تحسين علاقات الأفراد في المنظمة. ²

ويعرف بأنه " ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية واهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته " ³

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . ط1، الدار الجامعية مصر، 2003 و ص 22-23.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 20.

³ - عبد الله الطجم، طلق السواط، السلوك التنظيمي. ط4، دار حافظ، السعودية، 2003، ص 23.

من خلال هذا التعريف أن السلوك التنظيمي يهتم بدراسة جماعات العمل كما تلعب بيئة المنظمة دور في كيفية سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين البيئة الخارجية ومكونات التنظيم مجال للدراسة لذلك فدراسة السلوك التنظيمي تلفت انتباهنا إلى دراسة سلوك واتجاهات وأدراك والشخصية ومختلف أوجه النشاط الفردي والجماعي في المنظمة .

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر أن السلوك التنظيمي يمثل مجال دراسة يحتوي على جانب معرفي يهتم بفحص أثر ثلاثة محاور رئيسية وهي الأفراد والهيكل التنظيمي والجماعات وتأثيرها على السلوك في بيئة العمل، فدراسة السلوك التنظيمي تعتمد على دراسة الفرد العامل وكذا الجماعات والهيكل كما ينبني على السلوك الملاحظ كالعلاقات مع الزملاء في نطاق العمل والأداء اضافة الى دراسة الجوانب المتعلقة بالشخصية والادراك والاتجاهات والقيم . كما يرى بيار نافيل "ان العمل لا يصبح سلوكا إلا حين يعبر عن الميول الشخصية الدفينة"¹

3-2 العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي:

ان دراسة السلوك التنظيمي معرفة العوامل المتداخلة التي من خلال يمكن تبرير وتفسير مختلف أوجه الممارسات داخل البيئة التنظيمية والتنبؤ بها، فالسلوك التنظيمي هو نتيجة تفاعل عوامل نفسية واجتماعية وينتج عنها السلوك التنظيمي الذي تعمل الفئات القيادية في المنظمة على تعديله وعقلنته وفق ما يتماشى والأهداف التي تم التخطيط لها والشكل التالي يوضح العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي .

¹ - جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل.تر: يولاند عمانوئيل، ط1، منشورات عويدات، بيروت، 1985، ص

شكل (09) العوامل المتفاعلة في السلوك الانساني والتنظيمي

العوامل الداخلية (النفسية)	العوامل الخارجية (الاجتماعية)
تمثل سلوك الفرد في المنظمة	سلوك الفرد خارج المنظمة
القدرة على التعلم	الضغوط
الدافع	نظام الحوافز
الادراك	درجة الثقة
الاتجاهات	تماسك الجماعة
العواطف	درجة الضوضاء
الاحباطات والعوائق	العوامل الاجتماعية
القيم	الاجراءات والأنظمة

المصدر Durban,Fondation of organizational behavior. University press,New
york,1978,p 18

من خلال هذه العوامل أن سلوك الافراد في البيئة التنظيمية كلما كان أكثر عقلانية وأكثر في تحديد واختيار أنماطه السلوكية بما يتناسب وموارده ويبذل جهد وطاقته مما ينعكس على المؤسسة كزيادة الانتاجية والرضا والارتياح في العمل وارتفاع مستوى الأداء وفي حالة العكس فإن السلوكات الغير عقلانية تنجر عنها زيادة معدلات دوران العمل وعدم الرضا وانخفاض الانتاجية .

كما أن تأثر السوك العمالي داخل التنظيم يرجع "لظروف المادية المحيطة وتنظيم العمل وبالتفاعل الذي يحدث بين العمال في المؤسسة التي تشكل دافع لسلوكه"¹.

¹ - فيصل عباس، الموسوعة الكبرى لعلم النفس والتربية. ط1، ج2، مرجع سابق، ص 165.

3-3 أبعاد السلوك التنظيمي:

وللسلوك التنظيمي ابعاد ثلاثة هي: المناخ التنظيمي، الفعالية التنظيمية، والأهداف التنظيمية، "إذ يرتبط المناخ التنظيمي بمشاعر واتجاهات الافراد داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.¹"

أما الفعالية التنظيمية إذا أردنا أن ننظر لها من الناحية الاقتصادية فإنها تعنى بدرجة تحقيق الأهداف وكذا مكانة المؤسسة في قطاع النشاط ونوعية الانتاج و الخدمات المقدمة أما من الناحية الاجتماعية، طبيعة العلاقات السوسيو مهنية داخل الحقل التنظيمي إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي ومرونته في عملية انتقال المعلومات والاتصال بين مختلف أقسام المنظمة وكذا عملية الاشراف وكتعريف للفعالية يرى إترزيوني "بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"² "وكانت بدايات البحث في موضوع الفعالية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه وهذا مفهوم بسيط ساد الخمسينات وكذا مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على فعاليته."³

ويتجلى هذا النمط من المحافظة على بقاء المنظمة لدى بلدان العالم المتخلف ففي حالة الجزائر نجد المؤسسة الوطنية الاقتصادية تعمل على توفير شروط بقاءها حتى ولو لم تكن ناجحة وهذا راجع لأن مصالح بعض الفئات الاجتماعية خاصة أصحاب النفوذ من النخب الوهمية مرتبط بها وزوالها يعني اضمحلال مصالحهم مما يجعلهم يقررون أهداف وهمية من أجل بقاءها ، فالفترة التي أعقب الاستقلال إلى يومنا هذا لا يزال الاقتصاد الوطني هش معتمد على المحروقات والجباية الضريبية من أجل تمويل المشاريع ذات الطابع الشعبي فمن التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي وتوزيع الأرباح الى إعادة الهيكلة ثم اقتصاد السوق ثم الخصوصية ، كلها دلائل على عدم نجاحها لان البنية الاجتماعية لا تتماشى والأهداف التي رسدها اصحاب القرار الذين لم ينشدوا الانسجام بين التنظيم العلمي للعمل وهذا البناء الاجتماعي الذي يتصف بالخواء وبروز أصحاب النفوذ الذي كرسوا ممارسات انعكست سلبا على

¹ - لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 71.

² - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم. ط1، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 196.

³ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم. مرجع سابق، ص 83.

المؤسسة العمومية الاقتصادية ، فالفعالية حسب السياق العالمي يجب أن تركز معايير جزئية أهملت في مؤسساتنا ألا وهي مستوى الروح المعنوية والرضا وطبيعة الاتصال ومعدلات النمو والانتاجية وغيرها من المؤشرات ثم ربطها بأهداف المؤسسة العامة هكذا يتأتى لها الاستمرار ، أما البعد الأخير المتمثل في الأهداف وهي المرامي التي يتحرك التنظيم في ضوئها حيث يرى جاريث جونز¹ على أنها مجموعة المبادئ التوجيهية والتي تذكرها المنظمة بشكل رسمي في التقارير¹ أي ترتبط الأهداف بالاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة ورسالتها والأهداف الفرعية التي ترشد القيادة بالمنظمة ومنه فالسلوك التنظيمي أيضا في تفاعل الجماعات داخل التنظيم .

3-4 الرضا في العمل:

ويعتبر الرضا الوظيفي للعمال من أهم العوامل التي تؤثر على عطائهم ، سواء كان هذا الرضا كليا أو جزئيا يمس بعض جوانب ، فنجاح العمل يتطلب تحقيق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لا سيما في مجال المنظمة .

أما لوك يعرف الرضا على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته و بين ما هو متحصل عليه بالفعل².

بينما نجد كامبل و سكارابيل عرفاه بأنه زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد في العمل مقارنة بما كان يتوقع³.

في حين عرفه نيسستين بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة ، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن

¹ - زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية. مرجع سابق، ص 22-23

² - Lock (E.), **The relationship of Task liking and satisfaction** . *Journal of Applied Psychology*, USA, No : 49, -

/ . 379-380, 1960 تنقلا عن جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته بعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد الأول، غزة، 2007، ص 684 .

³ - Campbell (J.), Scarapelle (V.), **Job satisfaction** . *Journal of personal Psychology*, USA, V 101, No :04, 1983, p -

36. تنقلا عن جواد محمد الشيخ، ص 687/

فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع جماعة العمل التي ينتمي إليها العمل وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له.¹

يعرفه موريس: الرضا هو وجود علاقة بين ما هو متوقع وما هو متحصل عليه ، أو أكثر من الناحية العملية ، أي الفرق بين ما يحصل عليه المرء والاحتياجات التي لم يشبعها بعد ، حيث يضيف **ألان توران** هذا التعريف يوحى بأن الرضا من غير اللائق أن يكون مفهوماً أحادياً فالأبحاث بجامعة ميتشغان التي حررها كاتز تظهر بشدة أن الرضا هو إحداث توازن في كل لحظة بين المشاركة والمكافأة المتحصل عليها ثم تأسيس هذا التوازن عند الحاجة ، سواء كان ذلك سؤال طرح من طرف محقق ، وإما أثناء حادثة عارضة في سير العمل.²

3-4-1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة لدى كل فرد ، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً ، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي .

وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات - من خلال القراءات الاستكشافية - في تسمية هذه الأبعاد ، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا ، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا ، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي ، ونظراً لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

لقد حدد **"كيث ديفز"**³ ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة ، والثلاثة الآخرة تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة .

¹ - Nestern, **Strategic planning in school an oxymoron** . *School leadership and management*, USA, V 18, N:

687 . / 04,1994, p 462 نقلاً عن جواد محمد الشيخ خليل، مرجع سابق ص 687

² - Touraine (A.), **La conscience ouvrière**. Editions du Seuil, Paris, 1966, p12.

³ - Davis (K.), **Human behavior at work**. McGraw hill, New York, 1997.

أ- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

أ-1 كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال ، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أثر في ما يقومون به من أنشطة يومية .

أ-2 طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه ، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

أ-3 العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم .

ب- الجوانب التي تتصل بظروف العمل:

ب-1 تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال .

ب - 2 تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار .

ب-3 الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة الذهنية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته .

ولاحظ هوبوك من مراجعته لبعض البحوث في موضوع الرضا الوظيفي أن من بين العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا عن العمل ما يلي: (السن ، الطموح ، المواقف ، توافر المعلومات عن الوظيفية ، النقد ، درجة صعوبة العمل ، ما تحققه الوظيفية من مكاسب مادية ، الظروف الاقتصادية ، المركز الاقتصادي ، مستوى التعليم للموظف ، مدة الخدمة ، طبيعة العمل ، الاتجاهات العصبية للموظف ، نوع الحرفة ، الحالة العائلية ، الدين ، نوع السكن ، الجنس ، الاستقرار الوظيفي ، أوقات العمل .)¹

¹ - سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية . ط1، مطبعة الملك فهد الوطنية، 1997، ص 81 - 82.

ففي نظرية ذات العاملين "لفردريك هرزبرغ 1959" ¹ قام باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين و محاسبين . و بموجب هذه النظرية توجد مجموعتان من العوامل: داخلية و خارجية .

أ- عوامل داخلية:

تتعلق بالعمل مباشرة ، و أطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية و الاحترام و التقدير و تحقيق الذات. و تتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

أ-1 الإنجاز في العمل .

أ-2 التقدير و الاحترام نتيجة الإنجاز .

أ-3 المسؤولية لإنجاز العمل.

أ-4 الترقية.

أ-5 احتمالية التطور و التقدم.

أ-6 طبيعة العمل و محتواه .

"يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل و بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين ، و لكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا".²

ب- عوامل خارجية:

و تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، و أطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة / الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الحماية في هرم ماسلو. و تشمل العوامل الخارجية ما يلي:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.

¹ - HERZBERG (F.), **The motivation at work** .New York, John Wily and sons Inc, 1959.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص286.

ب-1 أسلوب الإشراف.

ب-2 العلاقات بين قمة الهرم الإداري.

ب-3 العلاقات بين المشرف و المرؤوسين.

ب-4 العلاقات بين المرؤوسين.

ب-5 العلاقات بين الزملاء في العمل .

ب-6 الأجور و الرواتب.

ب-7 الأمن الوظيفي إضافة لعوامل المادية من إضاءة و تهوية وحرارة .

ب-8 المركز الوظيفي.¹

شكل (10) المقارنة بين العوامل الدافعية والعوامل الوقائية من وجهة نظر هيرزبيرغ



المصدر: Robbins (s), **Organizational Behavior** . 8th ed ,Prentice-Hall, New Jersey,1997,P,173.

¹ - المرجع السابق،ص287 .

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى ، و لكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضى و إنما يمنع حالات عدم الرضى ، بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضى العاملين. و لكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد و زيادة الإنتاجية لأن وجود الرضى و الإنتاجية العالية مرتبطان بالعوامل الداخلية . لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم. ومن في ضوء اقراءات حول الموع استنتجنا أن هذه النظرية كغيرها يعترئها النقد إذ خضعت هذه النظرية إلى النقد و الذي تركز على منهجية الدراسة. لقد اعتمد "هرزبرغ" في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا ، بمعنى الطلب من المستجيبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضى أو عدم الرضى. حيث وجه هرزبرغ أسئلته إليهم بتذكر الوقت عندما كانوا في غاية السرور أو في غاية الاستياء في عملهم.

و منطق النقد هنا يقول بأن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة و المشرفين مثلا كسبب لفشلهم ، بينما يعززون النجاح في العمل و الرضى إلى إنجازهم الشخصي و ما حققوه من أداء. في حين أن الباحثين الآخرين الذين لم يتبعوا منهجية "هرزبرغ" في دراساتهم ، وجدوا أن العوامل الصحية كانت قوية و مؤثرة في مجال الرضى و عدم الرضى ، كذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية و درجة الرضى . بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضى الفرد.

رابعاً: الاطار التصوري لتطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

1-4 التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الاقتصادية:

النشاط الانساني مهما كان نوعه ليس ظاهرة فردية وحسب بل يعتبر ظاهر اجتماعية حيث يرى ماكس فيبر " أن مطلع القرن العشرين في أوروبا بأنه عصر التنظيمات بلا منازع، والدليل على ذلك أن كل مكونات الوجود الاجتماعي للإنسان الحديث سواء كانت سياسية تقنية اقتصادية مرتبطة بصورة وثيقة بتنظيم ما، يشرف عليه بيروقراطيون مختصين وأكفاء"¹ فمن معالم التنمية الناجحة أن تكون عن طريق مؤسسات اقتصادية ذات كفاءة وفعالية من خلال التحكم في كفاءة انتاجيتها ومواكبتها للبيئة المتواجدة فيها ، وتكيفها مع مختلف المتغيرات لان، فالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عرفت العديد من المحطات وتحولات وتغيير تنظيميما كان نتاج لمسار التنمية في البلد. فأول مرحلة عرفتتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية هي مرحلة التسيير الذاتي وقد عرفت غياب سياسية واضحة نظرا وغياب المورد البشري الكفء بسبب تواجد المعمرين في الجهاز الاداري ثم جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي ثم تلت ذلك مرحلة إعادة الهيكلة لإنعاش الاقتصاد الوطني وتوفير أكبر قدر من مناصب العمل .

2-4 خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص هي² :

أ- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و حقوقها .

ب- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

¹ - ماكس فيبر ، الاقتصاد والمجتمع : الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات السيادية. تر محمد التركي، مركز دراسات

الوحدة العربية، لبنان، 2015 . (بتصرف من الباحث كفكرة عامة ص 205 - 611)

² - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط 3 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، . 2003 ص 25-26.

ج- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

د- التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل ،فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية وأهداف نوعية .

هـ- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر.

و- ولا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة.

ز- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

ح- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءاتها.

3-4 مراحل تطور تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر:

4-3-1 مرحلة التسيير الذاتي:

إن التسيير الذاتي كتجربة تنظيمية في ح ذاتها كانت محدودة زمانا ومكانا لأنها لم تعمر بما فيه الكفاية، ولأنه لم يتم تعميمها على جميع قطاعات الاقتصاد الوطني...لأن التسيير الذاتي لا يتحقق إلا في حالة الاستقلال الاقتصادي والاداري الكاملين ، لأن الاقتصاد في التسيير الذاتي ليس مجرد حضور العمال إلى الوحدات الانتاجية¹

وقد امتدت هذه المرحلة حتى العام 1965 وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها

¹ - علي بلعدي، رهانات الشراكة والاستثمار الاجنبي بين تناقض القيم والسلوك الاستراتيجي للعمال والاطارات الصناعية دراسة ميدانية عن الشراكة الجزائرية والاجنبية . أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2011/2012.ص163.

فكرة الإيديولوجية الاشتراكية ثم تلتها مرحلة التسيير البيروقراطي حتى العام 1970 أين تقلص حجم المشاركة العمالية إذ هيمنة الدولة على القطاع العمومي والاستمرار في اصفاء النموذج الاشتراكي على قطاع النشاط الصناعي¹.

ومن خلال هذه الفترة نستنتج أنه تم صياغة أهداف استراتيجية لقيادة التنمية في البلد إذ عرفت حركة التأميم واعتبار المؤسسة الوطنية هي رائد التنمية غير أن هذه الفترة لم تراعي الجانب التكويني والثقافي للمجتمع الجزائري وضعف وقلة الإطارات المسيرة فقد حدثت استعارة لنموذج اقتصادي اشتراكي لا يتماشى وطبيعة الأمور في البلد ولم تتحقق الديناميكية الاقتصادية على اساس مبدئي وكذا الشروط الأولية للتربية الاجتماعية التي غابت بشكل أو بآخر كما يرى مالك بن نبي "...فالحلول كلها مستعارة، من بلاد متحضرة، لا تحدث عندنا التأثير نفسه الذي لها في أوطانها حتى كأنها تفقد فاعليتها في الطريق، بمجرد انفصالها عن اطارها الاجتماعي... وبعبارة أخرى ينبغي أن نهى في بلادنا المحيط اللازم لتطبيق ما نتصور من حلول لمشكلاتنا الاجتماعية".² لأن المشكلات الاجتماعية تعتبر عائق أمام الديناميكية الاقتصادية التي يرى بن نبي أنها تتمثل في مسلمتين: "المسلمة الأولى ممثلة في توفير لقمة العيش حق لكل فم وتعتبر بمثابة عقد اجتماعي والمسلمة الثانية العمل واجب على كل ساعد لأن المسلمة الثانية تعتبر شرطا لاستمرار التفاعل بين الانتاج والاستهلاك"³ ولهذا من الصعوبة أن نوفق بين الانتاج والاستهلاك دون أن نستوعب الشروط النفسية والتقنية لتحقيق عملية الاقلاع الاقتصادي في البلاد التي تعاني من كساد اجتماعي⁴.

أما الفترة الثانية الممتدة من 1971-1980⁵ وهي الفترة التي تم الانتقال فيها من الشل العمومي للمؤسسة إلى نمط المؤسسة الاشتراكية حيث خطط المسؤولون آنذاك لاعتماد هذا النهج كباعث على احداث

¹ - عبد الرحمن بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية. مجلة العلوم الانسانية، العدد

الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة جوان 2002، ص 110.

² - مالك بن نبي، ميلاد مجتمع. تر، عبد الصبور شاهين، ط6، دار الفكر، سوريا، 2006، ص 102-104.

³ - مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد. دار الفكر، سوريا، ط2007، ص 80.

⁴ - نفس المرجع، ص 80.

⁵ - انظر المواد 2,3,4,5 على التوالي من المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

التنمية والاقلاع الاقتصادي للوطن " هذا التحول جعل من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم والمشاركة العمالية من خلال ميثاق التسيير الاشتراكي¹ هذا الأخير ارتكز على مبادئ الملكية الجماعية لوسائل الانتاج، وانتهاج اللامركزية في التسيير وتوزيع السلطة وخضوع المؤسسة لوصاية الدولة فقد حددت الأهداف الكبرى له على كونه النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي والاقتصادي التابع للدولة.²

أن الملاحظ على هذه الفترة هي كبر حجم التوطنات الصناعية وتعدد مراكز اتخاذ القرار إضافة إلى الكساد الاجتماعي الذي عرفته البلد مابعد الاستقلال نتيجة الوضعية الاستعمارية التي عرفها الشعب إذ أن نسب الأمية مرتفعة بين العاملين ناهيك عن الهجرات الريفية نحو الحضر وبروز البطالة الغير مرئية مما انعكس سلبا على المشروع التنموي الذي ينشد الانسجام بين الشروط الثقافية والتكوينية والتقنية للعامل وبين الأهداف التي انشأت من أجلها المؤسسة الاقتصادية وهذا رغم توفر الوسائل والظروف الفيزيائية للمصانع فيرى مالك بن نبي أن القضية لا تتصل بفقر الوسائل لأن العمل هو الذي يخلقها ولكن بفقر الأفكار.³ فالجزائر بعد الاقتصاد حسب أطروحة بن نبي هي: فلاحته وهي تنقص أو تزيد بدرجة وسائله البدائية وما يملكه من مواد خام في السوق وأخيرا العمل المتوقع الذي يمكن تحويله إلى عمل واقع يعد بالساعات، وهذا هو الرصيد لبلد في ساعة صفر من إقلاعه أما باقي العوامل فهي إضافية لأن كل استثمار يأتي لا يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التخطيط، لأن اختيار النموذج الأيدولوجي انما يؤثر على سرعة التنمية.⁴

4-3-2 مرحلة إصلاحات المؤسسة الاقتصادية العمومية:

تتميز هذه المرحلة باستقلالية المؤسسات، أين استهدفت عملية اصلاح شامل آخذت في الحسبان معيار الكفاءة والفعالية و منح المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات ، وتدعى هذه الإجراءات بإعادة الهيكلة

¹ - عبد الرحمن بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مرجع سابق، ص 112.

² - Saadi Nourddine(R.), La gestion socialiste des entreprises en

Algérie.O.P.U,Alger,1982,p191..164 يتصرف عن أطروحة دكتوراه للباحث على بلعدي سبق ذكرها ص

³ - مالك بن نبي، بين الرشاد والتهيه. ط2، دار الفكر، سوريا، 2002، ص175.

⁴ - نفس المرجع، ص 173 .

العضوية والمالية والتي استمرت إلى نهاية الثمانينات من القرن الماضي وكما أشرنا سلفا إلى أن المؤسسة العمومية الاقتصادية كانت تعاني من ضعف في مستوى تسييرها وهذا راجع لضعف ثقافتها التنظيمية من جهة ونقص التكوين والتأهيل بالنسبة للمورد البشري، إضافة إلى تميزها بجهاز انتاجي لا يخدم في المدى البعيد التوازن بين الانتاج والاستهلاك والتوزيع ناهيك عن التكاليف المرتفعة لتجهيزاتها وعدم التحكم في التكنولوجيا من قبل العاملين والهدر المالي الذي كانت تغيب عنه المراقبة .

4-3-3 إعادة الهيكلة العضوية:

وكان الغرض منها هو تحويل مؤسسات القطاع العمومي إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر كفاءة وتخصص ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات المحلية والجهوية 526 مؤسسة¹. وكانت الغاية من هذا الاصلاح هو الفصل بين العمليات الثلاثة: الإنتاج ، التنمية ، التسويق، وبموجب هذا التغير الهيكلي أصبحت العديد من الوحدات ذات كيان معنوي ومادي مستقل². انطلاقا من وضعية المؤسسة الاقتصادية الوطنية الانتاجية منها خاصة فإن إعادة هيكلتها كانت تهدف إلى تحقيق عدة نتائج أو أهداف، حسب المادة رقم 02 من المرسوم رقم 242 المؤرخ في أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة المادة 2 لها كهدف نهائي تلبيه حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة باستمرار فإن أهداف هذه السياسة هي³:

- أ. تحسين شروط عمل الاقتصاد .
- ب. تحكم أكبر في جهاز الانتاج .
- ج. وجوب ربط نتائج المؤسسات بالنظر إلى الأهداف المسندة إليها، عن طريق التخطيط الوطني ويرى بن أشنهو بأن إعادة الهيكلة تهدف إلى:

¹ - عبد الرحمن بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية. مرجع سابق، ص 115 .

² - سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية :دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. اطروحة دكتوراه، قسم لم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2006/200 ص 289.

³ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة. ط2، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 175.

أ. تحسين شروط الاقتصاد الوطني وتفعيل اللامركزية.

ب. دعم المؤسسات العمومية، من خلال التحكم في الانتاج بواسطة الاستعمال العقلاني للكفاءات والموارد المالية.

ج. تحقيق الإصلاح الهيكلي من جهة، وإصلاح منهجية الإدارة والتسيير من جهة ثانية...الخ.¹

4-3-4 إعادة الهيكلة المالية:

وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وكان الغرض منها هو إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم وهدفت اساسا إلى: إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية وترتيب أولويات المهام في إطار هذا التوجه الجديد إذ ركزت على استغلال الطاقات البشرية تحقيق الكفاءة الاقتصادية واللامركزية في التصرف...الخ.²

إن إجراءات الإصلاحات المتضمنة لعملية الهيكلة الاقتصادية بتجزئة كيان المؤسسات إلى حجم أقل وذات تخصص واستقلال مادي ومعنوي أين يمكن للمؤسسة كشريك اجتماعي رسم صورتها رغم استقلاليتها الثقافية النسبية عن النسق الاجتماعي من خلال الفصل بين العمليات الثلاثة التي أشرنا إليها سابقا و الانتاج والتنمية والتسويق وتحقيق التوازن القطاعي بين مختلف الأقاليم الاقتصادية في الوطن ، بيد أن هذه الأخيرة إعتراها سوء التسيير وارتفاع المردودية إلا في حالات مستثناة ومن بين النتائج في هذه المرحلة نذكر³:

أ. -على مستوى النظام الإداري: رغم تخفيف حجم المؤسسات إلا أنها لم يكن لها التأثير المرغوب حيث عانت من عدة نقائص: التدخل المركز في الغدارة الداخلية خاصة عن طريق المخططات، ولم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول مما أدى إلى ضياع الاستقلالية إضافة إل عدم تغير ذهنية العمال واستمرار الطرق السابقة في المعاملة .

¹ -Benachenhou(A.),Planification et développement de l'Algérie 1962-1980.2ème Edition,O.P.U,Alger,1984,p123.

² - عبد الرحمن بن عنتر ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية. مرجع سابق، ص 115 .

³ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة. مرجع سابق، ص 179.

ب. **على مستوى النظام البشري:** تدخل المركز في سياسة التشغيل والأجور كان لها آثار سلبية من عدة جوانب خاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحد، إضافة إلى غياب مقاييس واضحة في تشغيل العمال مما أدى إلى تفشي المحسوبية كما أن رفع عدد الإطارات دون إعطائها الصلاحيات في اتخاذ القرار في التسيير وتهميشها أدى إلى هدرها.

ج. - **على مستوى النظام التقني:** لم يكن أحسن حالا من سابقه، إذ أن عملية تقسيم المؤسسات أدت إلى تشتيت الطاقات البشرية، وسوء التخطيط على المستوى الغدائي ونقص الاستعمال للتجهيزات ناهيك عن تنظيم العمل الغير محكم أعطى الفرصة لبروز الاضرابات لأن أغلب المطالب تم الحصول عليها عن طريق الإضرابات على عن طريق الحوار والتسيير الجيد لعامل البشري.

د- **على مستوى نظام المعلومات:** لم تكن الإدارة في المؤسسة الوطنية تهتم بالمعلومات بشكل مقبول فحركة وتنقل المعلومة بين المركز والمؤسسة أو داخل المؤسسة في حد ذاتها لم يكن مرن، مما أثر سلبا على التعريف بمنتجات المؤسسة في السوق أو على مستوى المجتمع، ضيع إمكانية توزيع واضطرت العديد من المؤسسات إلى الاستيراد.¹

على الرغم من عملية إعادة الهيكلة لم تصل المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف المنشودة التي خطط لها صناع القرار في البلاد، وهذا لعدم انسجامها والتنظيم العلمي للعمل، وهدرها للطاقات البشرية كما لم تصل إلى تحقيق نتائج مرضية فيما يتعلق بإنجاز المشاريع الاستثمارية، وكذا استفحال السلوكات الغير عقلانية في التسيير كعلاقات القرابة و اللامبالاة والتهرب والانتكالية... الخ كل هذا أثر على فعالية المؤسسة ، لأن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة آنذاك أكدت وجود أزمة في التسيير وغياب للعقلنة رغم الإصلاحات والتغيرات. " يرى عالم الاجتماع الجزائري **جيلالي اليابس**: أن الإصلاحات التي تخضع لها المؤسسة الاقتصادية لا تهدف، وهذا على الأقل، في المرحلة الحالية التي تعرفها إلى تحقيق النجاعة الاقتصادية بقدر ما تهدف إلى ترتيب موازين القوى بين الأطراف المعنية بالتنمية ..إنها إجراءات

¹ - المرجع السابق، ص 180.

تدجين تحت هاجس تحقيق النجاعة الاقتصادية في المستقبل ..فمجموعة العمل لابد أن تقلص وتخضع قبل أن تعباً وتستغل لأغراض النجاعة الاقتصادية ¹.

4-3-5 مرحلة استقلالية المؤسسات:

في إطار اصلاحات الاستقلالية تم تطبيق تصور جديد يفصل بين ملكية رأسمال المؤسسة والصلاحيات الممنوحة للإدارة في التسيير سنة 1988 حيث اصبح الدولة مساهمة تمتلك لرأسمال ولا تسيير وهنا صارت المؤسسة العمومية الاقتصادية تتمتع بشخصية معنوية وقد تم وضع معايير وأسس لهذه المرحلة ممثلة في قوانين توجيهية،(القانون التوجيهي حول المؤسسة العمومية 01.88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، قانون صناديق المساهمة 03.88 المؤرخ في 12 جانفي 1988) وقد تميزت هذه المرحلة ب:

- أ. "الفترة الأولى: يتم فيها إنشاء صناديق المساهمة وكيفية تحديد العملية والمتعاملين الأساسيين والمؤهلين من جهة، والمجلس الوطني للتخطيط من جهة أخرى .
- ب. الفترة الثانية: تتمثل في الدخول الحقيقي للمؤسسات في الاصلاح المحدد مع إنشاء وسائل التنظيم وتوجيه وتأطير الاقتصاد وهي فترة 1989². ومن بين الأسس التي قامت عليها مرحلة الاستقلالية هي³:
- ج. الأساس القانوني: الشخصية القانونية والمعنوية على تلك المؤسسات من حيث وجود ذمة مالية مستقلة والتمتع بأهلية قانونية كاملة .
- د. الأساس الإداري: وهنا يقصد به التسيير الضمني بعدم التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية للمؤسسة .

¹ - Liabes(D.),L'entreprise entre économie politique et société Algérie et la modernité. La direction Alikenz Dakar/sénégal, Ed Codesria,1989,p214-215. بتصرف عن أطروحة دكتوراه للباحث على بلعدي سبق ذكرها ص 292-293.

² - الفضيل رتيبي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية: الدراسة النظرية.ج1، ط1، بن مرابط، الجزائر، 2009، ص216.

³ - معمر داود، مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري، ط1، دار طليطلة، الجزائر، 2009، ص 149-150.

هـ - الأساس الاقتصادي: يكمن في ضبط الوتيرة الاقتصادية التي تحافظ على خصائص التخطيط الاشتراكي مع التزام المؤسسة بالقواعد الواردة في المنظومة التخطيطية خاصة المخطط الخماسي باعتباره مرجعا ومصدرا إلزاميا.

وكان الهدف من هذه المرحلة هو وضع ميكانزمات تمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من ترقية الصادرات وتلبية حاجات السوق إلى الحد الأقصى مع المحافظة على القدرة الشرائية للسكان والقضاء على مظاهر غياب العقلنة الاقتصادية كالإهمال والمحسوبية واللامبالاة...¹

ثم أعقبت هذه المرحلة عملية الخصخصة وقد ظهرت من خلال المرسوم 95/22 المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية والمتبوع بالقانون 95/25 المتعلق بإنشاء الشركات القابضة التي لم تكن حديثة العهد فقد ظهرت في عدت أشكال مست جميع القطاعات لكن ظهرت معها العديد من العوائق خاصة منذ 1994 ما تعلق بالجانب المالي وقد اتخذت الجزائر عدة إجراءات:

تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة / الترتيب بنوك - مؤسسات 1997-1998

1996، تأهيل إجراء الخصخصة بالتسيير ، وقد كانت آثار هذه الإصلاحات ان على مستوى الانتاج في تراجع نظرا لضعف التمويل وتراجع قيمة الدينار والوضعية الأمنية المتدهورة أما التكنولوجيا المستخدمة فهي قديمة أما على مستوى الموارد البشرية فقد عرفت تسريح العمال من أجل تخفيض التكاليف وما تقتضيه معايير تسيير المؤسسات آنذاك.²

بالرغم من هذه الإجراءات أن المسؤولين عن التخطيط للاقتصاد الوطني لم يحضروا المناخ الضروري واللازم لهذه العملية وأفرزت عدة آثار اجتماعية واقتصادية وسياسية كما انطوت على أهداف ومصالح متناقضة مما اضطر الدولة إلى دخول مرحلة اقتصاد السوق .

¹ - المرجع السابق، ص 150.

² - محمد بوهزة، بعض آثار الإصلاحات الاقتصادية العمومية: حالة بعض المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 71-76.

"إذ ينبغي بالتوازي مع مواصلة الإصلاحات أو التعديلات الهيكلية الواجبة، الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي الذي يبقى مفقودا في هذه السياسات، إذ تركز على الربح والمصلحة، وإحداث تكيف من أجل انعاش اقتصادي توفير مناخ سياسي ملائم والتخلي عن الذهنيات التي تعرقل مشروع التنمية والاستثمار مثل المحسوبية وفكرة البايك¹."

4-4 التحليل السوسيولوجي "للفجوة الاستراتيجية" * في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن الملاحظ لمعالم التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الاقتصادية يرى أن أصحاب القرار في الجزائر غلبوا الجانب الاقتصادي وجعله عاملا حاسما في تغيير العلاقات السوسومهنية خاصة في بنية اجتماعية متخلقة وتحكمها سلوكات اللاعقلنة أو كما عبر عنها الباحث **يويحياوي** في أطروحته الخواء الاجتماعي، كما أن هذه البنية في تناقض مع التنظيم العلمي للعمل الذي ظهر في الدول الغربية، "لأن الاقتصاد الحر هو نتاج ثقافي وما يحمله من عقلنة عبر عنه **ساليينس**: إن الانتاج كالمرآة ينعكس عليها المخطط العام للمجتمع، وهذا معناه أن الثقافة الغربية كلها مجسدة في العملية الإنتاجية وما تنتجه من رموز" وهذا ما ينطبق مع أطروحة ماكس فيبر "إن تنظيم المجتمع في ملاكات وأطر قد غدا أمرا منتشرا انتشارا واسعا، غير أن الملكية القائمة على أساس ذلك أي بالمعنى الغربي للكلمة لم تكن معرفا إلا في حضارتنا... غير أن الغرب في الأزمنة الحديثة شهد وحده شكلا آخر من الرأسمالية هو التنظيم العقلاني الرأسمالي للعمل الحر وهو مالا نجده في أماكن أخرى إلا على شكل بدايات مشوشة"² فالفكرة الأساسية في كتاب فيبر هي أن سر نجاح الرأسمالية لا يكمن في جذورها الرأسمالية لكن في روح الرأسمالية ومن خلال هذه المقولات وفي حال "اعتبرنا اللاهوية في العمل هي الخاصية العامة للفاعلين في المؤسسة

¹ - علي غربي، معالم اقتصادية بارزة في التنمية المفقودة في الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، عدد 6، مقاربات سوسيولوجية للمجتمع الجزائري، عنابة، جوان 2000، ص 117-118.

* فكرة الفجوة الاستراتيجية مأخوذة من كتاب بوبكر بوخرية، دراسات في تسيير الموارد البشرية. ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2008.

² - ماكس فيبر، الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية. تر: محمد علي مقلد، دط، مركز الإنماء القومي، لبنان، دون تاريخ، ص 7-9.

الصناعية العمومية الجزائرية، هذا معناه أن المجتمع الجزائري من منظور التحليل الاقتصادي لا يعتبر مجتمعا.¹

4-5 البعد السوسيو ثقافي لتفسير سلوك العمال في المؤسسة:

إن دراسة الاطار السوسيو ثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد ونفسياتهم والقيم والمعايير التي توطر سلوكهم، لأن سلوك المجتمعات ذات الطابع التقليدي لديها خصوصيتها الثقافية من حيث العلاقات الاجتماعية وهي الممارسات التي عادة ما يسقطها العمال على علاقاتهم في الحقل التنظيمي فأهمية الوقت والولاء التنظيمي والالتقان والكفاءة المهنية والابداع... الخ تساعد المسؤول أو القائد على تحليل وتفسير سلوكات العاملين والتنبؤ بها والتحكم فيها .

ولكي نستهل العوامل المفسرة لسلوك العامل لابد أن نحدد باختصار قدر الإمكان ما الثقافة ؟ فهذه الكلمة التي لم تاخذ مستوى التحديد خاصة في العالم الاسلامي العربي مقارنة بالعالم الغربي والملاحظ على المفهوم هو تعدد وجوه نظره فالأمريكي يفسره بناء على أسلوب الحياة الأمريكية والماركسي يفسره بناء على اسس ايديولوجية، وبالتالي يرى مالك بن نبي " ان تعدد وجوه الثقافة لا يساعدنا في تعريفها على أنها شيء بل على أنها علاقة متبادلة، هي العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد"² ولكي نفسر سلوك العمال في الحقل الصناعي الجزائري لابد لنا أن نأسس لعلاقة متبادلة بين امتلاك العامل في حد ذاته لفكرة العمل ومستوى تحكمه في المادة، بمعنى أن كيفية تجسيد الفكرة في عمل فني ومنه لا بد من توفر شروط لإعطاء قيمة ثقافية لما ينتجه العمال من ممارسات في إطار البيئة التنظيمية الداخلية، خاصة وأن النسق الثقافي للمؤسسة يتميز بالاستقلالية النسبية ومنه يضيف مالك بن نبي:

"أن توفر الفكرة والمادة لا يخلق الثقافة إلا من خلال اهتمام أسمى...ويمكننا أن نفسر هذا الاهتمام بالنسبة للفرد على أنه علاقة عضوية تربطه بعالم الأفكار وعالم الأشياء و فإذا انعدمت هذه العلاقة لم

¹ - بوبكر بوخريسة وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية. ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص107،

² - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة. تر: عبد الصبور شاهين، ط5، دار الفكر، سوريا، 2000، ص 43 .

يعد للفرد سيطرة لا على عالم الأفكار ولا على عالم الاشياء فهو يمر بها دون أن يتصل بكاينها ويتعلق بظواهرها الاشياء دون تعمق ويلم بالأفكار دون أن يتعرف عليها"¹ .

من خلال هذه المقولة نفسر أن سلوك العمال وتصوراتهم الجمعية لفكرة العمال لا تزال سطحية ونابعة من البيئة الاجتماعية التي جاءوا منها لان المجتمع الجزائري لم يكن قد استطاع أن يؤسس نشاطه العقلي والاجتماعي بعد الاستقلال على اهتمام أسمى نظرا لغياب فعالية الاجتماعية للأفكار وتجمدها، وهذا عكس ما رأيناه عند ماكس فيبر أن نجاح الرأسمالية هو فعالية الأفكار وعقلانية المقاولون في العالم الغربي .

فلو تفحصنا شبكة العلاقات التي تربط بين المنظمة وبيئتها يتضح لنا التفاعل المتبادل بين عوامل البيئة الخارجية خاصة منظومة القيم السائدة، إلا انه حين التخطيط للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تم تجاهل هذا المؤثر واهمال تقسي سلوك العمال أين تم تجاهل الخصائص المحلية في العملية التنموية مما أدى إلى عدم نجاح العديد من النظم التسييرية المتوردة لم يراع في ملاءمتها لنسق القيم للمجتمع الجزائري ولتطبيق هذه النظم فإننا بحاجة إلى بحوث قاعدية تمكننا من الحصول على بيانات مختلفة تتعلق بسلوك الفرد الجزائري وآليات تعديله والوقوف في وجه العقلية التي تعرقل نظم التسيير.²

ومنه فسلوك الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة العمومية الاقتصادية تتعلق بالخلفية الاجتماعية والسيكولوجية التي تعتبر كإطار للتنشئة العمالية في الحقل التنظيمي وتحدد بدرجة ملامح هويته المهنية من جهة وتؤثر على مستوى دافعية الانجاز .

"قالأبعاد الثقافية في المؤسسة التي تميزت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية أدت إلى سوء تكيف العمال ذوي القواعد الثقافية والذهنية التقليدية، لأن المجتمع الجزائري لا يزال مجتمع ريفي لم يدرك قيم الوقت

¹ - المرجع السابق، ص 47.

² - لحسن بوعبد الله، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة. أعمال الملتقى الدولي الثقافة والتسيير، 28-30 نوفمبر 1992، الجزائر، ص 190.

والانضباط، ناهيك عن النظام الأبوي في التسيير ..خاصة العمال ذوي الأصول الريفية يجدون صعوبة في التكيف نظر لتغير نمط العمل ¹.

فمقاربات العمل الصناعي الحديثة ترى بأن سلوك مختلف الفاعلين في المؤسسة هي إعادة انتاج ثقافي عكس ما كان سائد في سبعينات القرن الماضي حيث عبر بيير موران وإريك دولافالي " لو ظهر هذا الكتاب في سنوات السبعينات يحتمل أن نقدم فيه التنظيم على أنه نسق مكون من ثلاث أنساق فرعية: نسق الأهداف، والنسق الهيكلي (الهيكل التنظيمي)، والنسق التقني. ² أما في حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائري فالقضية الجوهرية هي لدراسة ثقافة المؤسسة انطلاقا من اشكال توجيه القيم، وهناك مرتكزات اساسية في اي ثقافة ، علاقات الطبيعية ، المجال الزمني، والطبيعة البشرية والفعل والمجتمع. ففي عالم التسيير ولتفسير سلوك الموارد البشرية نعتمد على تحليل ثلاث متغيرات عوامل التحفيز و سلطة القيم، لأن البنية التنظيمية تفسر انطلاقا من متغيرات: نظام الاتصال ، وحجم التنظيم، ودرجة التكوين ومركزية القرارات وذا تغيرات السلوك في وسط العمل لان أصل ثقافة العامل ترجع للأصل الاجتماعي والثقافي للأب. ³

ومنه فإننا نبين أننا عندما نعالج قضية السلوك العمالي في المؤسسة لا نتصور انه امتداد لثقافة المجتمع في المؤسسة، لانه إعادة انتاج ثقافي وحسب بل له الأطر التي يتند إليها وتشكل مرجعيته فالهابتوس لكل عمال هو الذي يحدد بدرجة الاستراتيجيات التي يتبناها ويفسر بها ممارساته.

" فالاطر الثقافية كما يرى مهدي بن عيسى هي التي تشكل المرجعيات التي يستمد منها الافراد حلولهم ومن أجل المحافظة على العلاقات الاجتماعية والجماعية وتشكل كيانه وهويته ⁴ لأن العلاقة وبين البعد السوسيولثقافي والمؤسسة نعتبر الثقافة بهذا الطرح منتجة لسلوك العمال بشقيها العقلانية واللاعقلانية وتؤطر ممارساتهم ولا يعتبرون مجرد تجمع من الأفراد يؤدي مهمة محدودة بالزمن والوسائل بل كيان منتج

¹ بوفلجة غيات، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل. ط1، دار القدس العربي، وهران، 2010، ص 15-22.

² - Morin(P.)et Eric (D.),Le manager à l'écoute du sociologue.Opcit,p16.

³ - Mercure (D.)et autres,Culture et gestion en Algérie. Opcit,p24-25.

⁴ - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. ط1، مرجع سابق، ص44.

* انظر الدراسات السابقة محمد بن عيسى أطروحة دكتوراه حيث استلهمنا منها تحليل ثقافة المؤسسة وناقشناه باعتبار أنها الاقرب لموضوع دراستنا.

لهوية فكما يرى سانسوليو "أن المؤسسة ليست مجرد مرية عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانها الاجتماعي والتنظيمي والاستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، فعوض أن نبحت على ثقافة المجتمع في المؤسسة لابد أن نبحت على ثقافة المجتمع كنتاج ومنتج للكيان الاجتماعي والنسق الاجتماعي المتفاعل فيها ."¹

ومنه يفسر مهدي بن عيسى أن المؤسسة بالمقاربا الحديثة ليست مجرد مجال لقواعد قانونية و هيئات داخلية وتسييرية بل المؤسسة عند علماء الاجتماع المعاصرين هي مجال للعلاقات الاجتماعية المعقدة والأصيلة اي أنها نتاج لهذا البناء الاجتماعي وليست امتداد لبناءات أخرى لأن المؤسسة تاريخها الخاص وثقافتها الخاصة وليدة العلاقة بين الفاعلين كرد فعل على ضغوط المحيط.²

4-5-1 أعمال HOFSTED لدراسة الأبعاد الثقافية: (البعد الرتبي ، التحكم في الاليقين ، الفردانية الجماعية ، الذكورة والأنوثة):³

إن اختلاف الثقافات عبر العالم دفع هوفستد إلى دراسة هذه الاختلافات الثقافية وانعكاسها على أنماط التسيير إذ قام بدراسة شملت 72 بلدا ، منطلقا من تحليل السلوك الجماعي ، وقد ميز بين أربعة أبعاد ثقافية (الأبعاد الثقافية للفرقة) المشار إليها في العنوان الفرعي للدراسة .

أ. **البعد الرتبي:** بما ان التنظيم هو كيان اجتماعي منسق بوعي ويعمل في إطار واح المعالم فغن مسألة التراتبية في السلطة تعد من بين أهم القضايا التي اهتم بها علماء التنظيم و لان الوحدات البنائية والعمليات الاجتماعية داخل المؤسسة تتأثر بها، فتقسيم العمل و منطق التخصص وكذا اختلاف المكنات والأدوار بين العاملين من شأنه أين يحدد مختلف

¹ - Sainsaulieu(R.), *L'entreprise c'est une affaire de société*. Ed fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990, p127-128. 46. نقلا عن مهدي بن عيسى، المرجع السابق، ص 46.

² - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. المرجع سابق، ص 46. بتصرف.

³ - Bollinger(D.), Hofsted(G), *Les differences culturelles dans le management: comment chaque pqys gere-t-il ses hommes*. Les edtions d'organistaion, Paris, 1987. p20-125.

الممارسات الظاهرة والخفية لسلطة الفاعلين بالمؤسسة ودرجة اتخاذ القرارات والعلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه والجدول التالي يوضح البعد الرتبتي كما يراه **HOFSTED**:

جدول (02) البعد الرتبتي كما يراه **HOFSTED**

بلدان ذات بعد رتبتي صغير	بلدان ذات بعد رتبتي كبير
استمرارية الجماعة مرتبط بشدة بتدخل الانسان في الطبيعة	استمرارية الجماعة مرتبط نوعا ما بتدخل الانسان في الطبيعة
الحاجة إلى توعية الطبقات الشعبية	الحاجة إلى توعية الطبقات الشعبية أقل أهمية
الحراك الاجتماعي وتطور الطبقة الوسطى	حراك اجتماعي شبه منعدم وتطور بطئ للطبقة الوسطى
السلطة السياسية مركزة على نظام تمثيلي	السلطة السياسية مركزة على نظام عسكري
اللامركزية في السلطة	مركزية السلطة
الأحداث التاريخية الأساسية: الاستقلال، الاتحادية والتفاوض	الأحداث التاريخية الأساسية: الاحتلال، الاستقلال والإمبريالية
الأطفال يتعلمون أشياء لم يلقنها لهم آباءهم	تبعية الأطفال لأولياءهم

ب- **التحكم في اللايقين**: لفهم ميكانزمات عملية التسيير المؤسسة وما يتعلق بها من أدوار ومكانات و فإن الفاعلين ينطلقون من خلفية معرفية وكذا عقلانية ، غير أن هذه العقلانية لا يتأتى فهمها إلا من خلال إرادة هؤلاء الفاعلين من خلال قصد أو ترك الفعل مع وعي الأسباب فمسألة الفعالية وتحسين الأداء والانضباط في العمل معايير تسيير في اتجاه واحد وتعتبر عن التحكم في اللايقين فدرجة التحكم في اللايقين تعتبر بعد ثقافي تبني المؤسسة استراتيجيتها وفق دراسة استشرافية ويبينها **HOFSTED**:

جدول (03) التحكم في اللايقين كبعد ثقافي في الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة

بلدان ذات تحكم ضعيف في اللايقين	بلدان ذات تحكم قوي في اللايقين
عصرنة وتحديث	بلدان في ظل التطور بمعدل مرتفع في التغير لاجتماعي
ديمقراطيات قديمة	ديمقراطية حديثة
كثافة سكانية في البلاد الفقيرة وعكسها في البلدان الغنية	كثافة سكانية في البلاد الغنية وعكسها في البلدان الفقيرة
ديانات متسامحة ملحة على النسبية	ديانات متشددة ملحة على يقين مطلق
متوسط عمر الرؤساء منخفض	متوسط عمر الرؤساء مرتفع
التنظيمات ذات حجم صغير	التنظيمات ذات حجم كبير

إن التحكم في درجة اللايقين يجب الاخذ بعين الاعتبار مسالة التكنولوجيا والنظم القانونية التي تشكل عقد اجتماعي يلتزم به كل الفاعلون في مختلف الفضاءات التي يشكلون جزءا من عوالمها هذا من جهة وأهمية الوقت التي تشكل حجر الزاوية في بناء الاستراتيجيات فمنذ أن تم إعطاء مفهوم محدد للزمن مع أبو الحسن المراكشي إلى تايلور، أي "لو قدرنا الزمن بمقياس تايلور فلكل دقيقة وزنها و وحين ترى الشعوب النامية بصورة من الصور تجربة تايلورية حية فسوف تدرك أن حتمية التاريخ لا وجود لها " ¹ فالقلق يكون هنا من خلال التحكم في الوقت بصفته عنصرا هاما للتحكم في اللايقين .

ج-الفردانية / الجماعية:

"يقصد بالفردانية أنها خاصية بعض المجتمعات الحديثة لا سيما الصناعية حيث يعتبر الفرد وحدة مرجعية اساسية بالنسبة لذاته وإلى مجتمعه في وقت واحد " ² فتحليلات دوركايم في تقسيم العمل والانتحار يجعلان من الفردية سمة جوهرية للعبور من المجتمعات التقليدية إلى المجتمعات الحديثة ³ اما من الناحية الجماعية فهذا المفهوم يشمل الدراسات المتعلقة بمختلف أنماط التدريب التي يخضع لها الفرد

¹ - مالك بن نبي، بين الرشد والتهيه. مرجع سابق، ص 68.

² - أحمد خليل أحمد، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع . مرجع سابق، ص 174.

³ - ريمون بودون، فرنسو بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع. مرجع سابق، ص 415.

لاسيما في سنه المبكرة ومن ذلك العمليات الاجتماعية الأساسية¹ فالعلاقات السوسيوومترية تختلف داخل المجتمع الواحد، فكيف إذا كان مستوى المقارنة في بعده الماكرووسيو فنمط الأسرة وكذا شبكة العلاقات الاجتماعية فحاول الباحث أن يميز العمل من خلال المجتمعات التي صفتي الفردانية والجماعية والجدول التالي يوضح أهم تلك السمات:

جدول (04) صفتي الفردانية والجماعية بين المجتمعات

مجتمعات فردانية	مجتمعات جماعية
كل فرد يهتم بنفسه وبعائلته المباشرة	يولد الفرد بغرض امتداد الأسرة وتعزيز العشيرة التي تقدم له الحماية مقابل إخلاصه لها
الميل إلى المصلحة الشخصية	الميل إلى مصلحة الجماعة
هوية الفرد مرتكزة عليه	هوية الفرد تابعة للجماعة التي ينتمي لها
القوة التي تأتي من المبادرات والتحقيقات الذاتية، الحصول على المنصب السامي هو الأفضل	القوة تأتي من الانتماء إلى الجماعة وهو المثالي
كل فرد يتمتع بحرية مطلقة في حياته الخاصة	للجماعة الحق في التعدي على الحياة الخاصة لأعضائها
كل فرد يكون اقتناعاته الخاصة	اقتناعات الأفراد هي اقتناعات الجماعة
الاستقلالية الأمن الذاتي معززة من قبل المجتمع	الالتزامات ، الواجبات ..كلها موضوعة من طرف الجماعة
الشمولية	الجزئية

من خلال الجدول يتبين أن العلاقات السوسيومهنية في المؤسسة مبنية على معيار قيمي متمثل في الجانب الأخلاقي وهذا ما كان يؤكد عليه ماكس فيبر في كتاب الاقتصاد والمجتمع من مقارنته بين المجتمعات الانسانية من خلال قيمة العمل في المخيال الاجتماعي لتلك الأمم إذا حاول تقديم نموذج

¹ - المرجع السابق، ص 496.

حضاري يبرز فيه أهمية العمل بالنسبة للمتسكين بالأخلاق البروتستانتية أين يثبت أن العامل بإتقانه للعمل يصل لدرجة خلال ففي المجتمعات التي تتصف بالفردانية تأتي المصلحة الشخصية هي الأساس وكذا فصل العمل عن الحياة الشخصية وكذا تكون هناك معايير كما صنفها فيبر في خصائص التنظيم البيروقراطي أما المجتمعات التي تعتمد على الجماعية كمعيار فإن العامل في هذه المؤسسة يبني شبكة علاقاته على أساس رواسبه الاجتماعية كما يتماهى مع الجماعة التي ينتمي إليها ويدافع عن قيمها،" تكسب الجماعة الإنسانية صفة (المجتمع) عندما تشرع في الحركة، أي عندما تبدأ في تغيير نفسها من أجل الوصول إلى غايتها وهذا يتفق من الوجهة التاريخية مع لحظة انبثاق حضارة معينة .. أما الجماعات الساكنة فإن لها حياة اجتماعية دون غاية، فهي تعيش في مرحلة ما قبل الحضارة ¹ فبهذا الطرح أن المجتمع حتى وإن كان يتميز بالزرعة الفردانية أي أنه يعمل باتجاه واحد دون عفوية ويحمل نفسه تعريف المجتمع بالنسبة لصفة الجماعية غير ان وجه الاختلاف يكمن في فكرة النشاط الانساني ومختلف الممارسات داخل الفضاءات الاجتماعية، التي تتميز بالسكون والحركة .

د- الذكورة والأنوثة:

ان التمييز بين الذكورة والأنوثة أو بتعبير أدق النوع الاجتماعي كمفهوم واداة للتحليل الاجتماعي لم يتبلور إلا حديث مع ذبوع الحركات النسوية خاصة في العالم الغربي فقد حاول رواد الأنثروبولوجيا الثقافية مثل " مرغريت ميد 1901-1978 وغيرها من الباحثين أن الثقافة تعد معطى ونظام للسلوك المكتسب والمنقل في المحيط الاجتماعي عبر قنوات التقاليد التربوية .. إذ ارادت التمييز بين ما هو فطري وبين ما هو مكتسب من الوجود الاجتماعي ²

لأن التصنيف الاجتماعي للذكوري والأنثوي أصبحت أكثر ارتباطا بالمكانة والدور الاجتماعي للمرأة والرجل في الوقت الذي ظل الجنس مؤشرا بيولوجيا والنوع فيه إشارة للخصائص والصفات ومرد ذلك كله لثقافة المجتمع في حد ذاتها وهذا يبرر الطابع العلائقي في بناء هوية كل من الرجل والمرأة . ³ فهذا التمييز

¹ - مالك بن نبي، ميلاد مجتمع، مرجع سابق، ص 18.

² - عائشة التايب، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة. ط1، منظمة المرأة العربية، مصر 2011، ص 86.

³ - نفس المرجع، ص 87 - 88 .

الرمزي بين الذكورة والأنوثة فلو نظرنا إليها كبنية تتميز بالاستقلالية عن البنية الاقتصادية فإنه لابد لنا أن نأخذ بعين الاعتبار هذه الدلالة الرمزية من ناحية التقسيم الجنسي للعمل، فمجتمعنا الجزائري مازال تهيمن عليه مركزية ذكورية، حيث يرى بورديو: " .. لان النظام الاجتماعي يشتغل باعتباره آلة رمزية هائلة تصبو إلى المصادقة على الهيمنة الذكورية التي يتأسس عليها . إن التقسيم الجنسي للعمل والتوزيع الصارم جدا للنشاطات الممنوحة لك لوحد من الجنسين لمكانه وزمنه وأدواته . إنها في بنية الفضاء مع التعارض بين مكان التجمع " ¹ .

وبالتالي فالتقسيم الاجتماعي للنوع للإشارة للصفات وكذا الجانب البيولوجي في الحقل التنظيمي وتوزيع الأدوار واحتلال المكانة داخله تختلف من مجتمع لآخر فالمجتمعات المغلقة ذات الثقافات التقليدية تتميز بهيمنة ذكورية كما أشرنا سابقا، أما المجتمعات التي تتميز بثقافة أنثوية فغن تقسيم الأدوار بين الرجال والنساء يتميز بالتساو والأدوار، ومنه فإن هذا الجانب في البيئة التنظيمية يأخذ بعد الآنسة وكذا توزيع الوظائف وهندستها لان المؤسسة تعتبر كفضاء لبناء علاقات اجتماعية ومنتج لثقافة تتميز بالاستقلالية عن ثقافة المجتمع المتواجد فيه فهي تقدم صورة عن أنها كيان اجتماعي منظم بوعي ويعمل في إطار واضح ومحدد المعالم .

4-6 الاطارات في المؤسسة العمومية ورهان التحديث *

ارتبط بروز فئة الاطارات بالتطور التقني في شتى الميادين، ويرجع الاهتمام بهذه القضية لتنوع البنيات التنظيميات وتعدد بنيتها، ويرجع الاهتمام بهذه الفئة للدور الذي يمثلونه داخل الهرم التنظيمي والسلطة التي يمتلكونها في إدارة وتسيير المؤسسات وعليه فقد تعدد وجهات النظر حول هذا الموضوع تبعا للمداخل النظرية والدراسية خاصة السوسيولوجية منها .

مع التطورات الاقتصادية وتأثيرها على الهياكل الصناعية وعلى طرق التسيير والتنظيم اختلفت تسمية الإطار باختلاف البلدان، فنجد أن مصطلح الاطار Un cadre في فرنسا ، أما الولايات المتحدة الأمريكية فيطلق عليه اسم le manager .

¹ - بيار بورديو، الهيمنة الذكورية . تر: سلمان قعفراني، ط1، المنظمة العربية للترجمة، 2009، ص 27.

*لمزيد من المعلومات والايضاحات قراءة الدراسة الاثنوغرافية التي أجراها بورديو على منطقة القبائل والمعونة بالبيت القبائلي .

أما باسيليك ودوبلي Doublet et Passelecq يعرفان الاطار على أنه "أجير يمارس وظيفة أخذ القرارات وإصدار الأوامر، يتحمل مسؤوليات في نشاط المؤسسة، ويملك تكوينا عاليا تحصل عليه إما عن طريق شهادة أو مكتسبة شخصيا في الميدان التقني و الإداري والقانوني والتجاري".¹

أما رايت ميلز فيشير في كتابه سلطة النخبة **THE POWER ELITE** من خلال معالجته لدور الياقات البيضاء والزرقاء في بيئة التصنيع والأعمال الأمريكية واشكالية الاقتصاد أشار إلى التحولات في السلطة والتغيرات التي عرفها المجتمع الأمريكي إذ أن الاطارات تنتمي لطبقة السامية وهي فئة تحدد دورها تاريخيا بأنها الفئة المسيطرة وتعمل على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط.² ففي كتاب الياقات البيضاء استعرض أفكارا حول ظاهرة الاطارات بصفتها من بين مكونات الطبقة الوسطى، محاولا تحديد هويتها كفئة اجتماعية أفرزتها حركة التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية، واصبحت من بين مكوناته بيد أن تاريخها يتميز تشتت على الرغم من وحدة المصالح بين أعضائها، غير أن مستقبلها يتميز بالغموض ، فهي تميل نحو الوسط نحو موقع وهمي لا وجود له في الواقع الاجتماعي فالياقات البيضاء تعاني من انقسام ومن هيمنة خارجية فكل حركة يقومون بها تتميز بالتشتت.³ .. لانهم لا يشكلون اي قوة سياسية⁴...فئة الاطارات لا تمتلك أي سلطة فعلية لأن التأطير لا يعني بالضرورة القيادة⁵

بهذا الطرح فإن ميلز يؤكد على أن الاطارات من بين سمات التنظيم الصناعي الغربي وفي حال نجحت هذه الفئة الاجتماعية من الاندماج فإن ذلك ينعكس على ديمومة واستمرار التنظيم الصناعي الغربي الرأسمالي وتثبيت قواعده.

¹ -J. Doublet(j.) et Passelecq (o) : **Les cadres**, ed, PUF Collection " que sais- je", Paris, 1973, p 6.

² - Mills(R.), **Les cols blancs**.Maspero,Paris,1966, P5.

اعتمدنا في تحليل هذه الظاهرة كما هو واضح في تقديمها على القراءات الاستكشافية، خاصة كتابات العياشي عنصر الذي اعتمدنا *على تحليله وتفسيراته وكذا أعمال جماعة الثلاثة .

³ - Ibid,p5.

⁴ - Ibid,p5.

⁵ - Ibid,p101-102

"ويرى ألكسندر تيك أن هوية الاطارات تتحدد بمعرفة معالم هويتهم الاجتماعية ، فتتحدد بالأدوار والوظائف التي يؤدونها والباقي التي يحتلونها، غير انهم كفئة اجتماعية لم تزد في المجتمعات المعاصرة الا غموضا، غير أن حالة التماسك والتشتت إنما يكون بحسب الظروف التي يمر بها الاطار".¹

4-7 أنواع الاطارات:

حسب **Groux** " الاطار ترجع مهمته إلى مضمون الوظيفة التي يزاولها والتي تتميز بالسلطة بدون نسيان ترتيب هذا الأخير في السلم الهرمي والجانب القانوني الذي يحميه"²

فحسب هذا الباحث نجد ثلاث أنواع الاطارات:

الاطارات السامية: حيث يطلق اسم الاطارات سامية في المؤسسة على مسؤول مصلحة مرتبطة بالمديرية وعضو في هيئة الإدارة الذي له مهمة التنسيق و الاستشارة، التنبؤ والمشاركة في اتخاذ القرارات. أما **Bachy** فيقسمها إلى نوعين:

- 1- الإطارات العادية: يضطلعون إلى مهام المسؤولية، القيادة والتأطير .
- 2- الاطارات الوظيفية: ننمثل مهمتهم في تحضير القرارات ومراقبتها
- 3- الاطارات المسيرة: تلعب هذه الفئة من الاطارات دورا هاما في المؤسسة نظرا للمهام القيادية الموكلة لهم وما لهم من تأثير في السياسة العامة . فالإطارات المسيرة هم فئة سوسيو مهنية لهم معرفة وخبرة عالية على التحكم في أنماط التسيير ولهم أدوار أهمها المراقبة والتسيير واتخاذ القرارات .³

¹ - حسان مراني، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية. كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باجي مختار، 2006/2007، دراسة غي منشورة، ص 74-75.

² - GABYSIK (M) : Cadres qui êtes-vous ? in BACHY (J.P), Les cadres en France, A. Colin, Paris, 1971, p19

بتصرف من أطروحة دكتوراه، عيشاوي وهيبة، الرهان المستقبلي لفعالية الاطارات. قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010/2011، ص 149.

³ - وهيبة عيشاوي، الرهان المستقبلي لفعالية الاطارات، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010/2011، ص

ويرى الباحث العياشي عنصر من معالجته لإشكالية الاطارات المسيرة في الجزائر وتمثلات هويتهم من خلال مقاربتين أن الاطارات كظاهرة مميزة للمجتمعات الحديثة حيث يشير كروزي 1970 كأحد الممثلين لهذا التوجه " ان المكانة البارزة لهذه الفئة تسمح لهم بالتسلل على مواقع ممارسة السلطة، غير أن قوة هذه الأخيرة وتزايد وزنها لا يجعل منها فئة اجتماعية متماسكة لانهم موزعون في مواقع متباينة، ويحتلون مكانة مختلفة، ولذلك يتفاوتون في مستويات التنفيذ وممارسة السلطة فضلا عن تأثير المحيط وأصولهم الاجتماعية واختلاف مساراتهم المهنية ، وتنوع خبراتهم وتجاربهم أثناء العمل. كل هذه العوامل تجعل سانسوليو يستبعد فكرة تشكيل الاطارات لطبقة اجتماعية جديدة، أو حتى لفئة متجانسة .¹

أما المقاربة الثانية تدرج الاطارات ضمن تحليل البنية الكلية للمجتمع لعل أبرزهم دلمار بتحديد مكانتها في بنية المجتمع وركز على أربع عناصر: نمط الحياة والظروف المعيشية، علاقات الاطار بالسلطة والمنظومة القيمية التي تطبع رؤيتهم للعالم وقضاياه الرئيسية، طبيعة المشروع الاجتماعي الذي يتبنونه وكذا تجسد أهدافهم وطموحاتهم ، وف يالآونة الأخير صارو مجرد فئة تنفذ القرارات دون مشاركتهم في صنعها .²

أما العياشي عنصر يرى أن المكانة التي يحتلها الإطارات كفئة اجتماعية- مهنية وضعية متميزة في تجربة التنمية الوطنية التي عرفتها الجزائر خلال ثلاث عقود من استقلاله ا . وتبرز هذه في حقول متعددة منها الخطاب السياسي، والأيديولوجيا الرسمية، والممارسة الواقعية وفي المخيال الشعبي وتجمع كل هذه المصادر مع اختلافات جزئية، على رسم صورة للإطارات باعتبارهم نخبة حديثة يتوقع منها لعب دور حاسم ورائد في تخليص المجتمع من التخلف وتحديثه من خلال قيادتهم لعمليات التحول الاقتصادي والاجتماعي والتغير الثقافي.³ حيث يرى ركز الباحث علي الكنز على التعارض القائم بين الاطارات كفئة والعمال من خلال في وجهات النظر، والتصورات، والعقلانية التي تحدد مواقفهم وسلوكاته، إضافة إلى قضايا تخص تأهيل الإطارات وكفاءتهم، ومدى ملائمة تكوينهم لتقنية متطورة وقدرتهم على التكيف مع

¹ - العياشي عنصر، الإطارات في المنشأة العمومية تمثلات الهوية والطموحات. ملتقى الدولي حول التنمية والثقافات الوطنية في

الجزائر، 13- 15 ماي 1995، منظمة اليونسكو ومركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية . ص 01 .

² - نفس المرجع، ص 02.

³ - نفس المرجع، ص 03.

الأساليب التسييرية ، كان ينظر إليهم من زاوية ثانية على تعمل على استخدام مكانتها لتدعيم موقعها في بناء السلطة داخل المجتمع لتحقيق امتيازات ومن صفات الاطارات اللاتجانس بين الاطارات المسيرة وغير المسيرة فالباحث عياشي عنصر من خلال أطروحتهم يرى بأن الاطارات كفئة اجتماعية مزدوجة من خلال الدور الذي يقومون به في تنظيم المنشأة وتسييرها أما من الناحية الثانية فتتعلق بالصفات والخصائص التي تمكنهم من تكوين نخبة على المستوى الاجتماعي ترشحهم لقيادة والنشاطات التي تقوم بها كحركة اجتماعية و تستجيب للمتطلبات العالمية تولف بين قيم المجتمع ومعايير ورموزه الثقافية التي تثن التعاون ، التماسك، العدالة، والتضامن من جهة، وقيم ومعايير الحداثة المرتبطة بالعقلانية الصناعية التي تثن الفعالية، الإنجاز، الحساب الاقتصادي، والسلوك الرشيد¹.

ويرى العياشي عنصر بأن الاطارات في المؤسسة الجزائرية تتميز بثلاث مجموعات كبرى: الاطارات المبتدئة و المتوسطة والعليا (القيادية أو المسيرة) حيث الاطارات المبتدئة بدورها تنقسم إلى اطارات مبتدئة حاملي شهادات لم تمنحهم الدراسة الممارسة التطبيقية اللازمة والفئة الثانية الاطارات الداخلية والتي تتميز بخبرة مهنية اكتسبتها من وضعيتها المهنية وكذا الترقيات في مرتبة اطار و أما الاطارات المتوسطة تتكون من ذوي شهادات واخرين تطبيقين ويشكلون المجموعة الأكثر أهمية ويسمىها الاطارات المستقرين يحافظون على مواقعهم حتى وإن لم تكن لا تحقق لهم اشباعهم، وليس لديهم طموحات ولا يأملون لتسلق السلم الهرمي والتغيير يخيفهم كثيرا. أما الاطارات المؤقتة فإنهم يسعون للتغير².

أما الاطارات العليا ويشكلون المجموعة التي يقع على عاتقها حاضر ومستقبل المنشأة ويعملون على صنع القرارات استراتيجية، فالدافعية لدى هذه الفئة متنوعة ومتعددة حسب العوامل الشخصية والظروف ولكن في الغالب تحمل طابعا معنويا (المسؤولية، التقدير، النجاح) بالرغم من عدم تجاهل الجزء المادي³. أي أن السمات الاختلاف و اللاتجانس هي التي تميز هذه الفئات.

¹ - المرجع السابق ، ص 03.

² - العياشي عنصر، النخبة الصناعية في الجزائر : دراسة حالة لإطارات مركب الصلب بالحجار. مؤتمر دولي حول النخب والمجتمع في العالم العربي : حالة مصر والجزائر، تنظيم مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية بالجزائر، ومركز البحوث العربية بالقاهرة، تيميمون 23-25-مارس 2002، ص 21-23.

³ - نفس المرجع، ص 23.

خلاصة الفصل:

ففي هذا الفصل تطرقنا لمفهوم البيئة التنظيمية و اهم المتغيرات المرتبطة بها، كما ركزنا على التجربة الجزائرية هذه الاخير التي سلطنا عليها الضوء نظريا وميدانيا الفترة، إذ نستنتج أنه تم صياغة الأهداف الاستراتيجية لقيادة التنمية في البلد إذ عرفت حركة التأميم واعتبار المؤسسة الوطنية هي رائد التنمية غير أن تجربة المؤسسة الصناعية الجزائرية لم تراعي الجانب التكويني والثقافي للمجتمع الجزائري وضعف وقلة الإطارات المسيرة فقد حدثت استعارة لنموذج اقتصادي اشتراكي لا يتماشى وطبيعة الأمور في البلد ولم تتحقق الديناميكيا الاقتصادية على اساس مبدئي وكذا الشروط الأولية للتربية الاجتماعية التي غيبت بشكل أو بآخر، أثناء التخطيط لهذه التجربة، كما أن نتائج ومخرجات هذه التجربة بقيت معالمها إلى يومنا هذا يغلب عليها العشوائية والارتجالية . فالمواضيع التي تطرقنا لها من خلال هذا الجانب النظري حول التجربة الجزائرية بهذا الفصل على الرغم من تنوع وجهات النظر، لكن حاولنا في هذا الاطار ان هو الوصول إلى توليفة نظرية تساعدنا على فهم هذه التجربة من خلال إنتاج خطاب سوسيواقتصادي، لأن المأزق المباشر الذي وقعت فيه هذه التجربة هو محاولة انتاج رجل صناعة جزائري عقلاني مكثفي بذاته ويتمشى ومقتضيات الحداثة، وعليه فإن التخطيط لهذه التجربة الاقتصادية لايزال يقع خارجة الخصوصية التاريخية والاجتماعية للمجتمع الجزائري.

الفصل الرابع:

الاقتراب السوسيوانثروبولوجي لروافد عقلنة الفعل العمالي في البيئة النائية

تمهيد

- . أولا: الخصائص الاجتماعية والثقافية لمنطقة أولاد نايل
- . ثانيا: اليد العاملة الريفية في المصنع: من إشكالية توطين البدو إلى أزمة التوطين الصناعي

- . ثالثا: المنطقة الصناعية بالجلفة: التوطين الصناعي ومأزق التنمية

المحلية

- . رابعا: العمال الصناعيون والممارسة التنظيمية : نسق الفعل التواصلي

بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته

- . خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الجزائر باعتبارها احدى بلدان العالم المتخلف التي لم تتجز مشروعاتها الحداثي رغم خطط التنمية المتواصلة لبناء دولة مستقلة غير أنها لم تقم قطيعة مع الإرث التقليدي لبنيتها الاجتماعية ولا مع رواسب الموروث الكولونيالي بكل أبعاده ورهاناته إذ تحمل مسألة القبيلة وتمثلها في المجتمع الجلفي باعتباره نموذجاً تلعب فيه القبيلة وحضورها حتى في أبسط السلوكات وعلى مستوى تنظيم عقلائي ينأى عن هذه الممارسات لأنها لا تتجزأ من الوضعية الاجتماعية في كافة أبعادها وهذا لعوامل واعتبارات على المستوى المعرفي متمثلة في المقاربات السوسيولوجية والاجتماعية لعلاقات الزبونية والجهوية الجغرافية.

أولاً: الخصائص الاجتماعية والثقافية لمنطقة أولاد نايل

1-1 الخلفية التاريخية للمنطقة:

إن تناول منطقة أولاد نايل عامة ومنطقة الجلفة على الخصوص يضعنا أمام قلة الدراسات الخاصة على مستوى الاجتماعية والاثنوغرافي فهي قليلة وما هو متوافر منها هو من قبيل الاطروحات التي وضعها الاستعمار في المجلة الافريقية أو بعض الاثنوغرافيين كفرونسوا دوفيلاري أو إحصاءات التي كانت تقوم بها مكاتب شؤون الأهالي .

ففترة قبل التاريخ فعن الآثار المتواجدة في المنطقة تدل على أن الانسان في هذه الحقبة تواجد من 200 ألف سنة خلال العصر الباليوليتي ، وتدل الآثار التي اكتشفها روبنون بمنطقة عين الناقعة الواقعة ببلدية المجبارة شاهدا على ذلك و آثار أخرى في منطقة زكار.¹

كما تشير الآثار على التواجد البربري بمنطقة الجلفة والذي يعود إلى 1500 سنة قبل الميلاد وتتكون من قبائل سنجاسا وبني ورة وتنحدر كلها من قبيلة مغراوة وبقيت هذه القبائل مستقلة عن إمبراطوريات الشمال حتى عام 704 ميلادي اعتنق البربر الاسلام ، ومواقع تشهد بتواجد البربر بمنطقة الجلفة منها الكتابات الليبية البربرية على الصخور ، على القبور وتيميليس وبازينا آثار قرية بربرية محصنة بالقرب من الجلفة أسفل الطاحونة المائية القديمة، فالحديث عن المجتمع البدوي بمنطقة الجلفة فقد عرفوا حياة البداوة وعرفوا باسم قبائل الجيتول وهم من الأقوام الذين نزحوا من فلسطين وجنوب اليمن في العصر الحجري المتأخر والحديث ، والقبائل البربرية مغراوة سكنت في منطقة زينة وكذلك آثار أخرى متواجدة في منطقة عمورة ودمد وتعظमित وزكار.²

¹ - محمد بلقاسم الشايب، الجلفة تاريخ ومعاصرة. إشراف أحمد السبع، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص36.

² - نفس المرجع، ص36-47

وبالتالي فإن النشأة الفعلية لمدينة الجلفة يرجعها المؤرخون إلى التاريخ القديم و أن سيدي نائل كما هو معروف القائد الروحي العربي المسلم المنحدر من نسل مولائي إدريس الأكبر الذين عاشوا بالمغرب. إضافة فإن التواجد الروماني كان عبارة عن محميات تابعة للإمبراطورية الرومانية .¹

2-1 منطقة الجلفة التسمية والموقع:

اختلف الروايات الشفهية في تسمية هذه المنطقة غير أن الرواية الأكثر تداول من خلال الذاكرة الشعبية والتي مدونة بمجلة دار الثاقبة بالجلفة هي أن تسمية هذه المنطقة ترجع إلى قسوة الطبيعة ومناخها الجاف ومنه أطلقت عليها هذه التسمية وتنعني الشدة والقسوة.² أما رواية أخرى ترجع التسمية نسبة إلى سوق اسوعية أين كان سكان المناطق المجاورة يقصدون هذه السوق إضافة إلى عوامل الترحال خاصة في فترات فيضان الأودية وبعد جفاف هذه المناطق من الماء تترك قشرة الأرض كما تسمى بالعامية (جلاف) وهذه الأخيرة تم تناقلها عن طريق الذاكرة الجماعية لا توجد مصادر تاريخية تثبت هذه الرواية.

أما من حيث موقع الولاية فهي تقع على بعد 300 كلم عن عاصمة البلاد وارتفاع حوالي 1153 متر عن سطح البحر كما تعتبر بموقعها الاستراتيجي همزة وصل بين كل مناطق الوطن كما تتنوع تضاريسها ومناخها بيت الصحراوي والسهول " تتمركز بين السهوب الوسطى عند التحام الصحراء بالهضاب العليا في سفح الأطلس الصحراوي ومفترق الطرق بين الشمال والجنوب ومن الشرق إلى الغرب حيث يحدها تسع ولايات " ³ حيث تتربع على مساحة 32280.41 كلم مربع . وقد انشأ الجلفة كولاية على إثر التقسيم الإداري عام 1974 حيث تضم 36 بلدية و 12 دائرة .⁴

¹ - المرجع السابق، ص 47.

² - مجلة الجلفة حاضنة الثقافة الأصيلة. مديرية الثقافة بولاية الجلفة، ص 4-5 .

³ - الميولد بن الهدار قويسم، موسوعة التحقيق المتكامل في نبذة من مناقب وعادات وقيم وتراث أجداد العروش

الأوائل. ج3، ط1، دار اسامة، 2006، ص 3-7.

⁴ - محمد بلقاسم الشايب، الجلفة تاريخ ومعاصرة. دار أسامة، الجزائر عاصمة الثقافة العربية، الجزائر، ص 14-15.

1-2 الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع النابلي:

1-2-1 الخصائص الثقافية:

أن تناول المجال الثقافي لمنطقة الجلفة يجعلنا أمام مواجهة ندرة الدراسات العلمية عن المنطقة، فما هو متاح منها كان لاما علينا التحلي باليقظة في معالجة مضامينها والأهداف التي أنجزت من أجلها ، لأن ما اطلعنا عليه يرجع لكتابات ضباط الحملات الفرنسية أو بعض كتابات أحد القساوسة المسمى فرنسوا دوفيلاري ، إضافة لبعض الصور الفنية عن منطقة اولاد نايل عموما للرسم اتيان ديني أو رواية الضيف لالبير كامي أو الكاتب الفرنسي أوجان فرومنتان أو وادي بوزار حول دراسته عن الترحال أين تناول المنطقة في دراسته.

وعليه فإن معالجة القيم السوسيوثقافية للمنطقة من خلال صورة الفرد إما من خلال التراث المادي المكتوب خاصة الأدبية حول إنسان المنطقة أو من الجانب اللامادي وما يحمله من قيم ثقافية تعبر عن صورة المجتمع النابلي .

1-2-2 صورة العائلة النابلية:

نظام العائلة النابلية نظام في طاع أبوي حيث يمثل الأب الرئيس ويحتل مكانة قدسية أين يتحمل المسؤوليات الاسرية أم الأم فدورها هو الأمومة وتتأسس العائلة على اساس المصاهرة بالقرابة في الغالب وفي حال كان العل داخل الخيمة يحتاج لجهد مضاعف فإن الزوج يلجأ إلى التعداد وفي نفس الوقت لا يتخلى عن زوجته الأولى فالعائلة البدوية¹ النابلية لاترى التعدد حالة من الخلل الوظيفي بل على أنها مصدر للمساعدة حيث تبقى مهمة الزوجة الأولى هو توزيع الأدوار بناء على مكانتها وفي الغالب يبقى الابن مع عائلته لكن في الفترة الأخير بالنسبة لسكان الحضر فمعايير الزواج تغيرت أو تشكيل الأسرة حيث غلبت عليها سمات الأسرة الننوية أو نمط أسر الحداثة خاصة مع تغير نمط السكن أين انتشرت الأحياء والتجمعات السكانية (عمارات) .

لمزيد من الاطلاع حول الموضوع والاستزادة يرجى الرجوع للكتاب الآتي :

¹ - Bouzar Wadi, **La mouvance et la pause: Regards sur la société algerienne**. 1ere Ed, Société Nationale d'Edition et la Diffusion. Alger, 1983, p363-465.

1-2-3 تجليات السلوك الاجتماعي للفرد النائلي:

من خلال بعض الصور المعبرة عن المناحي الاجتماعية للفرد النائلي أنه متأثر بالشروط المادية التي بين معالمها التاريخ والعمران البشري وطبيعة المناخ وتنوع التضاريس التي جعلت من المجتمع الجزائري عامة والمجتمع النائلي على وجه الخصوص يختلف في مستواه الحضاري عن المجتمع الغربي، في عاداته وسلوكياتهم في الفضاءات التي يعيشون فيها نشأ فيها هذا الفرد ومن بين تلك المظاهر على سبيل الذكر لا الحصر:

الكرم من بين العادات التي يتميز بها سكان هذه المنطقة منطقة أولاد نايل هي الكرم والجود والعناية بالضيافة خاصة وإن في المخيال الجمعي لهذه العشيرة أن إكرام الضيف والعناية به يعد تقربا إلى الله والتبرك وهذه العناية تشمل القريب عابر السبيل والذي القربى، وتاركها يعنف رمزيا حيث يترتب على ذلك في بعض الأحيان أمثالا شعبيا يخلد الحادثة وتتوارثه الأجيال .إضافة إلى الأمانة وحسن المعاملة وصدق الحديث ،إضافة إلى حسن الجوار والإحسان إلى الار خاصة إذا كان غريبا ، والحياء والحشمة وهذا السلوك مشترك بين كل الأفراد من كلا الجنسين أما على مستوى التكافل الاجتماعي متمثلا في التوزيع وكذا في التعاون خاصة في نمط المعيشة والحياة اليومية .

أما بعض السلوكيات فمن خلال الموروث الشعبي المتمثل في الأمثال¹ تتجلى بعض السلوكيات الدالة على الحرف والعصبية القبلية وشبكة العلاقات الاجتماعية، فعلى سبيل الذكر حرثات ولا وراثت أو الراحة والفلاحة والذرية الصالحة ، لوكان مايجرث مايبيعوه أما عن العصبية والتي تحمل في مدلولها نعرات جاهلية مثل بني مايدة فيهم فايدة أو أولاد فرج ليشوفهم يترج وفي ذات السياق مثل حمارنا ولا عود الناس وكذلك مثل الجمال فع جمالي والجمال اللي شواري نشتيه وكذا اللي تخرج من الفرغ فع مذبوحة وفيها دلالة على أن من يخرج على الجماعة سيضعف ، وهذه الأمثال تعمل على تكريس الممارسات القبلية وقد برزت أكثر إبان الحقبة الاستعمارية وقد بقيت سائدة إلى يومنا هذا فصارت تمارس حتى على

¹ - هدى ياسمين خالدي، القيم الثقافية للمجتمع النائلي بين الجيل الثاني والجيل الثالث: دراسة ميدانية للأسرة النائلية بولاية الجلفة. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2، قسم علم الاجتماع، 2010/2011. اعتمدنا على هذه الدراسة فيما تعلق بالأمثال الشعبية بالمنطقة وكذا القيم العائلية .حيث أرشدتنا هذه الدراسة في ضوء قائمة مراجعها للحصول على قراءات أخرى حول الموضوع .

مستوى التسيير العمومي للمؤسسات الاقتصادية والتربوية وغيرها في ممارسات لا عقلانية وصارت بمثابة حامل للتنشئة وأفعال الأفراد خاصة في التنظيمات الصناعية .

فمنطقة الجلفة بتحديد كإحدى أجزاء منطقة أولاد نايل وبوصفها مجال شبه حضري أو حضري في بداية تكوينه خاصة في جانب التنمية منه فحركات الهجرة التي عرفتھا المدينة خاصة بعد نشات المنطقة الصناعية والنمو السكاني المتسارع نتيجة الهجرات الداخلية ساهم في تغيير بعض القيم كما نقل رواسب القيم الريفية إلى الفضاءات الحضرية ، وقد تمت هذه الحركية تبعا للقابلية الجماعية، وما اتاحته فرص التنمية من إمكانيات ، وهذه الثنائية يبقى المجال الحضري هو العامل المشترك بينها في سيرورة تفاعل في مختلف أوجه الحياة اليومية رغم ايكتنفه مفهوم التحضر من غموض لو قارنها بمستوى المدينة الذي بقي مجال صغيرا بمواصفات مدينة تحافظ على خصوصياتھا الثقافية والاجتماعية. رغم التماثل بين الأفراد في الكثير من الممارسات والخصائص .

فالوضع الذي تعرف مدينة الجلفة يجعلنا نتحفظ على مفهوم التحضر وما يحمله من دلالات لها صورتھا في المقاييس العالمية لتخطيط المدن وتهيتها على المستوى العمراني ناهيك عن المستوى العلمي والثقافي والاقتصادية . فالذي عرفتھ المدينة هو نمو سكاني وتوسع مجال حضري سكني على حساب التوسع الاقتصادي إضافة لغياب منطق التخصص في الأعمال بمفهومھا العملي للعمل والانتقال لأشكال جديدة لتطور الاجتماعي وتنظيمه .

فالبعد الثقافي يشكل حجر الزاوية في البناء الاجتماعي للمدينة رغم التراكم الاجتماعي للأفراد جراء الهجرات الغير مراقبة من الريف إلى الحضر ، الذي لم يقابله تنمية لاستيعاب هذه الحركية؛ وخلق ميكانزمات تنظم هذه الهجرة وتخلق لها توطنات صناعية تستوعب هذه اليد العاملة وتعمل على تأهيلها جعل مدينة الجلفة لا تعدو أن تكون مدينة شبه حضرية . "فبالنسبة للإطار الثقافي فقد سمحت التحولات الحضرية اكتساب عوامل كان لها الأثر البارز في بلورة ذهنية في إطار الخصائص الروحية والفكرية التي توارثھا فحافظت بذلك على شطر منها إذن يبقى دائما عند دراسة المجتمع المحلي كنقطة محورية."¹

¹ - نادية مفتاح، الجلفة بين الاصالة والتحضر. الملتقى الوطني الأول : ولاية الجلفة المدينة والمجتمع، المركز الثقافي الاسلامي بالجلفة، ص23-29.

1-2-4 المجتمع النابلي في كتابات الإثنوغرافيين والكتاب الفرنسيين:

قبل تناول صورة المجتمع النابلي في مخيال الكتاب الفرنسيين، بصفة خاصة نعرض على المجتمع الجزائري بصفته يمثل النسق الكلي، فالاستقرار النسبي الذي عرفته مدينة الجزائر وضواحيها بعد ضعف المقاومة الشعبية هدف الاستعمار من خلاله إلى إجراء مسح للأراضي والسكان وبنية القبائل وتوزعها عبر مختلف المناطق، كما عمدت إلى تعبئة الباحثين الأنتروبولوجيون وهذا من أجل التغلغل أكثر في النسيج الاجتماعي للمجتمع الجزائري، وفي المقابل أيضا أتاحت هذه السلطة الجديدة الفرصة لمن ينضم إليها وهذا ما جعل الجزائريين يقبلون بهذا الواقع من أجل السلم فقط .

ومن بين الكتاب الرحالة والإثنوغرافي أوجان فرومنتان حرص من خلال كتاباته إعطاء صورة عن المجتمع الجزائري للقارئ الأوروبي باعثًا برسالة ضمنية هي سعي الفرد الجزائري للاندماج مع المجتمع الفرنسي، وهذا ما كانت تسعى له فرنسا من خلال ترسيخ فكرة الجزائر فرنسية لدى الأجيال المتعاقبة بعد الاحتلال، عبر انتهاج سياسات المغالطة وتفتت التشكيلة الاجتماعية للسكان، عبر النزعة فرق تسد مثل ما ذهب إليه البعض " في أن السكان الأمازيغ يعودون لأصل آري جرمانى و أنهم عرفوا المسيحية قديما"¹ .

فالصورة التي سعى فرومنتان تقديم مؤسسة على ثلاثة أعراق هي الأمازيغي والعربي والافريقي، ساعيا من خلال أطروحاته التمييز بينها وما تضمه كل طائفة من كراهية، والذي يرى بأنه مكسب لإدارة الاحتلال وتخدم مصالحها . ومن الصور التي قدمها فرومنتان عن المجتمع الجزائري تمسكه بالدين وشعوره بوجود الله وقد نمثل ذلك عنه في تواجد النوافير واقبال الناس على المساجد " وبالتالي كان الطابع الذي يميز ثقافة الشرق إنما يتمثل في الدين ومنه انبثقت نظرة الشرقي للحياة "².

وقد حرص فرومنتان ان يقدم للقارئ الأوروبي صورة عن العنف الذي نسبته للجزائريين وارتكابهم للأفعال العدوانية و أن ما تقوم به السلطة الفرنسية ما هو إلا رد فعل الهدف منه إقامة النظام وحسن تدبير شؤون

¹ - أحمد منور، الأدب الجزائري باللسان الفرنسي نشاته وتطوره وقضاياها. ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص79.

² - أحمد أبوزيد منى، الفكر الديني عند زكي نجيب محمود. المؤسسة الجامعية، لبنان، دون تاريخ، ص 73.

العامة و أن ليس هناك رد فعل سلبية فرنسية . " وقد سرد قصة عن قضية قتل رجل لابن عمه " وهو
عمار بن عريف الذي قتل بن عمه وهي مخاصمة عائلية يغذيها الحقد والحسد وتحدث الكاتب في ذات
السياق عن الثأر ومعربا في ذات الوقت عن نوايا فرنسا في إقامة العدالة وقوانينها التنظيمية للحد من هذه
الآفات الخطيرة.¹

وقد عمل فرومنتان على ربط أحداث الماضي بالحاضر وتدوينه حتى يكون مرآة عاكسة للبيئة والإنسان
الجزائري، ثمنا أهداف رحلاته الاستكشافية للجزائر مظهرا تباين في الظروف التي تكون أحيانا في خدمة
فرنسا ، و أحيانا أخرى ضد مصالحها ، ففي رأي الكاتب أن من الجزائريين الخدم المؤتمن ومنهم الذي
يجب الاحتراس منه وهذا من خلال "قصة واقعة حدثت في 15 مارس 1848".² تحكي عن ابن شيخ
"ابن قناح " واصغ مراسل عربي نثّل لهم الاخبار من خلال جريدة الجمهورية الفرنسية كما وصف هذا
الشاب الوسيم الغني الذي يباهي بمكانته ومتعجبا في ذات الوقت من سرعة انتقال الأخبار بين العرب،
وهنا يؤكد فرومنتان أن الجزائري يحب التباهي بنسبهم وجمع المال وادخاره كما أنهم مفسون للأسرار وان
بالامكان إخضاعهم لصالح الادارة الفرنسية مع ضرورة إبقائهم مواطنون من درجة ثانية .

أما الجانب المعرفي فقد كانت نظرتة كنظرت سابقيه ومن عاصروه كأمثال **دولاكروا الإبن القائل:** " بأن
الشعب المغربي ليس لهم ذوق في العلم أو الفن وهم بخلاء وغلاظ ومزدرون ومشككون وحقودون وليس
لهم سوى مقدرة محدودة على التجارة...إنهم لا يعيشون إلا بالقرصنة"³ وهذا الانطباع على أن الجزائري
لا عهد له بالمعرفة دفع الادارة الفرنسية على إصدار التقارير الدالة على همجية الجزائريين وجهله وتقهر
لغته العربية مما توجب عليها كدولة متحضرة بزعمهم ووصية على الجزائريين تبصرتهم وادماجهم
بالحضارة الغربية .

¹-Eugène(F.), **Une année dans le Sahel** .Michel Lévy Frères, Libraires Editeurs,Paris,1859, p173-194.

²- Ibid,p213-214. للاطلاع على القصة أنظر الصفحات التالية من الكتاب

³ - جون بابتست وولف، الجزائر و أوروبا: 1500-1830، تر: ابو القاسم سعد الله، ط2، عالم المعرفة، الجزائر، 2015، ص 155.

خريطة (01) تبين رحلة أوجان فرومنتان الاستكشافية في الجزائر.



المصدر: Eugène Fromentin, **Une année dans le Sahel**. Michel Lévy Frères, Libraires : Editeurs, Paris, 1859

وقد عمد فرومنتان أن يقدم للقارئ لفرنسي مدى التقدم والتحضر الذي تعمل فرنسا على نقله وتطويرها للمجتمع الجزائري ، بحيث ان صورة الجزائر اليوم عكس ما كانت عليه في السابق صورة مخيفة ووحشية بل بفضل الاحتلال في نظره انها صارت ارض شرقية جميلة سهل قنصها لعجز أصحابها عن الدفاع عنها وحمايتها، والصورة التي نقلها عن الجزائري عند لقاءه به ظاهرها السلم وتقبل الآخر رغم اختلافه وباطنها التهكم والازدراء والوسم بالوحشية والتخلف وعدم التحضر .

وبالحديث عن صورة المجتمع النابلي خاصة تلك التي نقلها كل "إتيان ديني" و"البير كامبي" فالبير كامبي عبر لوحاته ومن خلال كتابه "لوحات الحياة العربية" مبرزا تأثير السلوكيات بالبيئة، ومتعجبا منها في ذات الوقت من بعض المظاهر والسلوكيات الاجتماعية رغم معرفته بالوقائع في البيئة الصحراوية وطبيعة مناخها وقد كان لهذه البيئة الاثر البالغ في التأثير على حياة المجتمع النابلي، فرغم المعطيات التي كانت معلومة لدى اتيان ديني إلا أنه لم يتحله بالموضوعية في تناوله لهذا الفرد، مستغلا ومركزا على بعض

المظاهر والسلوكيات الاجتماعية التي تخدم أغراضه ومآربه، محاول تقديم أن نمط الحياة يتسم بالروتين والرتابة كوصفه "بأن البوسعانيين - جزء من المجتمع النابلي- يلجؤون إلى القيلولة لساعات طويلة وكأنهم جنس ميال إلى الكسل".¹ كما أنهم يسهرن لساعات متأخرة من الليل وكأن لا عمل وراءهم ينتظرهم² والجزائري في نهاية المطاف متخلفا حضاريا فهو يؤمن بالأساطير والأروا التي تسكن الأجساد الأولياء.³

ومن خلال هذه التصورات التي قدمها لنا ديني عن المجتمع النابلي عامة والفرد وأفعاله على وجه الخصوص نستنتج منها أن منظومة القيم و السلوكات و أنماط التفكير لدى إنسان المنطقة النابلي؛ متدنية لا تملك اسباب التطور والارتقاء بالمجتمع النابلي إلى مستوى الحضرة والمدنية، وقد حاول ديني في العديد من المرات أن ينقل لنا بان السلوك الاجتماعي للفرد النابلي في هذه المنطقة؛ ناتج عن العرق الذي ينتمون إليه والبيئة التي يعيشون فيها، لكن في حقيقة الأمر أن هذا الوضع الاجتماعي والثقافي ليس وليد الصدفة بل هو نتاج تراكمات الممارسات التي كرسها الاستعمار وكذا نتاج الصدمة الحداثية التي وصلت لهذا الفرد عن طريق السيف والبندقية لا عن طريق الكتاب والقلم.

وقدم قدم أيضا صورة عن الأسرة النابلية انطلاقا من الرجل والمرأة والأطفال في مجتمع النابلي في تلك الحقبة، فالرجل النابلي في نظره إما حضري يقطن المدينة أو بدوي متنقل، فالحضري مهتم ببستانه ومنهمك في عمله الفلاحي لان الغالب على سكان المنطقة - بوسعادة- هو الفلاحة⁴ - إضافة إلى التجارة⁵، أما البدوي فهو في ترحال دائم فقساوة الطبيعة تحتم عليه القيام بالكثير من الأعمال الشاقة

* استرشدنا في حصولنا على هذا الشق المتعلق بصورة مجتمع أولاد نابيل بالاعتماد على رسالة الماجستير : محمد الزيب، صورة أولاد نابيل في الكتابات الفرنسية .رسالة ماجستير، قسم اللغة العربية وآدابها، جامعة يحي فارس، المدينة، 2012/2011. حيث اعانتنا هذه الدراسة في سهولة الوصول إلى الكتب والدراسات النظرية التي اعتمدها الباحث في دراسته كما ثمنها في تناول ، وكذا دراسة علي بريغيث حول فرومنتان بذات الجامعة.

¹ -Etienne Dinnet et Slimane Ben Brahim, **Tableau de la vie arabe**. Edition 2000, H.Piazza, كما أن لوحات ديني في بداياته أعطت هذه الصورة لكن بعد اعتناقه الاسلام تحول فنه التشكيلي نحو رسم لوحات تعكس الحياة الاجتماعية لمنطقة بوسعادة خاصة وصارت لوحاته تحمل دلالات اسلامية .

² - Ibid,p 32.

³ - Ibid,p14.

⁴ - Ibid,p79.

⁵ - Ibid,p136.

للحصول على مراتع لماشيته والماء له ولحيواناته لأنها مصدره لوحيد للعيش كما يقضي وقتا في التدريب على الفروسية.¹ أما المرأة في المجتمع النابلي تناولها الكاتب من خلال مظهرها الخارجي، حيث وصفها بأنها مستورة في حجابها الي يعكس التغطية الاجتماعية والعقلية، وتقوم بدور الأومة ورعاية الاطفال كما تشارك الرجل في مناحي شتى كجلب الماء وتتولى نسج وحياسة الملابس كالقشابية والبرنوس.²

أما نظرة وانشغالاته بالقضية الجزائرية **ألبير كامي** وعلى راس تلك القضايا طرح قضيته من خلال ثنائية الأنا والآخر المستعمر والمستعمر، وهذا من خلال عمله الأدبي **الملكوت والمنفى** عام 1957 والتي تضم مجموعة قصص والتي تهمنا منها قصة **الضيف** وكانت هذه القصة آخر عمل نشره **كامي** في حياته، فحسب هذه المجموعة الأدبية ومن خلال رؤية سوسيوأدبية فإن المنفى يجسد الصمت وعدم فهم الآخر والتناقض بين الأنا والآخرين، بل وأبعد من ذلك تعبر عن الرفض، في مقابل التماسك والتضامن والتفاعل الذي يعطي للياة الاجتماعية معنى آخر، وبذلك يقترب من الملكوت عندما يتبنى هذا الفاعل شبكة من العلاقات الاجتماعية المثالية التي تخلع عن عالم الأشياء معانيه .

وقصة **الضيف** التي تدور أحداثها في إحدى مناطق الهضاب العليا العام 1947 كما كانت تسمى بلدية مختلطة - منطقة الجلفة- هي ما يهمنا من بين هذه المجموعة الروائية، والتي تعالج موضوعا عن جريمة قتل وكعادة سابقه فرومنتان او ديني النظرة الضيقة للجزائري الدموي الوحشي الذي لا يعرف معنى الحرية ولم يتجسد في إدراكه، ولا يعرف حرية الاختيار بل لابد من الوصاية الدائمة عليه حين منح المعلم السجين العربي كما وسمه **كامي** بهذا الاسم **العنصري** حيث قال في إحدى مخطوطاته عام 1952

"..إنها طريق الجلفة ستجد سيارة استقلها، في الجلفة تجد مقر الدرك و القطار الذي يقطع مسلكه بين الهضاب، ستجد على مسيرة يوم من هنا المراعي الأولى للبدو، سيستضيفونك ، أنهم على فقرهم وبؤسهم، غير أنهم يعطون كل شيء للضيف ".³ فمن خلال روايته افح **كامي** عن مبدأ المساواة بين الجزائريين والفرنسين لكن ذلك لم يجعله يتحيز للجزائري فبقيت لديه نظرتة العنصرية للجزائري المتوحش البعيد عن المدنية خاصة العربي كما جسده في روايته **الضيف** ، فبالرغم من النزعة الانسانية للمعلم الفرنسي وقدرته

¹ - Ibid,p160.

² - Ibid,p 8-31.

³ - Camus(A.),*Œuvres complètes (1957-1959)*.Edition Gallimard,2008,p149.

على التعايش مع سكان المنطقة إلا أن ذلك لم يمنع من نظرة أخرى جسدها كامى، خاصة و أن ما كتبه يمثل مرآة عاكسة لحقيقة الفترة الكولونيالية رغم إعطاه صورة تعبر عن فلسفته العنثية وتحرره الفكرى.

لكن نظرنه العنصرية للسجين العربى (الفرد النالى باللفة) بأنه "منحط ومتخلف ورجعى ولا يتمشى ومتطلبات الحضارة بطبيعة جنسه"¹ وبهذه الصورة فإنه يحافظ على الصورة النمطية للجزائري في المخيال الجمعى للمستعمر أى أن كامى جعل الفرد النالى وصنفه بحسب بعده وقربه من الحضارة والمدنية الأوربية زخاصة النموذج الفرنسى حيث يقول في موضع من كتابه واصفا سكان اللفة في تلك الحقبة "إنهم يميلون للكسل وعدم ممارسة أى نشاط ، ويثورون لأتفه الأسباب وهم كالوحوش؛ إذا ثاروا لن يتركوا أحدا"² وقرية السجين -العربى كما وسمه وهو فرد من منطقة اللفة- وقرية السجين مضطربة منذ أخذه الدرك وقد خبأه أهله شهرا بعد أن قتل ابن عمه، كما أنهم يحمون حول المدرسة ومحيطها مثيرين لجلبة بغية إخافة المعلم، كما كتبوا عبارة تهديد للمعلم ظنا منهم أنه سلمه للعدالة"³

من خلال العمل الذى قدمه كامى وهو تقديم ملامح الجزائري العربى النالى من خلال رواية الضيف التى جرت أحداثها في منطقة اللفة، للقارئ الفرنسى ، مبرر وجوده في الجزائر وهدفها هو تمدين هذا الشعب كونه يعيش حياة بربرية ، كما يتهجم على إدارة الاحتلال وتقصيرها في إدارة شؤون الأهالي وعدم قيامها بواجبها الحضارى، كما أن النظرة العنصرية سواء للملامح أو لباس الفرد النالى أو سلوكه كانت من خلال رؤية عنصرية محضة حتى أن كامى لقبه بالعربى وكأن هذا الشخص لا اسم له بل وسمه بناء على جنسه وعرقه، وهذه النظرة مكرسة من بدايات الاحتلال حول الجماعة الأهلية بالجزائر ومختلف القبائل سواء كانوا حضرا أم أهل بادية، خاصة و أن الوصف الذى قدم كان في منتهى الدقة للرجل العربى النالى ، الذى تعرض للاستيلاء خاصة وأنه لم يقدر حتى على تقرير مصيره وهنا يحاول إبراز أن هناك فرق بين الانسان المتحضر المتحرر والانسان المتوحش المسلوب الحرية الذى يحتاج دائما للوصاية والتوجيه .

¹ - Camus(A.), *L'Exile et le royaume: L'Hôte*. Nouvelles .Ed Gallimard, France, 1957, p65-67.

² - Ibid, p64-68.

³ - Ibid, p70-75.

اما على المستوى الجمعي فيرى بأن سكان المنطقة بربر متوحشون كسالى وارضهم جرداء قاحلة رغم ذلك تبقى هذه الرواية عملا منعزلا بذاته يحمل في طياته رؤية عنصرية للفرد الجزائري مكرسة لهيمنة الاستعمار وأحقته باحتلال هذه الارض وأخذها من أهله كونهم ليسوا أحق بها منه.

ثانيا: اليد العاملة الريفية في المصنع: من إشكالية توطين البدو إلى أزمة التوطين الصناعي

1-2 الخلفية التاريخية لتوطين البدو وتأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية بالجلفة:

إن علاقة التأثير بين التنظيم الصناعي والبيئة، و من بين القضايا المعاصرة إشكالية التوطين الصناعي التي يعالجها بومخلوف محمد في رؤيته السوسيولوجية، لأن التجربة الصناعية الجزائرية تعتبر ثرية في هذا الصدد، لأن عملية التوطين الصناعي بمنطقة الجلفة باعتبارها إحدى المناطق التي مستها التنمية وشهدت توطينات في إطار المناطق الصناعية التي استحدثتها الدول الجزائرية غداة استرجاع السيادة على المؤسسات الوطنية، فهذه الظاهرة وبفعل الابعاد المتفاعلة في حدوثها لم تتم في منأ عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمنطقة وبنيتها الاجتماعية على وجه الخصوص، خاصة وأن المنطقة على اثر توطين المنطقة الصناعية برؤوس العيون ، شهدت المدينة هجرات داخلية ماهيك على أن المنطقة تتميز بتركيباتها الاجتماعية التي لم تتخلى في جزء منها على الترحال رغم محاولات توطين البدو في مناطقهم سواء قبل الاحتلال أو بعده.

فبالرغم من أهمية التوطين الصناعي، إلا أن من بين الاشكاليات بالجلفة هي أزمة الملكية العقارية، وظاهرة توطين البدو والملكية الجماعية (ارض العروشية) إضافة ظاهرة البداوة والترحال هذه الفئة وهجراتها. يرى ببيار بورديو بأن الجماعات البدوية في الجزائر تتميز بكثرة الحركة وهذا راجع لطبيعة الحياة وقساوتها والممارسات اليومية، واعتيادها على الترحال بحثا عن المأكل للحيوانات، والمناخ المناسب فمنهم من يرتحل على الجمال والخيول ويرعون أغنامهم سيرا على الأقدام حتي يصلون إلى المواطن التي يرعون فيها ، هذا في السابق، أما اليوم فيتم الترحال عن طريق الشاحنات ، في الشتاء يرتحلون إلى الصحراء، أما أيام الصيف والربيع نحو التل، لأن طبيعة الترحال هي الأصل " فالمصادر في المجال

الطبيعي غير كافية لاستمرار الحياة داخل الجماعة"¹ وهذا أن الترحال يتم جماعات اضافة للملكية الجماعية للأرض؛ خلق أزمة حتى صراعات على مستوى القبائل السبب المباشر فيها الأرض، وإشكالية ملكيتها وتشتتها، خاصة و انها تحولت من رأسمال رمزي إلى رأسمال اقتصادي، أما الناحية الاجتماعية فالأرض تحمل دلالة بالغة في تمثيلات العائلة البدوية لأن الملكية الجماعية للأرض تستند على رابطة القرابة، و الانتماء للعرش الواحد، وهذه الصلة من القرابة تزداد قوة خاصة عند الترحال أو الاستقرار.

ففي الفترة الاستعمارية سهلت طرق نقل ملكية الاراضي إلى فرض الخناق وتشديده على البدو الرحل ، مما ساعد على تفكيك البنية الاقتصادية للمجتمع الجزائري، وقد ظهرت مجموعة قوانين في هذا المجال وهي القوانين العقارية قانون 1873 wanner وقانون 1863 Sénatus Consult هذه القوانين ساهمت في تفكيك البنية الأساسية لمجتمع الجزائري²... أما عن النشاط الممارس من قبل البدو الرحل كما يرى بورديو أنهم شريحة اجتماعية تمارس هذا النشاط الذي لم يكن مميزا في شكله العام سوى البحث عن المرعي والماء لمواشيهم ، فالماشية التي كان البدو الرحل يبحثون لها عن مواطن المأكل هي آلية تخدم العلاقات الاجتماعية... فبعد توسع نفوذ الاحتلال سعى للقضاء على هذه التشكيلة الاجتماعية وعلى حد تعبيره أن البنية الاجتماعية الجزائرية التقليدية شهدت تدمير وتفكيك على مستوى الاجتماعي والقضاء على النشاط الاقتصادي المتمثل في الرعي؛ وإلحاق هذه الملكيات الجماعية للملكية الفرنسية .³

أما على مستوى تفتيت البنية الاجتماعية بعدما تم تفكيك البنية الاقتصادية، عملت القوانين كقانون للوحدات الاجتماعية Sénatus الذي كان الهدف منه كما عبر بورديو يهدف إلى تقسيم العروش وفك إنتماء الأفراد إلى العرش، وكذا لعرقلة التماسك الذي كان سائد بينهم، وتمثل هذا التنظيم الاجتماعي الجديد في " الدور " وهذه البنية الجديدة لم تأخذ في الحسبان طبيعة العلاقات الترابطية داخل المجتمع التقليدي الجزائري، مما أدى إلى انتشار الفقر وتدهور مستوى المعيشة وعدم الاستقرار النفسي وضياح الشعور بالانتماء الذي تميز به الانسان البدوي الرحال .⁴

¹ - Bourdieu(P.), **Sociologie de l'Algérie**.PUF,France,1980,p58.

² - Ibid,p106-109.

³ - Ibid,p41-109.

⁴ - Ibid,p122.

أمام هذه الوضعية التي خلقها التنظيم الاجتماعي الدخيل والجديد على المجتمع التقليدي الجزائري، وما ترتب عليه من تقسيم اقليمي للأراضي الهدف منه اجتثاث واقتلاع الجزائري من جذوره، كما خلق أزمة تناقض بين تنظيم اقتصادي حديث يتحكم فيه المعمرون، وتنظيم اقتصادي تقليدي يعتمد على وسائل بسيطة كل تركيز الافراد فيها مبني على البحث عن مصادر الأكل لمواشيهم .

أما بعد الاستقلال فقد خضع هذا القطاع الزراعي عبر الثورة الزراعية كإصلاح يماثل نظيره في الصناعة عبر توطین البدو في مناطقهم ، ببناء القرى ، واستصلاح المناطق السهبية لكن هذه الاستراتيجية التي تبنتها الحكومة في مخططاتها التي تراهن على الفرد الجزائري الحديث والعقلاني والذي يندمج في المجتمع مابعد الكولونيالي الحديث، لكن الاشكال حدث في حرق المراحل للاندماج في المجتمع الحداثي الذي له خصوصيته، حيث صار هذه الجزائري الساكن في الريف الذي يمارس أفعاله في حقل واسع، المحور الاساسي الذي تتناوله الايديولوجية للحكومات المتلاحقة .

2-2 التوطين وإشكالية الملكية العقارية في الجلفة من منظور الفعل الاجتماعي:

يقول أليكسي دو طوكفيل: لكن المسألة الحيوية لحكومتنا هي مسألة الأراضي. ما هو حقنا في هذا المجال؟ وأين فائدتنا؟...الأحرى انه ينبغي توثيق صلة الاهالي بقوة بأراضيهم بدل نقلهم الى أمكنة اخرى، اجراء كهذ سيجعل عرقين أحدهما منفصل عن الآخر.¹

إن الهدف الذي سعت له الإدارة الفرنسية خاصة بعد سن قانون Sénatus الذي تمحور حول تنظيم الاجتماعي للمجتمع التقليدي بالجزائر، في المقام الأول جاء لتفكيك الملكية الجماعية للأراضي وتشتيتها. فملكية الأرض ومختلف الاستراتيجيات التي تمت حول الاراضي إنما صاغها فاعلون اجتماعيون في الفضاءات التي ينتمون لها على المستوى الفردي أو الجماعي . أما بعد الاستقلال فقد بقيت هذه التركة تشكل عائق على مستوى التنظيم الاداري خاصة، فوظيفة الدولة كنسق هي العمل عبر هيأتها وبصتها شريك أو مراقب تنظيم عمليات استغلالها. وفق استراتيجيات و ألعاب ينتظم فيها الفاعلون في شكل متداخل بين ما هو عقلاني وغير عقلاني ، ورمزي.

¹ - أليكسي دو طوكفيل، نصوص عن الجزائر في فلسفة الاحتلال والاستيطان، تر: ابراهيم صحراوي، ط2، طيوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص129-130.

فالفعل التنظيمي بمؤسسات الجلفة عامة ومصنع الجلود خاصة ، فعل مؤسس ومؤطر على أساس الأطر الاجتماعية من جهة، وكذلك على خلفية الارتباط بالأرض من جهة ثانية، أما الممارسة الفعلية فيترجمها التفاعل بين البدو والحضر وكمؤشر يبرر الكثير من الأفعال، فالارتباط بالأرض يحتل في الجلفة مكانة رمزية و تتميز بديناميكية اجتماعية بصفتها تشكل رهانا اقتصاديا في المخيال الاجتماعي للفاعلين يتبارون حولها.

فقد تجلت هذه الظاهرة خاصة عند التوسع الحضري، عند أحداث توطنات سكانية من جهة وكذا في حالات الاستثمار الاقتصادي من ناحية أخرى، وتبرز أكثر عند التحام بعض المناطق التي كانت ريفية سابقة والتي اندمجت مع المجال الحضري للمدينة، خاصة في المنطقة الصناعية بالجلفة التي صارت في وسط النسيج الحضري للمدينة خاصة في حال توسعها وتواجهها عقبات ملكية الأراضي الجماعية من جهة إضافة لضرورة إعادة التخطيط لتوطين صناعي جديد يسهم التنمية المحلية .فعلى الرغم من أهمية ملكية الأرض في المجتمع الجلفي خاصة الأراضي الفلاحية إلا أن هيكلتها ودلالاتها الرمزية والاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون حولها وكذا مواقفهم وتمثلاتهم، فالدولة كنسق عبر فروعها وبصفتها فاعل يمتلك آليات قانونية ترتكز على منطق يؤسس لقيم عقلانية ذات منفعة اقتصادية ، في مقابل ملاك الأراضي خاصة تلك الفئات التي تتمسك بأرض العرش المؤسسة على الورثة وتتعكس رمزيتها في قيم وتصورات ملاكها، خاصة بصفتها معطى اقتصادي يساهم في تبني استراتيجيات من قبل الفاعلين.

فلفهم البنية الاجتماعية و الاقتصادية بالجلفة خاصة ما بعد التقسيم الذي سعى له سابقا الاستعمار أو محاولات الحكومات الجزائرية بعد الاستقلال تنظيمها وعقلنتها إلا ان فهم البنية الاجتماعية بالجلفة وعلاقتها بالفعل يرتكز على مسألة الارتباط بالأرض والتمسك بملكيتها. وبالرجوع لتاريخ الجلفة الاجتماعي فإنها لم تتأثر كثيرا خاصة بقانون Sénatus على الرغم من التقسيم الذي عمل توطين البدو والعروش على أساس جغرافي محدد وبقي إلى يومنا هذا مثلاً أولاد الغويني في بحبح وعين معبد، أولاد سي حمد في الزعفران العبايز في الشارف ..الخ، رغم هذا التقسيم للبنية الاقتصادية والاجتماعية خاصة البنية الاقتصادية لازالت تشكل رهانا خاصة و انها تتبني عليها علاقات اجتماعية وتوطرها بين الفاعلين الذين

يتملكون الأرض. مع الأخذ بعين الاعتبار مؤسسات الدولة- أملاك الدولة - كوسيط منظم لتلك العلاقات خاصة في حالة النزاع.

فملكية الأرض لدى الأفراد في منطقة الجلفة خاصة لدى سكان الريف تشكل رأسمال اقتصادي يؤثر في مختلف العلاقات الاجتماعية وتشكلها، فالأرض وامتلاكها في بعدها التاريخي تعبر عن تجربة اجتماعية خاصة بعد الصدمة الحداثيّة التي جاءت عبر السيف والبنديقية ، فهذه التجربة تسهم في انتاج سلوكات وبروز قيم من خلال العلاقات السوسيو مترية بين الفاعلين خاصة العلاقات القرابية بالرغم من التحول الاجتماعي بالجلفة، إلا أن هذه السمة بقيت خاصة على مستوى البنية الاجتماعية للحي ، فالفاعلون ملاك الاراضي يتبنون استراتيجيات في فضاءاتهم انطلاقا من رهان اقتصادي واجتماعي يحدد طبيعة التعامل مع ملكية الأرض واستغلالها.

فتشتت المناطق الصناعية وتوطئتها من جهة وكذا تشتت مواطن تنقل العمال تبعا لتشتت الأرض التي خضعت ملكيتها إلى بروز الأفعال الاجتماعية تنتظم في إطار عقلاني أو غير عقلاني، فالعلاقات القرابية التي تأسست على منطق الأرض في ظل نظام اجتماعي يعتمد على هذا المعيار في توزيع السلطة على الفاعلين، انعكس ذلك على نقل هذا التصور حتى داخل التنظيمات الصناعية والأحياء السكنية، فالفاعلون بمنطقة الجلفة يماسسون أفعالهم من خلال دمج الممارسات القديمة مع الممارسات الحديثة في مختلف المواقف والعلاقات السوسيو اقتصادية سواء على مستوى التنظيمات (مؤسسة اقتصادية، إدارة محلية، مسجد، الحي) لان الأرض تحمل دلالة رمزية في المجتمع الجلفي لأنها وسيلة للإنتاج الاقتصادي وتعبر عن المكانة الاجتماعية لمالكها وتقوية سلطته .

فالفاعلون المالكون للأراضي يتصرفون وفق إمكانياتهم ومواقعهم فهم يتحركون ويبنون استراتيجياتهم قد تكون خفية أو معلنة، لان التمسك بالأرض والارتباط بها والحفاظ على ملكيتها لدى الفرد الجلفي واضح من ناحية الهدف أما الاستراتيجيات التي يتبنونها غير معلنة. ففي الحقبة الاستعمارية كان التعامل مع ملكية الأرض يندرج ضمن العقلانية الأدوات المنفعية التي جاءت بها الحداثة، هذه الحداثة التي أرادت تفكيك المجتمع الجزائري عامة والمجتمع الجلفي المبني على نظام القبيلة خاصة، حيث سعت لإهمال القيم والعادات والرموز المشتركة و لتضع تصورا جديدا يتماشى والعقل الغربي .

ففي السابق كان استغلال الأرض يتم جماعيا خاصة على مستوى العرش والعائلة ، أما في الوقت الراهن صار استغلال الأرض يتم في إطار فردي أو عائلي، فملكية الأرض تمثل مورد اقتصادي للعائلة أو الفرد عبر كراءها خاصة، كما اشرنا سابقا أن الأفراد لا يزالون يحتفظون بهذه الملكية عبر عقود شيوخ أو عقد جماعي أو هبة متوارث باسم العرش، فالإرث يمثل مصدرا هاما لملكية الأرض، كما يطر هذا الأخير إشكالية التجزئة داخل العرش أو العائلة ذاتها، حيث تستغل إما جماعيا أو فرديا كما يمثل الإرث عامل حاسم في نقل ملكية الأرض، أما تدخل الدولة فكان في الإصلاحات من خلال تسوية وضعية هذه الاراضي عبر تنظيم تقني وقانوني ، كن يبقى عائق الخلاف بين أفراد العرش الواحد، مما شكل في نظر ملاكها أنه تم تغير الوظيفة الفعلية للأرض بصفتها أداة رمزية وتشكل رأسمال اقتصادي لمالكيها .

إن ارتباط الفرد الجلفي بالأرض يحمل دلالات رمزية يتفاعل حولها أفراد هذا المجتمع، خاصة و أن هذه الاخيرة تمثل فضاء لتشارك الرموز والافعال داخل المجتمع ، لان التغير الاجتماعي والاقتصادي الذي مس منطقة الجلفة، ساهم في تقوية التمسك بالأرض كرأسمال رمزي واقتصادي وظلت ملكية الأرض حاضرة في الممارسات اليومية للفاعلين وتغذي مرجعياتهم، في الفضاءات التي يتواجدون فيها. لأن الأرض بالنسبة للفرد الجلفي النابلي تعبر عن المكانة الاجتماعية، خاصة وان الفاعلين يسعون لإعادة انتاج لتشكيل الاستراتيجيات والممارسات القديمة وفق عقلانية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الحفاظ عليها حيث بورديو: " إن الفروق الموضوعية التي توجد في الثروات المادية وما تتيحه من فوائد تتحول إلى امتيازات معترف بها في التمثلات التي تكون لدى الافراد و تتحول إلى رأسمال رمزي ¹."

بالتالي فإن التمسك بالأرض يرتبط بالمعاني التي يعطيها الفاعلون ويحددها سلوكهم انطلاقا من خلفيات اقتصادية واجتماعية ورمزية . فالإكراهات الممارسة على الفاعلين - ملاك الأراضي - كاستغلال الأرض بغية كراءها أو استثمارها أو على المستوى الفلاحي من تسير المنتج أو عقلنة الملكية وفق الإجراءات القانونية؛ هذه الإكراهات أثرت على سلوك الفاعلين حيث أن هذه الإكراهات تعود إلى البيئة وتعبير بورديو الفضاءات التي يتواجد فيها هؤلاء الاعلون لأن هذه الأخيرة تمنح الفلاحين والموالين (الفرد الريفي بالجلفة) وهذا الاندماج بين ما هو اقتصادي واجتماعي خاصة مع تشجيع الدول للبناء الريفي بهدف بعث

¹ - بورديو بيار، الرمز والسلطة . تر: عبد السلام بنعبد عبد العالي، ط3، دار توبقال، المغرب، 2007، ص 65-71. (بتصرف)

التنمية في هذه المناطق خلق واقع جديدا جعل الفاعلين ينتهجون استراتيجيات ورهانات لعقلنة التعامل مع ملكية الأرض وبروز النزعة الفردية في الاستغلال .

حيث ساهمت العقلنة الجديدة لاستغلال الاراضي بالجلفة عبر مشاريع البناء الريفي إلى تحريك البنية الاجتماعية والثقافية لمنطقة الجلفة، فعلى الرغم من بطئ العمليات الادارية وبروز المحسوبية وكذا النزاعات العقارية حول الملكية فقد انعكس ذلك على الجانب الرمزي لأن الارض تمثل وجاهة لدى ملاكها وأثر على نسيج العائلة وبنيتها لأن في المخيال الجمعي الأرض تمثل العرض بل هناك من يرى في الأرض أنها مثل الزوجة، لأن البيع الذي لجأ إليه البعض لا يمثل خسران الأرض وحدودها داخل العرش بقدر ما يعني الإنسلاخ من الجماعة، وبالتالي فالتمسك بالأرض في الجلفة له دلالة رمزية وقوة اجتماعية اكثر من الدلالة الاقتصادية والربحية .

2-3 إشكالية التوطن الصناعي في الجلفة وفق الأطروحة السوسيولوجية لبومخلوف:

2-3-1 ثنائية الصناعة والمجال الحضري:

إن هذه الثنائية الجدلية التي بعالجها بومخلوف في كتابه عن التحضر بوصفه أحد قضايا الفكرية والتنظيمية والعمرانية والتنمية، انطلاقة من " تحليل كاستل **Castells Manuel** الذي يرى بأن من سمات اساسية في تناقض الرأسمال.¹ "حيث أن الصناعة أو الرأسمال الصناعي استغل المجال الحضري استغلالا فاحشا دون أن يساهم في تطويره"²، وبهذا فالتنمية التي انتهجتها الحكومة الجزائري في ستينات سبعينات القرن الماضي من أجل نقل المجتمع الجزائري من مجتمع تقليدي إلى مجتمع حديث لم تأخذ بعين الاعتبار هذه الثنائية بعين الاعتبار على الرغم من رؤوس الأموال التي تم ضخها لإنجاحها ففي الجلفة على اثر استحداث المنطقة الصناعية إلا أنه لم يتم مراعاة الجوانب الاجتماعية والخصوصيات الثقافية بل التركيز كان منصبا على الجانب الاقتصادي المنفعي الربحي ، ومع مرور الزمن صارت المنطقة الصناعية جزء من المجال الحضري بفعل التوسع العمراني إلا أن المأزق بقي على ما هو عليه

¹ - من أجل مزيد من التفاصيل أنظر :

Castells Manuel, **Sociologie de l'espace industriel**.Anthropos,Paris,1975.

² - محمد بومخلوف، التحضر، مرجع سابق،ص104.

وهو عدم التحرر التكنولوجي بالرغم من تواجد جامعة ومراكز التكوين، فكان تحرر جزئي لا كلي حيث تجلّى هذا التحرر من خلال المواصلات وتحديث تكنولوجيا بسيط ، رغم تطوير المنطقة واستحداث مؤسسات اقتصادية خاصة أو بقاء النماذج الأولى في مقدمتها مصنع الجلود .

فنظام العمل المعتمد في المنطقة الصناعية بالجلفة فعلى سبيل المثال مؤسسة كمصنع الجلود هو يحتوي "نظام عمل معياري ، وهو ما يعرف بالإنتاج الآلي الذي لا يحتاج إلى كفاءة عالية وكذا نظام عمل آلي"¹ تمثل في توفير آلات حديثة اقتصر استعمالها على فئات قليلة من العمال وفي هذه الحالة وجد مصنع الجلود نفسه والمنطقة الصناعية عامة مقيدة باليد العاملة التي توفرها مراكز التكوين والجامعة وهذا من بين الصعوبات التي خلقت أمام إعادة توطينها، مع أنه تم التغلب ولو جزئياً على الحتميات الطبيعية بحيث لم يعد للمسافة أو الوزن أو المواد الأولية أو التسويق المنتج أي عائق بل ساهم في تحريرها جزئي لا كما في السابق.

وعليه يرى بومخلوف أن العوامل التكنولوجية خلصت التوطين الصناعي من الحتميات الطبيعية إلا أنها أدخلته في حتميات أخرى الحتمية الاجتماعية والثقافية والمتمثلة في اليد العاملة ذات الكفاءة العالية من حيث توفر محيط اجتماعي وثقافي جذاب من خلال القرب من مراكز اعلم والمعرفة.²

فالمنطقة الصناعية بالجلفة بفضل التكنولوجيات التي استعملها بعض المؤسسات المتواجدة فيها ساهم في تخطي عائق الحتمية الطبيعية إضافة إلى التوسع الحضري وتعدد معاهد وكلليات جامعة الجلفة وكذا وجود مراكز التكويني المهني ساعد ذلك على التشابك والانسجام بين المجال الحضري والمجال الصناعي " حيث تحولت هذه العلاقة إلى تبعية المجال الصناعي إلى المجال الحضري وذلك لسببين رئيسيين هما: المجال الصناعي يجسد ويتوفر على وسائل الاستهلاك الجماعية المساعدة على إعادة إنتاج قوة العمل، أما المجال الحضري فيتوفر على الوسائل الثقافية والمجال الذي تركز في ه المخابر والجامعات ومراكز البحث".³

¹ - المرجع السابق، ص105.

² - المرجع السابق، ص 106.

³ - المرجع السابق، ص 106-107.

2-3-2 أزمة العمران الغير مخطط في الجلفة كواقعة صناعية:

ترتبط ظاهرة العمران الغير مخطط ما يصفها بومخلوف بالتصنيع والتوطين الصناعي¹ كونه يجسد مرحلة ثالثة في التحضر الذي عرفته الجزائر سواء أيام ثورة التحرير أو بعد الاستقلال فالعمران الغير مخطط مرتبط في الاساس بالتصنيع والتوطين الناعي ويشكل معلما بارزا في المسار العمراني بالجزائر بداية السبعينات من القرن الماضي.

فالعمران الحضري الغير مخطط الذي عرفته الجلفة خاصة في فترة السبعينات هو نتاج التوطين الصناعي وهي بذلك نتاج سببين رئيسين ، " الأول متمثل في عدم التحكم في توجيه الحركة العمرانية ومراقبتها أم الثاني فهو عدم التوازن بين توفير فرص العمل وفرص الحصول على السكن. فوفقا للخاصية الديمغرافية والاجتماعية للأسرة الريفية المهاجرة التي تهاجر وتستقر عادة في وضعها المركب والكبير كما كانت عليه في الريف وبمجرد ما تستوطن في الحضر تصبح في حاجة ماسة للسكن في فترة قصيرة من الزمن بسبب التغير الذي يصيب بنيتها ونشاطها، وأمام عجز الوسط الحضري في هذا الميدان أصبح أفرادها يتجهون نحو هذا النوع من العمران .²

فيعود انتشار العمران الغير مخطط بمدينة الجلفة على قلة المساكن الحضرية وعدم فعالية القوانين العقارية خاصة مع بداية السبعينات إلى يومنا هذا شهدت الولاية هجرات واسعة ، وعم التوازن الحضري جعل النازحين يلجؤون لهذا النمط من السكن عبر شراء قطع أرض في أغلبا كانت قطع فلاحية من أصحابها والبناء عليها في أحياء عشوائية ، وهذا النمط من البناء انتشر مع توسع المنطقة الصناعية بروس العيون ومن بن العوامل المساهمة وفق أطروحة بومخلوف التي تبيننا تحليلاتها للوصول إلى تصورات مشابهة نفرد ما يلي:

أ. **الخصائص العمرانية والعقارية للجلفة:** فكما اشرنا سابقا حول إشكالية الملكية العقارية في مبحث سابق فغن المدينة توسعت وانتشرت الأحياء المبعثرة فوق أراضي معظمها فلاحية سابقا والتي شكلت ولا تزال تشك النواة الأساسية في ظل جمود القوانين التي تعمل على عقلنة تنظيمها وتكييفها

¹ - المرجع السابق، ص 185.

² - المرجع السابق، ص 186.

وجعلها تسير الحركية الاقتصادية للمدينة، وتم الحصول على هذه الأراضي من خلال شراءها بعقود عرفية من ملاكها الأصليين الذين هم في الغالب ورثة لتركاة فيلجئون لتجزئتها وبيعها.

ب. **القوانين العقارية** وهي قوانين المتعلقة بالثورة الزراعية والتعاونيات الفلاحية التي لم تعقلن استغلال هذه الاراضي والملكيات .

ج. **العوامل الاقتصادية** التي عرفتة الجلفة الأمر الذي جعل مالكي الاراضي يبيع مزارعهم وتغير النشاطات نحو التوجه للعمل بالمنطقة الصناعية بالجلفة أو دوائرها.

د. **الحركية الاقتصادية** التي خلقها توطين الصناعي بمنطقة رؤوس العيون بالجلفة وبعض دوائر الجلفة أيضا أدى ذلك على وفرة مناصب العمل لكن في المقابل أدى هذا إلى نزوح ريفي في ظل غياب سياسة عمرانية أكثر عقلنة رغم توسع السكاني عبر الأحياء الاجتماعية كالمقرب الحضري بحي بربيع وحي الحواس الذي صار ملتصقا بالمنطقة الصناعية .

هـ. **العجز المؤسسي المحلي** خاصة على تأطير وتسيير الفضاءات العمرانية من خلال وضع آليات قانونية وتخطيط حضري يوازن بين الحركية العمرانية والحركية الاقتصادية فالموقف السلبي والحلول المؤقتة ساهم في الاعتراف بهذا النمط العمراني .

إن التوطين الصناعي الذي عرفتة الجلفة كباقي مناطق الوطن على الرغم من توفير لمناصب العمل غلا انها لم ترافقه خطط تسيير حضرية تعمل على استيعاب العمال في المنطقة الصناعية بل تركت على حالها مما ساهم في بروز الأحياء المبعثرة والعمران الغير مخطط بتعبير أدق بسبب الهجرات المتوالية التي انعكست على بنية الأحياء وتنظيمها الاجتماعي المبني على اسس عشوية بدرجة أولى و فظاهرة النزوح الريفي حيث انخرط هؤلاء المهاجرين في العمل اليومي في المحال الحضري لمدينة الجلفة سوء في المنطقة الصناعية او في خارج المنطقة الصناعية مما ساهم في انفجار العمران بالمدينة الذي يحتل فيها العمران الغير مخطط الأكثر من حيث الانتشار .

2-3-3 البناء الاجتماعي لأحياء مدينة الجلفة:

كما اشرنا سابقا بان التوطين الصناعي وغياب سياسة حضرية أدى إلى بروز العمران الغير مخطط المتمثل في الأحياء العشوائية والمتبعثرة " إذا كان وجود الحي العشوائي على الخريطة الجغرافية هو وجود

عشوائي، فإن الخريطة الاجتماعية للحي قد تشكلت وفق مبادئ وقواعد سوسيولوجية دقيقة ومعروفة، فهذه الأحياء إن لم تكن مخططة ماديا وعمرانيا فهي مخططة اجتماعيا¹.

إن توزع الافراد في التجمعات السكانية العشوائية بالمجال الحضري لمدينة الجلفة يناسب و الهجرات والاصل الاجتماعي المؤسسة في المقام الأول على القرابة الدموية أو القرابة في العرش إضافة على الوضع الاقتصادي، فالقيم التي تنتجها هذه الأحياء، ترجع للاطار المادي لطبيعة المسكن وهيكلته، وما يوفره من ممارسات وروابط اجتماعي يساعدهم على الاندماج وتلبية حاجاتهم .

فالبنية الاجتماعية لأحياء الجلفة هي فضاءات لإعادة انتاج القيم والممارسات الاجتماعية والثقافية، التي عملت على تشكيل الحي وحافظت على استمراريته وفق نمط محدد من العلاقات الاجتماعية المؤسسة بشكل رئيسي على الروابط القرابية والانتماء الجغرافي والعرش . فالفئات الاجتماعية التي تتجه نحو هذا النمط من العمران هم الفئات المهنية التي هاجرت من الريف إلى المدينة خاصة خلال العشرية بعد الاضطرابات الأمنية ، حيث تضم هذه الأحياء كل فئات كالأساتذة والتجار وأصحاب المهن الحرة خاصة وأنها صارت ملاذ لكل أسرة لأنها تمثل وسطا مفتوحا وحرا للحصول على سكن ، وهذا تجنباً لأزمة السكن التي تعاني منها المدينة في ظل غياب تخطيط حضري ممنهج لاستيعاب الأزمة وخلق توازن صناعي - حضري يخلق توازن على مستوى البنية الاجتماعية .

ففي معظم الأحياء يتوزع الوافدون بشكل جماعي وعلى اساس العرش والجهة الجغرافية حيث أن هاتين الثنائيتين مترابطتين في الغالب من ايام الحقبة الاستعمارية ، فمثلا النازحون من منطقة الشارف يتمركزون بحي (بن سعيد) وهم ينتمون لنفس العرش العبايز والنازحون من مدينة مسعد فيتمركزون مثلا في حي (المستقبل) وهم ينتسبون لعرش أولاد عيسى وأولاد طعية في غالبهم أما النازحون من فيض البطمة والمعلبة ودار الشيوخ فيتمركزون في كل من (حي بوتريفيس، عين السرار ، وحي 100دار).

فمعظم الأحياء العمرانية بالجلفة تكونت على أسس قرابية وكذا جغرافية حيث تم استنساخ للبنية الاجتماعية الريفية في الوسط الحضري لمدينة الجلفة، من خلال إعادة انتاج نفس الروابط الاجتماعية

¹ - المرجع السابق، ص 210-211.

والأنساق المتوارثة والممارسات السلوكية حتى أنك تجد الشارع به نفس الالقاب، متجاوزة مكانيا وهذا ما "يقوي الشعور بالانتماء إلى جماعتهم ويزيد من عوامل اندماجهم في الحي وبالتالي في المركز الحضري. فالبناء الاجتماعي للحي لا يسمح باستمرار العلاقات الاجتماعية الأولية فقط، بل يؤدي إلى تجديدها وتوقيتها أيضا. وذلك من خلال الفرص الكثيرة التي تتيحها الحياة اليومية والمناسبات المتعددة التي تكون عاملا أساسيا في تجديد روح التضامن والتعاون والتعبير عن الانتماء والولاء للجماعة.¹ ومنه فإن التنظيم الاجتماعي للحي يستند في بدايته الأولى على التمسك بالأسس الأولى والمستندة على العائلة والقرابة، مما يبرز التعاون والتضامن، وتدعيم قوة الرباط الجمعي .

ثالثا: المنطقة الصناعية بالجلفة :التوطين الصناعي ومآزق التنمية المحلية

إن التوطين الصناعي في الجزائر هو توطين حضري كما يرى بومخلوف محمد لأنه مجاور للتجمعات السكنية، بغية الاستفادة من مميزات الاقتصادية والاجتماعية وهذا تحت وطأة الظروف الاقتصادية المتعلقة خاصة بتهيئة المجال الحضري وتجنبا للتكاليف التي يتطلبها التوطين البعيد عن المناطق الحضرية، خاصة و أن البرامج الوطنية جاءت سابقة عن جهود تطوير البنية التحتية.²

إن اعتماد التنمية على تمركز الأقطاب الصناعية بالقرب المناطق الحضرية و انعكس سلبا على التنمية وساهم في فقدان الفعالية الاقتصادية من جهة وكذا على البيئة الصناعية والتنظيمية والعمال من جهة ثانية، فالمنطقة الصناعية بالجلفة بالرغم من استحداث هيئة تشرف على تسييرها إلا ان ذلك لا يتعدى مستوى المكتبي دون التخطيط لأفاقها المستقبلية ، فما تعاني منه المؤسسات المتواجدة بهذه المنطقة هو اليد العاملة الريفية الغير مؤهلة خاصة العمال الذين ينتقلون يوميا من بلديات التابعة لجلفة وضواحيها، مما افرز ظواهر باثولوجية أثرت على سير العمل وعقلنته.

أما على المستوى البيئة الصناعية أو الحضرية فهي التوسع المتزايد للأحياء العشوائية والاستهلاك الغير منظم للأراضي الزراعية واستغلالها في تجزئات لسكن كما هو الشأن بحي رؤوس العيون الذي تتواجد فيه المنطقة الصناعية وكذا حي بن سعيد، كما ساهم أيضا التوسع العمراني المخطط أيضا في انشباك

¹ - المرجع السابق، ص 218.

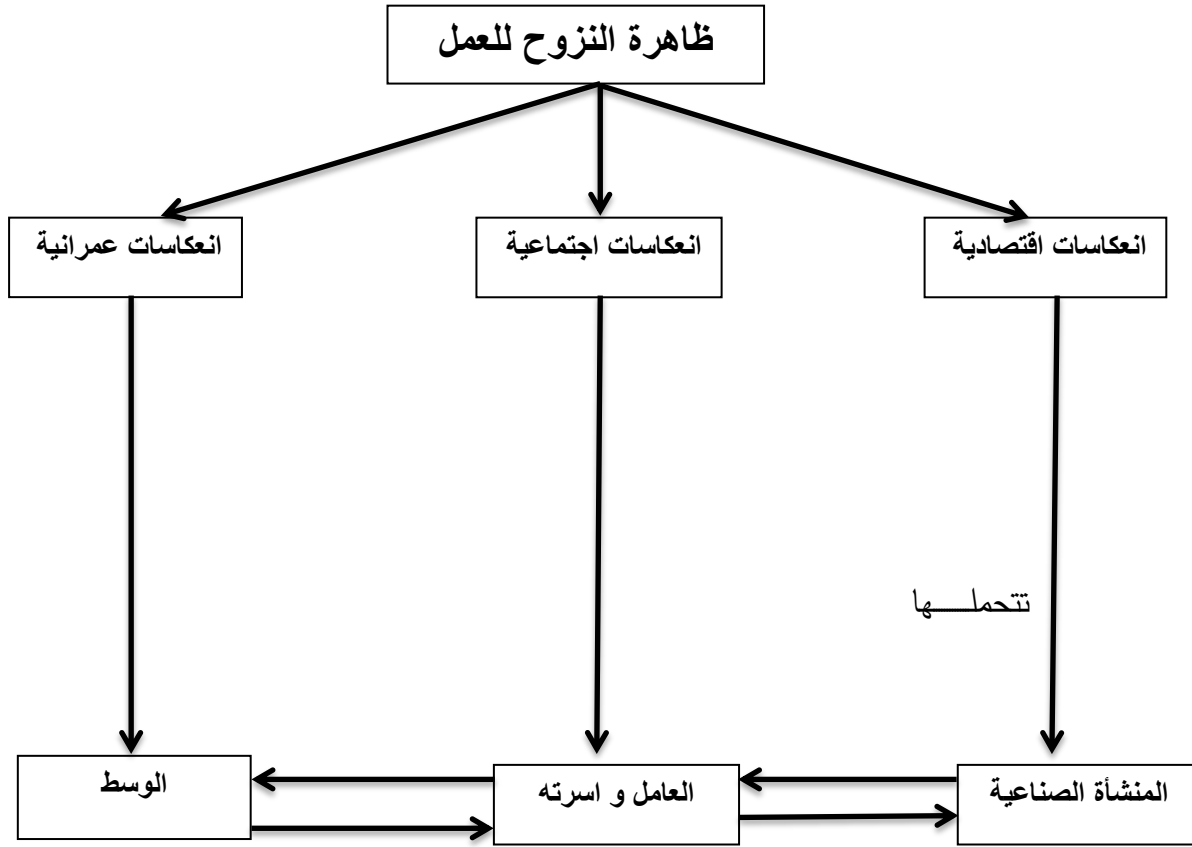
² - محمد بومخلوف، التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر :التجربة والآفاق.ط1،دار الأمة، الجزائر،2001،ص58.

المنطقة مع النسيج الحضري لمدينة الجلفة ومن بين تلك الأحياء التي تم التخطيط لها القطب الحضري بربيع وكذا سكنات عدل ، فالعمال الذين استقروا في الأحياء ذات الطابع العمراني الغير مخطط سببت لهم صعوبات على المستوى المادي والعائلي من ناحية و الاندماج في فضاءات عملهم من ناحية أخرى " فالظروف التي يعيشها العامل خارج العمل تؤثر سلبا على وضعه المهني والاجتماعي في العمل والتنظيم الصناعي ، كما تؤثر سلبا على درجة اندماجه في مجتمع المصنع .¹

وتوضح العلاقة التالية الأثر المتبادل الناتج عن ظاهرة النزوح كما بينها بومخلوف في مقاربتة السوسيولوجية للبيئة التنظيمية الجزائرية في الشكل التالي:

¹ - المرجع السابق، ص 82-83.

شكل (11) انعكاسات ظاهرة النزوح للعمل: اليومي ، والفردى والنهائى وعلاقات الاثر المتبادل بين المنشأة الصناعية والعامل والوسط



المصدر: بومخلوف محمد، التوطن الصناعى وقضايا التنمية فى الجزائر: التجربة والآفاق. ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص84.

من خلال هذا الشكل التوضيحي تبين لنا أن أسلوب التوطن الصناعى له آثار على المستوى الاجتماعى تتمثل فى الحركة اليومية للعمل نحو أماكن العمل ، والنزوح الريفى الواسع والفردى والجماعى وانتشار العمران الغير مخطط ، كما أدت أساليب التوطن الصناعى إلى مضاعفة التكلفة الاجتماعية والاقتصادية، وقد عجل هذا التوطن الصناعى بالتحضر وفوت على السكان فرصة التحضر التدريجى والانتقال الطبيعى من نمط حياة بسيط إلى آخر أكثر تعقيدا ، ومن وسط اجتماعى يكتفى فيه الفرد

بالضروريات إلى آخر يتطلع فيه إلى الكماليات وهذا ما يزيد من الأعباء الملقاة على عاتق المؤسسات الحضرية ويرفع من نفقات الحضرية بوجه عام.¹

إن هذا التوطين الذي مس الجلفة في إطار المشاريع التنموية التي انتهجتها الدولة الجزائري والمجسد في المناطق الصناعية، جعل المنطقة تفقد توازنها وكذا خلق مأزق في التنمية المحلية خاصة المستدامة حيث أصبح المشاريع التنموية بالجلفة تنجز تحت وطأة الضغط لسد حاجات المتنامية باستمرار مما أفقد التوطين فعاليته والغاية التي وضع من أجلها، "إذ أن الانسجام بين التصنيع كنسق لفعل الاجتماعي ووضعية المجتمع في مرحلة زمنية معينة أمرا يفرض نفسه على اعتبار أن النسق الاجتماعي الشامل بما يتضمنه من أنساق فرعية هي معطيات أساسية للتصنيع والتوطين الصناعي".²

3-1 أثر التنمية على الحراك الجغرافي لليد العاملة:

لقد أثرت التنمية الصناعية بالجلفة مع بعث المناطق الصناعية ، في الحراك الجغرافي لليد العاملة من المناطق المحاذية للجلفة خاصة بلدياتها ، حيث تبع هذا الحراك الجغرافي هجرات فردية وجماعية منها المستقر نهائيا ومنها غير المستقر ، كما أفرز هذا الحراك الأحياء العمرانية الغير مخططة ، وهذا مرجعه أن المنطقة الصناعية لم تستوعب اليد العاملة المهاجرة ، إضافة لعدم الانسجام والتوفيق بين الامكانيات الاقتصادية والامكانيات البشرية، مما اضطر بعض المؤسسات لتوفير النقل لعمالها عن طريق حاضرة نقل التابعة لبلدية الجلفة ممثلة في شركة ENTV سابقا ، أم اليوم فإن العوائق بقيت على حالها خاصة لدى الخواص المستثمرين ،الذين تحصلوا على مناطق لتنفيذ مشاريعهم في إطار التصفية وشراء بعض المناطق بالدينار الرمزي، مما شجع مؤسسات المنطقة توفر شبكة نقل نحو الخطوط المختلفة من الولاية .

هذه الظروف اضطر العمال للاستقرار بشكل نهائي ،لكنهم وقعوا في فخ الهامشية واللاشرعية اما الذين فضلوا التنقل والهجرة الفردية فقد أثر ذلك على عائلاتهم من جهة وعلى مستوى الأداء بالمصانع والمؤسسات التي تتطلب مجهود بدنيا خاصة، وافرز ظواهر كالتغيب والتأخر وعدم الاستقرار في العمل وضعف الانتاجية ،أما أولئك الذين استقروا بشكل نهائي كما أشرنا ، فقد اقاموا بسكانات هشة وبناء ذاتي

¹ - المرجع السابق، ص 85-86.

² - المرجع السابق، ص 86.

غير مخطط وعشوائي أقيم على أراضي إما تابعة لأملاك الدولة أو ملكيات فلاحية تابعة لأشخاص، مما أنتج كما يرى بومخلوف "أن الهجرة النهائية للعامل تعني قبوله بالسقوط في مأزق اللاشرعية والهامشية الحضرية ، التي تكون سببا في تغذية النزاعات الاجتماعية(بسبب اللاشرعية)، كما تنمي في نفوس السكان الشعور بالظلم الاجتماعي (بسبب الهامشية)، وبصفة عامة تكون مصدرا لكثي من الظواهر الاجتماعية الحضرية السلبية مثل: انتشار الآفات الاجتماعية والانحرافات السلوكية ..الخ".¹

ومنه فإن عدم استيعاب المنطقة الصناعية للجلفة وكذا المجال الحضري لليد العاملة المهاجرة، سام في تنامي الأحياء الغير مخططة وانتشار الآفات الاجتماعية ، كما هو الحال في كثير من الأحياء التي اقيمت على أراضي الآخر سواء كان فردا أو ملكا عقاريا حيث تم تشيدها بطرق مخالفة للقوانين المعمول بها ، وهذا خاصة في أحياء كحي الزريعة حي بن سعيد حي شعواء وغيرها من الأحياء. في ذات السياق بقي هؤلاء العمال النازحون في علاقة بمواطنهم الأصلية وهذه العلاقة التي يغذيها الرباط الاجتماعي المؤسسة على الرابطة القرابية والهندسة الاجتماعية للأرض، مما انعكس على تكيفهم مع الفضاءات الحضرية والاندماج فيها ، وهذا ما نلاحظه في نهاية الأسابيع بالجلفة والعطل المدرسية أين ينتقل هؤلاء لمناطقهم الأصلية ، إذ أنهم احتفظوا بممتلكاتهم في مقدمتها الأرض التي كما اشرنا سابقا أنها تمثل رأسمال رمزي.

وفي الأخير أن الصناعة تمثل نسقا واضح محدد المعالم ومعبر عن النسق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والمؤسسة ما هي إلا أداة لفهم حركية هذا المجتمع ، لأن عملية التوطين الصناعي هي عملية هامة وتتطلب بعد استراتيجيا ، لان النهوض بالتنمية الوطنية لابد من الأخذ بعين الاعتبار بالشروط الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من حيث تنوعها وتعددتها ، ثم التخطيط بأفضل السبل لانجاحها وانجاحها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المرور بالشروط الموضوعية والأدوات المنهجية التي تضعها السوسيولوجية.

¹ - محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة. ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 144-145.

2-3 التمثل القبلي المعاصر في مجتمع المصنع بين التأصيل التاريخي والطرح السوسيولوجي:

أ- مورفولوجيا القبيلة في منطقة الجلفة:

نستهل حديثنا عن بنية القبيلة بالتقديم الذي قدمه رايت ميلز حول أهمية التاريخ والخلفية التاريخية في فهم البناء الاجتماعي ، فيؤكد على ضرورة العناية من قبل السوسيولوجيا "البيوجغرافيا التاريخ والمجتمع ذلك أن التاريخ هو عصب الدراسة الاجتماعية لأن دون توظيف التاريخ فإن عالم الاجتماع لا يستطيع بصورة ملائمة وكافية أن يقرر أن أنواع المشاكل التي ينبغي أن تكون نقاط التوجيه للدراسات التي يقوم بها"¹ وبهذا فإن تناول القبيلة وحضورها في تمثيلات العمال خاصة وباعتباره بعد هام في ثقافة الفرد الجلفي عامة وبهذه الرؤيا التي قدمها لنا ميلز فإننا نعمل على فهم طبيعة الحقبة الراهنة لتحديد البناء الخاص بها وللكشف عن القوة التي تعتمل داخله² لهذا فإن دراسة القبيلة في هذا الإطار يتطلب منا الاستعانة بالتاريخ والأنثروبولوجيا خاصة أننا مجتمع ليس حدثيا ولا بعد حدثي، لازال يحتفظ بنيته التقليدية والتي تشكل في رأينا مسرحا للظواهر الاجتماعية وإنتاج النظريات السوسيولوجية ، فالعودة الى القبيلة هي من قبيل عود على بدء وحضور الفعل على مستوى التنظيم في صورت ممارسات قبيلة في وقتنا الحالي إذ يؤكد "ميشال مافيزولي" من أرجب الواجب علينا وضع اليد الاولى للتحويلات الاجتماعية الحادثة على مرأى منا ومسمع.³ أن لدراسة التنظيم لابد من الأخذ بعين الاعتبار البنية الاجتماعية التي تقع خارج بنيته التنظيمية من جهة وبصفته واقعا له خصوصية من جهة ثانية وبالتالي فدراسة الظاهرة داخل هذا الفضاء لابد من إرجاعها لجذورها الاولى لتدشينها.

لأن اللجوء للأعمال التاريخية ضمن الانتاج السوسيولوجي المعاصر يتم بطرق مختلفة تبعا للإشكاليات... فعلم الاجتماع التنظيمات المهتم بدراسة البنيات والوظائف يركز على الظواهر التي يمكن

¹ wright m., **the sociological imagination** . 4ed afterword. usa. 2000 p143.

² Ibid p 152.

³ - ميشال مافيزولي، عود على بدء الأشكال الأساسية لما بعد الحداثة. تر: عبد زارو، ط1، إفريقيا الشرق، المغرب، 2016، ص5

كشفتها في الحاضر ولا يهتم إلا قليلا بالانعطافات التاريخية¹ وهنا نستعين بالتحليل الجانب السوسيوثقافي للقبيلة بهدف معرفة سلوك الفاعلين والبواعث والروافد التي تغذيه في المصنع.

فالحديث عن تاريخ منطقة الجلفة يتصف بالندرة ، باستثناء بعض الدراسات التي هي من قبيل أدب الرحالة والمذكرات العسكريين الفرنسيين والقساوسة أو بعض الدراسة التي تمت كدراسة وادي بوزار أو الرواية الادبية كرواية ألبير كامي في رواية الضيف ..الخ، وعليه فإن لحديث عن المجتمع الجلفي لابد من استحضار القبيلة وتحليل بنيتها في المرجعية الاساسية للأفراد فهناك العديد من القبائل أبرزها قبيلة أولاد نايل الذي ينحدر من مولاي ادريس الأكبر، عرش العبايز، السحاري، أولاد رحمان، وتعد قبيلة أولاد نايل أكبر القبائل إذ ذكر القس الانثروبولوجي الفرنسي فرنسوا دو فيلاري وذلك في كتابه حول المنطقة أنه عدم وجود وثيقة تاريخية لهته البنية القبلية تؤكد تشكلها وإنما العودة "للرواية الشفوية والشجرة الجنيولوجية"².

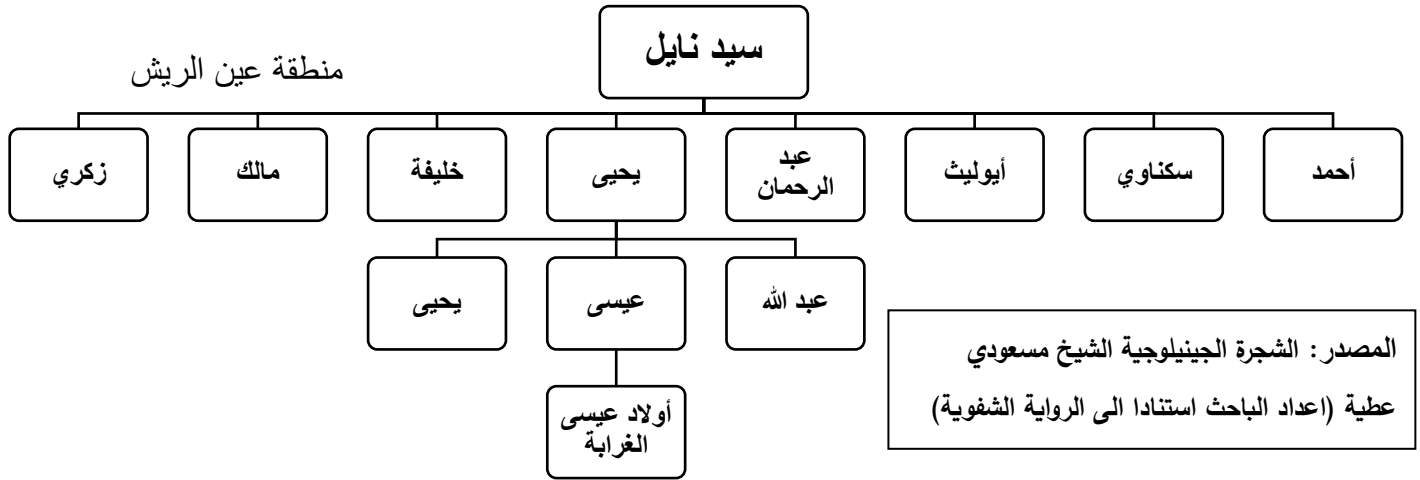
فالأعمال التي قدمها هذا القس تندرج ضمن الانثروبولوجيا الكولونيالية كان هدفها تزويد السلطة الفرنسية بالمعلومات عن هذه القبائل العربية وكيفية التعامل معها خاصة وأنه ركز على قبيلة أولاد نايل أكثر من بقية القبائل لما كان لها من علاقات مع الامير عبد القادر والمقاومة الشعبية في الجزائر.

وعليه سوف نقدم شجرة القبيلة كما قدمها العلامة سي عطية مسعودي رحمه الله ونقل هذه الشجرة القس فرنسوا الذي كان في اتصال مع الشيخ عطية مسعودي رحمه الله أثناء تواجده بالجلفة وهي على النحو التالي:

¹ - فرنسوا دو فيلاري، السهوب عبر العهود: مرافئ التاريخ الجلفة. تر: عيسى بوتوة، ج1: ط1، دار الضحى، الجلفة 2015، 143-149.

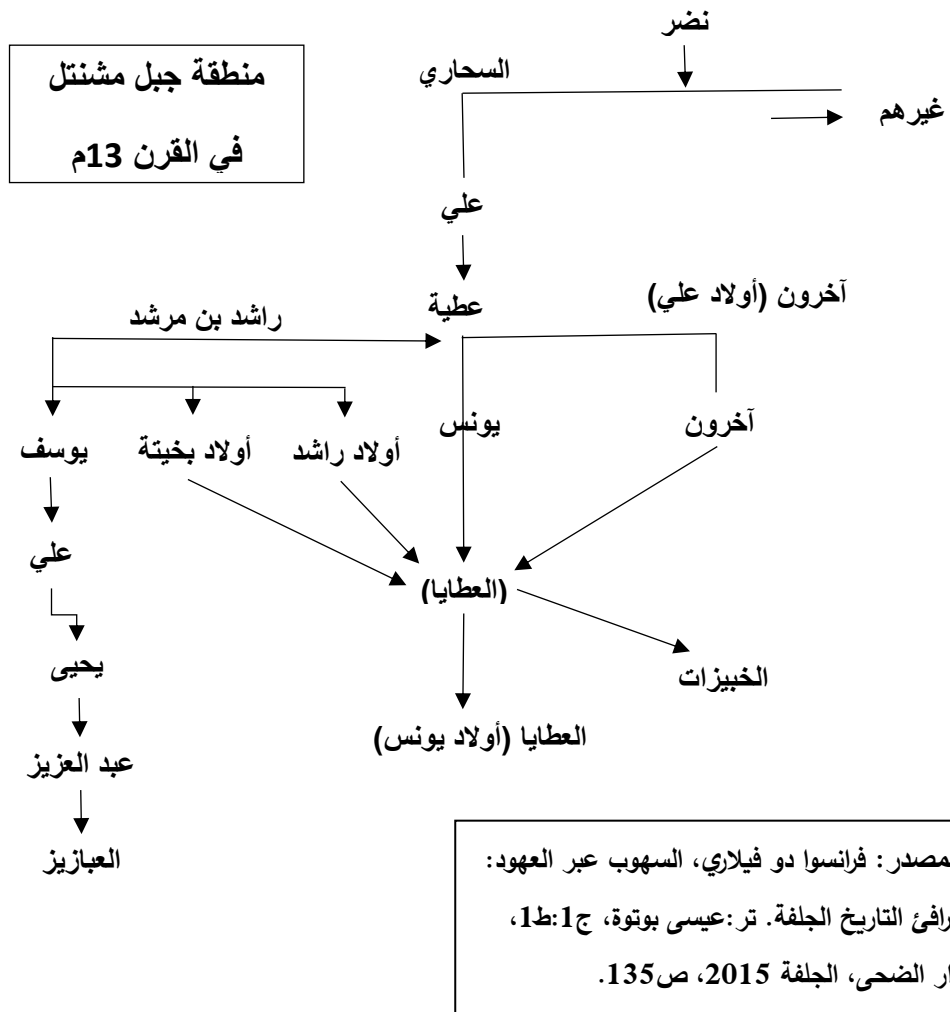
² - بيار أنصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة . تر: نخلة فريفر، ط1، المركز الثقافي العربي، لبنان 1992، ص159.

شكل (12) التوزيع الأول لقبيلة أولاد نايل التي استقرت في عين الريش



شكل (13) تطور عرش السحاري وهم فرع من القبيلة الهلالية (نضر) وقد كسر شوكتهم تقدم أولاد

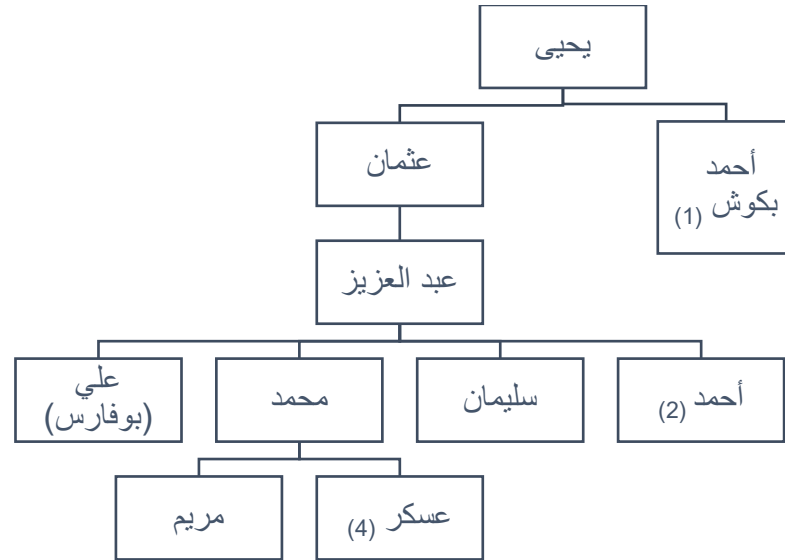
نايل الادارسة، واستوطنوا جبل مشنل في القرن 13م



قبيلة العبايز

وحسب الروايات الشفهية فإنها من القبائل الأشراف ويستوطنون منطقة الشارف

شكل (14) قبيلة العبايز وتوزيعها



المصدر: اعداد الباحث استنادا الى الرواية الشفهية.

يعد هذا العرض لجينيولوجيا القبيلة في الجلفة هو في شكله الحالي وهو توضيح المختصر، لأن كل اسم يندرج تحته العديد من العروش والفرق، وبالرغم من ان الدراسات الأنثروبولوجية والسوسيولوجية للمنطقة لم تعرف تأسيسا لها وهذا ما اعترض سبيلنا للحصول على وثائق ومخطوطات الا النزر اليسير منها إضافة الى التراث الشفهي المتواتر عبر الأجيال، وعليه فإن هذه التركيبة من القبائل تساعدنا في فهم نسق الفعل التواصل في البنية التنظيمية في المصنع لأن منطقة الجلفة لها خصوصيتها الاجتماعية الثقافية التي تختلف عن باقي المناطق، زدنا كباحثين حول "حركة الهجرة بلغت سنة 1970 ما نسبته 65% وتوطن البدوي ففي سنة 1980 يشكل البدوي 45% من السكان" وعلاقة ذلك بالتوطين الصناعي. لأن خلال الحقبة الاستعمارية كانت هذه الأخيرة تسعى لتفكيك وتفتيت البنية القبلية عن طريق عامل الارض الا في منطقة الجلفة لم ينجح في تفكيك هذه البنية لان القبائل كانت في غالبيتها تخضع لنمط

الترحال فالخطة المتبعة من قبل السلطات الكولونيلية عبر تقسيم الارض وتسهيل الملكية العقارية بهدف رصد القبائل وتحركها وهذا عبر القضاء على الملكية الجماعية للأرض.

حيث قسمت المنطقة الى جهات ووزعت الارض ولم تقتت القبيلة فعينت على كل منطقة قايد لتواصل مع الاهالي والتقليل والحد من سلطة القبيلة الاجتماعية وسلطة شيخها التي كانت متوارثة، هذا الشكل من السلطة بقي راسخا لآكن في شقه الرمزي اليوم جعل عمال مصنع الجلود ينقلون الجانب الاخر من القبيلة وهو التضامن الآلي والولاء للقبيلة أي العمال يتصرفون في المصنع نيابة عن القبيلة لذا فهم يمارسون فعلا تنظيميا نابعا من الجماعة التي تمثل حصن الفرد لأنه كما عبر ميشال مافيزولي "الشخص الجماعي" فهيمن الجماعة القبلية تتجاوز نطاق الشخصي والخاص ولهذا من بين بعض ملامح القبيلة في الجلفة والتي لازالت إلى يومنا هذا

3-3 الأعيان وسلطتهم على المدينة:

إن هذا المصطلح يظل شاخصا في الحياة اليومية لمجمع مدينة الجلفة عامة والمجتمع بوجه الخصوص لانهم فئة اجتماعية تحوز رأس مال مادي ورمزي وبهذا هم يتوسطون في حل بعض القضايا الشائكة لبعض العمال لامتلاكهم سلطة ونفوذ وشبكة علائقية فمرجعية هؤلاء ونفوذهم يغذيه عوامل مشتركة كالإرث العائلي وتاريخية ممارسة السلطة والوجاهة والنسب وعليه نقترح المعادلة التالية:

السلطة الاجتماعية الأعيان = امتلاك الارض + الارث العائلي (رأس مال رمزي) + مال + علاقات زبونية. بهذه العناصر المشتركة يتم النفاذ الى بنية المجتمع والتدخل حتى في حل النزاعات العمالية، توظيف، ترقية، الخ.. وهناك يكون استثمار للقرابة والانتماء جغرافي لذا نجد أن لهم مكانة لدى أصحاب القرار ولهذا نجد هيمنة الوجاهة الاجتماعية وبالتالي فالأعيان في المخيال الجمعي للعاملين هم نخب محلية من فضل ما تمتلكه من رساميلت خولها الحق في التدخل وكثير هي العائلات التي تعمل على توريث هذه السلطة.

الوسط الحضري عامة والحقل الصناعي للمؤسسة محل الدراسة يعاني من الفوضى واللاعقلنة في التسيير ناهيك عن تعثر مشاريع التنمية والإصلاح فبالرغم من الجهود التي سعت الحكومات الجزائرية

المتعاقبة في سبيل تحديث هذه المنطقة التي كانت فيما سبق منطقة ريفية أو شبه حضرية في أجزاء منها عبر توطين صناعي لم يراعي الأبعاد العمرانية والخصائص الاجتماعية والثقافية إلا أن تلك المحاولات أن تكون تنمية وتحديثا مشوها ومفرغا من كل محتوى عقلائي كونه كان نتاج خطاب شعبي وإيديولوجي، فمسارها بالرغم من كل المحاولات للارتقاء بالمؤسسة إلا أنها لم تنفذ إلى البنية المادية والرمزية لمجتمع الجلفة وجعل الفاعلين الذين التحقوا بها يندمجون في فضاءات العمل ففي الفترة التي أنشئ بها المصنع كان الوضع متأزما فالوسط شبه الحضري للجلفة عرف هجرات متتالية لسكان الأرياف والبدو الذين استقر بعضهم بالمدينة وعلى أطرافها فهذه الهجرات كانت فردية وجماعية في كثير من الحالات خاصة وأن المصنع تأسس بعد الاستقلال بسنوات لا تتعدى 15 عاما هذه الفترة بالذات كما تبينه دراسة بومخلوف أن ما نسبته 65% عرفت نزوح ريفي خاصة بداية السبعينات وهنا أمام هذا المأزق الذي واجهه خاصة على المستوى التكويني للعاملين والتعليمي خاصة وأن المنطقة عرفت ارتفاعا لنسب الأمية غداة الاستقلال كباقي مناطق الوطن فهذه الأزمة بكل ما لها من أبعاد وانعكاسات على الاستثمار في الرأسمال البشري وتهيئته للاندماج في الصناعة وتكوينه وترسيخ قيم التحديث المؤسساتي وأنه انتقل من نشاط زراعي يتميز وتنشئة اجتماعية قوامها الذهنية الريفية المستندة على قيم القبيلة.

لأن عند الأخذ بالعوامل السالفة ومع الدراسات السوسيولوجية الوطنية والتي هي أقرب لتفسير الواقع الاجتماعي الجزائري بمجاليه الحضري والريفي ما يزال متسما بالتعقيد في شبكة علاقاته الاجتماعية لأن وتيرة التفاعل والانتقال والهجرات التي عرفها المجتمع إذ عرف تبادل لعناصر ثقافتين منصهرتين، فحسب الافتراض الذي طرحه بومخلوف محمد¹ أن "الاندماج مرتبط بالظروف الخارجية للعمال المتعلقة بالهجرة الفردية وظروفها والتي لها جانب تاريخي وجانب تنموي مرتبط بتوطين المصانع، هذه الظروف تقضي على كثير من الفرص المساعدة على الاندماج منها ما هي خارجية (الحياة الفردية) ومنها ما هي داخلية (الترقية والتقدم) وبالتالي تقلل فعالية الفرد داخل التنظيم .

إن هذا الطرح السوسيولوجي الذي يسعى له بومخلوف هو البحث في حيثيات التطابق بين خصائص التنظيم وخصائص العامل لأن عملية الاغتراب والاندماج مرتبطتان بظروف المصنع الداخلية فالوضعية

¹ - محمد بومخلوف ، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، مرجع سابق، ص35.

المتأزمة للتعليم كما أشرنا سلفا تؤثر على تصورات العمال وتمثلهم للمؤسسة وتسييرها حيث أن الغياب بالمصنع سببه كثرة الزيارات والتنقل الدائم بين مكان الإقامة والمصنع.

فالحضور الدائم لتمثل القبيلة والسلوكات الريفية في مواقع العمل يشكل عامل تجانس داخل التنظيم لأن هذه العودة للقبيلة وعدم الانفصال عنها وعن قيمها والتي لا تتماشى وقيم التنظيم الصناعي الحديثي والذي له معايير وقيمه الخاصة عكس تلك القيم التي انتقل بها العمال للمصنع المؤسسة المستندة على التقاليد والأعراف الريفية وما يرتبط بها من جانب علائقي دموي وزبوني وولاء للقبيلة، هذه القيم التي انتقلت من الريف إلى المصنع عبر العمال وهجراتهم نحو الوسط الحضري تمثل أساليب استهلاك وأساليب حياة صعبت من مأمورية المسيرين خاصة وأن هذه اليد العاملة إما أن تكون أمية أو ذات مستوى تعليمي متدني هذا في بداية نشأة المصنع، ولكن اليوم رغم توفر إطارات تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع جراء فتح العديد من المؤسسات التعليمية والتكوينية غير أن العائق يكمن في الحضور المعاصر للقبلية أي لم تحدث قطيعة مع العقل القبلي وهذا لعدم توفر بنية تنظيمية متطورة قادرة على التبادل الرمزي والخبرات والتكيف مع مستجدات التغير لأن هذه الأزمة نطرحها على مستوى المناقشة بين العامل ذي الأصول الريفية ومدى تطابق خصائصه مع بنية التنظيم من جهة والعمال ذوي الأصول الحضرية، حيث في هذه المثاقفة بين العمال أنفسهم مازال هناك هيمنة مصدرها الثقافة القبلية الأمر الذي يجعلنا نضع مصنع الجلود حقلًا هامًا للدراسة والتقصي خاصة ونحن الآن في زمن الحداثة ومجتمع المعلومات لأن هناك معايير حلت بدل التنظيم مثل الجماعة والأعيان والخبرة الفردية والجماعية والارتباط بالأصل الاجتماعي وفي هذا الصدد نركز على تمثالات العمال بصفتهم منتج لخطاب اجتماعي ملموس نحاول تحليله سوسيولوجيا ونؤصل له تاريخيا، لا الحديث عن وقائع من محض التخيل.

فالدراسات سواء السوسيولوجية أو الانتوغرافية أو الانتربولوجية التي أنتجتها ممارسة البنية الكولونيالية حول المجتمع الجزائري أفرزت عدة مفاهيم واقتراحات نظرية وطرائق تحليل لكن هدفها كان خدمة للإيديولوجية الاستعمارية الفرنسية تلك التي قام بها الرحالة أو الانتربولوجيون كفاني كولونا و بيار بورديو وغيرهم، أما على مستوى الدراسة البحثية الجزائرية فقد عرفت هي الأخرى تنوعا كدراسة وادي بوزار، محمد السويدي رحمه الله، كلودين شولي هذا على المستوى الماكروسوسيولوجي أما على المستوى الجزئي

فوجد عديد الدراسات التي قام بها علماء اجتماع كجيلالي إلياس رحمه الله، علي الكنز، وشيخي سعيد وغيرهم، والتي تناولت المؤسسة الصناعية الجزائرية بالتحليل والتفسير واقتрحت نماذج تحليل وفي هذا الصدد لا نسعى لبحث هذه المسألة ومدى ثباتها العلمي ومدى صلاتها على المستوى التنظيمي والاجتماعي والاقتصادي لأن كل هذه المقاربات التي قام بها علماء اجتماع من طراز رفيع تشكل ترسانة نظرية تظل مشروعا للبحث ومسارا ينتهجه الباحثون لفهم خفايا الممارسات والأفعال التي تنتجها البنيات التنظيمية للمؤسسات الصناعية الجزائرية على مراحل تاريخية.

وفي هذا الإطار نسعى للتنبية إلى القضايا التي عالجتها السوسيولوجيا من وقائع ومفاهيم تساعدنا على تقديم تحليل لهذه الظاهرة التي يكرسها النسق على الفاعلين ومكوناتها المفاهيمية كالقبلية، القرابة، الأعيان، والوجهاء، وأنماط التعاون التي تستند على العقلنة التقليدية الريفية، آليات الملكية للأشياء وكيف ينقل العامل هذه الممارسة إلى المؤسسة حيث يتصرف فيها على شاكلة الملكية في الريف، دون مراعاة لمعايير التنظيم العلمي للعمل.

وفي هذا الوقت نتساءل حول هذه المفاهيم والظواهر التي تطبع التنظيم الصناعي لمصنع الجلود من حيث معالم ثباتها أو تغييرها أو استمراريتها في أبعاد ومضامين وحلة جديدة وحضور في زمن تسارع التكنولوجيا وارتفاع عدد سكان ولاية الجلفة إلى أزيد من مليون ومئتي ألف نسمة وفي تغير أنماط التنظيم وتواجد مؤسسات تكوينية وتنشئة جزئية وجمعيات المجتمع المدني وفي ظل تقنيات حديثة في العمل، لكن رغم هذا إلا أن الحضور القبلي جلي في تمثل العمال في مصنع الجلود فما معنى هذه الممارسات؟

وبتساؤلنا هذا نريد ن نعالج القضية وكلنا ثقة في النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السوسيولوجية التي نعتبرها حجر الزاوية في أطروحتنا والتي نحاول من خلالها أن نواصل من أين توقفت الأبحاث في نتائجها وأن نصبغ موضوعنا بلمسات هؤلاء العلماء من مفاهيم وطرائق في التحليل متسلحين بها معرفيا وفي ذات الوقت نشمن ذلك لأن رواد السوسيولوجيا في الجزائر لاشك أنهم قدموا أعمالا جلية للبحث حول المؤسسة الصناعية رغم الإمكانية المادية والمعنوية آنذاك إلا أنها شكلت تراكما معرفيا رسم موقفا نقديا وحواريا في أحيان أخرى مع الإرث السوسيولوجي الكولونيالي وما ارتبط به من رهانات أيديولوجية لأن الدراسات حول المصنع تمت خاصة في حقبة التوطنات الصناعية والثورة الزراعية التي طبعها النموذج

الاشتراكي لكننا لا نتجاوز ما قدموه من مساهمة بحثية وهنا سنتبنى نقدا متعدد المفاهيم والأبعاد والذي شكل الركيزة في بحثنا في سياق الاستيمولوجي والثقافي والتاريخي لتمثل حضور القبلية في الحقل الصناعي بما تكتنفه من ممارسات وما تجسده من هويات بين الأنا والنحن في كل مكوناتها، لأن السوسيولوجي لا يسعى لجانب إصلاحي بل نحاول الاقتراب وتشخيص الظاهرة وآليات تحركها ومحاولة إنتاج معرفة حول هذه الظاهرة ولو بجانب يكشف ملابساتها مراعين في ذلك النجاعة المعرفية والتاريخية.

ففي مجتمع كمجتمع الجزائري بصفة عامة والجلفي بصفة خاصة يعتبر مفهوم بني عمي وهو مؤشر معبر عن جانب قبلي لا يعبر عن المعنى الذي يمثل الانتماء الاجتماعي للقبيلة والدموي فحسب بل له دلالة على الاتصال الجغرافي أيضا وهذا الوضع هو وليد الحقبة الاستعمارية أين كان الفرد عند الاستجواب أو الإدلاء بشهادة لدى هيئة إدارية يعترف بأنه ابن عمه لأن مقارنة هذا الموضوع تقتضي قدرا من الحذر الاستيمولوجي تفرضها طبيعة الموضوع خاصة في جانب تحليل وتفسير السلوك والفعل وعقلنته لأن هذا التناول ينضوي على قدر من التركيب ونحاول أن نتجنب قدر الإمكان ونحذر من الوقوع في الأحكام المسبقة والخطاب الإيديولوجي لأن هذا الخلل -اللاعقلنة- والذي يكرس الممارسات القبلية التي تنعكس سلبا على سير المؤسسة لأنها تخترق البنية الاجتماعية وتغذيها في شبكة علاقات وأطراف مصالح وفق استراتيجيات ورهانها المحافظة على هذا الوضع والاستفادة من خرجاته المتمثلة في علاقات الهيمنة والتبعية في إطار تقسيم عمل محدد الأدوار والمهام، وفي ضوء قنوات اتصال مسدودة كما وضعنا في الفصل الأول، مما انعكس على طبيعة ممارسة السلطة.

رابعاً: العمال الصناعيون والممارسة التنظيمية : نسق الفعل التواصلي بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته

4-1 الممارسات التي لا تتماشى والتنظيم العلمي للعمل بين محددات الفردية و محددات البيئة التنظيمية:

إن التهاون وغيره من السلوكات التي لا تتماشى ومعايير العقلنة التنظيمية من قبل العمال داخل مصنع الجلود ليست مقتصرة على هذه المؤسسة بل هي شاملة وما المؤسسة محل الدراسة إلا عينة من النسق العام الذي يعاني الضعف والعجز عن علاج هذه الاختلالات فوضعية المصنع يمكن توصيفها على النحو الآتي:

أ. الانتاجية تقع دون المعايير المطلوبة في انتاجية ضعيفة ولا تلبي متطلبات السوق .

ب. اعتياد العمال على التراخي واللامبالاة بسبب افتقاد الصرامة والانضباط لإنجاز المهام داخل التنظيم .

ج. ضعف إدارة الوقت وعدم إنجاز المهام في الوقت المحدد .

إن هذه الوضعية المهنية تعبر عن طابع فرداني داخل جماعة العمل فحالات اللاعقلنة خاضعة لنوعية الجماعة ومعاييرها وكذا مؤهلات العمال وحاجاتهم . فمعايير السلوك داخل المصنع لا تفهم إلا من خلال الوضعية الاجتماعية لأنها نتاج ظروف العمل من جهة وكذا التفاعل المستمر بين العمال في مختلف المواقف اليومية، أي أنها حالة تقاطع بين الفاعل والجماعة في ضوء الأهداف التي رسمها التنظيم. لأن منظومة الحوافز التي ترصدها المؤسسة هدفها زيادة دافعية العمال نحو مزيد من العمل وبأن تكون سلوكياتهم وتصرفاتهم تتماشى والأدوار التي حددتها لهم سلفاً ، أي علاقة الفاعل هذا الأخير الذي لا نميزه من خلال مواقفه اليومية وحسب، بل في إطار تاريخي تشكل عبر سيرورات زمنية وفي علاقته بالفضاء الاجتماعي بالمؤسسة والمهام المسندة إليه وهنا يمكن للتنظيم والجهاز المكلف بالتسيير أن يؤثر على الحوافز سلباً أو إيجاباً من خلال الملاحظات الميدانية والوجود المستمر بالمصنع والتثقل داخل ورشاته .

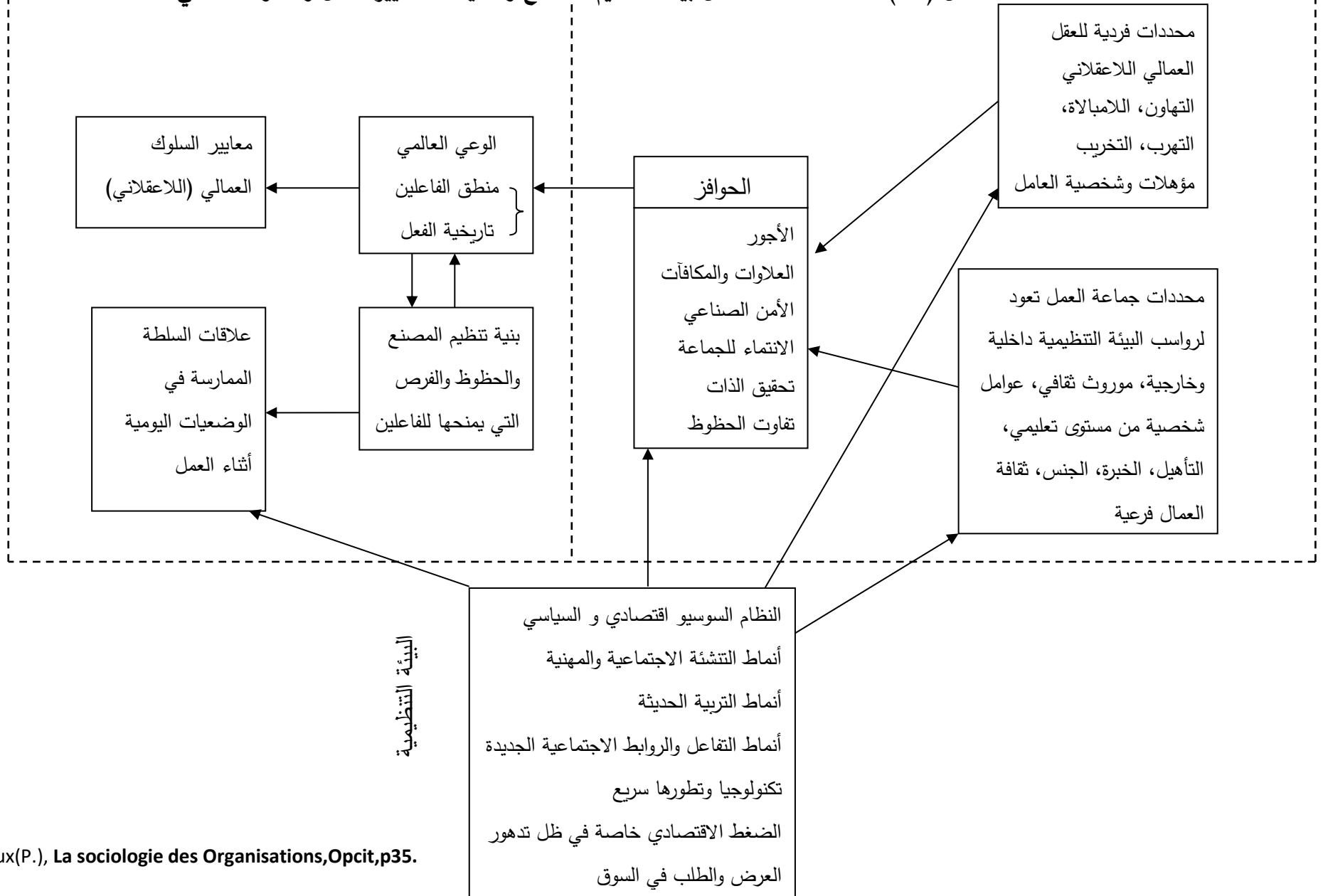
فالعمال ذوو الدخل الشهري المنخفض أو في إطار عقود محددة المدة يجنحون لسلوكات لا تتماشى ومعايير التنظيم العلمي للعمل، في مقابل فئة لا تحتج على ظروف العمل رغم سوءها، فتصرف العمال بهذه السلوكات اللاعقلانية واتصافهم بقلّة الحزم ، التهاون ، اللامبالاة ، التخريب... الخ، هو نتاج معايير الجماعة التي ينتسبون إليها خاصة وأن المعايير التي تحكمها هي وليدة الرواسب الاجتماعية المستندة على علاقات القرابة ، الجيرة ، المنطقة الجغرافية ، و الفئة المهنية التي ينتسب إليها هذا الانسجام والذي هو ضد طبيعة الأمور دفعهم للاستفادة من أرباح المؤسسة ولكن بطرق غير رسمية خاصة فيما يتعلق بصفقات التجهيز أو الصيانة وهذه السلوكات راجعة في الأساس لغياب نظام مضبوط لأداء الأجور وفعال، كما أنه ليس في صالح غالبية العمال بل يخدم فئات معينة ، لأن منطق الفاعلين ودرجة وعيهم متأثرة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمصنع ، فعلاقات السلطة و المناورات اليومية داخل العمل والتي هي صلب خفايا الممارسات تغيرت بسبب نمط الفعل الذي يعبر عن صراع الأجيال داخل المصنع فتاريخية الفعل خلقت اختلالات على مستوى الممارسة والسيطرة على هوامش الحرية لحيازة أكبر قدر من السلطة . فالنظام الاجتماعي والسياسي للبلاد حاليا أثر بنحو عميق على المصنع خاصة وأنها مؤسسة عمومية مهددة بالإغلاق نتيجة ضغط المجتمع وجمعيات المجتمع المدني خاصة للتغيير في طرائق التوظيف التي تحمل نمطا جديدا وبعد عقود محددة المدة لأن حالات اللااستقرار التي تعرفها وتحولات البيئة الخارجية وتأثيرها على منطق الفاعلين ورهاناتهم بالمصنع وقواعد اللعب تشكل مرجعية أثناء تفاعلهم، فبالرغم من التغير التكنولوجي الذي مس المصنع في عدة جوانب إلا أنه متأثر بمعايير وعلاقات بين العمال يغذيها الموروث الثقافي من جهة وعشوائية الإدارة في التسيير من جهة أخرى مما ساعد على بروز ظاهرة اللاتوازن والصراع على السلطة وتغيرت معها رهانات العمال ومناوراتهم من أجل التحكم في زمام الأمور ولو رمزيا ، هذه الوضعية دفعت بجماعات العمل لتبني استراتيجيات تتماشى مع مؤهلات أفرادها وحاجاتهم وربطها في نفس الوقت مع سير التنظيم وعقلنته حيث يتجلى هذا الفعل في علاقات السلطة اليومية والتي تعود إلى خلفيتين أساسيتين هما:

أ. الجانب التنظيمي: وهو الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة والتي رسمها المديرون في مراكز القرار الرسمية بحكم أن المؤسسة عمومية وفي ظل الوسائل التي يوفرها لتحقيق هذه الاهداف .

ب. الجانب السوسيو ثقافي: ويتعلق في بادئ الأمر بالسياق التاريخي للمصنع حيث أن تشكل فعل عمالي يكون عبر فترات ومراحل تغيير اقتصادي واجتماعي للمجتمع الذي يتواجد فيه لمدة 40 سنة هذه المدة شكلت خلفية وتنشئة مهنية للعمال وعلاقات السلطة بالنسبة لممارسيها هذا بدوره أثر على اندماج العمال عبر المراحل التي مر بها وخلق حالات اغتراب وصراع أجيال .

من هذا نستنتج أن علاقات السلطة تحدد بدرجة كبيرة معايير منطق الفاعلين والأفعال الصادرة من طرفهم داخل التنظيم، فحالات السلوك اللاعقلانية والتي أشرنا لها سابقا (الكسل، التقاعس، التهرب، التهاون، التخريب، قلة الانضباط) هي نتاج لعلاقات السلطة ورهانات الفاعلين والتي تحدد بشكل يومي في وضعيات العمل إضافة لتأثرها بظروف العمل ونوعية الضغوط الآتية من البيئة الخارجية خاصة أثناء جلب آلات جديدة أثر هذا على الكثير من العمال ودفعهم لمقاومة هذا التغير لأن هذا القرار أفقد النظام السابق فعاليته بالنسبة للعمال القدماء هذا ما أثر على علاقات السلطة، فالإكراهات التي يخضعون لها بشكل مستمر بسبب العشوائية والارتجالية في القرارات خاصة عندما تم جلب تكنولوجيا جديدة لم يرافقها تكوين ملائم كما لاحظنا ذلك أثناء وجودنا المستمر بالمصنع عوض أن يساهم في زيادة الإنتاجية كان لها أثر سلبي هو إضعاف المصنع ونسقه التنظيمي فالظروف الداخلية للبيئة التنظيمية المتدهورة والضغوط والإكراهات الممارسة من قبل الإدارة ومقاومة التغير الذي هو في نظر العمال مجرد تحويل للمناصب وتبادل للأدوار في ظل استقطاب عمال جدد يتطلب تكيفهم ونظم العمل 6 أشهر ، أفرز نوعا جديدا من علاقات السلطة مع فئة العمال الجدد والذين يتحكمون في المعلوماتية ولهم القدرة على قيادة الآلات التي تتميز بتكنولوجيا حديثة، وفئة عمال لهم الخبرة ولم يتلقوا تكوينا لأنهم تعودوا على نظم العمل القديمة هذه الحالات خلقت الشكاوى والمطالب والصراع المستمر على السلطة ولو في بعدها الرمزي داخل المصنع، قابلتها الإدارة بالتجاهل والاستجابة للمطالب الثانوية (كطلب راحة ليوم ... الخ) .

شكل (15) علاقات السلطة داخل بيئة التنظيم للمصنع وتحديدها لمعايير الفعل والسلوك العمالي



المصدر:

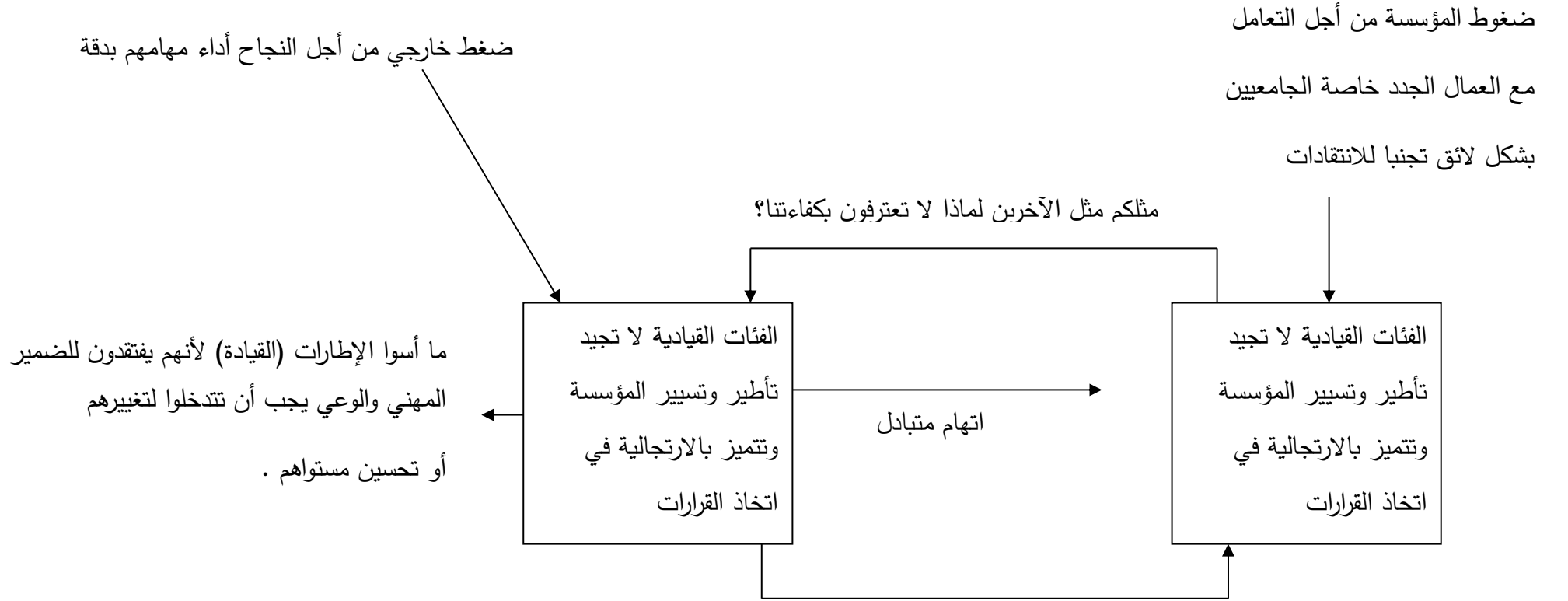
Bernoux(P.), La sociologie des Organisations,Opcit,p35.

2-4 الأنساق التواصلية و ألعاب الفاعلين بمصنع الجلود:

1-2-4 العمال بمصنع الجلود و أزمة الهوية المفقودة:

إن العمال يميلون إلى الاندماج رغم أن هذا الأخير يتطلب مدة تصل إلى 6 أشهر، وقد يبادرون باقتراحات بخصوص العمل إلا أن المركزية التي تتميز بها المؤسسة في منظومتها الاتصالية تجعلهم يتعرضون للإقصاء من قبل الإطارات (الفئات القيادية) والنظر إليهم كتجمع من الأفراد لكن حقيقة الأمر تتجلى من خلال تبادل التهم لأن العمال ليسوا مجرد تجمع بل هم كيان اجتماعي منتج لهوية في فضاءات عملهم ويتمتعون بدور تاريخي حاسم عبر المراحل التي مرت بها المؤسسة .

شكل (16) نموذج الهوية المفقودة لليد العاملة في مصنع الجلود.



يجب أن تحترموا خصوصياتنا وأن تتصرفوا معنا بأننا كيان اجتماعي منتج لهوية ولسنا تجمع

المصدر: Mucchielli Alex, Etude des communications: Approche systemique
dans les organisations, Armand colin, 2004, pp57-114.

من الأفراد، لماذا لا تولوننا عناية خاصة.

بتصرف من: جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات، مرجع سابق ص194.

4-2-2 الإطار بمصنع الجلود ولعبة إخلاء المسؤوليات: هل الإطار بدون سلطة تقريرية؟

من خلال النسق التواصلي التفاعلي والذي يوضح طبيعة العلاقات التفاعلية التي تجمع المشرفين بورشات المصنع وإطاراتهم في هراشية الإدارة والإدارات العليا والعمال ، نجد أن العلاقات بين هذه الفئات هي نتاج لفعل تاريخي وليست وليدة الصدفة وعليه فالعلاقات التي تشكل سيرورة من إخلاء المسؤوليات تتم على النحو الآتي:

1- يرفع مشرفوا الورشات والوحدات الانتاجية الشكاوى والانشغالات على شكل طلبات يوجهها العمال للإطارات العليا من أجل الدعم المعنوي والمادي كالتكوين، الاستشارات، فترات الراحة، الوسائل ... الخ

2- الإطار العليا بمصنع مدبغة الجلود بالجلفة يستجيبون لطلبات الدعم المعنوي ويتجاهلون طلبات المساعدة المادية أو اقتراح أيام تكوينية لفائدة العمال أو طلب الاستشارة، في ذات الوقت يطلبون من المشرفين على الورشات أن يكونوا في مستوى المهام المطروحة .

3- إن المخيال الجمعي للمشرفين الورشات بالمصنع أو في التراتبية الإدارية يرون بأنه قد تم التخلي عنهم وتجاهلهم، الأمر الذي يدفعهم لإيعاز حل بعض المشاكل المطروحة إلى رفض الإطار العليا التعاون ووضع وسائل ضرورية للعمل رهن إشارتهم فيلجؤون لسلوكات لا تتماشى ومعايير العقلنة .

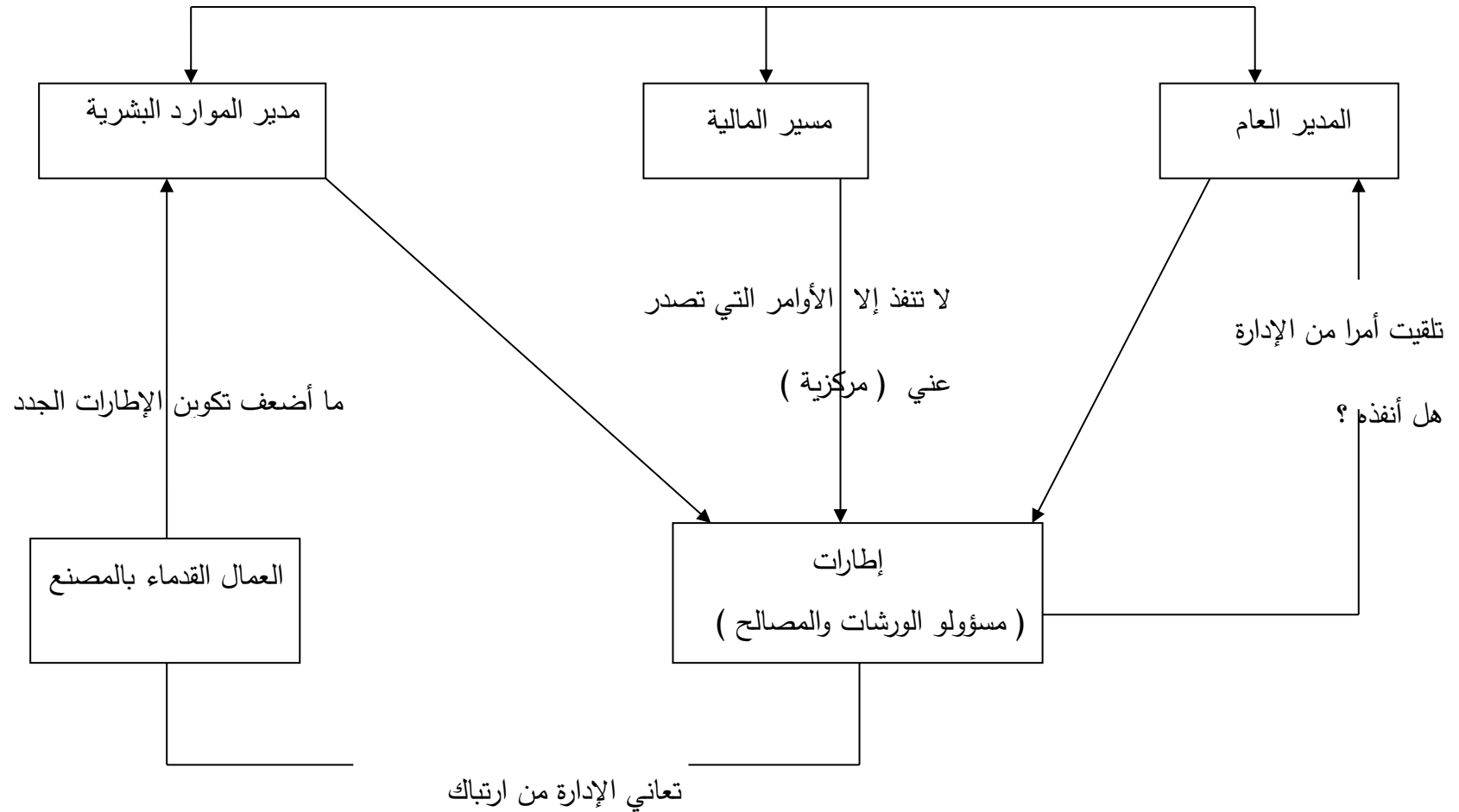
4- يتجه العمال من أعضاء فرق العمل وكذا الفاعلون النقابون منهم خاصة إلى النقد الدائم للهراشية الصارمة وهذا نابع من قدم الهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية الروتينية التي كرس التراخي وجعلتهم يبدون عدم الاهتمام بالعمل والتهاون في الأداء مما يضعف دافعيتهم للعمل فتكثر الشكاوى والغيابات والعزوف عن العمل، هذه الشكاوى التي هي من صميم الممارسات اليومية موجهة ضد مسؤولي الورشات من قبل العمال، والذين ليست لديهم وساطة أولا ينتمون لجماعة ضاغطة يعتبر تصرفهم هذا بمثابة تحد ورفض في تمثلات العمال المشرفين على الورشات ، وتستفيد الفئات القيادية (الإطار العليا) من هذه الوضعية حيث أن إخفاق رؤساء المصالح

الإدارية والورشات في حل المشاكل التنظيمية اليومية والمتراكمة بالمصنع، يدفعهم إلى إعداد شكل من أشكال تقييم وتحليل الوضعية وتقديمه إلى الإدارة المركزية حيث يركز الإطارات في هذا التقييم للمشاكل على المطالب المعنوية للعمال، و يتجاهلون المشاكل الموضوعية التي يعاني منها المصنع والعمال في ذات الوقت (ظروف العمل الصعبة، حوادث العمل، المردودية، الأجور، استقرار في العمل، ضعف الانتاجية ... الخ).

ونظرا لما يصل الإدارة من مطالب وشكاوى وانشغالات العمال أو ضغوط النقابة أو حتى من قبل الإطارات العليا فإن التغذية العكسية لعلاج هذا الإشكال هي إلقاء اللوم على رؤساء المصالح الإدارية والورشات لأنهم في مباشرة دائمة مع العمال وإن المشكل يكمن في ضعف هذه الفئة الأخيرة وعدم قدرتها على ضبط وتسيير العمال، فتقترح الإدارة تكويننا قصير المدى لفائدة مشرفي الورشات و المصالح الإدارية أو تتجاهل، وتبقى السمة التي تميز العلاقات التفاعلية في هذا النسق التسييري للمصنع هي إخلاء المسؤوليات، لأن هذا النمط من التسيير لا يضمن نتائج إيجابية تحقق فعالية تنظيمية لأنها لا تتماشى ومعايير العقلنة الاقتصادية للمؤسسات الحديثة، فالعمال من خلال الملاحظات الميدانية التي قمنا بها يعبرون عن استيائهم من ظروف العمل وانعدام مناخ تنظيمي لائق خاصة في الشروط الفيزيكية للعمل وكذا نتائج الاجتماعات التي يرون بأنها شكلية ولا يتم فيها النظر إلى مطالبهم ويرجع ذلك في تصورهم لضعف تأهيل وكفاءة الإطارات خاصة من هم مكلفون بالوقوف على الورشات فهذه العوائق هي سبب الاختلالات وحالات اللاتوازن في المصنع مما أثر على دافعية العمال وساهم في تكريس ممارسات لها دلالة في البناء الاجتماعي المبني على الزبونية ورواسب القبلية، حيث تم الاستعاضة بالتنظيم الرسمي وعلاقات سلطته بتنظيم غير رسمي تقرره جماعات العمل فبسبب الإكراهات صار الفاعلون بالمصنع يسعون لتبني الاستراتيجيات والمناورة للتحكم والاستئثار بهامش السلطة، لأن هذه الحالة من الأنوميا التنظيمية تخلق التنافس من أجل السلطة الذي يطبع رهاناتهم حتى ولو كانت هذه السلطة رمزية فإنها تعتبر إلى حد ما محددا أو موجهها لسلوكاتهم التي هي مهيمن عليها من قبل الجماعة، فالتناقض بين أوامر وتعليمات الإدارة أو مسؤولي الورشات فإننا لاحظنا تعددا في مصادر نقل المعلومة وأغلبها أوامر شفوية كرسست بسبب علاقة تاريخية بين الفاعلين الذين يهيمنون ويتحكمون في زمام الأمور وبالتالي هذا الوضع من انسداد قنوات التواصل داخل النسق التنظيمي كان سببا مباشرا في انتشار الشائعات وأثر على

مرونة العمل، فالارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات جعلت رد فعل أعوان التحكم أو حتى المنفذين هو الرفض أو التخريب، والتهاون في أداء المهام في هذه الوضعية من غياب الوعي العمالي (من عدم وجود آفاق مستقبلية، صراع، شروط العمل السيئة، غياب روح العمل، بالرغم من أن العمال يعملون جنباً إلى جنب، الارتباط بالأسرة، أزمات خاصة السيكولوجية منها بالنسبة للعمال لأن فيهم من مر عبر مراحل حياته بظروف صعبة ... الخ) أثر هذا على سير المصنع ، ففي هذه الحالة تخفي الإدارة المشاكل وتلقي باللوم وتتبادل الاتهامات مع الإطارات في الورشات كونهم يعانون من ضعف التكوين ويفتقدون للخبرة خاصة نظرهم للإطارات التي تخرجت حديثاً من الجامعات والمعاهد هذا الصراع بين الأجيال وأمام وضعية تنظيمية جديدة تشكل رهاناتها قواعد اللعبة التي رسمها المتبارون من الفاعلين إذ أن تبادل الاتهامات بين الطرفين في إطار لعبة تفرض إخلاء المسؤوليات يفترض تورط كل الأطر المسيرة حيث أنهم سبب في المشاكل التي يعاني منها المصنع .

شكل (17) الحلقة المفرغة لإخلاء المسؤوليات بمصنع الجلود



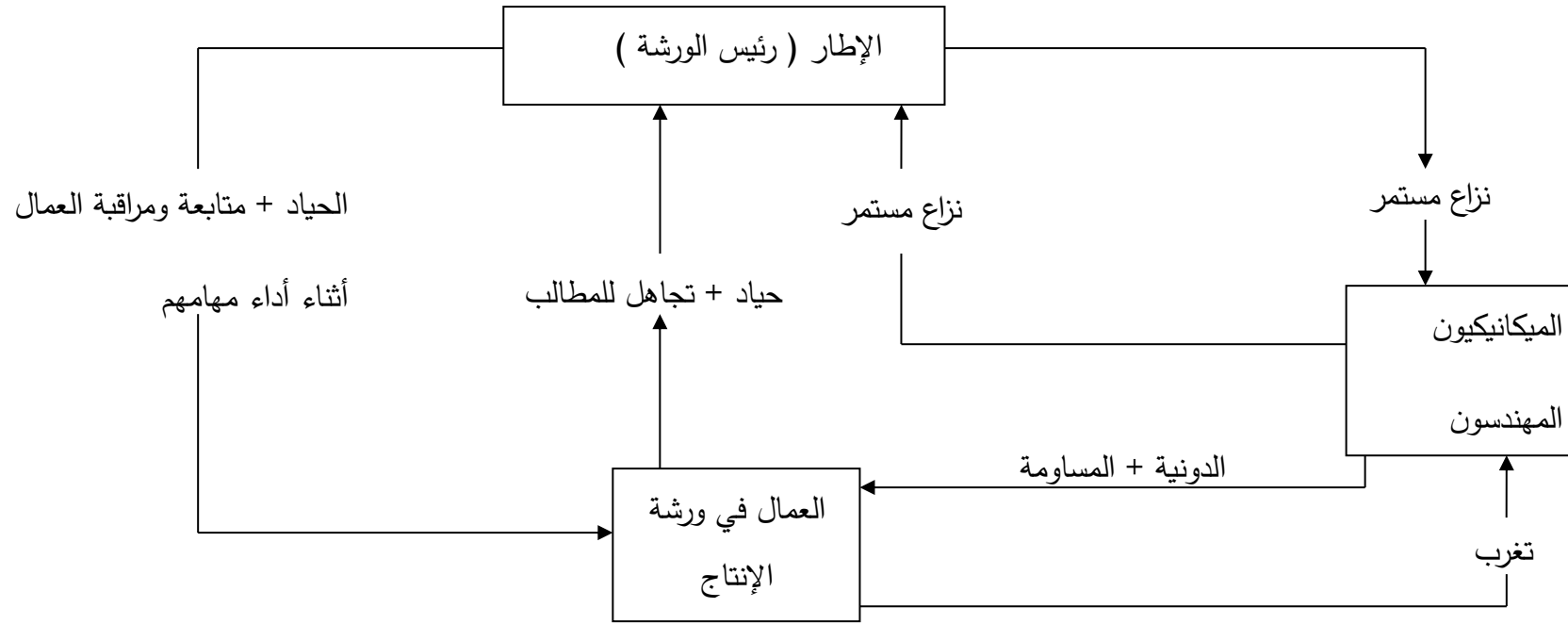
في اتخاذ القرارات وتناقض الأوامر

المصدر: بتصرف من: جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات، مرجع سابق ص190.

4-2-3 نسق الفعل التواصلي بالمصنع أساسه التفاوض على هوامش الحرية:

من خلال ما سلف يتضح لنا أن الوعي العمالي لا يتمشى والتنظيم العلمي للعمل مما أثر على إنتاجية المصنع فأضعفها، وهذا التردّي هو نتاج القرارات الارتجالية والعشوائية في الاتصال ونقل المعلومات إلى العمال في مختلف المستويات لأن هذا التناقض هو وليد عدم الانسجام والتناسب بين بعض المناصب والقائمين عليها فهي ترجع في جزء منها إلى الرواسب التي تترك البنية اللارسمية وتتوارى خلفها بنية مستندة على ثقافة تقليدية لا تتماشى والعقلنة في مقابل أن يوجد إطار محدد المعالم مؤسس على منظومة قانونية وثقافية مؤسسة تتفاعل مع العمال على أنهم كيان منتج لهوية وتوطر تصرفاتهم وسلوكاتهم اليومية فبناء على تحليل كروزي لهذا التنوع من الانساق من خلال مقارنته في كتاب الظاهرة البيروقراطية La phénomène bureaucratique فإن المصنع يتألف من عدد من الورشات وكل ورشة تتألف بدورها من مجموعة من الآلات بحيث يكون على رأس كل ورشة مسؤول إطار يراقب ويسهر على مدى احترام العمال لمعايير العمل وتشبع الأنشطة بالرغم من المهام الموكلة فإنه في نفس الوقت يحوز على هامش حرية كبير لاتخاذ القرار، فالعمال يتوزعون جماعات على الورشات وعلى كل آلة يوجد أزواج من العمال إلى ثلاثة عمال والأجور ثابتة باستثناء الساعة الإضافية غير أن وضعية العمل مرتبطة بشكل أساسي بحالة الآلات الميكانيكية خاصة المعالجة الكيماوية للجلد ودبغه، هؤلاء يترأسهم إطار ذو أقدمية له علاقة بورشة إنتاج القطع الجلدية ليس له سلطة على الميكانيكية والذين يحضرون المواد الكيماوية لمعالجة الجلد - بسبب ظاهرة التغيير العشوائي للمناصب - حتى وإن كانوا تحت إمرته فهم لا يقرون بذلك وهذا ما لاحظناه لدى الميكانيكي والمهندسين الذين يتمتعون بسلطة خاصة على العمال ولاعتبار أن هذه الفئة ذات عقود عمل محددة المدة مما يجعلهم في خضوع مستمر وسيطرة من قبل هذه الفئة .

شكل (18) نسق تواصلي أساسه التفاوض على هوامش الحرية داخل المصنع



المصدر: بتصرف من: جمال فزة، سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات، مرجع سابق ص190.

في هذه الوضعية التي يتجلى فيها الأنا والآخر التي يغذيها التمرد والصراع والتهاون خاصة العمال الخاضعون لمعايير الجماعات اللارسمية وبهذا يغدو المشرف على الإنتاج ليس له أي سلطة ومنه تكون هناك مسافة بين العمال ورئيس الورشة رغم أنهم يعملون جنباً إلى جنب بينما ولاؤهم التنظيمي موجه نحو عمال الصيانة ومتابعة الآلات وكذا المهندسين وفي هذه الحالة يحدث لا توازن وعدم تكامل بين الورشة والميكانيكيين حيث يفتقد رئيس الورشة لسلطة فعلية وحتى رمزية على العمال وهذا من خلال علاقات السلطة في وضعيات العمل ومنه يصبح الإطار (رئيس الورشة) بدون سلطة تقريرية لأن العمال يستفيدون من هوامش الحرية الإضافية وهذا نظير فشل رؤساء الورشات في اتخاذ القرارات ذات فعالية وهنا كانت الإدارة تتدخل بشكل دائم وتلقي اللوم على رؤساء الورشات واتهامهم ببطء عملية الإنتاج وضعفها وهذا راجع إلى الممارسات اللاعقلانية من قبل العمال والتي لا تتماشى والتنظيم العلمي للعمل لأن مصدر التهوان، التهرب، اللامبالاة، الخضوع، فرملة العمل، هو السيطرة أيضاً على الزمن المخصص لإنجاز المهام في ظل جهل رؤساء الورشات بهذا نظراً لتاريخية العقل العمالي حيث يوجد بطء واحتكار للعمل من قبل العمال خاصة ذوي الأقدمية، جعل العمال الجدد ذوي العقود المحددة والذين يواجهون هاجس الاندماج نظراً للاغتراب ومدة التكيف التي تتجاوز 6 أشهر، هذه الوضعية من اللااستقرار وعدم القدرة على التكيف مع نظم العمل سبب لهم عجزاً في المبادرة والبحث عن أحسن الطرائق للأداء من جهة، ومن جهة ثانية الفعل الصادر عن رؤساء الورشات الذين يتقبلون هذا الجهل من الجانب الإمبريقي للعمل في ظل نقص التكوين إن لم نقل انعدامه خاصة للعمال في المستوى المهني الأدنى، هذه الممارسات ساهمت في كثرة الغيابات والتقاعد مما أضعف الانتاج وعليه تتجلى الملاحظات حول ضعف الانتاجية في مصنع الجلود في العناصر التالية:

- ضعف إدارة الوقت من قبل الإطارات التي تشرف على الورشات حيث يوجد عدم تناسب بين الوقت والقطع الجلدية عبر مراحل صناعتها وهذا سببه تحكم العمال في الزمن المخصص لكل قطعة خاصة في ورشة دبغ الجلد حيث يتم استعمال وسائل يدوية .
- التهوان واللامبالاة وعرقلة وكبح العمل من قبل العمال .
- نظام أجور معتمد غير كاف .

- الاغتراب وصعوبة الاندماج خاصة العمال الجدد بسبب المدة التي تدوم ستة أشهر أو تزيد، وفي هذه الفترة يحدث دوران للعمل ناهيك عن الظروف الصعبة .
- جهل العمال بطرائق العمل التي تتماشى والتنظيم العملي للعمل .
- الإطارات لا تتمتع بدور حاسم وتتصف بعقلانية محدودة وغير قادرة على التحكم في طرق العمل بشكل دقيق وتوجيه العمال .
- الروتين في أداء المهام بتوظيف طرائق تقليدية .

من خلال هذه الملاحظات والممارسات اليومية داخل الحقل التنظيمي لبيئة المصنع نجد أنه يتم إنتاج عدد قليل من القطع الجلدية بتكلفة أكبر (خاصة المواد الكيماوية فهمي مكلفة، وأحيانا يتم التلاعب بأثمانها من قبل شركاء المؤسسة) ومدة زمنية أطول وهذا بسبب عدم عقلنة المهارات حيث لاحظنا أن لمعالجة الجلد في دهاليز خاصة بدبغه يوجد عاملان من ذوي الأقدمية لكنهما يستعملان أدوات بسيطة ومحركات كثيرة ومدة زمنية طويلة، هذا خلق عوائق هي:

- تضييع الوقت .
- حوادث العمل .
- بطء وكبح الانتاج .
- هامش من الحرية للمناورة على السلطة .

وعلى هذا الأساس فإن عدم المرونة في المصنع راجع لمظاهر الاغتراب واللاعقلنة بسبب ضعف التأهيل والاعتماد على الطرق القديمة أفرز إشكالية علاقة الثنائية إنسان - آلة فالمزاوجة بين العمل الذهني واليدوي هذا كان لدى فئة الإطارات (المهندسين) فغياب الوعي العمالي الذي يظهر أكثر في الآفاق المستقبلية للعمال خاصة الضغوط الخارجية من المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة وفكرة إغلاق المصنع التي تشكل المخيال الجمعي لهم جعلتهم في حالة لاستقرار لأن الارتباط بالأسرة أكثر مؤشر حاسم في تحديد آفاقهم المستقبلية وكذا الفعل التاريخي الذي عرف في تسعينات القرن الماضي من تسريح العمال، كل هذه العوامل وغيرها سببت خلافا في أداء

أنظمة المصنع الداخلية مما جعل انتاجيته موجهة لجهات محددة كالمؤسسة العسكرية مثلا
وبعض الشركاء الاجتماعيين .

إن الطرائق الروتينية والمنتهجة من قبل العمال بشكل يومي تعتبر سببا مباشرا في
ضعف الانتاج هذا في ظل فئات قيادية عاجزة ولا تتميز بالإبداع والمبادرة بل عقلانيتها محدودة
انعكست على انتاج القرارات التسييرية لتعاملها مع العمال على أساس أنهم مجتمع من الأفراد
غير منتج لثقافة لأن الحلقة المفرغة لإخلاء المسؤوليات والتي تغذيها بشكل مستمر روااسب
الموروث الثقافي الريفي أعاق نظام الاتصال ومرونة انتقال المعلومات وطغت الشائعات
والفوضى والعشوائية في الأوامر .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل روافد الفعل العمالي التي من شأنها أن تؤثر على توجيهه، فقد كان فصلا اجتهدا منا تطرقنا فيه الى الخصائص الاجتماعية الثقافية بإحدى مناطق أولاد نايل بالجلفة، فلى الرغم من توفر بعض الدراسات الانثروبولوجية والاثنوغرافية وبعض مذكرات الجنود الفرنسيين في المجلة الافريقية لم يتعدى حد الوصف او التقارير العسكرية، اما عن الطرح السوسولوجي فكانت عبارة عن بعض القراءات سوسولوجية الثقافية، اما عن سوسولوجيا التنظيم وعمل والسوسولوجيا الحضرية فما وجدنا الا النزر اليسير ممثل في مقارنة بومخلوف وفي دراستنا هذه ان نقدم طرعا سوسولوجيا يقارب الواقع التنظيمي لمصنع الجلود وفق نظرة منهجية تأسست على الملاحظة وعلى التنظيم كأداة لتفسير المجتمع الجلفي.

الباب الثاني:

الدراسة الميدانية لإشكالية عقلنة الفعل العمالي

في البيئة التنظيمية لمصنع للجلود:

الممارسة والتمثلات

الفصل الخامس:

التعريف بميدان الدراسة:

الملاحظة الميدانية وتسجيل المشاهدات بمؤسسة
الجزائرية للجلود ومشتقاته

- 1/ التعريف بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة ميدان الدراسة
- 2/ تقديم المصنع: البنية الجغرافية لعمال الوحدة حسب الدراسة السابقة للأستاذ محمد بو مخلوف
- 3/ خصائص العمال بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة
- 4/ مراحل انتاج الجلد وصناعاته بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة
- 5/ مرحلة الاتصال بالمصنع
- 6/ الملاحظة في إطار المصنع
- 7/ لماذا تم اللجوء للملاحظة؟
- 8/ الممارسة الإجرائية للملاحظة في حقل المصنع التنظيمي
- 9/ المنهجية التي اعتمدها في جمع وتدوين الملاحظات

1/ التعريف بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة ميدان الدراسة:

الجلفة بصفة عامة تقع ضمن سلسلة جبال الأطلس الصحراوي وتشكل همزة وصل بين شمال وجنوب البلاد، وبذلك فهي مزدوجة النشاط فلاحية - رعي، الفلاحة في الجهة الشمالية و الرعي في الجهة الجنوبية وفي بعض الأحيان يكون الاثنان معا حيث أنهما نشاطان متكاملان، وأن في سنة 1980 حوالي 45% من سكانها بدو، يعني ان البيئة الطبيعية فرضت نمطا معيناً من المعيشة من حيث تعدد الأنشطة من أجل العيش فلاحية-رعي - حرف - كلها ممارسات متكاملة تميز حياتها الفلاح الصغير أو الموال الصغير، وعلى الصعيد الاجتماعي فإن هذا النشاط يفرض الترحال، ولذلك فهناك البدو وأنصاف البدو والمستقرون وهذه الفئات الاجتماعية الثلاث نجدها كلما اتجهنا من الجنوب الى الشمال داخل الولاية، أي أن النشاط السائد تربية الماشية الغنمية وممارسة الحرف المرتبطة بها مثل النسيج، وتنقسم المنطقة بهذا الشأن إلى عدة جهات متخصصة (الزربية، البرنوس، الأواني الطينية).

والجلفة كانت عبارة عن دائرة تابعة لولاية المدية (التيطري) ولم تصبح كولاية إلا بعد إحداث الولايات الجديدة في سنة 1974 ، وهي تعتبر من الولايات السهبية الفقيرة المصدرة للهجرة الريفية خارجة المنطقة بالفعل التصحر المستمر وقلة توفر المياه للإنسان و الماشية، هذه العوامل أدت الى هجرة كبيرة في اتجاه مدينة الجلفة والى خارج المنطقة وأن الاتجاه نحو مدينة الجلفة ارتبط بظهور نشاطات التصنيع على الخصوص حيث عند دراسة مراحل الدخول إلى مدينة الجلفة نجدها بالنسبة لعمال مصنع وحسب العينة المأخوذة أن نسبة 17.39% قبل الاستقلال، ونفس النسبة فيما بين 1962 - 1970 ونسبة 65% دخلوا في سنة 1970 وما بعدها وهي السنوات التي انطلقت فيها حركة التصنيع، وبدراسة الزيادة الديمغرافية لمدينة الجلفة الآتية من الهجرة نجدها تمثل نسبة 2.7% فيما بين الإحصائيين الوطنيين (1966 - 1977).

وأول وحدة صناعية بالمنطقة وحدة دبغ الجلود وقد جاءت في إطار البرنامج الخاص لولاية المدية (سابقا) في سنة 1969 ، وبدأ الإنتاج بها في سنة 1973 المصنع في البداية كان مقررا لصنع جلد الجمال ولقلة هذه المادة حول لصنع جلد البقر ومع ذلك فإن المنطقة لا تنتج جلد البقر بحيث أن السكان الذين يمدون المصنع باليد العاملة من عاداتهم التعامل مع الغنم وجلودها ووصفها وليس مع الأبقار، رغم أنها جاءت من اجل تحقيق أهداف متعلقة بتتمية الثورة المحلية

حيث كان أغلب الظن أو يترأ أن المنطقة منتجة لجلد الجمال ولما تبين قلة هذه المادة حوّل لدبغ جلود البقر، وهي مادة لا توفرها المنطقة حيث موادها الخام تأتي من خارج البلاد بنسبة 50% و 50% الباقية توفرها وحدة تقع في الرويبة مختصة بجمع الثروة الوطنية لجلد البقر عبر مراكز الجمع في مختلف الولايات وإنتاجها يذهب الى خارج الولاية ماعدا بعض الإسكافيين المحليين، وهي وحدة جاءت في ظروف خاصة (بصفتها أول وحدة) في وقت كانت البطالة منتشرة وفي وقت تقل فيه الكفاءات، فساهمت في القضاء على البطالة بقدر معين حيث انطلقت في سنة 1973 بـ 60 عاملا وأصبحت تشغيل 220 عاملا في جانفي 1983، وهي تعمل بمستوى فني بسيط يتناسب مع مستوى التأهيل والكفاءات والخبرة الصناعية في المنطقة، وهاتان الصفتان الأخيرتان (الحجم و المستوى الفني) انعكست آثارهما على التركيبة البشرية للمصنع من حيث التجانس الذي يعدّ عاملا أساسيا بالنسبة للاندماج.

2/ تقديم المصنع: البنية الجغرافية لعمال الوحدة حسب الدراسة السابقة للأستاذ

محمد بومخلوف

تبين التركيبة البشرية للمصنع يوم إجراء الدراسة أن أغلب العمال من بلدية إقامته والبلديات المجاورة بالنسبة 93.42% والتي تشمل العمال البسطاء والإطارات، بمعنى أن المصنع لم يلجئ إلى توظيف كفاءات من خارج المنطقة، سواء في الإنتاج أم في الإدارة بل فإن الإطارات في الإدارة يعتبرون محليين بنسبة 99% تقريبا، وهذا لم يتحقق إلا بفضل التقنية المتبناة وحجم المصنع المعتدل، وهذا أدى الى تقادي الحركة الكبيرة التي تخلقها بعض المصانع، إلا حركة واحدة خلقها هذا المصنع، بالإضافة الى عوامل أخرى، وهي الهجرة من البادية الى مدينة الجلفة بالإقامة رغبة في الاستقرار .

أما فيما يخص النقل بالنسبة للعمال فهو غير مضمون فالعمال ينتقلون بوسائلهم الخاصة وعلى مسافات مختلفة، حيث أن 14.70% من العينة ينتقلون لمسافة مقدرة ما بين 35 - 50 كلم من المصنع فما فوق، ونفس النسبة من العمال ينتقلون لمسافة 5 - 10 كلم أي أن الذين يبعدون عن المصنع بـ 5 كلم فما فوق يمثلون 29.40% وهي مسافة قصيرة لكن بالنظر إلى ظروف النقل الريفي بالمنطقة ومدى توفره تعتبر كبيرة، وهي تعتبر من بين الظروف الخارجية الصعبة بالنسبة للعمال.

3/ خصائص العمال بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة:

جدول (05) توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
27.6	56	ابتدائي
20.7	42	متوسط
25.6	52	ثانوي
26.1	53	جامعي
100	203	المجموع:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 27.6 % من العمال ذوي المستوى التعليمي ابتدائي في حين جاءت ما نسبته 26.1 % من ذوي المستوى التعليمي جامعي وما نسبته 25.6 % من ذوي المستوى التعليمي ثانوي وفي الأخير 20.7% من ذوي المستوى التعليمي متوسط .

جدول (06) توزيع العمال حسب الأصل الجغرافي

النسبة %	التكرار	الأصل الجغرافي
48.3	98	ريفي
23.2	47	شبه حضري
28.6	58	حضري
100	203	المجموع:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 48.3 % من العمال من الأصل الجغرافي ريفي في حين جاءت ما نسبته 28.6 % من ذوي الأصل الجغرافي حضري وأخيرا ما نسبته 23.2 % أصلهم الجغرافي شبه حضري .

جدول (07) توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة %
1 - 5 سنوات	96	47.3
6 - 11 سنة	54	26.6
12 - 17 - سنة	30	14.8
18 سنة فأكثر	23	11.3
المجموع:	203	100

من الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم أقدمية عمل 1- 5 سنة بنسبة 47.3% وبينما من لهم أقدمية عمل 6-11 سنة بنسبة 26.6% بينما يمثل العمال الذين لديهم مدة عمل في المؤسسة 12 إلى 17 سنة بنسبة 14.8% وفي الأخير ما نسبته 11.3% مدة عملهم أكثر من 18 سنة .

جدول (08) توزيع العمال حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة %
إطار	52	25.6
تحكم	33	16.3
تنفيذ	118	58.1
المجموع:	203	100

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلب العمال من ذوي الفئة المهنية تنفيذ بنسبة 58.1% وهم من أصحاب الأعمال في الورشات ، بينما تمثل فئة الإطارات ما نسبته 25.6 % وهي تتكون من حاملي الشهادات الجامعية الهندسية و الليسانس وحاملي شهادات تقني سامي موزعين على الوحدات الإدارية وداخل المصنع ، في حين تمثل فئة التحكم بنسبة 16.3% وهي الفئة التي تنسق بين مختلف الوحدات ومتابعة العمل .

جدول (09) توزيع العمال حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
18000 – 24000	84	41.4
24000 – 30000	48	23.6
30000 – 36000	57	28.1
36000 – 40000	14	6.9
المجموع:	203	100

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلب العمال يتقاضون راتباً شهرياً 18000 - 24000 دج بنسبة 41.4%، بينما ما نسبته 28.15% براتب 30000 - 36000 دج ، في حين تمثل ما نسبة 23.6% راتبهم الشهري 24000 - 30000 دج وفي الأخير ما نسبته 6.9% راتبهم الشهري 36000 - 40000 دج.

4/ مراحل انتاج الجلد وصناعته بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة:

تتم بعملية ميكانيكية وعملية كيميائية

1. استقبال الجلد كمادة خام .

وضع الجلد في براميل منزوع الشعر لمدة 48 ساعة، ومعالجته بمواد كيميائية .

2. نزع الشحم 12 ph .

3. مرحلة نزع المواد بقع جلدية .

نزع الشعر والزوائد بمضادات بكتيرية حتى لا تتطور البكتيريا

وتتغفن

4. مرحلة نزع الجير PA.8

تكسير الألياف الصفراء حتى يكون الجلد أكثر ليونة .

تحنيط PH3 حمض ضعيف .

حمض قوي (حمض الكبريت HSO4) .

دباغة الجلد بالكروم .

معالجة ميكانيكية للجلد:

عصر وتقليل السمك (2.2)

تعديل السمك (مبلة 2.0)

معالجة كيميائية:

- تعديل PH حتى لا تخرج المواد الدابغة .
- R.N.T
- تلوين وتغذية بالزيوت .
- عصر الجلد وفتحه .
- حدادة: ضغط بالهواء الساخن حسب كل قطعة .
- شطف وتنشيف الجلد .
- مرحلة ختامية: صنع الجلد وطباعته .
- تصنيف حسب النوع: درجة (1) درجة (2) درجة (3) درجة (4) .
- مرحلة قياس مساحة القطع الجلدية .
- التقاط صورة بالضوء ثم ترجمتها إلى مساحة بالقدم المربع p2 .
- تغليف .
- تسويق .

5/ مرحلة الاتصال بالمصنع:

تم الاتصال والتواصل مع ميدان الدراسة بواسطة زميل سابق (مهندس) يعمل بالمصنع بورشة المعالجة الكيماوية ومتابعة دبغ الجلود حيث سهل لنا الاتصال مع مسؤول الموارد البشرية لأخذ الموافقة وتسهيل إجراء العمل الميداني البحثي في مواقع المصنع ومصالحه ومن خلال اليوم الأول الذي قضيته بصفة عامل متربص ولد لدي انطباعاً أولياً إذ رأيت وبحكم شبكة العلاقات الاجتماعية التي توجد به من جهة و قدمه من جهة ثانية فرصة لتوسيع معارفي و الممارسة البحثية السوسولوجية.

إذ شكل حقلا ظواهرتيا اتخذ كميدان ومنطلق لتحضير أطروحة الدكتوراه فالتحقت بالمصنع كمتربص تغاديا لعدم لفت الانتباه و الالتحاق والولوج داخل المصنع كان ممنوعا إلا للعاملين فكان لنا ذلك ولكن بعد اللجوء لأحد المعارف وهو نائب رئيس الفرع النقابي الذي تلقيت منه تسهيلات الالتحاق بالمصنع بصفتي متربصا مع إخفاء هويتي البحثية حتى لا نقع في تشويه الحقائق وكذا حتى لا يتوقف عملنا في بدايته وذلك وفق منهجية أقل تدخلا في الحقل التنظيمي مع التركيز على ربط علاقات ثقة مع العمال في الورشات حيث كانت كل التسهيلات من قبل رئيس مصلحة متابعة الإنتاج وهذا لتسهيل اندماجنا وتكيفنا مع نظام العمل والتنقل بكل حرية ومن جهة كان الوقت الذي أقضيه في المؤسسة من 08:00 إلى 12:00 ثم فترة الراحة وبعدها أستأنف العمل من 13:00 إلى 15:00 بشكل يومي مساعدا في توجيه ملاحظتنا الدائمة بمختلف الممارسات وأشكال التفاعل بين الفاعلين في الحقل التنظيمي للمصنع ، وهذا بغية جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات باعتماد الملاحظة حيث تبينيت نموذج أليكس ميكشلي وفق هيكل واضح ومحدد موجه لملاحظتنا .

وبناء على دفتر الملاحظات اليومية تبين لنا أن ظروف العمل بمصنع الجلود مدبغة الهضاب العليا تتصف ببيئة تنظيمية داخلية لا تتماشى والشروط الموضوعية للعمل نظرا لقدم هيكل المصنع حيث يفتقد إلى:

- التهوية .

- نقص الإضاءة .

- ضجيج الآلات .
- عدم توفر الأمن الصناعي .
- حوادث العمل نظرا للعمل مهما كان المنصب الذي تشغله بسبب استعمال مواد كيميائية.
- عدم وجود متابعة وصيانة دورية للآلات وإن وجدت فهي شكلية .
- تضيق الوقت لاستعمال وسائل يدوية تقليدية .
- توزيع المهام لا يتناسب و التأهيل .
- الطاقة الانتاجية رغم نوعية الجلد الجيدة إلا أنها غير كافية و بالرغم من هذه الظروف فإن وجود فئات عمالية لها خبرة تتجاوز 25 سنة ساهمت في المحافظة على توازن وبقاء المصنع بالرغم من محاولات التهديد بالغلق .

على وفرة الوقت والتسهيلات التي وفرتها لنا إدارة المصنع ومرونة التنقل والتواصل مع العمال إلا أن التهوية غير الكافية خلقت لنا صعوبات جعلتني أتوقف لمدة أسبوع نتيجة لعملي بورشة دبغ الجلد حيث تستعمل مواد كيميائية أحدثت لنا إغماء وآلام على مستوى البطن حيث يشعر العمال بحالة نفسية أيضا أشبه بالتوتر وكذا ارتفاع درجة الحرارة وبعد التماثل للشفاء صرح لي العامل (ل ج) : " إن هذه الحالة التي أصابتك هي نتيجة للروائح المنبعثة من الآلات التي تمر بها مراحل صبغ الجلد فكل العمال الجدد تحدث لهم مثل هذه الحالات " من خلال تصريحه نجد أن المناخ التنظيمي غير مناسب ويشكل عائقا لتكيف العاملين في الوضعيات اليومية للعمل .

6/الملاحظة في إطار المصنع:

إن تبني الملاحظة المباشرة و بالمشاركة في كل مواقع العمل داخل المصنع من ورشة لأخرى إذ كانت تشكل كل واحدة منها حقلا لنشاط معين كورشة دبغ الجلد ، ورشة الصبغ ، الإدارة، كانت هذه الأماكن و غيرها تشكل بالنسبة لنا مجالا للملاحظة العلمية خاصة و أننا اعتمدنا على دفتر لتسجيل الملاحظات لاحقا حيث كنا نقضي الدورة كاملة من بداية العمل حتى نهايته في ملاحظة سلوك العمال وتفاعلهم وممارستهم اليومية المتعلقة بالتسيير و الإنتاج والاستهلاك

والاتصال والعوامل الفيزيكية وكذا معرفة الخصائص حتى الذاتية للعمال في كافة المستويات
فالمعرفة الدقيقة لهذه الجوانب ساعدتنا على استجلاء خفايا الممارسة وتقصي الحقائق وجمع
المعلومات عن الواقع المدروس .

فعملية الملاحظة الموجهة لمصنع دبغ الجلود وحدة الهضاب العليا بالجلفة استندت على
بعدين هامين هما البناء التنظيمي للمصنع بشقيه المادي والاجتماعي وثانيا وفقا للفرضيات
والأهداف التي سطرته الدراسة فهذان البعدان يرتبطان بشكل وثيق فيما بينهما وهذا بغية
التوصل - كما أشرنا سلفا - لإجابات علمية كافية وشفافية عن التساؤلات المطروحة .

7/ لماذا تم اللجوء للملاحظة ؟

من خلال اطلاعنا على الممارسة المنهجية في الحقل السوسيولوجي الأكاديمي في عديد
الجامعات لاحظنا استعمالا مبالغا فيه لتقنية الاستمارة رغم أهميتها في استتطاق الواقع وسير
أغواره بيد أن الاعتماد عليها لا يخضع لمعايير وشروط تستوجب الاستناد عليها بل خاضع لتقليد
وسهولة التحليل الإحصائي خاصة في ظل توفر البرامج الإحصائية التي يتعدى فيها إنجاز
الجدول 5 ثوان وبالتالي هذا ما أرشدنا لتدعيم الاستمارة بتقنية الملاحظة كوسيلة لجمع
المعلومات فعامل الثقة الذي كسبناه مع العمال رغم تخوف البعض منهم .

وهذا على عكس الحال في المجتمعات الغربية ذات البنية الاجتماعية والاقتصادية الليبرالية،
فتخوف العمال مرده لموقع المصنع وكذا أن أغلب اليد العاملة ريفية من حيث الأصل
الاجتماعي أو أنها تقطن بمناطق جغرافية شبه حضرية أين يوجد بناء اجتماعي أكثر انغلاقا
وبالتالي فنظرتهم تكون ذات ريبة تجاه الغريب هذا الاسقاط الثقافي الموجود في خيال العمال
جعلهم في حالة مستمرة من تصور أن كل تصرف قد يشكل خطرا على مكانتهم داخل المصنع ،
فالاستمارة كما يخيل للبعض لا تتوقف عند حد القراءة والكتابة وحسب بل لها علاقة بالمستوى
المعرفي والمستوى الدلالي والتركيب اللغوية التي تتمايز حسب كل عامل وبالتالي فالاستعمال
المسيء للتقنية يقودنا لتشويه الحقائق ، ومن أجل أن يكون موضوعنا الذي يركز على تفسير
الممارسات المنبثقة عن أفعال العمال في مختلف المستويات من حيث عقلانياتها أو عدم
عقلانياتها واستعداديتها لمعايير التنظيم العلمي للعمل كان لازما علينا الاستناد على الملاحظة

كاختيار خاصة وأنا بصدد دراسة مجتمع تقليدي مازالت بنيته الاجتماعية تستند على الموروث الثقافي القبلي البدوي حيث تتوزع الأدوار والمكانات بناء على السلطة الرمزية فلفهم الظاهرة أكثر اعتمدنا على الملاحظة تجنباً للنمطية في المعالجة وفهم الممارسات وكذا من أجل الولوج لداخل الظاهرة ولا يكون غرضنا هو مجرد الوصف الخارجي ونبقي الظاهرة محل الدراسة في استاتيكية دون معرفة للجانب الديناميكي فيها الذي تغذيه رواسب متعددة ، فالمجتمعات التي ليست متقدمة أو صناعية يفضل دراستها انتروبولوجيا أي الاستعانة ببعض التقنيات الانتروبولوجية.

فراعينا في ملاحظتنا أيضا الاستجابة للبيئة المدروسة (مصنع الجلود) متبعين في ذلك نسق البحث وفرضياته كموجه هذا من جهة الأسس التكوينية للمصنع وخصائصه الظاهرية وسياقه السوسيو تاريخي لبنيته التنظيمية والمعطيات المهيكلية لنظام العمل وشبكة علاقاته الاجتماعية حيث اهتمنا بعدة متغيرات كظروف العمل وشروطه ومدى ملاءمتها والأجر ومستوى الوعي العمالي ونمط الاتصال والقيادة والسلطة وكذا الفعل النقابي وسير العمل و الإنتاج بالورشات . أي أن ملاحظتنا تركز على قسمين أساسيين هما: ورشات صناعة الجلد أي سير العمل وخطوط الإنتاج حيث ركزنا على متابعة السلوك ومختلف الأفعال وخفايا الممارسات والاستراتيجيات التي يتبناها العمال ومستوى وعي العمال ورصد السلوكات التي قد لا تتماشى أو تتماشى والتنظيم العقلاني وقسم ركزنا فيه على الإدارة المسيرة للمصنع حيث وجهنا ملاحظتنا على علاقات السلطة وأنماط القيادة .

8/ الممارسة الإجرائية للملاحظة في حقل المصنع التنظيمي:

في هذا الصدد نريد توضيح كيفية ممارسة الملاحظة وقبل ذلك نبين أن المصنع كوحدة صناعية لدبغ الجلود في الهضاب العليا هو نتاج السياسة التنموية التي تبنتها الجزائر غداة الاستقلال أي ليس وليد التحولات التي عرفت البنية الاجتماعية و الاقتصادية الجزائرية إضافة للجانب الثقافي والتاريخي لأن الاستثمار الفرنسي حاول أثناء وجوده أن يخلق بنية اقتصادية رأسمالية تتماشى والبناء الاجتماعي الذي حاولوا تغييره عن طريق السياسات المنتهجة خلال 132 سنة بالتفكيك الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع الجزائري ، وعليه فإن في رصدنا للملاحظات أخذنا في الحسبان لماذا تبنت الجزائر التوجه الصناعي الاشتراكي بعد مؤتمر طرابلس لكن الفئات القيادية آنذاك لم تخطط لتحقيق التوافق بين البنية الاجتماعية وخصائصها

الثقافية والتوجه الاقتصادي الجديد أي أنهم لم ينشدوا الانسجام لأن هذا التوجه هو وليد ظروف سوسيوتاريخية مخالفة تماما لظروف التحولات التي عرفت الجزائر فالمجتمع الجزائري لم يتغير بل عرف بعض التحولات وبقي تقريبا في حالته الاستاتيكية مما أثر على سير الكثير من الممارسات التي تتماشى وتنظيم العمل العلمي حيث برزت أفعال هي وليدة البناء الاجتماعي المتخلف المستند على روح القبيلة والعرش والمصالح الطبقية أين تسود الهويات الجماعية حيث الغلبة للنحن فيه على حساب الهويات الفردية هوية الأنا المبادرة المكتفية ذاتيا .

فالعمال مازالوا حبيسي أنماط التنشئة الاجتماعية والمهنية التي تلقوها بعيدا عن معايير الحقول الصناعية التنظيمية الحديثة فالحالة عدم الانسجام هذه بين التوجه الاقتصادي والبناء الاجتماعي هذا التناقض أعاق سير المشروع التنموي فالواقع الاجتماعي والاقتصادي للمصنع " مدبغة الهضاب " فالسيرورة التاريخية للمصنع أفرزت تشكيلات اجتماعية وثقافية تنظيمية وذهنيات لاعقلانية حيث سادت ممارسات باثولوجية كالتهرب ، التخريب ، اللامبالاة ، التخوف ، الغياب ، الإهمال ، وغيرها من المظاهر اللاعقلانية . وبالتالي سنحاول من خلال الملاحظة تشخيص هذا الكيان الصناعي والأزمات التي يعاني منها خاصة وأنه مر بمركبة سوسيو تاريخية لأكثر من 40 سنة من النشاط الصناعي الذي عرف وتيرة متذبذبة خاصة وأن المصنع تم توطينه في منطقة أغلب الأصول الاجتماعية لسكانها ريفية مازالت متشبثة بالرواسب الاجتماعية القبلية المستندة على خصائص بنيتها .

وعليه تم التحاقنا بالتربص كما أشرنا سلفا لتجنب المواقف التي تثير الانتباه وتقادينا الأسئلة قدر الإمكان إلا بعد أن تم تشكيل علاقة ثقة مع العمال للاندماج ضمن التشكيل الاجتماعي حيث في بداية كل يوم نرتدي الزي الخاص وهو منزر بلون أزرق داكن كتب عليه اسم المؤسسة .

8-1/الملاحظة الخارجية:

في بادئ الأمر اعتمدنا على مخبرين وهذا حتى يكون لنا تصور عن المصنع وكذا للاستعانة بهم حيث كنا نتجاذب الحديث مع العمال في الفترة المخصصة للراحة (الغداء) في هذه المرحلة كنا نلاحظ من خارج ورشات العمل أين توجد خطوط الإنتاج حيث الأيام الأولى كنت أقضي اليوم في مكتب المراقبة والاستقبال عند المدخل الرئيسي للمصنع وهذا لملاحظة

ومتابعة أوقات تنظيم الوقت بالنسبة للعمال وكذا لمعرفة نوعية الزبائن الذين يزودون المؤسسة أو يقتنون من عندها الجلود فمكتنا عدة أسابيع وكان دور المخبرين بالغ الأهمية وهذا لتشكل تصور عن البيئة التنظيمية للمصنع .

8-2/الملاحظة الداخلية:

في هذه المرحلة باشرنا الملاحظة داخل المصنع أين نتقلنا بين أقسامه ومسالحه وورشاته حيث استعنا بالمخبرين وهم الفئة المهنية الأكثر خبرة بالمؤسسة والذين لهم نفوذ وسلطة رمزية بالمصنع . ففي هذه المرحلة كانت البداية الفعلية للاندماج مع العاملين في ممارساتهم اليومية ومتابعة ورصد الأفعال حيث كانت ملاحظتنا تدوم يوما كاملا أي كعامل يومي وبعد الخروج من العمل كنا نسجل ملاحظات بدفتر تقاديا للفت نظر العمال .

8-3/الملاحظة البعيدة:

في هذه المرحلة بذلنا قصارى جهدنا لمعرفة طبيعة الممارسات ومختلف السلوكيات الصادرة عن الفاعلين هل تتصف بالعقلانية والرشد أم أنها وليدة ممارسات لا تتماشى والتنظيم العلمي للعمل وعليه سلطنا الملامح التالية:

أ/ التواصل مع العمال في مواقع العمل:

في هذه الخطوة اعتمدنا على معايشة الحياة اليومية مع العمال في مواقع العمل وإذ كنا نطرح بعض الاستفسارات من حين لآخر وهذا اعتمادا دائما على المخبرين الذين مثلوا جسر الثقة مع بقية العمال وهذا بغية تزودنا بمعارف ومعلومات وفي ذات الوقت نرصد السلوكيات اليومية في ضوء البنية التنظيمية للمصنع وما تحتويه من ظروف عمل ، آليات اتصال ، ظروف ممارسة السلطة وقد مرت بمرحلتين الأولى في إطار مقابلات داخل المصنع عبر مختلف الورشات والمصالح الإدارية وهذا لما كان متاحا لي من قبل المخبرين حيث استفسرنا وكان التجاوب من قبل العمال من مختلف الفئات إذ كانت الأغلبية تسعى لتقديم المساعدة وتسهيل اندماجنا ومن بين الملاحظات التي كان لها أخذ تصور مباشر عن المصنع هو ظاهرة القبيلة إذ أن أغلب العمال في بداية التعارف أول ما يستفسرون عنه مقر السكن ، المنطقة الجغرافية ، ثم الانتساب للعرش مما يدل على أن شبكة العلاقات الاجتماعية تستند لمنطق القبيلة ، وكانت أغلب

المقابلات تتم أثناء تناول وجبة الغداء أين يجتمع العمال في شكل جماعات إما في مواقع العمل أو خارجه حيث لاحظنا أن الموروث الاجتماعي له دلالة في هذه الاجتماعات حين يتجمعون على أساس المنطقة الجغرافية أو القرابة في العرش فبالرغم من توفر أماكن اجتماع إلا أنها غير لائقة وكان العمال في هذه الفترة يقدمون معلومات باعتبار أنهم دون رقابة بينما فضل البعض التواصل عبر البريد الإلكتروني " فئة المهندسين " أو أرقام الهواتف ليكونوا أكثر حرية في الإدلاء بآرائهم وهذا بعد بناء ثقة خاصة بعض العمال الذين يشتركون معنا في ذات العرش .

فالأهمية بمكان فضلنا أن تكون مصممة بشكل منهجي لتتواءم مع أهداف البحث فطرحنا الأسئلة بناء على الأهداف المصممة للبحث فكنا نترك المجال للمبحوث في التعبير عن آرائه خاصة وأنا رتبنا اللقاءات خارج أوقات العمل وحتى خارج المصنع وهذا بعد طلب من المبحوثين أنفسهم تلافيا للفت الانتباه هؤلاء المبحوثون هم المخبرون الموزعون على مواقع المصنع في الورشات إذ استغلّيت عامل الاشتراك في نفس العرش كوسيلة لتسهيل بناء الثقة وكذا اعتمدنا على أسلوب كرة الثلج في جذب المبحوثين حي كان المخبر (1) وهو رئيس ورشة بالمصنع يأخذنا لأماكن خاصة ويجذب العمال ويجري اللقاء حيث يحاط بالسرية حيث كان يقول لكل مبحوث "ساعدوا ابن عمكم " هذا يوحي أن علاقات السلطة والأدوار والمكانة تخضع لسلوكات من وحي الخيال الاجتماعي أن من بين صعوبات الاندماج والاقتراب لدى العمال في البيئة الصناعية الجزائرية أي أن الأصل في اليد العاملة أنها يد عاملة ريفية تفتقد للممارسة وحامل لنموذج ثقافي ينافي النموذج الثقافي للمؤسسة.

أي أنه موجه بثقافة اللاعقلنة مرتكزا على العلاقات الزبونية أن تعبر عن روح التضامن دون مراعاة لمنطق الربح والخسارة أي مستمدة من الموروث الاجتماعي كميكانيزم اجتماعي يوظف تلك الروح التضامنية العشائرية كواسطة وكسلطة رمزية حيث عبر عن ذلك أثناء الدراسات التي أجراها في الجزائر على أنها قيمة اجتماعية تعبر عن مؤشر سلبي يدل على استمرار القيم الاجتماعية في محيط العمل في مقابل أن تسود قيم عقلانية اقتصادية فالجود ، الكرم ، الشهامة ، التضامن باعتبارها رأسمال رمزي لكل عامل لا معنى لها في المؤسسة الرأسمالية الحديثة لكن نأخذ في الحسبان البنية الاجتماعية الرأسمالية التي تتماشى والعقلنة الاقتصادية ففي الجزائر حدث العكس بناء اقتصادي لا يتماشى والبناء الاجتماعي لأن المصنع الجزائري عرف تشكيلات

عمالية يغلب عليها الطابع الريفي مما ساهم في بروز مظاهر الاغتراب وعدم الاندماج والممارسات التي تتماشى والعقلنة الاقتصادية فالرأس مال الرمزي للعامل يشكل عائقا أمام عقلنة التنظيم ويتنافى وروح التصميم العلمي للعمل مما ساهم في تبلور هويات مهنية تتجاوز هوية المؤسسة وثقافتها

الإطارات وقد ساعدنا هذا المستوى من التكيف وكسب ثقتهم خاصة العمال في مستوى التنفيذ والحصول على المعلومات ثم نقوم بترجمتها فيما بعد في دفتر الملاحظات وما تحمله من دلالة سوسيولوجية تساعد على توجيه موضوعنا .

9/المنهجية التي اعتمدناها في جمع وتدوين الملاحظات:

9-1/ تدوين الملاحظات:

تم تدوين الملاحظات على دفتر خاص خارج أوقات العمل في الفترة المسائية حتى لا ننسى الأحداث اليومية حيث سجلنا ملاحظات تتعلق بالأفعال من حيث عقلانياتها و لا عقلانياتها وكذا الحركة والوقت المستغرق للإنجاز وكذا ظروف العمل وأنماط السلطة والقيادة الممارسة في المصنع أما مستوى التفاعل بين العمال فكانت اللغة المستعملة إما أنها لغة جسد كإشارات أو إيماءات نظرا لضجيج الآلات وفي حالة الحوارات لاحظنا أن العمال يستعملون لغة عامية محلية أو مزيج بين العربية والفرنسية خاصة

بعد بناء ثقة مع عمال المصنع وتكيفنا مع طرائقه بداية من مرحلة استقبال الجلد كمادة خام إلى آخر مرحلة وهي تسويق المنتج والتعامل مع مختلف الزبائن لأن معرفة آليات سير المصنع ومختلف العمليات الإدارية التي تتخلل ذلك تسهل علينا دراسة البيئة التنظيمية وتفكيكها وفهم الجانب السوسيوتقني فواصلنا العمل مع العمال الذين لهم نفوذ نقابي وسلطة رمزية في المصنع << ورشات - إدارة >> وهذا لتزويدنا بمختلف المعلومات عن كل ورشة على حدى وما هي أهم المراحل التي تتم فيها مع العلم أن المناخ العام للمصنع داخليا يتصف بالضجيج وانبعاث الروائح نتيجة استعمال مواد كيميائية في دبغ الجلد وصناعته فتعرضنا لإغماء كان نتيجة تسمم كيميائي نظرا لعدم تعودنا على العمل في مثل هذه الظروف عكس العمال الموجودين به وكذا لعدم توفر المؤسسة على أدوات وقاية وأمن صناعي << لباس ، أقنعة ، قفازات ،

قبعات ، أحذية خاصة >> حيث صرح لي المهندس (ل.ح) : >> أن أغلب العمال يصابون بهذه الحالة خاصة الجدد منهم فبعضهم مما يضطرونهم إلى الرحيل وترك العمل نهائيا وبعضهم الآخرون تأقلم مع ظروف العمل قد أصيبوا على مر الزمن بأمراض جلدية وحساسية مفرطة، خاصة أولئك الذين هم في ورشة دبغ الجلد وتحضير المواد الكيماوية كالكلور فالإدارة لا يهتمها الأمر فأموال الصيانة وغيرها يضعونها في جيوبهم >> من خلال تصريحه تبين لنا غياب طب العمل ، فعملية التعرف على الأفراد وتشكيل علاقات مهنية معهم في كل المستويات استغرقت وقتا طويلا لاستتباب الأمور من المستوى الإداري الأعلى إلى آخر موقع في خطوط العمل داخل الورشات وقد ارتكز التواصل مع العاملين بناء على علاقات القرابة والانتماء القبلي لأن الثقافة الزبونية كما أشرنا سلفا هي التي تشكل ثقافة المؤسسة وموجهة للفعل العمالي لأن هذا النموذج من الهوية المهنية يتجاوز التنظيم الرسمي حيث صرح لي أحد المخبرين (ب.ع) " تبقى نيتنا لا تنظيم عمل ولا أي شيء بالمؤسسة راها بني عميس هي لتاكل هنا وتمشي " وهذا دلالة على أن المعايير التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل المصنع كالصداقة ، الجوار ، نفس العرش هذه الحالات تعبر عن أنوميا التنظيم التي يعرفها المصنع بالرغم من سيادة هذه المظاهر اللاعقلانية والتي لا تتماشى ومعايير التنظيم العلمي للعمل إلا أنها سهلت اندماجنا والقيام بتدوين الملاحظات وهذا راجع أيضا لطبيعة البيئة الاجتماعية بالجلفة حيث تسود أغلب مستويات المؤسسة إذ لا تنفصل العلاقات الشخصية عن العمل .

إن الملاحظات معظمها قمنا بها في الساعات الأولى من العمل في الفترة الصباحية في البداية نتواجد في مركز المراقبة الموجود عند بوابة المصنع حيث كنا نسجل ملاحظتنا أين يقوم العمال بتوقيع الدخول والخروج من المؤسسة مما سهل علينا ملاحظة الغيابات والتأخرات وكذا معرفة عدد العمال ، حيث لاحظنا أن من بين العمال من يتأخر بنصف ساعة وهذا بسبب مقر السكن لأن بعضهم يسكن في مناطق شبه حضرية أو ريفية ، أما في المساء فكثيرون يخرجون قبل الوقت بـ 15 د .

وفي فترات الراحة فتكون درشات عن ظروف العمل وعلاقة العمال بالإدارة إذ لاحظنا تذمر العمال خاصة المنتسبون للفرع النقابي منهم الذين يعملون على التعبئة بعدها يتم الانصراف للورشات أما عمال الإدارة فينصرفون في هذه الفترة لأنهم يسكنون مقر الولاية . أما

من حيث الاجتماعات فإنها تدوم من 40 د إلى ساعة في مكتب تسيير الموارد البشرية حيث لاحظنا أنها لا تخضع للعقلانية بل للارتجالية ودون جدول أعمال فهي اجتماعات روتينية فلاحظنا أن العلاقات غير الرسمية سائدة في المستوى الإداري فريئس مصلحة الموارد البشرية يمرر بعض قراراته أو مطالبه عن طريق أعضاء في الفرع النقابي إذ لاحظنا ذلك خلال فترة الراحة أين تناقش قضايا العمل بدل أن تعالج وفق إعلان أو لوائح أو جدول عمل خاصة تلك الاجتماعات التي تتعلق بالصفقات أو انشغالات العمال المتكررة فإنها تخضع للرسمية من ناحية الشكل أما من حيث المضمون فهي أيضا مسيرة بمنطق الزبونية .

ويحضر الاجتماع ممثلون عن العمال والفرع النقابي وأعضاء من الإدارة لكن واجهتنا صعوبة في حضورها فاعتمدنا على (ب.ع) وهو عضو في النقابة حيث ساعدنا بمعرفة مجريات الاجتماعات خاصة الجوانب المالية فإنه حسب ما أمدنا به من معلومات رأينا بأن القرارات انفرادية وارتجالية خاصة فيما يتعلق بالاستقطاب أو الصفقات فهذه الأخيرة لها علاقة أيضا بشكل غير رسمي نابع من توصيات خارج إطار المؤسسة حيث أخبر (ب.ع) : >> المصنع يمشي باليزنسة أما هذا الإجراء شكلي فقط << .

9-2/ إدارة مصنع الجلود بالجلفة:

العمل في إدارة المصنع يتعدد حسب مقتضيات خاصة، فموقع الإدارة غير منفصل عن المصنع إذ توجد ممرات من الإدارة تؤدي إلى بيئة المصنع أين توجد الآلات والورشات وهذا البناء الهندسي مصمم من أجل سهولة ومرونة الاتصال وكذا المراقبة والتنسيق بين مختلف المصالح غير أن خفايا الممارسة مرتكزة على التلاعب بهوامش الحرية، فالاستراتيجية التي يتبناها الفاعلون بالإدارة هي الجمع بين الجانب التسييري وكذا المعاملات الخارجة عن إطار المصنع أي أن المصنع في نظرهم ليس كياناً اجتماعياً منظماً يعمل في إطار واضح المعالم بل هو وسيلة لتحقيق غاياتهم ومن أجل المحافظة على هذا الوضع والنسق العام فإن ذلك يتم وفق معايير تتفق عليها الجماعة غير الرسمية وهذا بسبب عدم التناسب بين بعض العاملين والوضعية التي يحتلونها في السلم التنظيمي، إذ لاحظنا في قسم الموارد البشرية أن بعض العمال مستواهم العلمي لا يخول لهم ممارسة مهام تنظيمية أو نجد رئيس مصلحة مستواه ابتدائي فتوزيع هؤلاء العاملين بالرغم من أنه خاضع للأقدمية غير أن الإدارة جعلت هؤلاء في هذه المناصب

لسهولة التحكم فيهم وكذا لتمرير قراراتهم و تنفيذ مخططاتهم اللارسمية والحصول على امتيازات أكثر خاصة فيما يتعلق بملكات المؤسسة التي يتساهل فيها وتستخدم لأغراض شخصية كما لاحظنا أن بعض العمال يأخذون أمرا بمهمة مثلا لاستيفاء أوراق مؤسسة التأمين الاجتماعي لكن في الحقيقة هي من أجل التهرب فقط .

وهذا الوضع يعبر عن اللاعقلانية والترابط اللامنطقي الذي هو ضد طبيعة الأمور إذ يعبر عن فعل نفعي انسحابي يهدف لتحقيق غايات ذاتية حتى وإن تعارضت مصالح القائد مع الجماعة أو التنظيم فالغاية هي تحقيق منفعه الخاصة على حساب مصالح المصنع وهذا إما أن يكون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في ضوء عقلانية محدودة وارتجالية في اتخاذ القرارات .

وهذا نتيجة لأن المصلحة الفردية هي الموجه وكذا بسبب انسداد قنوات الاتصال مما سهل انتشار الشائعات فهذه الذهنية التي لا تتماشى ومعايير التنظيم العلمي للعمل ليست وليدة الأمس بل هي نتيجة لتراكم رواسب تنشئة اجتماعية ومهنية طبعت سلوك العامل الجزائري إذ أنه نقل موروثه الاجتماعي المبني على معايير تعتبر حالة أنوميا بالنسبة للتنظيم الذي يتماشى ومعايير العقلنة الاقتصادية للمؤسسات الحديثة المبنية على أسس ومقومات موضوعية لا ذاتية فالعمال بالمصنع يحاولون في كل لحظة أن يوفقوا بين معايير ومقومات المجتمع المحلي ذو البنية الاجتماعية القبلية ويبرز مقومات البناء التنظيمي للمصنع ، بيد أن البناء الاجتماعي القبلي هو الذي يسيطر ويحتوي البناء التنظيمي للمصنع إذ أن معايير الجماعة غير الرسمية وسلطانها الرمزية هي التي توجه سلوك وأفعال العمال في مسارات لا عقلانية ولا تخدم الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة.

دون مراعاة لعامل التوضيحية ومستوى التأهيل والكفاءة لأن الأغراض والغايات الذاتية خاصة لفئة الإطارات والتي من المفترض أن تعبر عن نماذج قيادية يقتدى بها هي على النقيض إذ أنها فئات هامشية تتاور في مجالات الحرية لخدمة توجهها وفرض سيطرتها على حساب مصالح نحن إذ أن هذا النموذج من الهوية القيادية للإطارات هي هوية الأنا اللاعقلانية وغير المكتفية ذاتيا هي السائدة مما أنتج قرارات ارتجالية وسبب جمودا في التنظيم عوض أن تكون المرنة في التنظيم هي العامل الأساسي لأن المصنع أنشئ لتحقيق أهداف واضحة المعالم والتي من بينها تحقيق أهداف ومصالح العاملين في إطار موضوعي عادل .

هذه الوضعية عبرت عنها مقابلتنا مع مسؤول الموارد البشرية وبعض إدارات المصنع حيث في البداية لاحظنا امتعاضا من قبلهم وكذا عدم اكتراثهم بالجانب العملي ، حيث كانوا يتحاشون الحديث عن أجزاء من تقنيات المصنع وكذا عن غياب التكوين ، وكذا الاستقطاب العشوائي ، فهذا الجانب من تجديد التقنيات نظرا لوجود بعض الآلات تعود لأكثر من 30 سنة صعب من الاندماج والتكيف ساهم غياب المرونة أما من حيث توقيت العمل فلاحظنا أن الإداريين يتأخرون في الوصول أو يتهربون وهذا دلالة على الاتكالية في أداء الأعمال

فهذا التناقض الواضح بين الفعل العمالي في المصنع والشروط الموضوعية للعمل يعتبر عائقا من عوائق التنمية الصناعية ويرجع هذا لضبط داخل المصنع نتيجة السيطرة على هوامش الحرية والسلطة الرمزية التي تفرض من قبل بعض الفاعلين الذين يتناورون بناء على ثغرات وأخطاء مرتكبة من قبل الإدارة والفئات القيادية وهذا يفسر غياب منظومة قانونية تحكم تسيير مصنع الجلود إذ يتوجب على مسيري المصنع استحداث آليات قانونية تنظم العلاقات الاجتماعية وتضبط السلوك داخل المصنع لأن منبع هذه السلوكات اللاعقلانية التي تتعدى معايير العقلنة ليس البناء السوسيواقتصادي والثقافي بل يجب أن يكون مصدرها التشريع لأن المصنع كتنظيم يعمل في إطار واضح المعالم يبني علاقاته على الحق والواجب وليس أعراف الجماعة الفئوية الضيقة فهذا الخلل بإمكانه أن يولد أزمت صراع وسيادة المظاهر التي توافق مقتضيات التقسيم العلمي التaylorي كنموذج أولي وأساس في مؤسسات العمل الحديثة حيث يشكل ركيزة انطلاق وبالتالي فهذه الحالات التي لاحظناها هي حالات فردية يجب ضبطها لأنها لا تمثل سوى ممارسيها وعليه فمستوى نجاح عملية التنظيم مرهون بصلاح منظومته القانونية التي تعتبر رهان مرونة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية لأن تحقيق الضبط وتعديل السلوك عن طريق الرقابة ليس كافيا لأن ذلك سيشكل هاجسا دائما للأعضاء الفاعلين بالتنظيم فالتحديث المستمر للنظام الداخلي للمصنع وكذا النظام الخارجي الرقابي على المصنع كنسق كلي والعمال كوحدات تحليل جزئية في وضعية عمل انتاجي وكذا في علاقة تبعية أنتجت العجز والتهرب واللامبالاة فضبطها بشكل مستمر عبر قوانين متجددة يساهم في تحسين العمل وجودته لكن هذا العجز في ضبط واستحداث آليات قانونية هو نتيجة لرواسب تراكمت عبر زمن أي راجع لتاريخية الفعل العمالي مما جعلها تتجاوز مستوى الأفراد إذ أنهم متأثرون حيث لاحظنا أن

دوران العمل نتيجة للظروف الفيزيكية الصعبة وكذا أهم من ذلك لهشاشة المنظومة القانونية التي ساهمت في عدم ضبط الأفعال .

لأن السيرة التاريخية للفعل العمالي ضمن المشروع الاقتصادي الوطني لم يكن حاملا لثقافة المؤسسة بل نموذج يتم إلصاقه على بناء اجتماعي غير منسجم معه نظرا لغياب تحول ثقافي فعلي خاصة وأن غالبية العمال في بداية المشروع التنموي الاقتصادي تعاني من الأمية وغير ملمة بالتكنولوجيا الحديثة ، فالتبعية التي وقعت فيها الجزائر غداة الاستقلال ساهم في التخلف الصناعي رغم الموارد التي رصدت لذلك فالمشكلة تكمن في غياب فعل ثقافي تاريخي يتمتع به العمال وكذا للهيمنة الرأسمالية للاستثمار الفرنسي هذه الأخيرة أعطت وساهمت بشكل مباشر بالشكل الحالي للبنية الاقتصادية للمؤسسة ، فهذه الرؤية الحديثة التي حاولت توضيحها هي وليدة البيئة الخارجية للمصنع وما تحمله من معايير توجه العلاقات الاجتماعية وبنيتها الداخلية غائبة عن السياق التاريخي للتنظيمات الحديثة لأن الممارسات التي يتبناها الفاعلون بإدارة المصنع تعبر عن رباط اجتماعي قوي ومستمر شكل رواسبا مع مرور الزمن ساهمت في إعاقة تقدم مصنع الجلود بوصفه كياناً اجتماعياً بكل أبعاده الثقافية ، الاقتصادية .

1/ الملاحظات التي تم تدوينها على دفتر المشاهدات:

- 1-1 غياب خطوات لتوسيع المؤسسة وتطويرها .
- 2-1 رفع المؤسسة وتنشيتها وتقديم جودة .
- 3-1 بقاء في المؤسسة هو غيرة على الوطن .
- 4-1 العمال غير مدربون خاصة الجدد .
- 5-1 بقاء العمال القدماء وتضحيتهم مضمون لأن لهم ضميرا وهم الفئة التي تبني المصنع .
- 6-1 تصورات العمال القدماء في المصنع عن الأطر الجديدة .
- 7-1 الجامعيون أفكارهم صغيرة وبدون ضمير .
- 8-1 عدم الانضباط .

- 9-1 ظروف المصنع متدهورة .
- 10-1 مصلحة بقاء المصنع فوق كل اعتبار .
- 11-1 وضعية المصنع صعبة تتطلب اتحاد أفكار ومجهودات .
- 12-1 حقرة، مقارنة مع الآخرين .
- 13-1 الأجر منخفض .
- 14-1 غياب الاهتمام من قبل الإطارات .
- 15-1 أنانية وغياب الحزم في والعزم في العمل .
- 16-1 خلافات بسبب رأيي هو لي يمشي .
- 17-1 ارتجالية من الصفة الغالبة .
- 18-1 لجنة: احضار سلعة، الظاهر اجتماع وفي الخفاء بزينة وتلاعب بالأرقام .
- 19-1 ولاء للجماعة القرابية على حساب الولاء للمصنع (ترضى على بن عمك) .
- 20-1 التسلط في استخدام السلطة .
- 21-1 عصبية (بمفهوم ماتجيش لداري وتحقني) .
- 22-1 انعدام شرط الثقة بين الفئات العمالية والإدارة .
- 23-1 الإطارات والمسؤولون يلعبون على وتر العروشية .
- 24-1 جلب العمال بشكل سري على أساس المنطقة والجوار .
- 25-1 جهل العمال خاصة الجدد بمراحل سير العمل .
- 26-1 عدم القدرة على التحكم في الزمن المخصص لكل مهنة .
- 27-1 استغراق وقت أطول في الوصول للعمل بسبب مقر السكن (مناطق شبه حضرية، ريفية)
- 28-1 صعوبة الاندماج والتكيف، حالات الاغتراب .
- 29-1 قلة الحوافز المادية و المعنوية .
- 30-1 أنوميا سير العمل (معايير الجماعة اللارسمية هي التي تتحكم) .
- 31-1 العلاقات الاجتماعية مبنية على أساس استراتيجي من خلال ربط علاقة مع إطار للتهرب .

- 32-1 ضجيج الآلات .
- 33-1 غياب شروط الأمن الصناعي .
- 34-1 ظروف فيزيقية غير ملائمة تماما (نظافة، تهوية، إضاءة، وسائل... الخ) .
- 35-1 اختيار الزملاء في العمل يقوم على أساس روابط قبلية .
- 36-1 انتشار الشائعات، والمعلومة يتم الحصول عليها عن طريق روابط شخصية أو شفاهية دون الطرق الرسمية .
- 37-1 عند الحاجة ليد عاملة يتم بشكل سري .
- 38-1 تجاهل المبادرات والاقتراحات وعدم منح الاستقلالية للعمال .
- 39-1 غياب مناخ الثقة (الاستخفاف والتهميش)
- 40-1 الإطارات والفئات القيادية بالمصنع فئات مشتتة .
- 41-1 الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات وكذا تتخذ عن طريق تخمين فقط .
- 42-1 كثرة الغيابات والتأخرات .
- 43-1 اللامبالاة، التهاون، التخريب، التهرب، والخضوع للجماعة ومعاييرها التي لا تتماشى والتنظيم العلمي .
- 44-1 عزلة بين العمال .
- 45-1 مسؤولون يتابعون الأخطاء التقنية وتصحيحها فقط .
- 46-1 تجاهل التماسك والتعاون بين العمال وتوظيفه لصالح المصنع .
- 47-1 الاهتمام بعلاقة القرابة وتوظيفها لتغذية مصالحهم من قبل الإطارات .
- 48-1 عدم التناسب بين بعض المناصب وشاغليها .
- 49-1 الارتباط بالأسرة والتمسك بالموروث الثقافي أثر على سير العمل .
- 50-1 جعل العمال متضايقين من ظروف العمل وثقافة التنظيم .
- 51-1 آفاق مستقبلية للعمال موجهة لها صلة بالعائلة وظروفها .
- 52-1 حل مشاكل العمل من قبل العمال بطرق غير رسمية متوارثة باستثناء فئة تلجأ لمفتشية العمل .

53-1 المصنع في المخيال الاجتماعي ليس إلا وسيلة للكسب والعيش لأنهم يرون فيها تحقق مصالحهم ومصالح عائلاتهم .

54-1 عدم استقرار المؤسسة لزيادة اليد العاملة الدائمة والاقتصار على العقود محدودة المدة بسبب اللااستقرار .

55-1 ظروف العمل بقيت كما هي متدهورة دون مبادرة لتغييرها لأن فيه نية لبعض الجهات لشرائه وتحويله لمؤسسة خاصة .

الفصل السادس:

ظروف البيئة التنظيمية الداخلية لمصنع الجلود ورهان المشاركة العمالية في عملية التغيير

تمهيد:

1. وضعية العمل بمصنع الجلود
2. مصنع الجلود عامل جذب لليد العاملة الريفية
3. العمال في مصنع مصنع الجلود استقلالية في العمل أم ممارسات لا رسمية؟
4. الآفاق المستقبلية للعمال حول التغيير التنظيمي في المصنع:
5. التعليم ورهان المشاركة العمالية في التغيير
6. العمال بين المشاركة في التغيير و الاستيلاء التنظيمي
7. تمثلات العمال للتغيير والجوانب التي يفضلون تحسينها في المصنع
8. حتمية تغيير طرق العمل وتحسين الإنتاج بمصنع الجلود
9. التنظيم الصناعي ومقاومة التغيير
10. التنظيم الصناعي بين تقسيم العمل وبواعث الصراع
11. الحوافز في العمل: لماذا تصدر عن الأفراد سلوكيات لا تتماشى والعقلنة؟
12. سيرورة عملية الاتصال والتفاعل في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعالج هذه الفصل العلاقة بين البيئة التنظيمية الداخلية لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته والمشاركة العمالية وذلك في ضوء الفرضية الأولى التي كان نصها: **عدم تمكن العمال من المشاركة في عملية التغيير مرتبط بظروف البيئة الداخلية للمصنع**، ونعتمد في دراسة هذه العلاقة على مجموعة من مصادر البيانات التي كانت موضوعة للبرهان على الفرضية وهي الملاحظات والمقابلات وأسئلة الاستمارة إضافة إلى تدعيمها بالبرهنة بمفاهيم سوسيولوجية أساسها القراءات النظرية المتصرف فيها والتي تم تكيفها حسب ما يخدم بحثنا وإعطاء التفسير الملائم للأرقام الإحصائية المعبر عنها في الجداول ومقارنتها أيضا بالدراسات السابقة.

1. وضعية العمل بمصنع الجلود:

نحاول في معالجة لهذه الظاهرة في التنظيم الصناعي أن لا نقف عند خطاب العمل و أن لا نأخذ كل عامل على حدى كوحدة أحادية التحليل رغم أنه لا بد منه، لكن من أجل توضيح الصورة السوسولوجية لا بد من إضافة مستوى ثان يتمثل في العوامل المؤثرة على هذا الخطاب الذي لا يتولد بمعزل عما يحيط به في علاقة ديناميكية بين المصنع والمجتمع ونوعية العلاقة في فترة زمنية هذه الوضعية تحيلنا إلى خصوصيات المجتمع الجزائري التي عرفت عبر مراحل تغير في تركيبة العمال خاصة بعد الاستقلال أين شكلت الهجرة من الريف إلى المدينة من أجل الحصول على العمل الصناعي والانتقال إليه في شكل تصاعدي.

هذا الوضع جعل حركة اليد العاملة بشكل دائم فالتوطين الصناعي يعتبر عامل جذب خاصة بعد خطط التنمية التي انتهجت من قبل الحكومة الجزائرية من خلال الاستثمارات التي شيدت مناطق صناعية لكن هذه الاستراتيجية تمت بأسلوب عشوائي لم ينشد الانسجام بين اليد العاملة والتي في أغلبها ريفية من جهة وأهداف المؤسسة التي شيدت حيث لم تأخذ بعين الاعتبار البعد المكاني للمناطق؛ ففي الجلفة في بداية تأسيس المنشآت الصناعية كانت منطقة ريفية شيدت بها عدة توطنات صناعية ساهمت في تفكيك التنشئة الاجتماعية الريفية وكذا خلق هجرة عشوائية ليد عاملة غير كفؤة ولا تتمتع بالمهارات اللازمة مما جر المصانع في مقدمتها مصنع الجلود إلى توظيف عشوائي لا يتوافق ومعايير وأهداف المؤسسة هذه الوضعية مع مرور الزمن تفاقمت و كذا عدم توفر ظروف عمل مواتية .

فمعرفة وضعية العامل وظروف ممارسته للعمل داخل المصنع أمر في غاية الأهمية وهذا لتفسير الفعل الاجتماعي العمالي وهذا يحيلنا أننا قبل معالجة وتحليل البيانات لا بد من معرفة وضعية العمال ذاتها والانطلاق منها لأنه لا يمكن دراسة العمال كأفراد يمارسون مهامهم كأعضاء مجموعة إلا في علاقتهم مع قيادة المؤسسة لأنها كل الظاهرة داخل التنظيم فالسلوكات الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ليست نتاج موقف فردي لأن ميكانيزمات تسير العمل و نريد أن نصل إلى الفعل المعبر لعقلية بدوية أو علمية فهو نتاج لوعي العمال هذا الوعي في سياقه التاريخي فمعرفة ظروف العمل تعطينا فكرة عن تصور العامل لعمله .

جدول (10) ظروف العمل داخل مصنع الجلود

ظروف العمل	التكرار	النسبة المئوية %
غير ملائمة	154	75.9
لائمة	49	24.1
المجموع	203	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 75.9% من العمل يرون بأن ظروف العمل (تهوية ، إضاءة، نوعية الآلات) غير ملائمة مقابل 24.1% من الذين يرون عكس ذلك .

نستنتج أن الظروف والأوضاع التي يعملون بها غير لائقة لما تحمله من مخاطر إضافة إلى وجود نمط واحد في العمل هو ماضي وحاضر ومستقبل العامل الذي يجعله يغير ظروف العمل لأن العامل له تاريخيته ولها علاقه بالبنية الاقتصادية ونموها في الجزائر لأن استعداد العامل يتحدد في المقام الأول بقطاع النشاط الاقتصادي الذي ينتمي إليه ويشكل العامل الرئيسي المحدد لهذه الوضعية الاجتماعية والفيزيكية للمصنع الذي يعرف تدهورا في بيئته الداخلية كما أن وضعية المؤسسة التي تعرف ضغطا اجتماعيا بسبب مظاهر التلوث وضغطا اقتصاديا خلق فجوة في نظامها البشري الداخلي صعبت من التكيف بين البنية التي يشكلها العامل كعملية تطبع وبيئته الاجتماعية الداخلية عبر عملية جدلية بين التنشئة الاجتماعية والتنشئة المهنية لأن الفئات العمالية الرثة لأن علاقة التفاعل بين البيئة الاجتماعية والمصنع .

فالعمال أنفسهم منذ دخول العمل يأتون للمؤسسة بموروث ثقافي وقيم المجتمع وأثناء ممارسة العمل تخلع عليه وضعية العمل قيم جديدة وعلاقات اجتماعية بالمقارنة مع العلاقات السابقة وحيث إما أن تساهم الظروف في دعم قيم العمل للأفراد الموجودين على مستوى الورشات وبالتالي الدخول في ممارسة جديدة إضافة إلى أنها تعكس استقلالية الاستعدادات لدى العامل نسبيا مقارنة بوضعيته الاجتماعية في البيئة الخارجية لأن الرواسب التي يأتي بها للمؤسسة لا تتحول بالوتيرة نفسها التي تتحول بها بنية المؤسسة الاقتصادية إلا أنها تدوم في وعي العمال ومخيلهم حتى وإن تم القضاء على بعض الظروف المساعدة على الانتاج .

جدول (11) العلاقة بين ظروف العمل والجوانب التي يفضل العمال تغييرها

مجموع العينة	مجموع الاجابات	طرق العمل	وسائل العمل	الأجور والحوافز	القانون الداخلي	جوانب المحسنة ظروف العمل
154	580	146 %94.8	150 %97.4	143 %92.9	141 % 91.6	غير ملائمة
49	179	37 %75.5	44 %89.8	49 %100	49 %100	لائمة
203	759	183 %90.1	194 %95.6	192 %94.6	190 %93.6	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من خلال البيانات في الجدول نلاحظ أن العمال الذين عبروا عن عدم ملائمة ظروف العمل وأن من الضروري إدخال تحسينات يمثلون ما نسبته 97.4% حيث يرون بضرورة تغيير الآلات ووسائل العمل ، و 94.8% يرون بتغيير طرق العمل المتبعة في العمل، 92.9% يرون تغيير نظام الحوافز والأجور المنتهج بالمؤسسة ، و 91.6% يرون بوجوب تحسين القانون الداخلي للمصنع . ومن هنا نرى بأن العمال بمصنع الجلود يرون بضرورة التغيير التنظيمي حيث تعتبر الآلات و الحوافز وطرق العمل والقانون الداخلي من الجوانب التي من الضروري تحسينها وعليه فإن عدم ملائمة ظروف العمل سبب في تحديد موقف العمال من عملية التغيير .

وهنا نستنتج أن العمال على الرغم من موقفهم الذي يرى بعدم ملائمة ظروف العمل إلا أنهم ومن خلال الملاحظة الميدانية ، فهم يسلمون بهذه الظروف الصعبة ويعيشون معاناتهم بوصفها عادية وكحتمية لوجودهم بالمصنع منذ سنوات فتؤسس الوضعية المهنية للورشات الداخلية خاصة حالات التغيب والتأخر لأنه يعتبر إشارة موضوعية لعدم تكيف العمال مع محيط المصنع لأن ظروف العمل ينبغي النظر إليها تدفع العمال نحو الإنجاز وتغيير ممارسات العمال داخل الحقل التنظيمي، فمصنع الجلود يعمل في ظروف عمل غير عادية بسبب دخول الكثير من العمال في بعض الأعراض المرضية كالغثيان والحساسية فصعوبة الظروف أفرزت العديد من المظاهر التي لا تتماشى وأهداف التنظيم الصناعي بسبب قلة تمسكهم بعملهم فقد كانوا يتركون العمل خاصة

للأعمال الزراعية أثناء الصيف أيام الأسواق الأسبوعية وكذا عدم اعتمادهم على الأجر لأن تربية المواشي والأرض يستند عليها في العيش والشعور بالرضا .

التغيب في مصنع الجلود والتأخر عن العمل هو إشارة موضوعية لعدم تكيف واندماج العمال خاصة الجدد منهم فعلى المستوى الفردي أو الورشة حسب الانطباعات الأولية للعمال هو راجع للمعيار الأخلاقي لكن بعد التقصي أن هذا مرده إلى حوادث العمل أو في حالات العمال الذين لم يكملوا القطع أو لم يتوصلوا إلى الإبقاء على وتيرة محدد وحيد من الانتاج وهذه الحالة من عدم التكيف والاندماج السيئ بشقيه الحسي والمادي أثرت على الفعالية الجماعية وعرقلة عمل الجماعة التي ينتمون إليها بالورشة في هذه الظروف الرثة (المناخ التنظيمي)، حيث جرت مراقبة بعض الورشات وظروفها المادية والنفسية لاحظنا ردة فعل جدية أحدثت خلا في نفس التنظيم وصلت إلى حد الإغماء فنحن أنفسنا نرضنا لذلك فكان في جانبه أيضا سببا في التخلص والتهرب والتمارض من أجل إيجاد عذر شهادة محررة لدى طبيب معين .

فالسوم المنبعثة بسبب رائحتها القوية وخاصة الكريهة لكن هذه المعضلات واهتراء الآلات لا تثير استجابات العاملين للوضع العمالي وظروف العمل في ذات الوقت لكن يفكر مسيرو المؤسسة سواء على المستوى الإنتاجي والاستمرار الكلي للمؤسسة .

2. مصنع الجلود عامل جذب لليد العاملة الريفية:

يرى بومخلوف محمد في مقدمة كتابه اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، أن معالجة هذه الظاهرة ليس دراسة اليد العاملة في جانب الرضا والتكليف والاستقرار بل النظر إليها في سياقها التاريخي وعوامل هجرة هذه اليد العاملة وعوائق اندماجها واغترابها في علاقتها بالتنظيم الصناعي فالهجرة التي غرضها اليد العاملة من الريف إلى المدينة من وسط ثقافي واجتماعي معين إلى آخر فإما أن تنصهر أو تتصارع بالبيئة التنظيمية الصناعية وهنا أردنا البحث هل استمرت أساليب التنشئة وتطبع الأصول الريفية للعامل؟ هل سيندمج ويحقق الاستقلالية مع باقي العمال ذوي النشأة العمالية ؟ لأن العمال الريفيين يأتون للمصنع مزودين برواسب بدوية دون مخطط مهني أو اجتماعي ومن يعيش حالة من الاستيلاء، فالالتحاق بالمصنع يشكل فصلا تاريخيا يبرز على مستوى الوعي والآفاق المستقبلية للعمال مما يجعلهم يرون أن دخولهم الحقل

الصناعي مزيد نحو المدنية والتحضر فظروف الوصول إلى المصنع وكيفية الإقامة كما
وضحها الباحث بومخلوف أن السكن يعتبر من عناصر الاندماج¹.

جدول (12) أسس اختيار الزملاء وعلاقتها بالقرابة في العمل

اختيار الزملاء القرابة في العمل	أساس التخصص	الإنتماء لنفس الوحدة	علاقات خارجية	أساس الكفاءة	مجموع الإجابات	مجموع العينة
لا	8 12.5	42 28.4	19 20.7	12 20.7	81	79
نعم	56 87.5	106 71.6	73 79.3	46 79.3	281	124
المجموع	65 32.02%	148 72.91%	92 45.32%	58 28.57%	363	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

عدد المصرحين بوجود القرابة في العمل هو 124 وبعدم وجودها هو 79، والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار أكثر من أساس من أسس اختيار الزملاء حيث أن :

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك ميلا للانتماء لجماعة قرابية في العمل حيث أن ما نسبته 87.5% من العمال يرون بأنه يفضلون التواجد أن يكون زملائهم في نفس التخصص يشتركون معهم في علاقات الانتماء ، في مقابل 79.3% من العمال يرون بأن العلاقات خارج المؤسسة من العوامل الضرورية لانتماء العامل لجماعة داخل المصنع فضلا على أن تكون ذو الكفاءة ممن لهم صلة بهم حتى إذا وقع في مشكلة فنية يسهل عليه مساعدته و 71.6% يرون بأن الانتماء لجماعة قرابية في العمل يرجع للانتماء لنفس الوحدة أي أنهم يفضلون العمل في وحدات يتواجد بها أفراد تربطهم بهم صلة وعليه نستنتج بأن الانتماء لجماعة قرابية في العمل يرجع للكيفية التي يتم بها اختيار الزملاء في العمل .

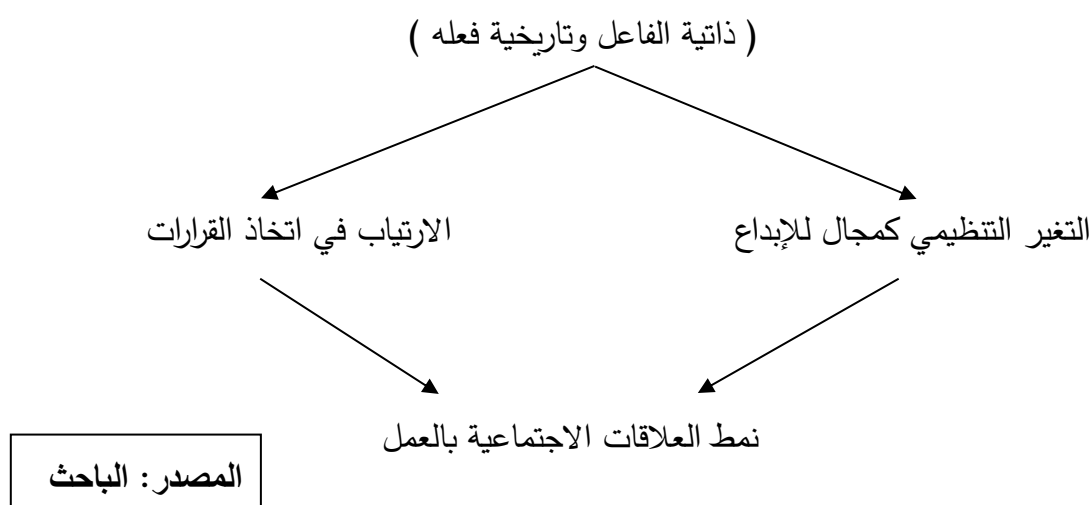
¹ - محمد بومخاوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. مرجع سابق، 243.

ومنه نستنتج على الرغم من صعوبة بحث المجموعات ذات الأصول الريفية كمجموعة متجانسة نأخذ حركة الهجرة أو التنقل الدائم لها طابعا مرحليا جغرافيا ومهنيا لأننا لاحظنا أن اندماج هؤلاء العمال مع بيئة العمل ضعيف فأغلبهم مازال لديه علاقة قوية مع الاستثمار في نشاطات أخرى كتربية المواشي الذي تستخدمه عائلته أو هو ذاته وهنا أغلب العمال الذين لاحظنا عدم استجابتهم للظروف الخفية للعمل بالمصنع هو استجابتهم للوضع في الفضاءات الحضرية لمدينة الجلفة أكثر من المصنع لأنهم قدموا للمدينة من أجل التخلص من أتعاب البادية ولمنحهم هامشا من الراحة وفي ذات الوقت لاحظنا أنهم يعيشون على هامش الوسط الاجتماعي مبرزين عدم الاكتراث بالقضايا الاجتماعية بالمصنع أو النشاطات التي من شأنها التأثير على العمل بالمصنع هذه الحالة من اللامبالاة وقلة الاهتمام بقضايا التنظيم الصناعي جعلت العمال الريفيين في وضع منعزل لا يشجع رغم أنهم يشاركون في عملية التغيير بالمصنع وبأسلوب فردي لا يتماشى ومعايير العقلنة.

3. العمال في مصنع مصنع الجلود استقلالية في العمل أم ممارسات لا رسمية؟

إن ظروف عمل المصنع رغم توفرها على جزء من الإمكانيات البشرية والمادية كشكل من أشكال التعبير والإبداع الذي يسمح للعمال بالمبادرة والمشاركة في التغيير بكل حرية واستقلالية ولهذا فمؤشر الحرية هو معبر عن ذاتية الفاعلين لسير أغوار العلاقة التفاعلية بين الفاعل والتنظيم لأن من حق كل فاعل أن يشارك وبوعي وعقلانية انطلاقا من ذاته الفاعلة وآفاقه المستقبلية بالمشاركة بكل حرية واستقلالية في العمل لأن هذه الحرية وإن كانت غير كاملة بل جزئية إلا أنها تسمح باتخاذ قرارات ومبادرات أو رفض قرار بإضراب فإن العاملين يتمتعون بحرية واستقلالية يكون فيها التعاون والتشارك والتواصل الفعال القاسم المشترك لأن منح المزيد من الاستقلالية للعمال في تنفيذ الأعمال يزيد من هامش حريتهم في التصرف فهو ضروري لاستمرار المؤسسة وفي علاقتها مع البيئة الخارجية خاصة وأن المصنع له علاقة مع زبائن مثل المؤسسة العسكرية .

شكل (19) وضعية الفاعل ومشاركته في الحقل التنظيمي للمصنع



جدول (13) الحرية و الاستقلالية في العمل داخل المصنع

الاستقلالية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
لا توجد	123	60.6
توجد	80	39.4
المجموع	203	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 60.6% من العمال يرون بأنه لا توجد حرية واستقلالية في العمل مقابل ما نسبته 39.4% ممن يرون أنه توجد حرية داخل مصنع الجلود .

من خلال هذا نستنتج أن العمال يرون بأن اقتراحاتهم لا تصل إلى المستوى الإداري الأعلى لأن الإدارة بمصنع الجلود لا تشجع على الإنجاز خاصة الأعمال بشكل جماعي لأن في مخيالهم أن ذلك يؤثر على استقرارهم مما يبرر حالات مقاومة التغيير .

وعليه فإن العمال الذين يرون بأنهم يتمتعون بحرية بسبب سنوات العمل التي قضاوها في المصنع فحسب ملاحظتنا الميدانية أن العمال لا يحق لهم إبداء رأيهم خاصة في المستوى الأدنى، أي أنه أقصى ما يحققون هو إشباع حاجاتهم والمحافظة على النسق ولكن هذه الازدواجية بين مجموعتين تتشاركان نفس الفضاء تزيد من عدم مرونة السلوك وصعوبة التعامل مع زبائن المصنع لأن العمال بمصنع الجلود لا يتصرفون كذرات معزولة بل كأعضاء في الجماعة

ويحتلون مواقع وأدوار معينة قائمة على أساس القرابة والإقامة خاصة وأن هذه المجموعة ذات المدى المتغير تشكل الأطر الأساسية للعمل لأن تلك الممارسات التي تعمل على الإبقاء على قوة الجماعة، فالعامل يجد فيها حريته بمعزل عن معايير المؤسسة فحالات الاستيلاء التي يعيشها العمال جراء الانفصال عن مناطق ريفية أو تغير نشاطهم ومواقعهم إزاء التغير الحاصل ليست بسبب عدم وجود الحرية بل لأن ضعف كفاءة العمال حالت دون إدراكهم لأن التحضير والإعداد لتكوين العمال غير كاف وضعيف خاصة وأن المصنع يستقطب عمال بعقود محددة المدة مما انعكس على الانتاجية وصعوبة التكيف مع المهمات الجديدة.

جدول (14) العلاقة بين الحرية في العمل والمشاركة في التغير التنظيمي

المجموع	يشارك	لا يشارك	المشاركة في التغير الحرية في العمل
123 %100	40 %32.5	83 %67.5	لا توجد
80 %100	19 %23.8	61 %76.3	توجد
203	59 %29.1	144 %70.9	المجموع

يمكن دراسة المشاركة في التغير بالاستناد إلى خاصية الحرية والاستقلالية في العمل، فمن هذا الجدول نلاحظ أن العمال الذين عبروا عن عدم مشاركتهم في التغير يمثلون 76.3% في مقابل 23.8% ومن هذا نستنتج بأن عدم وجود حرية في العمل سبب في عدم مشاركتهم في عملية التغير.

فغياب الاستقلالية والحرية في العمل إلا في حالات محددة أو قصوى كشف عن خلل وضعف في انتظام العلاقات الإنسانية بمصنع الجلود بالجلفة خاصة وأن الإطارات القيادية والمسيرة شكلت عائقا وحاجزا ساهم في الاندماج السيئ للعمال في بيئة عملهم، فالضغوط التي

تعيق حرية العمال أيضا هي البعد العشائري في الصراع بين المجموعات والإدارة والإطارات العليا من جانب آخر فالاستقلالية والحرية في العمل تتطلب تأمين فرص التغيير وتطوير المسار المهني فانتفاء العامل بصفته حامل لموروث ثقافي لبيئة لا تضيق عليه لأن هدف العمل هو خلق قطاعات متعددة يعبر فيها العمال عن إبداعاتهم وهويتهم فيرى " ألان توران " ما يأتي:

تخصيص تبرير للعامل المستقل، بما أنه لا يمكن توقع طبيعة وكمية المنتجات المصنعة في هذه المرحلة يكون التنظيم على شاكلة تقسيم العمل بين العمال والمجموعات مع المحافظة على وجود عنصرين أساسيين:

- التصنيع: الإنجاز الذي يكون فيه الفاعل مستقلا .
- التسيير: يهتم فيه الرئيس بالمبادرة . لأن تأهيل الفاعل يجعله أكثر استقلالية لأن الفاعل يجلب معه تأهيله في حقيقة عمله ولا يكون هذا التأهيل خاضعا أو تابعا لعناصر المؤسسة المشغلة.

4. الآفاق المستقبلية للعمال حول التغيير التنظيمي في المصنع:

تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية الترتيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات من الظواهر الاجتماعية مما يستدعي أن تقوم المؤسسات بالاستجابة للتغيير بهدف التطوير في أنشطتها لتستجيب لمتغيرات البيئة الموجودة فيها وللتكيف لزيادة مرونة العمليات والوظائف الداخلية .

فمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة مهمته الأساسية هي إنتاج نوعية جلود عالية الجودة كسلعة يزود بها السوق المحلي ولهذا فالمسيرون عملوا على ترتيب وسائل الإنتاج ففي شقها التقني تم جلب آلات من إيطاليا وهذا في علاقته بالبيئة الخارجية واستجابة لطلبات الزبائن فالمصنع يعتبر منغلقا على المحيط خاصة بعد تعامله مع المؤسسة العسكرية وصارت تركز على الجانب الداخلي خاصة مع تزايد ضغوط جمعيات المجتمع المدني (البيئية) وكذا الحالة الرثة للمصنع وهي بذلك تناور لتخلق مجالا من الاستقلالية عن البيئة وفي ذات الوقت تمثل المشروع التنموي للمجتمع الذي يندرج ضمن سياسات المخططات التنموية للدولة فمصنع الجلود

يعتبر شريكا اقتصاديا لكن التغير لم يأخذ أبعادهم بل جاء في النسق التقني ولكي يكون كذلك يجب أن تضمن بقاءها وتواجه العراقيل التي فرضتها عليها البيئة الخارجية . لأن التغير يعد استجابة بهدف التخطيط لوضع استراتيجية لثقافة المؤسسة وجعلها أكثر ملاءمة للمستجدات ولهذا يتطلب على المسيرين فهم وإدراك البيئة التنظيمية والإلمام بالمشكلات التي تواجه المنظمة ما يستدعي انتهاج طرق كفيلة بإحداث التكيف بينها وبين البيئة بواسطة أسلوب التحديث والتطوير في أجزائها للبقاء المستمر في ظل الظروف الاقتصادية التي نعيشها .

جدول (15) الجهات المسؤولة عن احداث التغير التنظيمي بالمصنع

الجهة المسؤولة	التكرار	النسبة %*	النسبة %**
الإدارة العليا	200	76.9	98.5
العمال	60	23.08	29.56
المجموع	*260	100	----

* النسبة محسوبة من مجموع الإجابات / ** النسبة محسوبة من أصل العينة (203).

أن أغلبية العمال يقرون بأن الجهة المسؤولة عن التغير في المصنع وهذا يوضح أن علاقات السلطة خطية وذلك بنسبة 98.5% من العمال ، وهي الإجابة الأكثر تكرارا بين الإجابتين إذ تمثل 76.9% من مجموع الإجابات وهي أكبر نسبة في مقابل من يرى بأن العمال لهم دور في إحداث التغير كونه يشكلون عصب التنظيم حسب العمال من مختلف المستويات خاصة المستوى الأدنى حيث أن 29.56% من العمال عبروا عن ذلك وتمثل 23.08% من مجموع الإجابات .

جدول (16) العلاقة بين الاطلاع على مراحل سير العمل بالمصنع والجهة المكلفة بالتغيير التنظيمي

مجموع العينة	مجموع الإجابات	العمال	الإدارة العليا	المكلفون بالتغيير مراحل سير المصنع
102	111	15 %14.7	96 %94.1	غير مطلع
101	143	43 %42.6	100 %99	مطلع
203	254	58 %28.57	196 %96.5	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصريحين بالاطلاع على مراحل سير العمل بالمصنع هو 101 وبعدم الاطلاع هو 102، والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار الاجابات المتعلقة بالجهة المسؤولة عن إحداث التغيير حيث أن أغلبية العمال الذين لهم دراية بسير العمل داخل المصنع يقرون بأن الإدارة العليا هي الفاعل الرئيسي في الإشراف على التغيير بنسبة 99 % مقابل ما نسبته 42.6% و وهذا ما يبرزه الاتجاه العام للجدول .

وبهذا نستنتج أن بنية المؤسسة (مصنع الجلود) هي بنية بسيطة يتميز هيكلها بالمركزية والتسيير الدكتاتوري ، لأن المديرية المركزية هي مصدر الأوامر في الغالب خاصة فيما يتعلق بشق التعديل الهيكلي أو التسويق فشمل التغيير من قبل الإدارة على مستوى الموارد البشرية أدى إلى تقليص الكم العددي للعمال والأجور وإلى تقليص تقسيم العمل والاستغناء عن بعض الآلات رغم سعيها نحو الإنجاز الاقتصادي إلا أن في خفايا الممارسة هو سعي لتحويل المؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع خاص فحالات النزيف الداخلي والاختلالات الوظيفية حيث لاحظنا استهلاكاً مفرطاً للموارد الأولية التي تدخل في صناعة الجلد وكذا التكنولوجيا والجوانب المالية إضافة إلى

الجانب البشري حيث الظروف الداخلية التي لم تتغير ولم يشارك فيها العمال وركزت على الجانب الإداري فقط أو التكنولوجي شارك فيها العمال بشكل جزئي فقط لأن النزيف العمالي بسبب عقود العمل المؤقتة والمحددة المدة يرون بأنه حتمي ولا مفر منه حتى لا يغلق المصنع وهذه الاختلالات توجد على مستويات هي:

- وضعية العمل وبيئته الداخلية المتدهورة وطرق تنظيمه.

- إدارة الوقت التي تتميز بسوء التدبير وكثرة التغيب .

- ضعف شبكة التواصل الداخلية .

فهذا التغير لم يكن فعالا كما ينبغي أي عاجزا عن الاستمرارية مما أدى إلى اختلالات في سلوك الأفراد العاملين، فحوادث العمل والتباعد الحاصل في الإنتاجية سبب عدم خلق قوة تغيير استراتيجي، لأن مصنع الجلود بخصوص التغير التكنولوجي والتقني يجلب آلات لمواجهة الخل وكذا فتح المجال لاستقطاب عمال بعقود عمل محددة المدة لتعويض الغيابات وكذا الهدف من التقنية هو التقليل من فضلات المصنع من الجلود لكن التغير لم يكن ذو فعالية بسبب نزيف الوقت وجهد المورد البشري كما أن تكاليف الحقبة غير متوقعة لأنها ليست خاضعة للمحاسب المالي للمصنع فهي فجائية وغير مخطط لها أو أنهم يدركون ذلك ولكن بغية التلاعب المالي لأنها تتجلى فيما بعد في التكلفة النهائية للجلود مما يؤثر على مبيعات المصنع من الجلود وبهذا نستنتج أن البيئة الاجتماعية والاعتبارات المهنية للعمال يؤثران بشكل مباشر على تسيير المؤسسة ونظرتها الاقتصادية التي أنشئت من أجلها وهذا الوضع يؤدي بمصنع الجلود إلى تقليص العمال والأجور وكذا يؤثر على تقسيم العمل فحالات عدم الملاءمة والتوافق الحاصل بين مستويي الفاعل و المنظمة بسبب غياب التخطيط والأخذ بتطوير الموارد البشرية والبناء التنظيمي لأن العمل الصناعي المعاصر صار يتطلب كفاءة مهنية عالية والقدرة على التكيف مع المنصب ودرجة الاستقلالية والحرية في تعامله مع باقي الفاعلين أو في علاقته بالآلة التي يشتغل بها لأن التغير في آلات المصنع أدى إلى بروز وظائف جديدة على المؤسسة أن تضطلع بها إما بجلب عمال جدد أو إحداث تكوين ملائم للعمال.

جدول (17) طبيعة معايير سير العمل داخل المصنع وعلاقتها بالمشاركة في التغيير

معايير سير العمل	المشاركة في التغيير	قيد لحريتك	توجه وترشد سلوكك	لا تعني شيئا	مجموع الإجابات	مجموع العينة
لا يشارك	97.0%	65	54	34 46.6%	153	144
يشارك	3.0%	2	19	39 53.4%	60	59
المجموع	33.0%	67	73	73 35.96%	213	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصرحين بعدم مشاركتهم في عملية التغيير هو 144 مقابل من يشاركون هو 59، والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار أكثر من معيار من معايير سير العمل، وكما هو موضح في الجدول أعلاه فإن عدم مشاركة العمل في التغيير لها علاقة بمعايير سير العمل وقد دل على ذلك أن ما نسبته 97% من العمال يرون بان عدم مشاركتهم في عملية التغيير راجع إلى أن معايير سير العمل تشكل قيدا لحريته مقابل 46.6% من العمال يرون بأن معايير سير العمل لا تعني شيئا بالنسبة لهم ولا يبالون بها لأنها غير مفعلة أصلا في اعتقادهم وبالتالي نستنتج أن معايير سير العمل بمصنع الجلود سبب في عدم مشاركة العمال في عملية التغيير . وعليه فالتغيير الحاصل هو تجاوز لبعض الجوانب التقليدية في تسيير المصنع ومحاولة تنسيق العملية الإنتاجية غير أن هذه الأخيرة بقيت متروكة لممارسة خفية في التسيير لأن هؤلاء المسيرين ظاهريا يحكمهم تسلسل هرمي للسلطة من أجل استقرار المصنع لكن هدفهم هو التوضحية بالفوائد الربحية للمصنع بغية تحقيق مكاسبهم الخاصة .

وبالتالي فمصنع الجلود رغم التغيير الذي انتهج إلا أنه بقي مؤسسة يتم تسييرها بأيدي تتمتع بعقلنة ريفية يغيب عنها التفكير العقلاني رغم تعدد ورشات المشكلة نفسها إلا أنها في الأساس هي مشكلة من قبل وحدة إنتاجية أحادية ومسيرة من قبل إدارة مركزية فحجم إنتاجها يتناسب مع حجم السوق المحلي الذي يوجد فيه لأنه هو الآلية التي تضمن استقرارها واستمرارها أما على مستوى هراشية السلطة المبادرة للتغيير فهي خاضعة لألعاب الفاعلين الخفية لأنها تضم العلاقات غير الرسمية والشخصية القائمة على تبادل المصالح لأن عقلنة التغيير كان لابد أن تأخذ في الحسبان أن مهام التسيير عملية تسيير وفق قواعد ومعايير مكتوبة وغير مشخصة ويتم توريثها اجتماعيا كما هو الحال بمصنع الجلود بالجلفة فهذه الوضعية الرثة التي تتصف بها مدبغة الجلود جراء العشوائية في التغيير تزيد من التكاليف الاجتماعية عبر زيادة تسريح العمال ومشاكل التمويل التي تفاقت والتفاوت الحاصل بين التكوين والعمل لأن التغيير يأخذ بعين الاعتبار توجهات الفاعلين ومشاركتهم في إحداثه بكل استقلالية وعقلنة في كافة المستويات لأن عدم مرونة المعايير والتطبيق الحرفي لها كان سببا في حدوث اختلالات في التغيير مما سبب مقاومة له من قبل بعض العمال لأن القوانين هدفها ليس معاقبة العمال على التجاوزات بل هو ضمان حد أدنى من الانضباط والعقلنة من أجل نجاعته وفعالية المؤسسة لأنها بنية اجتماعية وحقل للتعليم والتبادل الثقافي.

5. التعليم و رهان المشاركة العمالية في التغيير:

يشكل التعليم إحدى سمات القوة الحالية خاصة في مجال العمل لأن التغيير يجعل للجماعات العمالية بالمصنع تحسينات مادية جوهرية تم الاعتراف بأهميتها من قبل المجتمع الموجود فيه إلا أن الاستيلاب المستمر في المصنع للفئات العمالية خلال المرحلة الحالية من تسييره قد ميزت العامل ليس كفاعل أحادي أو منعزل بل ببيئته الاجتماعية في السابق خاصة في المراحل الأولى من إنشاء المؤسسة كانوا يشعرون بنوع من القوة والتمكين يغذيه الوعي الجماعي باعتبار أنهم هم المنتجون للمقومات التي تبنى على أساسها الحياة الاجتماعية لهم وكذا بالنسبة لاستمرار المصنع لكن في خفايا الممارسة فإن التغيرات التي مست المصنع جعلت العامل يفقد استقلاله شيئا فشيئا خاصة وأن الفئات الأولى للمصنع أو تلك التي استمرت هي يد عاملة ريفية .

جدول (18) رهان التفوق الدراسي وعلاقتها بالمشاركة في التغيير

التفوق الدراسي	الحصول على وظيفة سامية	المساهمة في تطوير البلد	مجموع الاجابات	مجموع العينة
لا يشارك	82 %56.9	81 %56.3	163	144
يشارك	25 %42.4	34 %57.6	59	59
المجموع	107 %52.71	115 %56.65	222	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصرحين بعدم مشاركتهم في عملية التغيير هو 144 مقابل من يشاركون هو 59، والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار الاجابات - مما يبينه الجدول أن أغلبية العمال من خلال الجدول أعلاه - يمكننا دراسة عملية المشاركة في التغيير بالاستناد إلى تمثلات التفوق والتعليم في نظر أسر العمال حيث أن ما نسبته 56.9% من العمال يرون بأن تمثلاتهم بالحصول على وظيفة سامية بالمصنع لا يتماشى والواقع التنظيمي ومرونة المشاركة في التغيير للمصنع بينما ما نسبته 56.3% من العمال أن المشاركة في التغيير لا يتطابق وتمثلات أسرهم بأن عملهم يساهم في تطوير البلد ، وعليه نستنتج بأن المشاركة في التغيير لا تتماشى وتمثلات العمال عن التوفيق الدراسي لأن الواقع التنظيمي للمصنع خاضع لمنطق لاعقلي والملاحظ على النسبتين أن هناك تماثل في تصورات العمال .

إن التغيير والتطوير التقني الذي مس المصنع دعى إلى مزيد من الدمج بين مختلف الوحدات الإنتاجية لأن شروط الإنتاج الحالية وآلية السوق بالتكهن حول طبيعة المصنوعات من القطع الجلدية وكميتها وبالتالي فتوزيع العمل والمشاركة في إحداث التطوير والتغيير الذي تم

إحداثه كان على المستوى التقني وكذا محاولة تنظيم العمل إلا أن تقسيم العمل استهدف تحقيق التكيف مع المهمات المتنوعة وعلى العمال أن ينظموا عملهم بأنفسهم إلا أن ذلك يتطلب تعليما على المستوى التنظيمي وكذا مؤهل علمي بإمكان العامل أن يساعده على توسيع مداركته لأن التعليم الذي تلقاه العامل سواء قبل التحاقه بالمصنع أو الذي كان نتاج البيئة التنظيمية يعتبر عاملا مهما وحاسما في رفع كفاءة العامل الإنتاجية وجعله أكثر طموحا وإحرازا للمزيد من التقدم في مساره المهني .

لأن التطور والتقدم المجسد في السنوات الأخيرة في مجتمع المعرفة والاقتصاد المتعلم هو بمثابة تحد يحق أخذه في الحسبان خاصة من قبل المؤسسة الوطنية لأن هذا التقدم يكرس تطوير المورد البشري وأهميته الاستراتيجية في حياة المنطقة لأن الرهان الحقيقي هو تأهيل هذا الأخير بما سيتوافق ومتطلبات الاقتصاد في تنظيمات معاصرة تطغى فيها الجوانب اللامادية لأن التمايز والاختلاف في سوق العمل يفرض الاختلاف بين العامل المؤهل وغير المؤهل بناء على رأسماله الثقافي وكذا استعداداته لأن العامل الأمي أو القروي ذو الأصول الاجتماعية الريفية أو ذاك الذي لم يكمل تعليمه مهدد أكثر من غيره لأن الخبرة لا تكفي وحدها بل يجب أن تتطابق مع المستوى التعليمي سواء على مستوى نظام الأجور أو على مستوى المهام المنوطة بكل عامل أو جماعة لأن التنظيمات الحديثة بنظم معرفة هي الأساس وهذا التهديد يعتبر عائقا فعليا أمام مصنع الجلود خاصة في عملية التغيير التي انتهجها وغابت فيها المشاركة الفعلية للعاملين خاصة أصحاب المؤهلات العلمية .

جدول (19) المشاركة في عملية التغيير التنظيمي تبعا للمستوى التعليمي

المشاركة المستوى	يشارك		لا يشارك		المجموع	
	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار
ابتدائي	67.9	38	32.1	18	100	56
متوسط	2.4	1	97.6	14	100	42
ثانوي	32.7	17	67.3	35	100	52
جامعي	5.7	3	94.3	50	100	53
المجموع	29.1	59	70.9	144	100	203

من خلال الجدول نجد أن 97.6% من العمال الذين مستواهم التعليمي متوسط لا يشاركون مقابل 94.3% من الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ومقابل 94.3% من الذين مستواهم التعليمي جامعي وفي الأخير 32.1% من العمال الذين مستواهم التعليمي ابتدائي. وعليه يمكن القول أن عملية التغيير في المصنع لا يعتمد فيها على إشراك العاملين بل هي خاضعة لمنطق أحادي وبالنظر إلى خصائص التنظيم وهرارشية السلطة كما أنهم لا يولون أهمية للمستوى التعليمي، لأن في مخيالهم أن من يقرأ ويكتب فقط بل يركزون على أن العمل على الأداء لا يتطلب مستوى تعليمي بقدر ما يتطلب ممارسة وتعودا في حين أنهم جلبوا معدات بدليل معقد وكذا نظام تشغيل يتطلب مستوى تعليميا عاليا خاصة وأن الآلات تعمل بأنظمة اللامس الرقمية وبهذا فإن مسؤولي مصنع الجلود مازالت نظرتهم للعاملين نظرة تقليد أنهم فئات هامشية في وقت كان عليها أن تهيأ استراتيجية فعالة لاستيعاب اليد العاملة ذات الأصول الاجتماعية الريفية لأننا لاحظنا تغير في نوعية العمال خاصة بوجود مؤهلات علمية جامعية لأنه يفترض على العاملين بالمصنع ألا ترتبط مكانتهم التي يشغلونها في تقسيم العمل بخصوصيات الموروث الاجتماعي وهذا ما لاحظناه عوض أن يكون تبعا للكفاءة المكتسبة والاستحقاقات الشخصية لكل عامل لأن المستوى التعليمي من المفروض أن يترجم هذا الاستحقاق لأنه يبقى السبيل للاندماج دون تدخل خصائص لها دلالتها في الرواسب الاجتماعية للبيئة الخارجية للعامل كما تتغير طبيعة المنصب المشغول على مستوى المصنع تبعا للمستوى التعليمي والتكويني للعامل إذ أن ما يجب أن تكون عليه الأوضاع هو استقلالية العمال ومشاركتهم في مختلف أوجه التغيير خاصة حملة الشهادات الجامعية أو أن تكون لهم الحظوظ ليصبحوا بدورهم أطرا مؤثرة بينما الفئات ذات المستوى التعليمي الضعيف فإن حظوظها تتضاءل لأن المستوى الدراسي والتخصص يرتبطان بشكل وثيق ولهما علاقة بالراتب الشهري المحصل عليه ويشكل عاملا حاسما للولوج والاندماج في العمل فعلى سبيل الملاحظة الميدانية العمال ذوو المستوى التعليمي الثانوي أو الجامعي يواجهون عوائق في الاندماج في عملية التغيير مثلا على المستوى التقني أو الورشات الإنتاجية تسير تبعا للأقدمية، لأن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار قيمة الدبلوم وكذا تميز حامله عن غيره من العوامل التي كان على مسيري مصنع الجلود أخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط

للتغيير وهو إتاحة المجال للعاملين من مختلف المستويات التعليمية خاصة ذوي المستوى الجامعي وهذا راجع لطبيعة التأهيل والتكوين الذي تلقوه لأن الاندماج في التغيير يتسم بطابع التفاوت والتمايز في الحظوظ تبعا لمستوى التعليم وكذا التكوين لأن ذلك يتلاءم مع ثقافة الاستحقاق التي يجب أن لا تهملها المؤسسة.

جدول (20) العلاقة بين الأصل الجغرافي والمشاركة في التغيير التنظيمي

الأصل الجغرافي المشاركة في التغيير	ريفي	شبه حضري	حضري	المجموع
لا يشارك	49 %50.0	43 %91.5	52 %89.7	144 %70.9
يشارك	49 %50.0	4 %8.5	6 %10.3	59 %29.1
المجموع	98 %100	47 %100	58 %100	203

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أن الذين عبروا عن مشاركتهم في التغيير هم العمال ذو الأصول الجغرافية الريفية بنسبة 50% مقابل 10.3% من العمال ذو الأصل الجغرافي حضري وعليه نستنتج أن المشاركة في عملية التغيير خاضعة لاعتبارات لا تتماشى ومعايير التنظيم العلمي للعمل مثل الأصل الجغرافي للعامل.

لأن هذه العشوائية في اختيار العاملين للمشاركة في عملية التغيير والتي هي خاضعة لمنطق علائقي شخصي وشعبي تغذيه وتوجهه عقلنة ريفية أي أن هذه التباينات في مستوى المشاركة والاندماج تعود للبيئة الخارجية أي الأصل الاجتماعي لا على أساس المستوى التعليمي لأنه كما لاحظنا أن في حالة تساوي العمال في المستوى التعليمي وحياسة الشهادة فإن المشاركة وسهولة الاندماج في عملية التغيير تكون لأولئك المنحدرين من أوساط وأصول اجتماعية تشترك مع المسؤولين مقارنة بنظرائهم المنحدرين من أوساط اجتماعية متواضعة وهنا يدخل مجال الحظوظ

حيث الولوج للمصنع فما بالك بعملية فعالة ومصيرية في تاريخ المصنع وتاريخية الفعل العمالي فإن المستوى التعليمي أبعد ما يكون من الأصل الاجتماعي لأن هذا المؤشر يلعب دورا حاسما وأقوى داخل الحقل التنظيمي لمصنع الجلود عبر شبكة اجتماعية كبيرة الاتصال ما بين الأفراد ووسطهم المهني، حيث لاحظنا ظاهرة توريث المناصب إما للأبناء أو الأقارب لا على أساس المستوى التعليمي وحسب، بل تبعا للوضع الاجتماعي للأب أو الأخ أو أحد أفراد العائلة داخل المصنع .

جدول (21) العلاقة بين سنوات العمل والمشاركة في التغيير

سنوات العمل المشاركة في التغيير	5-1 سنوات	11-6 سنة	17-12 سنة	18 سنة فأكثر	المجموع
لا يشارك	60 62.5	40 74.1	29 96.7	15 65.2	144 %70.9
يشارك	36 37.5	14 25.9	1 3.3	8 34.8	59 %29.1
المجموع	96 %100	54 %100	30 %100	23 %100	203

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الذين لا يشاركون في عملية التغيير تبعا لمتغير الأقدمية يمثلون ما نسبته 96.7% من العمال الذين أقدميتهم تتراوح بين 17-12 سنة في مقابل تقارب النسبة بين الذين أقدميتهم 5 سنوات و 18 سنة فأكثر بنسبة 62.5% و 65.2% لا يشاركون في عملية التغيير والملاحظ على هذه الوضعية أن الأقدمية لا تعتبر عامل حاسم للمشاركة في التغيير التنظيمي لأن منطق الضبابية هو السمة المسيطرة على المشاركة .

ومنه فإن المشاركة العمالية في عمليات التغيير التي عرفها المصنع تعتبر عمليات غامضة وتطبعها الممارسة اللاعقلانية خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري لأن العامل ليست مهمته تنفيذ الأعمال وحسب، بل تشمل المشاركة في صنع القرارات ومختلف العمليات التي تؤثر على سير المؤسسة إلا أن الطابع الإيديولوجي العام والمركزية عطلت فرص المشاركة لأن المشاركة غير

المندمجة في عملية التغيير التنظيمي والمتبوعة بنموذج تسيير يفتقد العقلنة وشروط التنظيم العلمي للعمال بسبب مشاكل ومقاومة لهذا التفسير، لأن المشاركة منحصرة في عنصرية بعض العمال في مجلس إدارة العمال وتبقى هذه المشاركة لا تتعدى أن تكون مجرد استشارات نصائح، بينما المشاركة لها دور في تبادل المسؤوليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط للتغيير .

6. العمال بين المشاركة في التغيير و الاستيلاء التنظيمي:

جدول (22) العلاقة بين مرونة العمل والجوانب التي يفضل تحسينها وتغييرها

المجموع	طرق العمل	وسائل العمل	الأجور والحوافز	القانون الداخلي	جوانب المحسنة جوانب تسهيل العمل
26	26 %100	26 %100	26 %100	24 %92.3	الزملاء
101	92 %91.1	95 %94.1	96 %95.0	100 %99.0	التعاون
127	111 %87.4	120 %94.5	126 %99.2	120 %94.5	الحرية
*189	173 %91.53	182 %96.30	184 %97.35	181 %95.77	المجموع

*انخفاض المجموع بسبب ان العمال لم يجيبوا عن بعض الاختيارات

** النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 100% من العمال يجمعون على أن العوامل التي تجعل العمل مرنا وتحسن من ظروفه هي تغيير الطريقة التي تمنح بها الحوافز والأجور ووسائل العمل وطرق وأساليب العمل بينما ما نسبته 99% من العمال يرون بأنه حتى يكون العمل مرنا بتفعيل التعاون ومنح الحرية والاستقلالية للعمال من خلال وجود نظام حوافز وأجور لائق ومنظومة قانونية تسهل من الفعل التنظيمي. وبالتالي فإن تحقيق المزيد من المرونة في العمل ومنح

الاستقلالية للعمال سيحقق زيادة في الإنتاجية لأننا من خلال النتائج الظاهرة أعلاه في الجدول تبين أن العمال من مختلف الفئات المهنية يرون بضرورة تغيير أساليب وطرق العمل وكذا المنظومة القانونية إضافة إلى تفعيل الحوافز فمن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن هناك اختلاف وتغير من ورشة إلى ورشة داخل المصنع فرغم توفير آلات حديثة إلا أن الطريقة المتبعة للإنتاج كانت واحدة وكل محاولة لإدخال تحسين أو ضبط وتقنين العمل تقابل بمقاومة مما يترجم إلى نسبة الثبات على وتيرة إنتاج محدود أو بالأحرى متذبذب وناقص أحيانا وهذا بسبب ارتفاع التغيّبات وكذا الخلافات الاجتماعية نتيجة الشائعات وضعف النسق التواصلية بين العمال داخل الحقل التنظيمي، إضافة إلى ضعف الرقابة.

وتأسيا على ما سبق نستنتج أيضا بأن عملية التغيير وغياب المشاركة السمة الغالبة لعدم توفر شروط عمل ملائمة لأن التنظيم وكيفية توظيفه في منظمة صناعية ذات طابع ريفي رغم التأثيرات التي عرفها المصنع عبر مراحله إلا أننا نلمس غيابا لنظام ثقافي يشتمل على قيم عمالية مشتركة تسمح بالمشاركة لأن هذا الواقع القائم بالمصنع ليس وليد الصدفة بل هو نتاج تراكم لفعل تاريخي يطبع ممارسات العمال ويوجههم نحو التشبث بعقلنة ريفية فهذه الضرورة الراهنة بمصنع الجلود لأن المصنع ليس وحدة ثقافية وحسب بل إنه كحالة خواء تنظيمي ونتاج نظام لا معياري لا يتمتع بالثبات والتوازن حيث تتواجه ألعاب الفاعلين فيه في مصالح متعارضة ويكون التوفيق بين هذه المصالح وترتيب قواعد سير العمل بالإكراه والسيطرة لا كبنية تنظيمية يحكمها التعاون لأن المتطلبات الاقتصادية للمصنع باعتباره وحدة إنتاجية تتطلب الفعالية والربح والإنتاجية ذات الجودة هذا من الناحية الاقتصادية أما من الناحية الاجتماعية هو تلبية حاجات أعضائه من عمال على المستوى الفردي والجماعي لكن عملية الأتمتة وتكثيف الآلات والبعد الهرمي لهيكل التنظيم والطريقة العشوائية لتوزيع السلطة التي تتجاهل المستوى التعليمي ركزت على تكثيف الوظائف بالورشة الواحدة وخلق مستوى وسيط بين القرار وتنفيذه .

وهذا خلق لنا حالة من الاستيلاء لدى العمال نتيجة الازدواجية في التسيير المعتمدة على المستوى العلمي من الجانب الشكلي والأصل الاجتماعي كأساس خفي للعملية من جانب ثان، فهذا التنظيم اللاعقلاني خلق تمايز حتمي للكفاءات ويحرم العامل من الرقابة على عمله أو أدائه على أكمل وجه وبالتالي فحالات اللامبالاة لدى العمال خاصة الفئات ذات المستوى التعليمي

الجامعي وفتور الشعور وعدم الرغبة في العمل وعدم المشاركة خاصة لعلمهم أنهم لا يأخذون آراءهم بعين الاعتبار لأنها ليست مسائل ذات بعد نفسي بل هي نتاج التنظيم الصناعي للمدبغة، هذا ما كان جليا لدى عمال تجميع قطع الجلود وكذا عملية تحضيره في المراحل ما قبل النهائية أين يشرف على الآلات عمال ذوو مستوى تعليمي جامعي خاصة.

جدول (23) الطريقة المتبعة لتقييم الأداء وعلاقتها بالمشاركة في التغيير

المجموعة	يشارك	لا يشارك	المشاركة في التغيير تقييم الأداء
139 %100	40 %28.8	99 %71.2	غير ملائمة
64 %100	19 %29.7	45 %70.3	ملائمة
203	59 %29.1	144 %70.9	المجموع

إن دراسة العلاقة بين المتغيرين حسب المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه تجعلنا نلاحظ أن عدم المشاركة في التغيير يرجع لطرق غير ملائمة لتقييم الأداء بنسبة 71.2% من الذين يرون أن طريقة تقييم الأداء تتلاءم مع مستوى كفاءتهم لكنهم لا يشاركون بنسبة 70.3% وترجع هذه الضبابية واللامعقولية في الموقف إلى أن المنطق الذي يتحكم فيه هو ممارسات يطبعها الارتباب وغموض الدور مما انعكس على جانب هام ألا وهو الاندماج في العمل ، وهذا ما ييقره الاتجاه العام للجدول .

وعليه نستنتج أن حالات الاندماج والتكيف مع نظم العمل في ظاهرها أو باطنها مصطنعة ، هذه الحالة من غياب العدالة في تقييم الأداء ، جعلتهم متبلدي الشعور نتيجة فقدان الثقة جعلتهم يعيشون حالة من الاستيلا ب ويجنحون نحو أشكال سلوكية لارسمية يطغى عليها التمرد والصبيانية في التعامل لأن التنظيم الصناعي لمذبغة الهضاب ينكر على العاملين ويجبرهم

ويكبح نموهم ومشاركتهم بفعالية لأن هذا الضعف في المشاركة والاهتمام وزوال الرغبة في الاطلاع على المستجدات التي تمر بها المؤسسة والفجوة التنظيمية بين دائرة القرار والتنفيذ ساهم في تعزيز الاستيلاء لأن الطابع العلمي للعمل يوجد خارج ذهنيته لأن رأسماله الاجتماعي يفرض نفسه كصورة تطبع المشهد العمالي وكرمزية أقوى سلطة من الشهادة (دبلوم) لأن ولوج مناصب العمل وكذا المشاركة في عملية التغيير التنظيمي فرض بفعل شبكات اجتماعية غير نظامية تقع خارج البنية التنظيمية للمصنع ونتاج الرأس مال المادي من قبيل الإرث لبعض الأدوات والآلات على مستوى المصنع في الورشات الميكانيكية مثلا وتكامله مع الجماعة العمالية التي ينتمي إليها وهذه الحالة من الممارسات التي لا تتماشى والتنظيم العلمي للعمل من حقائب الترسانة من الرأس مال الاقتصادي وكذا شبكة العلاقات الاجتماعية التي تغذيها رواسب الأصل الاجتماعي والجغرافي للعامل فإن عوامل بعث وتحريك الفعل الاستراتيجي وإعادة إنتاج حقيقية ينزع العمال بواسطتها بوعي أو بدون وعي إلى الحفاظ على موروثهم وكذا وضعهم داخل البنية الاجتماعية التي يتكاملون معها داخل المصنع لأن الاستراتيجية التي يتبنونها تخضع قواعد لعبتها لقيمة الرساميل التي يمتلكونها لا إلى منطق وعقلنة التنظيم العلمي وبالتالي فإن استثمارهم يكون في الحالات التي لا تتماشى والتنظيم العملي كالتسيب وكبح الإنتاج والتهميش للفئات العمالية الأخرى مما يكون أكثر مردودية لأن إعادة تحويل ونقل هذا الوضع الاجتماعي الرث ثم نقله من جيل إلى جيل داخل هذه المؤسسة الصناعية من يوم نشأتها إلى يومنا هذا .

7. تمثلات العمال للتغيير والجوانب التي يفضلون تحسينها في المصنع:

يرى عالم الاجتماع كروزي أن التغيير ليس مرحلة منطقية للتطور الإنساني وليس لوضع نمط اجتماعي أفضل لأنه أكثر عقلانية وليس أيضا نتيجة طبيعية للصراع بين الأفراد بل التغيير هو تحول في نظام الأفعال¹ لأن التنظيم نسق فرعي للبيئة المتواجد فيها وفي تفاعل عناصره الداخلية وقدرتها على التكيف مع منظومتها القانونية وطرق وأساليب العمل وكذا التكنولوجيا المستخدمة لأن تمثلات العمال ناشئة عن التفاعل بين العمال واندماج مصالحهم

¹ Chevalier (p.) et laroche (h.), **Culture d'entreprise étude sur conditton du**

réussite du changement. Ed libraire, France, 1991, p 46 .

واتصالهم بالواقعة التنظيمية لأن تمثلات العمال عبارة عن سيرورة ومنتوج لصورة الفاعل لنفسه
ولبيئته التنظيمية في دلالة رمزية .

جدول (24) الجوانب التي يفضل تحسينها بالمؤسسة من وجهة نظر العمال:

مجموع العينة	مجموع الإجابات	طرق العمل	وسائل العمل	الأجور والحوافز	القانون الداخلي	جوانب المحسنة الفئة العملية
52	191	43 %82.7	48 %92.3	50 %96.2	50 %96.2	إطار
33	127	32 %97.0	33 %100	33 %100	29 %87.9	تحكم
118	441	108 %91.5	113 %95.8	109 %92.4	111 %94.1	تنفيذ
203	759	183 %90.15	194 %95.57	192 %94.58	190 %93.60	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

يتبين لنا من الجدول أن المتغير الأول وهو الجوانب التي يفضل تحسينها في المؤسسة
وضع له أربعة بدائل على العامل أن يختار واحدة منها كما يتبين لنا كذلك أنه تم توزيع العمال
وفق الفئات ووضعيتهم المهنية داخل المصنع حيث أن من خلال هذه المعطيات الإحصائية
نستنتج أن هناك تقارب بين العمال وإجماع على أهمية إدخال تحسينات في العمل تشمل الجانب
القانوني ونظام الأجور وكذا دافعية الإنجاز وكذا الآلات وأساليب وطرق العمل حيث نلاحظ أن
96.2% من الإطارات يرون بضرورة تعديل النظام الداخلي والقوانين التي تحكم سير العمل
100% من العمال في مستوى التحكم يرون بضرورة تفعيل الحوافز والأجور وتحسينها إضافة
إلى تغيير أساليب العمل والآلات التي يتم الاشتغال عليها رغم أن المصنع أخذ على عاتقه هذا
التحسين لكن لم يأخذ بعين الاعتبار تمثلات العمال عن العمل بل تم بمعزل عن مشاركة العمال

فعلى المستوى القانوني نلاحظ أن هناك المحافظة على الوضع القائم لأن المركزية شديدة التنظيم أو فيما يتعلق بإنشاء قواعد بهدف التحكم وضبط السلوك لها علاقة بطبيعة المؤسسة لأنها مؤسسة وطنية عمومية مازالت تستند على مركزية أصحاب القرار فما يحدث هو تغيير أكثر في الآلات وهذا ما مثلته نسبة الأفراد العاملين حيث أن التحسين شمل أكثر الآلات والوسائل لأن في نظرهم - الإدارة - أن إحداث تغيير على مستوى وسائل العمل تسهم في زيادة الإنتاج وبذلك تشكل حلاً لبعض المسائل المتعلقة بالحوافز أو الأجور فهذا الوضع المتناقض ينبئ عن اللاعقلانية في الممارسة لأن الأدوات الحديثة خلقت صعوبة تكيف مع البيئة التقنية فقد لاحظنا من خلال الدراسة الاستكشافية للميدان والمقابلات الأولية بالتقصي عن وضعية العمال داخل الورشات.

جدول (25) طبيعة معايير سير العمل وعلاقتها بالجوانب التي يفضل تحسينها

مجموع العينة	طرق العمل	وسائل العمل	الأجور والحوافز	القانون الداخلي	جوانب المحسنة معايير سير العمل
67	57 %85.1	65 %97.0	66 %98.5	64 %95.5	تقييد حريتك
73	63 %86.3	67 %91.8	67 %91.8	68 %93.2	توجه وترشد سلوكك
73	73 %100	70 %95.9	69 %94.5	68 %93.2	لا تعني شيئاً
203	183 %90.1	194 %95.6	192 %94.6	190 %93.6	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

فمن المعطيات المسجلة في هذا الجدول نلاحظ أن ما نسبته 100% من العمال يقرون بأن معايير لا تعني لهم شيئاً لأن الأمر يتعلق بطرق العمل التي لا تزال قديمة ولا تتماشى وآفاقهم المستقبلية في مقابل ما نسبته 98.5% أن معايير العمل تقييد حريتهم بسبب نقص الحوافز

وتدني الأجور بالمصنع وبهذا نستنتج أن ضرورة تغيير الجوانب وظروف العمل انعكس على امتثال العمال لمعايير سير العمل التي صارت تمثل في نظرهم قيد لسلوكهم ومن هذا نلاحظ أن هناك تواجه بين القواعد اللعبة التي وضعها الفاعلون والتنظيم الرسمي .

نستنتج أن مقتضيات العمل ومقتضيات التنظيم الإداري هي تجاذب وتعاون في حالة جدلية وبهذا لجأت الفئات القيادية خاصة في المديرية المركزية لانتهاج أساليب لا تتماشى ومعايير العقلنة وفق طرق لا تتجاوب مع المشاكل المطروحة ضمن إطار البناء الاجتماعي حيث تم بمعزل وبشكل مستقل لأنهم لم ينشدوا الانسجام العامل - آلة لأنها مجموعة من المواقف النفس جسدية في ظل دوره الذي تم عبر نظام اجتماعي وتاريخي داخل المصنع الذي يعتبر مشكلا للفعل العمالي.

لأن داخل الورشات خاصة ورشة استقبال الجلود ودبغها فإن العاملين على مستوى الورشة لا يستخدمون مرونة العمل البشري إلا لتعبئة الفراغ الذي تشغله الآلات التي يحدث لها عطل مما يكون سببا للتهرب وكبح العمل ولهذا كان لابد من إجراء تنسيق ومراقبة عبر استحداث آليات قانونية لضبط السلوك وبذلك فإن الورشة في حال تعطل العمل تنظم مهمتها وتتحمل مسؤوليتها عن القطع الجلدية التي تنتجها لأنه من المفروض أن تحل الآلة محل الشريك وهذا الوضع يدفع إلى تعديل العلاقات الاجتماعية وتجزئتها مما يشكل وضعاً مخالفاً حيث ينفصل التنظيم الاجتماعي للبنية التنظيمية عن بنية العمل لأن القيادة لا تتدخل في العلاقة بين العامل والآلة بوضع منظومة قوانين ومعايير تأخذ في الحسبان دافعية الإنجاز إلا بمقدار ما يجعل هذه العلاقة تضعف وتتفصم لأن الآلات لها وظيفة تعديل اجتماعي أو بالأحرى ضبط لسلوك العامل وعقلنته وتتحكم في وضعية العمل فهذا الوضع الذي يعانيه المصنع وهذا التغير الضئيل على مستويات محددة هو نتاج لعبة القوانين الداخلية وبهذا فإن رؤساء الورشات يجعلون معدلاً محدداً للعمل لأنه في ظل صلاية المنظومة القانونية فإن سلطة رئيس العمال على مستوى الورشة الواحدة ليست ناتجة عن كفاءته التقنية وعقلنته بل صار دوره نقل الأوامر ومراقبة تنفيذها وهنا ينظر إلى السلطة في السلم الإداري وليس إلى أهمية العمل (الفعل) داخل الورشة .

جدول (26) الرغبة في تغيير المؤسسة

مجموع العينة	مجموع الاجابات	الحرية	التعاون	الزملاء	جوانب تسهيل العمل تغيير المؤسسة
59	99	59 %46.5	20 %19.8	20 %76.9	لا
130	155	68 %53.5	81 %80.2	6 %23.1	نعم
*189	254	127 %67.2	101 %53.4	26 %13.8	المجموع

*انخفض المجموع بسبب ان العمال لم يجيبوا عن بعض الاختيارات

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصريحين بالرغبة في تغيير المؤسسة هو 130 مقابل من يقرون بالبقاء هو 59، والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار أكثر من جانب من جوانب تسهيل العمل في المصنع .

بدراسة نسبة الذين لهم نية في تغيير العمل بالمؤسسة حسب متغير الجوانب التي تسهل العمل نجد أن ما نسبته 80.2% من العمال يرون أن السبب في التغيير يرجع بالأساس لغياب التعاون في العمل و ما نسبته 53.5% يرجعون ذلك لعدم وجود الحرية في العمل و الاستقلالية و أخيرا 23.1% من يرجوع رغبتهم لطبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل التي تخضع لممارسة عشوائية . ومن هنا نلاحظ أن لتوفر المؤسسة على جوانب تسهل من العمل كالتعاون و الاستقلالية يسهم في استقرار العمال وتعزيز انتمائهم لكن في مصنع الجلود لاحظنا عكس ذلك وهذا ما تؤكدته بيانات الجدول .

فكما يتضح لنا أن هذه العملية المترتبة داخل المصنع والتي تطبع تمثلات العمال واستعداداتهم نحو تغييرها ما لم تكن سلوكياتهم وأفعالهم تتصف بالعقلنة ومسايرة المعايير التي تتماشى والتنظيم

العلمي للعمل لأنها كانت سلوكيات متكررة ومتوقعة بل حتى أن الإقدام على المبادرة من أجل تحسين مردودية الإنتاج أو الامتناع عن المبادرة في مستوى متساو نسبيا وهنا نكون أمام وضعية مهنية مفتوحة الاحتمالات بين الإقدام والإحجام عن المساهمة وهذا بسبب عوامل البيئة الداخلية المتمثلة خاصة في نظم العمل والقوانين التي تحكم سير العمل التي يرون بضرورة تغييرها لأن العمال يقومون بدور الفاعل التاريخي داخل المصنع لأنهم يشكلون القوة الدافعة في عملية التغيير باعتبار هذا الفاعل التاريخي ذات فاعلة كما عبر عن ذلك " توران ألان " والتي يتمحور حولها رهان التغيير وقدرة عمال مصنع الجلود بالجلفة على الانتقال والتغيير من البيئة الخارجية إلى تحديث وتطوير داخلي لأن الفاعلين (العمال) لهم وعي وحاملون لفكرة وإرادة تطوير المصنع ليكون مشروعا وهذا ما يشكله المخيال الجمعي لمختلف الفئات التي ترى بأنه يمكن مواكبة التحولات وما يتماشى وطموحاتهم وآفاقهم فيما يتعلق بتغيير أساليب وطرق العمل والأجور والحوافز وكذا المنظومة والآليات القانونية التي تحكم سير العمل.

8. حتمية تغيير طرق العمل وتحسين الإنتاج بمصنع الجلود:

بما أن مصنع الجلود لا يحيا تنظيما بمعزل عن البيئة التي هو موجود فيها لأن التفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، فذلك يدفع بالمصنع للتكيف مع متطلباتها وتلبية متطلبات السوق خاصة فيما يتعلق بتحسين الإنتاج من الجلد وهذا لا يتأتى إلا بإدخال طرق وآلات وتجهيزات حديثة لأن عامل المنافسة والسوق غير نمط التسيير وترك هامشا واسعا من الحرية للعمال للإبداع والمبادرة وتحسين جودة المنتج لأن آليات السوق والمنافسة عرفت أشكالا شتى خاصة فيما يعرف اليوم بالتكتلات الاقتصادية

جدول (27) إقرار العمال حول العوامل التي تجعل العمل مرن

عوامل تسهيل العمل	التكرار	النسبة %*	النسبة %**
التواصل مع الزملاء	26	10.2	12.81
التعاون	101	39.8	49.75
الحرية	127	50.0	62.56
المجموع:	254	100.0	---

* النسبة محسوبة من مجموع الإجابات / ** النسبة محسوبة من أصل العينة (203).

أن أغلبية العمال يقرون بأن العوامل التي تجعل عملا سهلا و أكثر مرونة هي توفر الحرية في العمل وذلك بنسبة 62.56% من العمال وهي الإجابة الأكثر تكرارا بين الإجابات إذ تمثل 50% من مجموع الإجابات و هي أكبر نسبة يليها عامل التعاون حيث أن ما نسبته 49.75% من العمال عبروا عن ذلك وهي الإجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل ما نسبته 39.8% من مجموع اجابات العمال ممن يرون بأن التعاون يعد عامل حاسم في تسهيل العمل ومرونته، ثم يأتي عامل التواصل مع الزملاء بنسبة 12.81% وهي الاجابة التي تقابل أقل تكرارا بين الإجابات إذ تمثل 10.2% ويرجع ذلك لانسداد قنوات الاتصال.

الملاحظ على مصنع الجلود أنه كوحدة إنتاجية تعرف تذبذب في وتيرته الانتاجية فإنه بهذه الوتيرة يتجه نحو مزيد من الرتابة وعدم الاستجابة للسوق المحلي على مستوى المنتج وكذا على مستوى الطلب والعرض على اليد العاملة من جهة ثانية، لأن الخلل يكمن أيضا في النظام المعرفي للمصنع والذي يوجه استراتيجياته وهذا لا يتأتى إلا بتغيير منظومته الداخلية بإنشاء نظام أجور وحوافز وكذا استقطاب يد عاملة كفينة لأن الهدف الأسمى لتطوير المؤسسة وكذا حتمية التغيير تجعل بيئتها الداخلية تستجيب للإبداع والابتكار كما أن ذلك مرهون بثقافة

المؤسسة الداخلية وكذا تنظيم القواعد والقوانين الداخلية التي تحكم سير العمل كأوقات العمل،
والعلاقة بين العمال حسب رتبهم وكذا ضبط السلوك خاصة تلك الممارسات التي لا تتماشى
ومعايير العقلنة والتي لها دلالة وعلاقة بالبيئة الخارجية للمصنع .

لأن ثقافة المؤسسة تشكل نقطة حاسمة لأن الملاحظ على مصنع الجلود بعيد كل البعد على أن
نفسرها بوجهة نظر أحادية - وهي البيئة الخارجية - وحسب بل أيضا بغياب ثقافة الجودة لأن
المصنع كبنية منتجة لهوية عمالية مشتركة تعمل على تقوية التحامهم وانصهارهم لمواجهة
المخاطر أيضا لأن إنتاجات ومخرجات العمل من سلوكيات ورموز تفاعل وكذا منظومة المعايير
والقيم التي توجه السلوك وكذا المعتقد المتعلق بالمحافظة على صورة المؤسسة كل هذه العناصر
تجعل المشرفين على المصنع يحددون لها برنامج تغيير ثقافي أيضا لمواجهة مختلف الأزمات
>> ... فإننا عندما نتكلم على ثقافة لكيان اجتماعي أو نسق اجتماعي قائم بذاته ... لأن
المؤسسة تنشط في مناخ ثقافي واجتماعي له خصوصيته ومن هذا المنطلق تعمل المنظمة على
إنتاج قيم ومعايير ثقافية تميزها عن خصوصيات الغير <<¹

9. التنظيم الصناعي ومقاومة التغيير :

إذا اعتبرنا المؤسسة الصناعية عبارة عن صورة تمثل الواقع بتعدد الأنماط والتنشئة
المهنية لأن الهدف من دراسة التغيير التنظيمي في ضوء البيئة التنظيمية باعتبار أحد متغيراتها
فإننا لا نركز على علاقة العامل بمجتمعه بل أكثر من ذلك العلاقة بين الفرد وتنشئته المهنية
لأن المؤسسة باعتبارها بنية اجتماعية ومنتج لفعل عمالي تشكل عبر مراحل تاريخية لأن هذه
العملية المتمثلة في التنشئة تعمل على تشكيل الوعي العمالي والممارسات المختلفة داخل التنظيم
التي لا تأخذ حقيقتها إلا عبر ديناميكية التفاعل بين الفاعلين وهذه الديناميكية تعبر عن حالات
الاستقرار والاستقرار داخل المصنع لأن ظاهرة التغيير التي تمس المصنع تعتبر عملية أساسية
سواء تعلق الأمر بمستوى الممارسات والسلوكيات أو طرائق الإنتاج وأساليبه وعندما نتحدث عن
كون المصنع منتج لهؤلاء العمال ليس بمنظور استاتيكي بل بصفته فاعل يتمتع بالقدرة على
الفعل والاختيار كعملية تطبع كما وصفها بورديو (هابيتيوس) " لأن التطبع يمثل خلفية لا

¹ - محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق،

وعى اجتماعي - تاريخي يؤثر في الفعل الفردي ... فهو منظومة من الاستعدادات المستديمة المستبطنة من قبل الأفراد نتيجة الشروط الموضوعية لوجودهم¹ وبالتالي فمقاومة التغيير² لا ندرسها وننظر إليها كعملية آلية جامدة بل أيضا بمسار الأفراد وتاريخ تشكل الأفعال وكثافتها فإن هذه الحالة من الاستعدادات تأخذ منحى توزيعي عبر الورشات وتتضمن أشكالا من التميز والهيمنة لأن العمال داخل الورشات يتمتعون بضمير جمعي قائم على علاقات الجيرة والقربة والمنطقة الجغرافية وبهذا فإن قيمة العمل والمصنع وإدراك عملية التغيير في نظر العامل لا تكون ذات أهمية إذ يفضل أن يستثمر في ملكيته الخاصة الزراعية أو تربية المواشي أو التجارة فهو يشكل فائدة وعائده أفضل من الاستمرار بالمصنع لأن الاستقرار وفرص الترقية فيه غير مضمونة وبالتالي فإن هذه السلوكات واستمرارها على مستوى الميكرو ونتائج سلبية على مستوى الماكرو وهو البنية التنظيمية ككل لأن المصنع بصفته حقلًا داخل فضاء اجتماعي كلي قد تشكل تاريخيا عبر ممارسات وألعاب الفاعلين والمنطق الاقتصادي وبصفته حلبة للتواجه ومنه فإننا نحاول تغيير هذه العلاقة مما يسمح بإدراك كل أبعادها وتفسيرها.

فالتغيير وإحداثه داخل المؤسسة مرهون بقبول جماعة العمل له لأن أثره ينعكس على الأفراد لأن المؤسسة التي تراعي ظروف العمال ومنه فإن طرح أي فكرة للتجديد غالبا ما تتم مقاومتها، وتأتي المقاومة أكثر من العمال الذين يخافون على امتيازاتهم وهناك مقاومة تأتي من خارج المصنع من الذين يستفيدون من خدماته لأن المقاومة العقلانية تتبع من عملية تقويم للوضع القائم لكن من الناحية الاجتماعية فإن هناك أفراداً يسعون للمحافظة على الأوضاع الراهنة . " فمن خلال علاقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل السلوكيات والمواقف فحينما يحدث تغيير ما ومهما كانت الأسباب والأهداف فإن الفرد ينظر إلى التغيير من منظوره الخاص³

¹ - بوبكر بوخريسه، سوسيولوجيا بيير بورديو تحليل في النظرية والمفاهيم والمنهج . ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017 ، ص 193-195 .

² - محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير . مرجع سابق، ص 112

³ - برنارد موتيز، سوسيولوجيا الصناعة. مرجع سابق، ص 33

وبالتالي فإن مقاومة التغيير هي نتاج لفرض التغيير على العمال وكذا بلعب التنظيم الاشكلي في تعزيز وتقوية المقاومة ونتساءل هل نكون أمام مقاومة التغيير والمحافظة على الوضع الراهن؟ أم أننا أمام حالة من النفور والصراع داخل التنظيم؟

إن التنظيم لا يظل في سكون واستقرار لأنه كيان منسق بوعي يعمل في إطار واضح المعالم إلا أنه لا ينفك أن يواجه حالات تغيير وليس بإمكانه أن يعرف حالة من الاستقرار الدائم بل لا بد من مواجهة حتمية الصراع وهذا أثناء العمل على تحقيق أهدافه فلو نظرنا للمصنع على أنه مجموعة اجتماعية فالعمال داخل التنظيم يتوزعون على ورشات عمل متباينة وكذا يختلفون في تصوراتهم عن العمل ولكل مصالح خاصة ومتفاوتة وتسعى كل فئة إلى تدعيمها والمحافظة عليها مما يتولد عن ذلك مقاومة للتغيير الذي تحدثه الإدارة المسؤولة عن المصنع وقد يتعدى ذلك إلى الصراع الذي قد يترجم في مواجهة حول السلطة والنفوذ وبين ما هو جديد ولأجل المحافظة على الأوضاع القديمة.

جدول (28) الفئة العمالية و مقاومة التغيير

مقاومة التغيير الفئة العمالية	المناخ	المشاركة في الاجتماعات	خصائص التغيير للعمال	مجموع الاجابات	مجموع العينة
إطار	23 %44.2	29 %55.8	25 %48.1	77	52
تحكم	25 %75.8	3 %9.1	32 %97.0	60	33
تنفيذ	59 %50.0	77 %65.3	87 %73.7	223	118
المجموع	107 %52.7	109 %53.7	144 %70.9	360	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصريحين من الاطارات فيما يتعلق بتقليص مقاومة التغيير في العمل هو 52 وبعدم وتحكم 33 وفئة تنفيذ 118، والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار أكثر من اجابة .

يتبين من الجدول أعلاه أن المتغير الأول المتعلق بالعوامل التي تقلص من مقاومة التغيير التنظيمي وضعت له ثلاثة بدائل للاختيار كما يتضح لنا كذلك أنه تم توزيع العمال وفق الفئات ووضعيتهم المهنية داخل المؤسسة بحيث نجد أن: ما نسبته 55.8% من إطارات المصنع يرون أن العوامل التي تسهم في تقليص مقاومة التغيير تكون من خلاله إلى تفعيل المشاركة في الاجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة .

أما فئة العمال (التحكم والتنفيذ) التي تتميز بخبرة مهنية وأقدمية بالمصنع فنظرتهم للعوامل التي تقلص مقاومة التغيير 97% من هذه الفئة العمالية -تحكم- وكذا ما نسبته 73.7% من فئة العمال -تنفيذ- يرون بضرورة توضيح خصائص التغيير للعمال وهذا من أجل تقليص مقاومة التغيير وتجنب حالات الصراع و اللانضباط في العمل، ونلاحظ أن هذه النسبة مرتفعة وهذا راجع إلى أن الإدارة تجاهلت هذا الجانب لأنها لم تجعل تكويننا ملائما يتماشى مع التغيرات التي تم إحداثها خاصة في الجانب التقني الذي تتجر عنه حوادث عمل خاصة العمال الجدد منهم إضافة إلى أننا شاهدنا في دراستنا الميدانية أن هناك عمالا لا يحسنون حتى التعامل مع عناصر الأمن الصناعي وكذا الآلات التي تم جلبها لأن توضيح خصائص التغيير للعمال وإرفاقها بتكوين ملائم يسهل من مرونة العمل وكذا إنتاجية كل ورشة مما ينعكس على أداء العاملين بها، وينظر أفراد هذه الفئة المهنية من العمال وينتجون هذا الخطاب لأنه نابع من الخبرة التي اكتسبوها مما جعلها تبرز وتوجه سلوكهم وأفعالهم داخل التنظيم .

مما سبق فإن القراءة السوسيولوجية لهذه الإحصائية تبين أن ضرورة مرونة المناخ التنظيمي وتفعيل المشاركة وخاصة توضيح خصائص التغيير للعمال لأن عدم إدراك العمال لعملية التغيير يترتب عنه حالة من المقاومة كما لاحظنا في الدراسة الميدانية أن العمال الذين تجاوزوا حالة المقاومة هم عمال التنفيذ وهذا لعدم إدراكهم للتغيير مما سبب حالة من اللانضباط والصراع التنظيمي. والفئة المقصودة هنا كانت عمال التنفيذ لأننا لا نرغب في التركيز أكثر على تفحص

القرار وآلية اتخاذها وكذا المفاضلة بين البدائل أو الشروط الملائمة للتحديث لأننا نصبوا إلى معرفة التغذية الراجعة لهذا سنهتم بتحليل ما يتم بعد القرارات فيما يتعلق بإدارة التغيير .

لأن التغيير شمل أساليب العمل وظروف العمل الفيزيائية وكذا نوعية الجلود إذ نسعى للإجابة من خلال معرفة العوامل التي تقلص مقاومة التغيير عن التساؤل المضمّر كيف يمكن أن نجعل تغيير مصنع الجلود مقبولا خاصة من قبل يد عاملة ريفية في أغلبها؟ ففي واقع الأمر بعد الملاحظات خاصة ما سبق في الشق الأول في دراسة نسق الفعل العمالي أن المشكل يكمن في الإدارة لأن هذا ما تم تفسيره في حدود علاقات التفاعل بين مختلف العمال عبر ورشات المصنع لأننا لو ننظر لرد الفعل هذه من حيث الجانب البنائي للمصنع فإن مقارنة بيتر بلاو حول الأنماط الثقافية ومفهوم القيم خاصة في تناوله لتوزيع السلطة " فهناك نظم قيمية تمنح البعض قوة أكثر من الآخرين لأن في نظر البعض ضرورة تغيير الأوضاع القائمة فتتأشأ قيم شرعية للمعارضة تنادي بالتغيير مقابل قيم يسعى البعض من خلالها للمحافظة على الأوضاع القائمة"¹ ما نلاحظه لدى بلاو هو الميل نحو الأخذ والانتقال من حالة الخلل الوظيفي إلى التوازن في التنظيم لأن هناك جوانب لم يتم التأسيس لها بشكل فعلي وهنا يزداد توتر وإمكانية الصراع لأننا هنا نكون أمام عملية تبادل بين الجماعة العمالية والتنظيم، وما يحتويه من قيم ومعايير وقواعد مقبولة تحدد الأدوار والمكانات لأن مستوى الوعي العمالي وكذا الصيغة التي أعطاه للعقل المشكل تاريخيا عبر مراحل فإنهم يتوحدون وفق معايير مشتركة وهنا يتم التمرکز على مطالب في غالبيتها موجهة بعقلية ريفية لا تتماشى ومعايير التنظيم العلمي للعمل لأننا لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية أن العاملين يولون أهمية أكثر للقيم والرواسب التي جاؤوا بها من البيئة الخارجية وهي عملية التطبع لأن في نظرهم الإدارة لا تستجيب للمعايير وعوامل الضبط التنظيمي خاصة وأن قيم الفعل هذه عرفت انتقالا تاريخيا عبر الاجيال داخل التنظيم عبر عملية التطبع الاجتماعي لأن الفاعل ومختلف نشاطاته يتم تعزيزها من خارج المصنع من البيئة الخارجية لأن سلوك الفاعلين -العمال- علائقي معزز برواسب لها دلالة في الموروث الثقافي وبالتالي فالمقاومة لم تكن موجهة ضد التغيير التقني الذي عرف جلب آلات مستوردة بل ضد نوعية العلاقات داخل الشبكة الاجتماعية وهذا الجانب مهمل من قبل الفئات القيادية لمصنع الجلود .

¹ - إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط1، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 288 .

جدول (29) رد فعل العمال تبعا لمتغير الأداء

رد الفعل الأداء	التهرب	اللامبالاة	النزوع للمشرف	مجموع الاجابات	المجموع
غير ملائم	91 %65.5	104 %74.8	61 %43.9	256	139
ملائم	26 %40.6	28 %43.8	46 %71.9	100	64
المجموع	117 %57.6	132 %65	107 %52.7	356	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من هذا الجدول نلاحظ أن هناك ميل نحو اللامبالاة من قبل العمال حسب متغير الأداء حيث أن ما نسبته 74.8% نلاحظ أن عدم اتباع طرق علمية لتقييم أداء العمال انصافهم ساهم في بروز اللامبالاة وهذا ما تمثله نسبة 65.5% في حال عم تقدير مجهودتهم و وتقييم أدائهم بالوجه اللائق فإنهم يلجؤون للتهرب وهذا ما يدل على أن هناك علاقة بين الظاهرتين وعليه نستنتج أن عدم تقييم أداء العمال وفقا لمجهوداتهم وكفاءتهم سبب في أفعال لا عقلانية كالتهرب واللامبالاة والتخريب وغيرها .

لأننا لاحظنا دوران العمل خاصة فئة التنفيذ الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة والتغيب في صفوفهم إلا أن العاملين رغم ذلك يبذلون مقاومة التغيير، ويعبرون عن ذلك باحتجاجات على ضغوط العمل وأحيانا كبح الإنتاج ومواقف عدوانية تجاه ممارسات الإدارة مما أثر على الروح المعنوية والتغيب لأن الإدارة بمصنع الجلود خاصة تقوم بتلبية طلبيات تتعلق بالجهات العسكرية فإنها تقرض رقما عاليا من الإنتاج وعددا أعلى من القطع الجلدية ومع مرور الوقت صار العمال عاجزون عن بلوغ عدد القطع خاصة وأن بعض الورشات أبدى عمالها مقاطعة أو كبحا للإنتاج وهنا تبرز المقاومة بتمسك الإدارة ومقاومة العمال حدث تكس للمادة الخام للجلود لأن حسب تصورات العمال عن العمل في المصنع والتي لمسناها في المقابلات الاستكشافية لاحظنا أن

الإدارة بشكل غير عقلاني تعمل على إماتة المساهمة وروح المبادرة العمالية وهنا يحدد أميتاي إيتزيوني Amitai Itzioni مستويات نعتقد أنها تقلص من مقاومة التغيير على الإدارة بالمصنع إدارتها من أجل مشاركة الفاعلين في التنظيم من بينها:¹

- الاستيلاء: تكون أهداف التنظيم عكس أهداف الفاعلين .
- الاشتراك المحسوب: وجود تقارب بين الأهداف الفردية وأهداف التنظيم وهذا ما يمكن عنصر التقارب مع الخضوع إلى إعادة التفكير فإن مقاومة جماعة العمل تتشكل داخل المصنع لو أخذنا بمنظور جورج هومانز²
- النشاطات الممارسة من قبل العمال في موقف العمل لأن هذه الأفعال ترتبط بتحقيق أكبر قدر من المنفعة مع الموازنة بين الغايات والوسائل .
- التفاعل وهو الاستجابة ورد الفعل تجاه المبادرة والجوانب العلائقية التي تترتب عن ذلك بين الأطراف الفاعلين في عملية التغيير بالمصنع .
- العاطفة وهي الحالة النفسية للفاعلين -العمال- لأنها من بين المشاكل التي واجهتنا أثناء القيام بتحليل وإجراء المقابلات على مستوى الوحدات الإنتاجية بالمصنع لأن هذه الحالة مزودة برواسب التنشئة الاجتماعية التي توجه استعداداتهم نحو الفعل أو الترك .
- المعايير والقواعد التي تنظم السلوك لأنها هي النواة التي تحرك الفعل نحو العقلنة وتضيف عنصرا آخر نرى بأنه هو الفاعل الحاسم والذي يمكن أن نختلف فيه مع العالم هومانز ألا وهو أن العالم هومانز ركز على عملية التكامل بين هذه الافتراضات التي استعنا فيها بمفاهيمه التالية فقط وقمنا بتطويعها (تفاعل، نشاطات، العاطفة، المعايير)

لأن ما لاحظناه من خلال تعاقب عمليات الاستقطاب العشوائي بروز جماعات جديدة وكذا تضارب المصالح بين الجماعات العمالية في العمل وهنا ينتقي أن تنتظر للوقائع التنظيمية أنها

¹ - عبد الكريم القنيعي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية، ط3، منشورات مقاربات، المغرب، 2016، ص101 .

² Homans، George. **The Human Group**. Harcourt press، Jovanovich، 1956.

حالة من التكامل التام وأن مقاومة التغيير عبارة عن حالة من الخلل على مستوى استاتيكي بل إن هذه الوضعية هيأت لعملية الصراع والنفور داخل التنظيم لأن الفاعل يتحرك ويمارس نشاطه في ضوء سيرورة تاريخية ومتصف بعقلانية نسبية تتحكم في تفاوت الحظوظ والمواقع داخل الحقل التنظيمي للمصنع فحسب ألان توران: " أن العمل هو الطرف التاريخي للإنسان وتجربة معبرة غير طبيعية ولا ما وراء الاجتماعي وعلى أساسها يمكن فهم إنجازات الحضارات وأشكال التنظيم الاجتماعي"¹

10. التنظيم الصناعي بين تقسيم العمل وبواعث الصراع:

إن تقسيم العمل ليس ظاهرة سوية لكنه تجميع الظواهر الاجتماعية ... إذ يتجلى على أشكال مرضية من الضروري تحليلها، وإذا كان تقسيم العمل في الحالة السوية ينتج التضامن الاجتماعي فإنه يحدث مع ذلك أن تكون له نتائج مختلفة تماما ولهذا يهمننا أن نبحث عما يجعله ينحرف كذلك عن اتجاهه الطبيعي... لأن دراسة الأشكال المنحرفة ستسمح لنا بأن نحدد بدقة تحديدا أدق شروط وجود الحالة السوية².

إن مثل هذه النظرة لدى دوركايم والتي تعالج ظاهرة تقسيم العمل انطلاقا من مماثلة العضوية البيولوجية والتي تقدم تفسيراً استاتيكياً للحالات غير السوية لتقسيم العمل وتوزيع المهام والقائمين بها على مستوى التنظيم لأن الممارسة والجانب العلائقي عامل وعلاقته بالمنصب هل هي نتاج تقسيم عمل وتنظيم علمي أم أنها مجرد تمايز أسهم عن نقل التنظيم إلى مواجهة مأزق الصراع؟ لأن مفهوم التنظيم كموضوع وكعلم كان غائبا عن أطروحة دوركايم حتى وإن تمت الإشارة ولكن معالجته كانت عن طريق الحدس لأن التنظيم العلمي عرف نجاحا أكثر بين الح ع1 والح ع2 لأن هذه النظرة التي قدمها دوركايم نظرة ذات بعد قيمي للمحاكمة بين الجانب السوي وغير السوي فهذه النظرة الوضعية التي تجاوزها الزمن كما عبر آلان توران في كتابه عودة الفاعل أن السوسيولوجية الدوركايمية والوضعية بصفة عامة تركز سيطرة النسق

¹ - جان بيار دوران، روبير فابل، علم الاجتماع المعاصر. تر: ميلود طواهري، ط1، ابن النديم، الجزائر، 2012، ص340.

² - إميل دوركايم، في تقسيم العمل الاجتماعي. تر: حافظ الجمالي، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ص441.

الاجتماعي على الفاعلين لأنها تستند على أنها تلصق شكلا معينا للمجتمع في اتجاه التاريخ وكذا تطابق النسق الاجتماعي مع فكرة المؤسسة وتقريب المنظومة الإحصائية بدل مشاركة الفاعلين وهذه الصورة تحصر نطاق السوسيولوجيا وتجعلها صورة نمطية خاصة بالمجتمعات الرأسمالية¹ وبهذا فسوسيولوجيا العمل والتنظيم عبر مراحل سيرورتها التاريخية حتى يومنا هذا وانبثاق سوسيولوجية المؤسسة قد تجاوزت هذه الأطروحة الوضعية، لأن حالات مقاومة التغيير هي نتاج تنظيمي اجتماعي ضمني ناتج عن علاقة بين مهيمنين وخاضعين تسعى المؤسسة من خلال ذلك لتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم لكن العمال بمصنع الجلود مع وجود قيادة غير رسمية توجههم وكذا المصالح المشتركة والانتماء الجغرافي

والقبلي تشكل رافدا للمواجهة إضافة إلى الصورة الرمزية التي يخلعها الفاعلون ويمنحونها لذواتهم وهنا تكون المؤسسة ليست وحدة إنتاجية وحسب بل وحدة روحية خاصة لدى العاملين الذين لهم أقدمية بالعمل، لكن هذه الوضعية خلقت مأزق تجاوز المؤسسة كوحدة عقلانية وهو منطق المواجهة والصراع لا مقاومة التغيير ويكمن ذلك في أن الخلل في نظرة العاملين بوجود عدم تناسب بين المناصب والقائمين بها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (30) تمثلات العمال عن التناسب بين المناصب وشاغلها

التناسب بين المناصب	التكرار	النسبة المئوية %
عدم تناسب	177	87.2%
تناسب	26	12.8%
المجموع	203	100%

أن أغلبية العمال يقرون بعدم تناسب المناصب والقائمين بها بنسبة 87.2% وهذا راجع للعلاقات السائدة في المصنع وهي علاقات تخضع للمحسوبية، بينما عبر مانسبته 12.8 % على هذا التساؤل وهذا يبرر مقاومتهم للتغيير وكذا يعتبر سببا مباشرا في الصراع وعدم الانضباط في العمل لأننا حسب البدائل السالفة (مناخ، المشاركة، توضيح خصائص التغيير) من العوامل التي تتحكم في قناعاتهم وموجهة لقراراتهم وسلوكهم.

¹ Touraine (A), *Le retour de l'acteur*. Paris, Fayard, 1984, P24-26.

وهذه الحالة تعتبر مؤشرا للصراع التنظيمي فهي وليدة الظروف التنظيمية للمصنع لأن الشواهد الكمية المعبر عنها في الجدول تعبر على وجود توترات بين مستويات التنظيم خاصة على مستوى الورشات وتشير هذه النسبة أن تكرار حدوث الصراع حول الاختصاص وتوزيع المهام والمسؤوليات وتناسبها مع المنصب لأن من خلال الملاحظة في ميدان الدراسة شهدنا نشوب عدة توترات لا علاقة لها بالأوضاع التقنية فلكي تدعم الإدارة بمصنع الجلود سيطرتها على مختلف الفئات العمالية عملت على تحويل الصلاحيات بشكل عشوائي وارتجالي والسلطات لكن هؤلاء الفاعلين الذين تم تحويلهم لم يتمكنوا من تدعيم أوضاعهم على مستوى الورشات التي يرأسونها وهذا الطرف انطوى على مواقف صراع تنظيمي حول الاختصاصات والمسؤوليات لأن هؤلاء العمال خاصة فئة أعوان التحكم استغلوا هذه الوضعية لدعم أوضاعهم وهنا تم الحصول على هذا الوضع داخل هراشية السلطة والإشراف على الورشات لم يكن عن طريق الكفاءة أو الخبرة المتعمقة بل كان عاملا يتمتع بأقدمية وفي أغلب الحالات لا يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، حيث أن هذا الصراع بين الوضعية في المنصب وتلاؤمه مع اختصاص العامل ونوعية السلطة التي يتمتع بها يبرز أكثر في المستويات الدنيا من التنظيم رغم أنه لم يكن معلنا بل خفيا لأن الضغوط النابعة من البيئة الخارجية هي من أجبر الإدارة بمصنع الجلود على انتهاز تعديل على مستوى المناصب والقائمين بها خاصة ما يعرفه المصنع من نقص في المواد الأولية المتمثلة في الجلود، هذا الوضع المتردي خلق صراعا أشد وأعمق بين العمال في المستوى الأدنى والإدارة كما أشرنا إلى أن ذلك مرده إلى العشوائية في تعيين رؤساء الورشات هذه الوضعية التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الضبط والامتثال شكل لدى العمال شعورا بالقهر وساهم في اغترابهم .

جدول (31) الاطلاع على مراحل سير العمل وعلاقتها بالنظرة لتناسب بين المنصب وشاغله

التناسب بين المناصب مراحل سير المصنع	لا يتناسب	يتناسب	المجموع
غير مطلع	10 %9.8	92 %90.2	102 %100
مطلع	16 %15.8	85 %84.2	101 %100
المجموع	26 12.8	177 %87.2	203

وعلى اعتبار أن هذا المؤشر يعكس وضعيات العمل بالمصنع فإننا نلاحظ أن ما نسبته 84.2% من العمال المطلعون على سير العمل يقرون أن هناك عدم تناسب بين المنصب والافراد الذين يشتغلون به مقابل ما نسبته 15.8% ومن هنا نرى أن هذا المتغير له القدرة على تفسير هذا الموقف أي أن فهم هذه الخاصية المتعلقة بمنصب العمل يفهم في ضوء هذا المتغير المتعلق بسير العمل.

لأنه بناءً على الجدول وكذا الشواهد الميدانية في الدراسة الاستكشافية تؤكد لنا التصورات والمواقف السلبية خاصة وأن الإدارة تطلب الرفع من الإنتاج وطاقته فهذا التواجه الناجم عن قلة المواد الجلدية الخام واللازمة للمصنع وتذبذب مواعيد تزويدها بالمصنع وكذا المواد الكيماوية المساهمة في عملية تصنيع القطع الجلدية... مما شكل ضغوطا جعلت العمال في كثير من الحالات لا يستجيبون. هذا ما عبرت عنه نسبه السابقة في الجدول حيث أن السبب الرئيسي هو عدم وجود تناسب بين المناصب والقائمين بها لأنهم هم سبب هذه الوضعية رغم أن الإدارة تحاول في بعض الأحيان حل الصراع وتقديم مبررات موضوعية فهذه النزعة كانت تنشأ على وجه الخصوص في الورشات الإنتاجية التي يرتفع فيها عدد العمال رغم أنها لم تكن بالحجم المؤثر خاصة في المستويات الإدارية العليا وبالتالي فالاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة - الإدارة- تتعارض مع حرية العمال ومبادراتهم وتخضع لمنطق تنظيمي لا يتماشى والعقلنة

الاقتصادية للمؤسسات الحديثة بسبب ممارسات القهر ومنه فإن ممارسة الضغوط من أجل زيادة الطاقة الإنتاجية يعيق الأهداف التنظيمية التي أنشئت المؤسسة من أجلها لأن الأساليب الإدارية والتسييرية المتبعة تشكل مصدرا فعليا للصراع ومن خلال الدراسة الميدانية ومن المقابلات مع العمال في مواقع العمل على مستوى مختلف الورشات نجد أن مستوى الوعي لدى العمال معبر عنه في عباراتهم وفهمهم للاستراتيجية التي تنتهج من قبل إدارة المصنع.

إن الخلل أيضا يكمن في إعادة النظر في تقسيم العمل كما عبر عنه بيار نافيل "إن العلاقة بين الوحدات أقل تقاربا وتشابكا وسرعة وحتمية... وكانت كل وحدة إنتاجية مستقلة أكثر عن الوحدات الأخرى"¹ على حد هذا التعبير فإن الورشات الإنتاجية ومختلف الوحدات داخل المصنع أقل تقاربا ليس في الحيز المكاني وتنسيق العمل على المستوى الزمني بل تعرف عزلة رغم أنها تعمل جنبا إلى جنب وهذا سبب الهامشية والتوترات بين الفئات العمالية وهذا مرده إلى توزيع المهمات الذي كان مختلفا وسبب حالة من النفور وهي فقدان القيم والمعايير الاجتماعية الأساسية مما تجعل الفاعلين يلجؤون إلى الوسائل غير الشرعية والعنانية لبلوغ أهدافهم وهذا يحيلنا إلى قضية الوعي العمالي "كما اقترحه توران يسمح بإقامة رابطة مباشرة وغير مباشرة وبشكل مبتكر بين وضعية العمل والأعمال محتملة الوقوع إذا اعتبرنا هذا الوعي كمبدأ لتحليل أفضل من اعتباره وصفا لواقع ملموس"²

¹ Georges. (F), Naville (P), **Traité de sociologie du travail**, 1er Ed, Armand collin, 1961, France, P371.

² - برنارد موتيز، **سوسيولوجيا الصناعة**. مرجع سابق ص 116-117.

جدول (32) الطريقة المتبعة لتقييم الأداء و علاقتها بالنظرية لتناسب بين المنصب وشاغله

الأداء	التناسب بين المناصب	لا يتناسب	يتناسب	المجموع
غير ملائمة	18 %12.9	121 %87.1	139 %100	
ملائمة	8 %12.5	56 %87.5	64 %100	
المجموع	26 %12.8	177 %87.2	203	

يوضح الجدول أن هناك ارتباطاً بين الظاهرتين حيث أن ما نسبته 87.1% من العمال يقرون بأن عدم ملائمة الطريقة المتبعة لتقييم الأداء انعكس على شغل المناصب مقابل 12.9% هذا ما تؤكد دراسة الباحث بومخلوف أن التسميات التي تأخذها هذه المناصب في المستويات الإشرافية غير واضحة المعنى والمدلول لدى العمال .

ومنه فالنظام المهني والتقني بمصنع الجلود يدفعنا لتفسير الوعي العمالي بمصادر ثلاثة وباستعارة من أعمال توران¹

1- مبدأ العمال وهو وعي العمال الذاتي كمنتج .

2- مبدأ المعارضة ومتمثل في وعي الخصم كتملك للمراقبة أو أرباح العمل .

3- ومبدأ الشمولية وعي بالمؤسسة كنسق للسلطة .

¹ - المرجع السابق ، ص 117.

فمبدأ المعارضة والمواجهة والذي يعتبر أكثر رسوخا لأنه يشكل نسق الفعل التاريخي العمالي مؤسس على العلاقة الاقتصادية أكثر منه على العلاقة الاجتماعية أما مبدأ الهوية متمركز أكثر حول الدفاع عن الحياة الخاصة للعاملين ومواقفهم المشكلة في الحياة اليومية بمواقع العمل بالمصنع لأن هذه المعارضة لمن يحتفظ بالسلطة على العمل هي تأكيد للذات الفاعلة عبر سيرورة تاريخية لأن الفعل العمالي بمصنع الجلود هو فعل تاريخي إضافة إلى أنه نموذج ثقافي إذ يشكلان جوهر الصراع والنزاع داخل العمل يقول توران: "ترد الطبقة المهيمن عليها على هذه الهيمنة باتخاذها موقفا دفاعيا يرتكز على هويتها الاجتماعية والثقافية، ويرفض سلطة الطبقة المسيرة اعتمادا على تاريخيانية المجتمع"¹. بهذا الطرح فإن النموذج الثقافي للمؤسسة هو ما يعطي للممارسة الاجتماعية معناها ويوجه الفعل التاريخي لأن هذه الممارسات لا تتحدد عن طريق القوانين والمعايير الداخلية ولكن بما هو متاح من موارد تم تجنيدها لخدمة النموذج الثقافي لأن سيرورة تاريخيانية الفعل تنسم بالتراتبية والتوزيع وفي نفس الوقت تحديد الحاجات المرتبطة بالموارد التي يوفرها النسق الخارجي للتنظيم والنظم بحد ذاته وما يوفره للفاعلين إضافة إلى ثقافة المؤسسة التي تشكل التوجهات والأفعال الاجتماعية .

شكل (20) توجهات الموارد والأفعال في ضوء النموذج الثقافي للمصنع

توجهات	حركة	نظام
الموارد والأفعال	نموذج ثقافي	تسلسل هرمي للسلطة
العمالية	تجنيذ موارد	حاجات

المصدر: جان بيار دورات، روبيل فابل، علم الاجتماع المعاصر، مرجع سابق، ص 348.

إن المراحل التي مرت بها المؤسسة خاصة وأنها تأسست في مرحلة التسيير الذاتي الصناعي فكان الارتباط أساسا بالاتجاه الإيديولوجي للدولة فمظاهر الصراع تجسدت فعليا في المظاهر الفردية من ترك مكان العمل، تغيب غير مبرر، عدم الالتزام بقواعد التنظيم وقد انتشرت هذه المظاهر بالمؤسسة رغم أن ذلك لا ينطبق على واقع جميع الورشات هذا من جهة وكذا الأخذ

¹ - جان بيار دورات، روبيل فابل، علم الاجتماع المعاصر، مرجع سابق، ص 348.

يعين الاعتبار الأصول الاجتماعية للعامل وهي يد عاملة غير مؤهلة في غالبيتها وبروز مؤشرات أثقلت المؤسسة كانهخفاض قيمة الدينار ورفع الدعم عن جملة من المواد الأولية وكذا تراجع في السوق المحلي انعكس على مرونة العمل وسير المؤسسة، لأن الصراع هو من العوائق التي تكبح وتواجه التغيير التنظيمي الذي يعتبر من سمات المؤسسات الحديثة .

كما لا نغفل عن اليد العاملة المؤقتة وهم الفئات العمالية في المستوى المهني الأدنى خاصة (مهنين، تنفيذيون) فإننا بهذا التصنيف نحاول أن نبين المكاسب والمكانة والوضعية المهنية والسلطة فإن هذه الفئة المهنية هي أضعف فئة في حلبة الصراع لأن تمثيلها شكلي إضافة لتعاطيها لأجور متدنية وخاضعة لسوق العمل وأن مصير هذه الفئة مرهون بسلطة أرباب العمل . أي أن العمال بمصنع الجلود يتمتعون بسلطة أضعف لهذا نجد ممارسات تتنافى ومعايير العقلنة للضغط على أرباب العمل وأكثر فئة تتعرض للضغط وهي الأكثر مواجهة في الصراع وهم عمال الإنتاج وفي ذات الوقت أجور منخفضة مقارنة بالمستوى الأعلى وهذا التباين في مخيالهم أنهم الفئة التي يقع على عاتقها نجاح المؤسسة فهم يتطلعون لتحسين وضعيتهم، هذا التباين كفيل بخلق مجالات صراع تنظيمي ولهذا فإن إدارة التنظيم يجب أن تلعب دور الوسيط لحل المنازعات والحد من الصراع حتى لا يتحول لحالة مرضية يكون فيها غياب المعايير والمعنى هو الصفة السائدة ومن جانب آخر يجب أن تحظى بتقسيم علمي للعمل يكون أكثر ملاءمة وتوافقا بين الفاعل والنظام كل ذلك يجعل الصراع يميل إلى التناقص مع التنسيق والضبط التنظيمي.

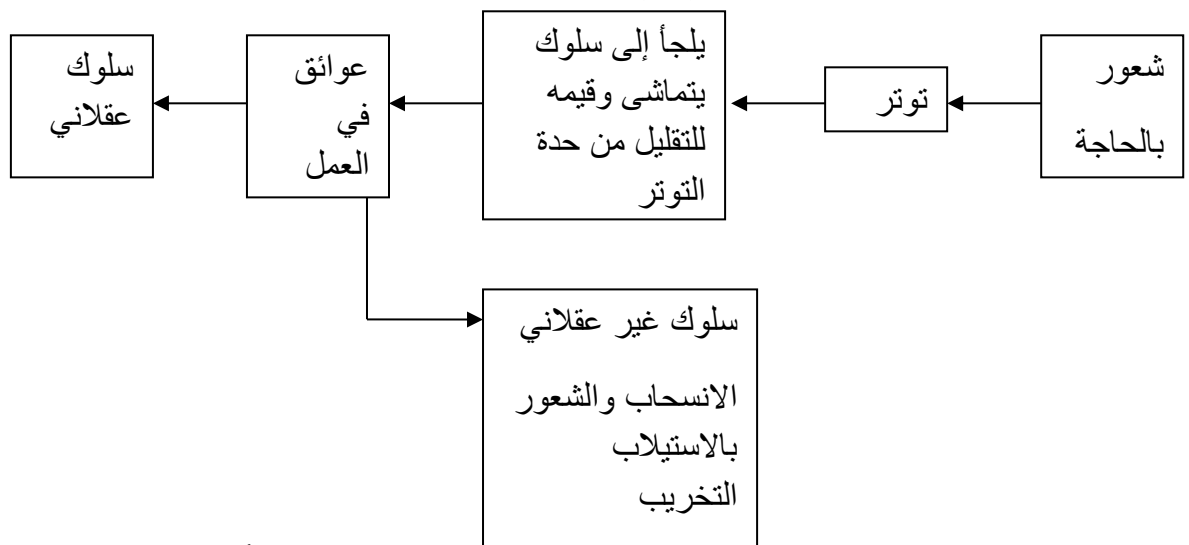
11. الحوافز في العمل: لماذا تصدر عن الأفراد سلوكيات لا تتماشى والعقلنة؟

يمكن ملاحظة دافعية الإنجاز من خلال النظر إلى وضعية العاملين على مستوى الورشات الإنتاجية أو الصيانة أو حتى على مستوى الأعمال المكتبية فنلاحظ تباينا في مستويات الأداء واختلافا في الممارسات التي تتجلى في السلوك اليومي والجهد المبذول في الأعمال لأنه لو تمتع العمال في حقولهم داخل المصنع بالقدرات والمهارات الكافية فإن مستويات الإنتاجية وكذا أداؤهم يرتفع، لأن الأفعال الصادرة من مختلف العمال في فضاءات عملهم هي نتاج دافعية من جهة وكذا نظام الحوافز المتبع لأن العوامل الداخلية لدى العامل هي التي تحركه

وتوجه سلوكه نحو القصد إلى الفعل أو الترك وتبقى الحوافز مؤشرات خارجية بشقيها المادي والمعنوي يقرر المسيررون بإدارة المؤسسة منحها للعمال مقابل القيام بعمل متميز لأننا فعلا واجهنا صعوبة في التعامل مع هذا المتغير خاصة في دراستنا الميدانية لأنه داخلي متعلق بالذات لكن ما نحن بصددده هو النسق العقلاني الاجتماعي لأننا إذا ألقينا نظرة على سلوك العمال داخل المصنع فإنه متقلب من ورشة إلى أخرى.

وعليه نستنتج أن ما يجب أن تسيّر عليه مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته أن تهتم بالدافعية لتحفيز العمال من أجل أداء أفضل وللقيام بما تطلبه منهم عبر: رواتب، مكافآت مادية، رحلات أو أوسمة وهذا من أجل أن يستثمر العمال طاقتهم لصالح العمل ولكي نتمكن من فهم السلوك التنظيمي لابد من فهم البعد الداخلي لذات الأفراد والخصائص المميزة لكل عامل لأن كل فرد عامل بهذه المؤسسة له شخصيته التي تميزه عن غيره تتجلى في استعداداته إذا أن دوافع العامل تتغير ويتحرك سلوكه باتجاه تحقيق أهداف وغايات بوسائل يعتقد أنها أكثر عقلنة، لأن العامل يجد ذاته يواجه مواقف أثناء العمل أو أحداث قد تكون بمثابة عائق في سبيل حاجاته مما تجعله يتصرف بسلوكات مثل اللامبالاة، العدائية، التهرب والتخريب وهنا يتشكل لديه سلوك غير عقلاني هو نتاج ضعف دافعيته من جهة وكذا القيم التي يحملها العمال إذ تؤثر على إدراكه للمواقف .

شكل (21) دافعية السلوك لدى العمال بالمصنع



المصدر: بتصرف و تعديل من قبل الباحث : الشكل مستوحى من أطروحة المهدي بن عيسى

"ثقافة المؤسسة"

ولتفسير الشكل السابق والمعبر عنه ميدانيا بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته نعبر عنه بان شعور العامل بنقصه الحاجة مثلا لتقدير ما يبذله من جهد تجعله في حالة من التوتر وبالتالي فإنه يفسر ذلك بناء على القيم التي يحملها إما لتحقيق التوتر أو لتجاوز عوائق العمل وبهذا يتحرك سلوكه إما نحو أفعال عقلانية تتماشى وأهداف التنظيم وفي الغالب تصدر سلوكيات غير عقلانية وهذا ما كان ظاهرا في الدراسة الاستكشافية إذا لاحظنا حالات من الاستيلااب وكذا التخريب والتهرب وهذا ناتج عن غياب التحفيز وتفعيله داخل المؤسسة من قبل الإدارة التي لم تخطط وتدرك أنهم يتمتعون بالاستقلال المهني وينزعون نحو اكتساب حاجات جديدة هذه الأخيرة تختلف من عامل لآخر تبعا للبيئة التي نشأ فيها، فحجم نشاط الفرد للحصول على ما يرغب داخل التنظيم مرهون بمستوى الحرمان ولهذا نجد أحيانا عمالا يبذلون جهودا أكبر للحصول على قبول التنظيم وهنا تتدخل الإدارة لتفعيل الحوافز لأن عملية التعزيز مرتبطة بالعلاقة بين المثير والاستجابة لأن سلوك الفرد العامل هو نتاج لمثير خارجي مما يجعل سلوكه يستمر ويتكرر وفي حال حدوث العكس فإن سلوك العامل يتناقص وحسب تفسير سكينر "أن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن ما يعتبر معززا عند الفرد قد يكون غير ذلك عند آخر"¹

إن السلوك يتحدد عن طريق مثيرات خارجية إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار دور الحاجات الداخلية للعامل لأن العمال بمصنع الجلود يرون أن غياب الحوافز خاصة أولئك العاملين من ذوي الأقدمية فعبر تاريخ المؤسسة يرون أن سياستها لا تتمتع بالعدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بجانب الحوافز التي في غالبيتها معنوية وغير مادية حيث يبين الجدول الآتي عملية التحفيز في مصنع الجلود تبعا لنظرة العاملين التي تتمايز وتختلف.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 297-298.

جدول (33) إقرار العمال حول طرق وآليات التحفيز التي تستعملها إدارة مصنع الجلود

الحوافز في العمل	التكرار	النسبة *	النسبة **
مادية	97	23.2%	47.8%
معنوية	194	46.3%	95.6%
مادية ومعنوية	128	30.5%	63.1%
المجموع	419	100%	---

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من أصل العينة (203).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه تم اقتراح بديلين على المبحوثين كإجابات محتملة على السؤال الذي طرح عليهم فيما يتعلق بالحوافز ونعتقد أن ذلك مجال سيكشف لنا العوامل التي تحرك الفعل العمالي وتحدد بواعثه فكانت النتائج الإحصائية على هذا النحو:

أن أغلبية العمال يقرون بأن الحوافز المعنوية هي الشكل الأكثر ممارسة من قبل المسيرين بالمصنع وذلك بنسبة 95.6 % من العمال ، وهي الإجابة الأكثر تكرارا بين الإجابات إذ تمثل 46.3 % من مجموع الاجابات وهي أكبر نسبة يرون أن طريقة التحفيز المعتمدة من قبل إدارة المصنع تركز أكثر على الحوافز كالتعلم والقبول والمدح والثناء أو حرية الانتماء لجماعة والحصول على تشجيعها ، تليها الأسلوب المتبع بالجمع بين الحوافز بشكليها المادية والمعنوية من قبل المسيرين داخل الوحدات حسب العمال حيث أن 63.1 % من العمال عبروا عن ذلك وهي الإجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل 30.5% من مجموع إجابات العمال بينما يرون أن الأسلوب الأقل ممارسة هو الحوافز المادية والتي في نظرهم تخضع لعلاقات المحسوبية والعلاقات غير الرسمية حسب العمال ، حيث أن 47.8 % من العمال عبروا عن ذلك وهي الإجابة التي تقابل أقل تكرارا وتمثل ما نسبته 23.2% من مجموع الإجابات الحوافز المادية ولكنها تقتصر على أمور كالوجبات أو بذلات العمل لكن في غالبيتها ليست كما المؤسسة في بداية تأسيسها فقد كانت الحوافز تظهر أكثر كزيادات مالية أو رحلات سفر .

توضح هذه المعطيات أن أغلب العمال يجمعون على الحوافز المعنوية رغم رأي فريق آخر وعدم إنكارهم لوجود حوافز مادية وهذا ما لاحظناه في المقابلات الميدانية فقد صرح عامل - يعتبر من قدماء المصنع-: أن الحوافز قليلة ليست كما كانت في السابق وهذا راجع لضعف حصة المؤسسة في السوق وكذا المشاكل الداخلية، لأن هذه النظرة لها دلالة في السياق التاريخي لنشأة المؤسسة وليست وليدة نظرة آنية بل هي وليدة الجوانب الإنتاجية وكذا إعادة الإنتاج لاختلالات الدور الوظيفي لأنه قبل الكلام عن متطلبات التحفيز وكشف كوامن الدافعية لابد أن نرى انعكاسات ذلك على أداء العمال وكمية الجهد المبذول لأن ذلك يتجلى في العوامل التالية:

- أعطاب على مستوى الآلات خاصة آلات دبغ الجلد بالتالي إنتاج ضعيف لأن وضع نظام للحوافز يتطلب نظام صيانة ملائم وتحفيز للمشرفين على هذا النظام على أن يكون هناك هامش حرية ومجال للمناورة وتجاوز قواعد التنظيم.

- توقف الإنتاج مرات خاصة وأنه معتمد على مواد أولية في مقدمتها الجلود أو مواد كيماوية يتم جلبها من العاصمة (مستوردة في غالبيتها).

- عدم وجود تكامل بين العمال خاصة العمال الجدد الذين يؤدون في معظم الحالات بطرق غير سليمة وبطيئة.

- عدم وضوح الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة خاصة في تحديد المهام المطلوبة من العمال.

- تذبذب الانتاج والعشوائية في الاستقطاب ودوران العمل المستمر.

- ضعف التكوين والتأهيل لأداء العمل.

لأن هذه العوامل السالفة ما تم ملاحظته بمصنع الجلود وهي عوامل يغلب عليها ممارسات لا تتماشى ومعايير العقلنة والتنظيم العلمي للعمال لأن المسؤوليات تقع خارج سلطة الفاعل لأن عدم عقلنة الإدارة لم تستطع أن تضمن المرونة في العمل من جهة وعدم تحفيز من جانب ثان وهذه الحالة هي نتاج تراكم في ضوء تاريخ المصنع والمناخ المركزي الذي لا يسمح بالمبادرة في

بلد سائر في طريق النمو كالجزائر فعامل ذلك يرجع لعوائق دمج العمال في الحياة الصناعية للمؤسسة.

وفي الاتجاه ذاته فإن الحوافز المقترحة كانت تشبه التدابير المادية والمعنوية بدرجة مبالغ فيها وغير فعالة فهذا العنصر الانحرافي والممارسات اللاعقلانية دفعت بالعمال إلى تحديد وتجميد الجهد المبذول عند مستوى محدد ويروونه مناسباً وكافياً لإشباع حاجاتهم مقابل التقنير والأجور المتدنية والإرغامية ترجعنا في صورة أشبه ما تكون بصورة الإنسان في العصور الوسطى السيد والعبد وهذه الوضعية الرثة تتناقض والأهداف المطلوبة والتي تتميز بها المؤسسات الحديثة لأن المسيرين للمصنع يجهلون هذه الآلية أو يتجاهلون ما جعل مستوى أداء المؤسسة في السوق يتراجع لأن الاقتصاديين بالجزائر خاصة 40 سنة للخلف وهي بداية نشأة المصنع لم ينشدوا الانسجام والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف التصنيع على المستوى الكلي بل كانت تدابير إيديولوجية محلها دوائر مفرغة.

جدول (34) ردود أفعال العمال في مصنع الجلود تبعا للحوافز

رد الفعل حوافز في العمل	التهرب	اللامبالاة	اللجوء للمشرف	مجموع الإجابات	مجموع العينة
لا توجد	95 %54.3	105 %60.0	92 %52.6	292	175
توجد	22 %78.6	27 %96.4	15 %53.6	64	28
المجموع	117 %57.6	132 %65	107 %52.7	356	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصريحين بعدم وجود حوافز في العمل هو 175 وبوجودها هو 28، والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار أكثر من إجابة حول رد فعله.

وكما هو واضح من هذا الجدول نلاحظ أن هناك علاقة بين عدم وجود الحوافز والسلوكيات التي لا تتماشى والعقلنة حيث أن ما نسبته 60% من العمال لا يبالون بنظم العمل وسيره ورد فعل هذه مردها لضعف الحوافز بينما ما نسبته 54.3% رد فعلهم على هي التهرب من المهام والتغيب وغيرها من الأفعال التي تطبع مشهد اليومي في المصنع .

لأننا لاحظنا حتى العمال أنفسهم يجهلون وضعية مؤسساتهم في السوق، فعملية التحفيز التي تنتهجها المؤسسة غير فعالة إطلاقاً حيث نشهد تخلفاً ثقافياً مؤسساتي نتيجة غياب التحفيز من جهة والهوة الموجودة بين الإطارات المسيرة والعمال في المستوى الأدنى من التنظيم من جهة أخرى، فالأموال التي تم ضخها مؤخراً في آلات من أجل تحسين الإنتاج إلا أن أرباح المؤسسة في تراجع ناتج عن سير العمل ولا عقلانية الفعل العمالي الذي يعاني على مستوى دافعيته فالطريقة التي يبحث فيها على الربط بين تحسين الأداء لزيادة الإنتاج -وهنا جانب تقني- والجانب السلوكي المتمثل في تحقيق الدافعية للعمال عن طريق التحفيز مبهم لأن الروتين في أداء الأعمال خاصة وأن نظرة الإدارة الأحادية للجانب التكنولوجي على أنه الحاسم في زيادة الإنتاج حسب تصريح أحد الإطارات: "وفرنا لهم آلات حديثة هم الذين -العمال- لا يرغبون في العمل" أي أن حجتهم تتمثل في النظام الآلي الذي يحكم من خلاله على أداء العمال وعلى سير المصنع فهذه النظرة متناقضة لأن النظام المادي التقني أمر طبيعي بأي تنظيم يسعى إلى تحسين نوعية الآلات ولكن الخلل هو تجاهل الجانب الاجتماعي بمعنى أن النظام التقني ليس نتاج اجتماعي لأن التنظيم العلمي والعقلاني لا يتحدد بنسب المساهمة في تعديل جانبه التقني وحسب بل لا بد من وجود تنظيم اجتماعي سليم لأن عملية التحفيز خاصة المستمر تسمح للعامل بتأدية دور والتمتع بهامش حرية فتجاهل معايير العقلنة يكون سبباً في تكاثر مظاهر باثولوجية على مستوى القواعد التنظيمية وهنا تتعقد وضعية العمل فالعامل لا يمكنه أن يكون مسؤولاً عن وضعيته في الحقل التنظيمي للمصنع.

لأنه قد يكون من الملائم للأفراد العاملين في ما مضى أو أن بإمكانهم أنجاز المهام في وضعيات متعددة على مستوى كل ورشة فإنهم يستطيعون وبدرجة أكثر تخمين وإدراك الجهد المبذول لإنجاز العمل وتقدير احتمالية الحصول على التحفيز (مادي/معنوي) فقلة الحوافز وعدم توافقها مع الإنجاز سبب كبج الإنتاج مما أثر على سير العمل لأن المؤسسة لا تتعامل مع

العمال ككيان اجتماعي متحرك ولهذا قبل أي عملية تحفيز كان يتوجب وضع استراتيجية للتأثير على البناء الاجتماعي للمصنع وليس الأفراد العاملين كذرات اجتماعية شاردة.

لأن ما لاحظناه هو وجود مكافآت خفية تخضع لمنطق جهوي رغم بعض المكافآت الظاهرة كتغيير المراكز لكن ما كان غالبا هو وجود عدم الرضا لأن العمال يقارنون أنفسهم بعمال في قطاعات نشاط آخر لأنهم لا يبحثون عن إشباع الحاجات وحسب بل عن العدالة التنظيمية في تحقيق عملية التحفيز في ضوء مدخلات ومخرجات المصنع. "لأن العمال محكومون بمنطق العاطفة في حين أن طريقة التحفيز المتبعة تتم عن طريق منطق الثمن أو الفعالية فالخطأ الناتج عن التسوية أو الفهم المتبادل بين هذين المنطقيين يؤدي حتما إلى وجود صراع ليس من السهل تجاوزه فالرغبة بالإحساس والارتياح بين زملاء العمل تتقل بشكل سهل المنفعة البسيطة الفردية ومنطق الأسباب إلى الكثير من المبادئ الإدارية الخاطئة"¹ وبهذا الطرح فإن عدم عقلنة التحفيز من قبل إدارة مصنع الجلود انعكس على أداء العمال وممارساتهم داخل التنظيم حيث أن عدم عقلنة الحوافز تتجلى في:

- ممارسات غير واعية لأن العوامل المؤثرة جعلت العامل غير متحكم في أدائه ويغلب عليه العشوائية واللامبالاة.
- عدم تحديد حاجات ودوافع العمل بالنسبة للعمال.
- عدم وجود قائمة بالحوافز التي نسعى لاستخدامها.
- غياب فعالية الإدارة بسبب غياب نظرة استراتيجية لتعزيز انتماء العمال.
- نظام الأجور الثابت والذي يعود لأنظمة عمل لا تتماشى ومعايير تنظيم علمي تايلوري.

¹ Luc (B), Noël (E), **Organisation: Théories et Applications**. Ed organisation, P65 .

12. سيرورة عملية الاتصال والتفاعل في المؤسسة:

قبل التطرق لسيرورة المعلومة وانتقالها في الحقل التنظيمي وآلية الاتصال المنتهجة والتي تغذي الفعل، لابد من التطرق للنظام الرمزي وخاصة اللغة المستخدمة ودورها في عملية التفاعل والاتصال لأنها تتضمن استخدام رموز دالة تقول في إطار خبرة الجماعات العمالية وسياق الفعل، لأن اكتساب العامل لنظام رمزي لجماعة العمل هو أساس قدرته على التفاعل وفي ذات الوقت أساس لتشكيل الهوية وتشكل ما هو اجتماعي وثقافي داخل التنظيم .

فالتفاعل الرمزي يحوي جانبين مترابطين، جانب أساسه الفعل الاجتماعي الموجه والذي يحمل المعنى، والشق الآخر من التفاعل يتم من خلال النظام الرمزي لأن المتفاعلين يشاركون في معظم الوقت في المعاني الدالة للرمز وبناء على هذه الثنائية فعل اجتماعي - رمز، فإن التركيز هنا يكون حول عملية التأويل التي يفسر المتفاعلون من خلالها المعاني وبالتالي فإن الحقيقة الاجتماعية التي نحن بصدد معالجتها هي حقيقة عقلية تركز على ما يحمله العاملون من معتقدات وتصورات ومعان مع الأخذ في الحسبان البناءات أين يتم التبادل بين الفرد وما هو اجتماعي، فحسب هيربرت بلومر " أن الفعل الاجتماعي الموجه للحصول على استجابة من آخر أو آخرين، يؤدي إلى عملية التفاعل والتي تركز في مجملها على الخاصية الرمزية للفعل في إطار عملية التفاعل والاتصال " ¹ وبالتالي فعملية التفاعل هنا ليست خاضعة لأنماط جاهزة وحتمية على الفاعلين اتباعها وإنما هم يقومون بتأويل معنى الفعل وبالتالي فالعمليات الاجتماعية والعلاقات بين أفراد التنظيم وما ينتج عنها من بناءات اجتماعية - ثقافية لا ينظر إليها كأمر ثابتة ولكن كعملية ديناميكية لأن الحقيقة التي تتمحور حول مجتمع المنظمة لا تتوفر ولا تتم بمعزل عن التفاعل وتأويلهم لما هو موجود لأنهم يشكلون تصوراتهم ومعرفتهم بناء على ما يرونه نافعا وهنا الجانب البراغماتي الذي هو أساس فلسفة الفعل .

وبما أن المجتمع يمثل الإطار الكلي ومجتمع المنظمة كجزء من هذا الكل فإننا نفسر سيرورة الاتصال والتفاعل في إطار البنية الاجتماعية لأن التفاعل داخل المصنع هو عملية اختيار عقلائي بالأساس في إطار البنية (مجتمع المصنع) أي أن الفعل يتم في هذا المجال إما التقني

¹ Bloumer, (H.), **Symbolic interaction** . Englewood cliffs . prentice Hall, USA, 1969

أو التنظيمي حيث تعرف البنية التنظيمية "مجل المصالح والهيئات الداخلية والعلاقات العضوية الموجودة بينهم سواء أفقيا أو عموديا يعرفها شاندلر Chandler مجمل المسالك الهرمية والاتصالية بين مختلف المستويات هذا من جهة والتي من خلالها يتم نقل المعلومات والمعطيات من جهة ثانية ¹ هذان التعريفان يركزان على العلاقات الهرمية في جانبها الاستراتيجي والرسمية بينما يرى جانيو Jarniou "أن البيئة التنظيمية مكونة من الوحدات الإدارية ونمط ترتيبها والوسائل البشرية والمالية والعلاقات المترتبة عن هذه البنية ² أي هي مجال لعقلنة الاتصال والأفعال وتقنينها. لأن العامل يعيش ويتفاعل داخل بنية ولا يمكننا الفصل بين المادي والرمزي لأنه يخلق عالمه الخاص لأنه ليس كمستجيب لحالات بيولوجية بل حامل لهوية اجتماعية وكذا كجسد يخلق أشياء ودلالات ويؤول أفعالا في وضعياته داخل الحقل التنظيمي لأنه يتمتع بالاستقلالية والذاتية في التصرف لأننا كما أشرنا سابقا أن العمال لا يستجيبون مباشرة لتأثير البيئة التنظيمية وإنما تتم عبر توسط عملية التأويل لأن الأفكار والتصورات لا تتحول إلى أفعال إلا بعد أن تكون واضحة ففي كتابه جوفمان ارفينغ ³ حيث يؤكد أن التعابير الجسدية ونوعية الأفعال تعتبر مؤشرا حاسما وصادقا للمعنى لأن الفاعلين يحاولون إظهار أحسن ما لديهم في قواعد اللعبة بين المرسل والمستقبل أي أنها لعبة تخضع لعملية الانطباعات والاستعدادات الفردية حتى تستمر العملية الاجتماعية، لأن الأفراد يحاولون إعطاء إشارات تتناسب مع المكانات التي يحتلونها وهذا ما لاحظناه مع كثير من العمال أثناء الدراسة الميدانية رغم رتبة الديكور - إن صح التعبير - داخل المصنع وتنظيم الآلات غير المناسب والوضعية الرثة إلا أن بعض العاملين على اختلاف الجماعات التي ينتمون إليها وتباين قيمهم يهدفون أثناء عملية الاتصال في الوضعيات المهنية خاصة في حالة التنظيم اللارسمي فإنه يحاول أن يقوم بتقديم واختيار الممارسات حسب ما يود أن يعتقده الآخرون حيث أن العامل كجسد حامل لهوية وكذات اجتماعية فإنه - جوفمان - في كتابه خاصة الفصل الرابع والخامس يتفق مع دوركايم الذي يرى أن البناءات الاجتماعية تتشكل في ضوء توجيه الفرد وأنماط فكره وشعوره لأن الفاعلين بما استندمجه من ثقافة الجماعة العمالية التي ينتمي إليها واعتبار الآخر في عملية التفاعل مع الأخذ

¹ - محمد الهادي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم : من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 110 .

² - نفس المرجع، ص 111 .

³ Erving, Goffman, *The presentation of self in everyday life* . Anchor Books Ed, USA, 1959 .

بعين الاعتبار عاملي الزمان والمكان لأن التفاعل وعملية الاتصال داخل المصنع ليست عملية ظرفية كما في الحياة اليومية بل هي عملية وسيروية لأن الفاعلين يناورون ويبنون قواعد لعب واستراتيجيات لقراءة المواقف والرسائل والمعلومات وتبادلها وكذا تأويلها.¹

جدول (35) العلاقة بين الفئة العمالية وأسس اختيار الزملاء في العمل

اختيار الزملاء الفئة العمالية	أساس التخصص	الانتماء لنفس الوحدة	علاقات خارجية	أساس الكفاءة	مجموع الإجابات	مجموع العينة
إطار	3 %5.8	37 %71.2	3 %5.8	12 %23.1	55	52 %100
تحكم	22 %66.7	20 %60.6	32 %97.0	24 %72.7	98	33 %100
تنفيذ	39 %33.1	91 %77.1	57 %48.3	22 %18.6	209	118 %100
المجموع	64 %31.5	148 %72.9	92 %45.3	58 %28.6	362	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصرحين حسب الفئات المهنية في العمل هو 52 من الاطارات و 33 من فئة التحكم و 118 من فئة التنفيذ والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار أكثر من أساس من أسس اختيار الزملاء.

إن دراسة العلاقة بين المتغيرين حسب المعطيات المسجلة في هذا الجدول تجعلنا نلاحظ أن ما نسبته 97% من فئة التحكم ترى بأن اختيار الزملاء راجع للعلاقات خارج المؤسسة وهذا ما تراه دراسة بومخلوف حول الظروف الخارجية للعامل المتعلقة بالهجرة الفردية، و ما نسبته 77.1% من فئة التنفيذ يرون أن أساس اختيار الزملاء في العمل هو الانتماء لنفس الوحدة وهذا لكي يشبع العامل حاجاته وما نسبته 71.2% من الإطارات لهم نفس الموقف مع فئة التنفيذ. وعليه نستنتج ان هناك ميلا من قبل العمال نحو تشكيل العلاقات الاجتماعية غير الرسمية وهناك

¹ - Performances : Belif in the part one is playing, p17-76. لمزيد من الاطلاع انظر الفصل الأول من الكتاب

تجانس بينهم فيما يخص متغير الفئة التي ينتمون لها فهم متشابهون تماما في اتجاه تشكل علاقاتهم وقد أكد ذلك الشواهد الكيفية حيث صرح لنا معظم العمال " بان الواحد يحتاج بن عمو وصاحبو ويوقف معه في كل شي على خاطر الادارة مافيهمش الخير لاهين بصوالحهم " .

ومنه نستنتج أن الأفراد في مواقع العمل يتفاعل مع غيره من خلال عملية هامة ألا وهي الاتصال لأنه الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها الاتفاق وانتقال المعلومات والقرارات والأوامر في مختلف المستويات الإدارية وجماعات العمل إذ أن كفاءة الاتصال ترتكز على جوانب مادية ومعنوية كالجوانب الرسمية للعمل وغير الرسمية ووسائل تنسيق وكذا تماسك الجماعة وحجمها فهذه الأخيرة تؤثر في تحقيق حاجات الفرد ورغباته وميوله وتعدل في مرات اتجاهاته وميوله كما يرى بومخلوف محمد¹ أن عملية الاتصال تتأثر أيضا بحجم التنظيم، فتشعب هذا الأخير وتعددت فروعها حيث يتوقف عليه حدوث الاتساق والانسجام وإبلاغ الأعضاء بقضايا التنظيم المتنوعة سعيا من أجل تحقيق أهدافه، كما أن وضع قنوات محددة للاتصال وسريانه الدقيق وفي أوقات مناسبة ووضوح يصبح من الأمور جد الحساسة وترتبط به كثيرا فعالية الأفراد، حيث تعتبر المؤسسة محل الدراسة حقلا نشطا لنقل المعلومات والوقائع لذا فمن الطبيعي أن هناك اتجاه في نوعية اتصال معين تعمل به المؤسسة يؤثر على مختلف مسارات الممارسة التنظيمية ناهيك عن وجود الشائعات التي تعيق عملية الاتصال بسبب انسداد قنوات الاتصال

¹ - بومخلوف محمد، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية . مرجع سابق، ص 234

جدول (36) اقرار العمال حول كيفية الحصول على المعلومات تبعا للأصل الجغرافي:

الحصول على المعلومة الأصل الجغرافي	من المشرف	روابط قرابية	الزملاء	اللوائح والإعلانات	مجموع الإجابات	مجموع العينة
ريفي	38 %38.8	45 %45.9	71 %72.4	65 %66.3	219	98 %100
شبه حضري	21 %44.7	23 %48.9	43 %91.5	28 %59.6	115	47 %100
حضري	33 %56.9	42 %72.4	42 %72.4	41 %70.7	158	58 %100
المجموع	92 %45.3	110 %54.2	156 %76.8	134 %66.6	492	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

أن عدد المصرحين حسب الأصل الجغرافي هو 98 ريفي و 33 و 47 شبه حضري و 58 حضري والنسبة محسوبة من أصل هذه الاجابات، لأن المبحوث كان له الحق في اختيار أكثر من طريقة للحصول على المعلومات داخل المصنع .

يتبين من الجدول أن المتغير المتعلق بكيفية الحصول على المعلومات وضعت له أربعة بدائل محددة، على العامل أن يختار منها كما يتبين لنا كذلك أنه تم توزيع العمال وفق الأصل الجغرافي لأن عملية الاتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والحقائق بين الأفراد والجماعات حيث نجد أنها تمثل لدى العمال من الاصل الشبه حضري 91.5% يحصلون على المعلومات من الزملاء اي هناك ميل للعلاقات غير رسمية أي يرجعون الحصول على المعلومة للزملاء وهو ما يعبر عن تماسك الجماعة وديناميكيته لأن التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية هي ما يعبر عن هذه النسبة ويؤكدنا فتدفق المعلومات يكون عبر الزملاء وهذه الفعالية هي عصب نظام الاتصال بالمؤسسة حسب إقرار العمال من ذوي الأصل الجغرافي شبه حضري.

والملاحظ أن هذه الفئة تعتمد على الاتصال غير الرسمي بينما هناك انسجام لدى فئة العمال من الأصل الجغرافي حضري ما نسبته 72.4% يرون بان الحصول على المعلومة يكون بالاستعانة بالروابط القرابية وهذا ما يؤكد تمسك العمال بموروثهم الريفي المستند على هذا النوع من العلاقات وهذا يعبر عن أزمة نوعية وخطيرة داخل التنظيم وتكون سبب في إنسداد قنوات الاتصال اي يركزون على وعليه نستنتج بناء على المعطيات الإحصائية المحصل عليها فإن للاتصال أهمية بالغة إذ يمنح المؤسسة امتيازات تعتمد عليها من أجل تحفيز العمال فاعمل الزملاء خاصة لدى فئة التحكم هو النمط المعتمد لكيفية الحصول على المعلومة سواء في شقها الشفهي أو المكتوب لكن هذا النوع من الاتصال مبني على تبادل المصالح إضافة لعامل القرابة والجهة الجغرافية ومتأثر بهما.

فهذه الطريقة المعتمدة على استراتيجية يتبناها الفاعلون في اتجاه قائم على تفاعل تغذية البراغمية فهذه المنفعة الناشئة عن اتجاهات فئوية بين جماعة العمل بالمصنع فالعاملون يلجؤون لهذه الحالة من الاتصال في حالة تعارض مع الجهاز التسييري لأن الإدارة الناجحة تأخذ بعين الاعتبار الأشكال المتباينة لشرائح وبنية جماعات العمل وهذا لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك كالصراع والتنافر.

فغالبا ما يرسم السلوك المتحقق للفرد في ضوء المعاني التي توصل إلى فهمها فمثلا يعتبر لعامل المنطقة الجغرافية (حضري، شبه حضري، ريفي) أثر كبير في استقبال المفاهيم بصور إدراكية مختلفة لأن تحقيق الاتصال الفعال ونقل المعلومات بكفاءة أيضا يجب الأخذ بعين الاعتبار الخبرة المتراكمة واستعدادات العاملين لأنه حسب **كيث ديفيز** "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل"¹ لأن الفاعلين داخل التنظيم الصناعي بحاجة ماسة إلى المعلومات الصحيحة والتي من شأنها أن تزيد في مرونة العمل وزيادة نوعية الإنتاج، وقواعد ضبط العمل، والحوافز وغيرها من المعلومات التي تجعل المؤسسة كمنسق وعامل مشترك بين مختلف الفئات العمالية والحفاظ على المناخ التنظيمي وتقوية القيم

¹ - كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي. تر: سيد عبد الحميد مرسي، القاهرة، دار النهضة، مصر، 1974، ص 309-311. نقلا عن محمد بومخلوف ' مرجع سابق، ص 234.

المعيارية للتنظيم لأن سلوك العمال هو محصله تفاعلهم مع البيئة الموجودين بها، أي هناك تفاعل بين خصائص العامل الاجتماعية والخصائص السوسولوجية للتنظيم، لأننا لاحظنا من خلال النتائج التي يؤكدّها ويثبتها الميدان عبر الجداول الإحصائية أن معظم العمال يجمعون على أن الطريقة التي يحصلون بها على المعلومة تكون عبر الزملاء خاصة فئة التحكم فإن هذه العلاقة مبنية على سلطة الاستراتيجية التي يتبنونها والتي هي ممثلة في " القدرة على دفع الأفراد الآخرين إلى التصرف بما يخدم مصالحهم "¹ لأن عمال التحكم يتمتعون بخبرة وأقدمية في المصنع عكس الإطارات لأن في بعض الحالات لا يمتثلون للأوامر وإنما ينفذون التعليمات بطرق متباينة إما بجد أو تهاون فحسب تصور كروزي وزميله فريدبرغ أن مرونة عملية الاتصال وانتقال المعلومة خاضع لسلطة الفاعلين خاصة أثناء عملية التفاوض حيث يفسرها كروزي بقوله: "أن العمال الخبراء داخل التنظيمات يحظون بمعارف ومهارات عالية وتجربة طويلة في العمل، ويتمتعون بوضعية مريحة أثناء التفاوض سواء مع الإدارة أو مع زملائهم في العمل، طالما أن السير الجيد لبعض الأنشطة الأساسية داخل التنظيم يتوقف بالضرورة على تدخلهم أما المصدر الثالث للسلطة فهو القدرة على استيعاب مختلف العلاقات التي يقيمها التنظيم مع بيئته وتتأتى هذه القدرة لبعض الأفراد بفضل حيازتهم على معلومات ومهارات تهم تنظيماتهم والبيئة والمصدر الثالث يتعلق بموضوع التواصل إذا لا يكفي المستوى العالي والتكوين الرفيع الذي يحظى به المديرون في التنظيم لضمان نجاح قرار ما في بلوغ أهدافه فذلك يرجع في جوانب هامة منه إلى قدرة المعلومات التي يتوفر عليها هؤلاء المديرون والطرق والوسائل التي يتم بها ترويج القرار "²

إن هذا السلوك الذي يلجأ إليه العمال ما هو إلا تعبير عن جهلهم بالقواعد والمعايير التنظيمية وعدم استيعابها وبالتالي فهم يستغلون خبرتهم ويستثمرونها في ضوء فعل براغماتي مبني على خصوصيات الأفراد لبلورة علاقة سلطة خاصة وأنهم يتحكمون في مناطق الارتياح التي يتخللها المصنع من أجل استثمارها لصالح تطور الاستراتيجيات الفردية خاصة وأن الفضاء الذي يعملون فيه يتميز بالنزاع والنفور في كثير من الأحيان نتيجة أيضا لتأخر المعلومة وعدم وصولها في الوقت المحدد.

¹ Crozier Michel et Erhard Friedberg . **L'acteur et le système**. op.cit. p65.

² -Ibid,p72

جدول (37) اقرار العمال حول وقت الحصول على المعلومة داخل المصنع:

الحصول على المعلومة	التكرار	النسبة *	النسبة **
في الوقت المحدد	92	45.3	45.3
متأخر	111	54.7	54.7
المجموع	203	100	--

* النسبة محسوبة من مجموع الإجابات / ** النسبة محسوبة من أصل العينة (203)

أن أغلبية العمال يقرون بأن الحصول على المعلومة يكون متأخرا وهذا راجع لانسداد قنوات الاتصال داخل التنظيم وذلك بنسبة 54.7 % من العمال وهي الإجابة التي تقابل أكبر تكرار من الاجابتين إذ تمثل نفس النسبة تليها أن الحصول على المعلومة يكون في الوقت المحدد حسب العمال نسبة 45.3 % وهي نسبة تمثل أن الحصول على المعلومة يكون عبر الطرق الرسمية كاللوائح وإعلانات.

من خلال هذا نستنتج أن وصول المعلومة متأخرا يكون سببا في نشأة الصراعات ويكون ذلك من خلال عدم القدرة على إيصال المعلومات عبر القنوات التنظيمية إذا تشير الدلائل الموضوعية أن من بين عوائق الاتصال وعدم وصول المعلومات في الوقت المحدد راجع لصعوبة التكيف مع ظروف العمل وعشوائية التغيير وهذا أثر على الإنتاج فعدم الحصول على المعلومة أثر على الجانب السيكلوجي للعمال لأنه غالبا ما يتم الاتصال على افتراض أن العمال يمتلك الاستعدادات الكافية لاستيعابها إضافة إلى أن بعد المسافة بين الإدارة المركزية وبعض الوحدات كان سببا في تحقيق نتائج مرغوبة صعبة من فهم مدلول الرسائل لذا غالبا ما يتم الاعتماد على الوسائل المكتوبة التي تشكل هي الأخرى صعوبات في التغيير أما من ناحية العاملين الذين يرون أن المعلومات تصل في الوقت يبررون ذلك في ضوء اللوائح لا أكثر في بعض المهام البسيطة لكن السلوكات اللاعقلانية مرجعها لعملية الاتصال التي تنطوي على ألعاب الفاعلين وتصور إشكالي للمصنع لأن المعلومة الموجهة لأفراد نحو نفس الهدف التنظيمي خاصة في ورشة الصيانة ومعالجة الجلود وكذا الورشة المسؤولة على التسويق -توجههم نحو هدف واحد- جعلهم في فضاء تنافسي مفتوح لأن الفاعلين تتغذى مرجعياتهم على مرجعيات

مستمدة من الموروث الثقافي حيث يكون هناك احترام حد أدنى من القواعد التنظيمية وهي في معظمها قواعد نابعة من الجانب اللاشكلي، إذ أن هذه الوضعية تمكن الأفراد من بناء علاقات السلطة وتنسيقها من أجل كسب مزيد من هامش الحرية وهذا لتجاوز إكراهات النسق، لأن منطق الفاعلين يتأثر بالتحويلات التي تحصل على مستوى البيئة الخارجية فنحن بهذا الصدد لا نسعى لفهم التحويلات التي يسببها الاتصال وإنما نحاول أن نفهم كيف تعمل هذه العناصر المساهمة في عملية الاتصال وتأثيرها على تغير رهانات الفاعلين داخل مصنع الجلود يقول بيرنو "إن تحولا على المستوى التكنولوجي مثلا لن يستأثر باهتمامنا إلا بقدر ما يحدثه من تغير في علاقات السلطة ومنطق الفاعلين ومعايير السلوك داخل التنظيم"¹

جدول (38) وقت الحصول على المعلومة وعلاقته بما تبرمجه الإطارات في اجتماعاتها

مجموع العينة	مجموع الاجابات	يعمل به	لا يعمل به	العمل بما يتم برمجته وقت حصول على معلومة
92	92	43 %46.7	49 %53.3	في الوقت المحدد
111	111	9 %8.1	102 %91.9	متأخرا
203	203	52 %25.6	151 %74.4	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

نلاحظ من هذا الجدول أن الذين أشاروا بأن الإطارات لا تمارس ما تبرمجه خلال اجتماعاتها ويرجع هذا لتأخر الحصول على المعلومة في الوقت المحدد وهذا ما تمثله نسبة 91.9% ووما نسبته 53.3% يرون بأن المعلومة تصل في الوقت المحدد لكن لا يتم العمل بما تم برمجته مما يدل على أن الإطارات ليس لها إلمام بأمور المصنع ومتابعة الاتصال بين مستوياته وكذلك يعكس مدى عدم اهتمام الإدارة بتبليغ العمال بمخططات العمل مما يسهم في انتشار الشائعات .

¹ Bernoux Philippe, *la sociologie des organisations*, op.cit., p16-30

لأن المصنع كتنظيم اجتماعي يجعلنا نقر بمسلمة هي أن الحرية هي ما يشكل الميل الطبيعي لدى الأفراد لأننا بعيدا عن المنظور السيكولوجي الذي يرى الفاعل يتحرك وفق مثير واستجابة ولديه دوافع ورغبات وجدانية فإنه حسب المقاربة والتصور السوسيولوجي العامل فاعل عقلاني لديه القدرة على المفاضلة والاختيار لأنه يتصرف وفقا لمنطقه الخاص لأن من بين أهم العوائق هي الشائعات وهي نتاج لانسداد قنوات الاتصال فالشائعات هي انعكاس لشبكة العلاقات الهرمية خاصة وأن خطر التسريح يواجه العمال من فئة العقود المؤقتة، في هذه الوضعية تكون الظروف مواتية لتكاثر الشائعات وفي واقع الأمر فالشائعات هي ردود فعل أيضا خاصة أمام قرارات مجلس الإدارة.

لأن القرارات تؤخذ بمعزل عن العاملين في المستوى الأدنى ومن بين تلك المؤشرات هي شائعات غلق المصنع، بيعه للخواص، الاستغناء عن العمال والاحتفاظ بعدد أقل. خاصة في ورشات المصنع تنتشر الشائعات وهذا ما لاحظناه وسمعناه في ورشات المصنع أي في المستوى الأدنى من المصنع حيث تبلغ التوترات بين العمال مستوى مرتفع بفعل تكرار الشائعات وهذا لا يعني أنها لا تسير في المستوى الأعلى فمثلا من بين الشائعات "أن المواد الكيماوية المستعملة في دبغ الجلود جلبت بأثمان باهضة عكس ما هو متعارف عليه بالسوق وأن المزود متفق مع الإدارة في صفقة بزنسة " هذه الشائعة التي سمعنا بها في ورشة القطع الجلدية ومعالجتها في القاعدة أدت إلى استنفار الفئات العمالية المنخرطة في النقابة وكان لهذه الشائعة-مصدرها النقابة- لتعزيز موقعها في وسط العمال وكذا تناسب مع تجديد الثقة في النقابة وانتخابها والهدف هو المحافظة على المناخ التنظيمي في صورته الحالية .

إذ تسعى النقابة لإجبار الإدارة على الخروج من صمتها من جهة ثانية بالاعتماد على الترويج للمعلومة الخاطئة للتنبؤ بنيات المسؤولين عن المصنع، فبالرغم من أن مسارات التواصل الخارجية تتحكم فيها المؤسسة مثل الدعاية وعروض العمل والتسويق إلا أنها تقتصر لأدوات السيطرة على مسارات التواصل الداخلية لأن الشائعات تتولد إما عن طريق نقص في المعلومات أو فائض فيها أو انعدامها لأن شبكة التواصل الداخلي خاضعة لمسارين هما المسار الرسمي والمسار غير الرسمي " فقانون الشائعات تنتشر إذا توفر شرطان هما الغموض والأهمية وعبر عالم النفس الاجتماعي ألبورت بلغة شبه رياضية الشائعات تساوي الأهمية في الغموض ويقول

ألبورت أن هذه العلاقة هندسية وليست فقط عددية لأنه إذا لم يكن للحادثة أهمية من الزاوية الاجتماعية فإن الغموض لا يعتبر وحده كافيا لإحداث شائعة فالعلاقة بين الغموض والأهمية ليست علاقة إضافية وإنما تضاعفية. المعادلة: ش = هـ × غ ($R = I \times A$)¹

إن هذه الوضعية هي نتاج طبيعة الاتصال بالمصنع لأن عملية الحوار بين الفاعلين والرؤساء وكل العلاقات هي متعلقة بالبنية الاجتماعية، فالاتصال بمصنع الجلود يتميز بأنه اتصال مكتوب في غالبيته ويعلق في ألواح حائطية على شكل إعلانات أما عن لغة الكتابة فهي لغة العمل إما عربية أو فرنسية، والفرنسية هي لغة الجهاز التسييري للمصنع، وهنا نقف على مستوى اللغة ففي التداول الألسني بين العمال هو لغة عادية وهذا ما تراه وجهة النظر الإثنوميتودولوجي مرتكزة على فلسفة اللغة عند فغنشتاين، غارفينكل .

لأن اللغة في المصنع هي نتاج التبادلات الاجتماعية، ولفهمها حاولنا الإحاطة بالسياق والوضعية المهنية والعملية التواصلية الاتصالية لأن اللغة المستخدمة في عملية الاتصال تحمل دلالات خاصة عند كل وضعية فتمثلات العمال عن العمل والحصول على المعلومات هو رهان مهاراتهم وكذا رأسمالهم الذي يتحدد عبر الهابيتوس المهني لأن الحصول على المعلومات مرتبط بمصالحه واهتمامه حيث يرى **موسكوفيسكي** " فانبثاق التصور الاجتماعي يتحدد من خلال بعض الشروط التي تؤثر على المهارات المعرفية للفاعلين"² لأنه حسب **سيكوريل** أن الموقف الاجتماعي الذي يحدث فيه الاتصال يزوردا ببناء لغوي خاص أي أن اللغة مؤشر حاسم لإدراك المعاني ودافعية العامل ومقاصده في العمل. وحسب **أطروحة بومخلوف محمد** إن العامل المنتقل إلى الصناعة كشيء مغلق والمعلومات الصادرة لا تصله بدقة بل مشوشة بصفته لا يستطيع قراءتها بنفسه، وعليه فالجدول الآتي يوضح طبيعة الاتصال المعتمد بالمؤسسة.

¹ - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الاجتماعي. مرجع سابق ، ص 389-390.

² Jodelet (D), **Représentations Sociales : un domaine en extension**, 1988, p47.

جدول (39) اقرار العمال حول الاتصال الأكثر استعمالا بالمؤسسة

الاتصال	التكرار	النسبة %*	النسبة %**
من الأعلى إلى الأسفل	89	36.0	43.8
نفس الوحدة الإنتاجية	81	32.8	39.9
من العمال إلى الإدارة	77	31.2	37.9
المجموع	247*	100	--

*النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من أصل العينة (203).

يوضح الجدول طبيعة الاتصال بالمؤسسة حيث أن العمال يقرون بأن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل هو النمط النازل وذلك بنسبة 43.8% من العمال وهي الاجابة الأكثر تكرارا بين الاجابات إذ تمثل 36% من مجموع الاجابات وهي أكبر نسبة، تليها الاتصال في نفس المستوى بين الوحدات الانتاجية حسب ما صرح به العمال حيث أن 39.9% من العمال عبروا عن ذلك وهي الاجابة التي تأتي في الترتيب الثاني من حيث التكرارات أما الاتصال من العمال نحو الادارة بنسبة 37.9% حسب ما يقره العمال وهذا ما تبينه التكرارات وتمثل ما نسبته 32.1% من مجموع الاجابات التي أدلى بها العمال .

من أجل تبين أهمية الاتصال فإن الفعالية الجارية بمصنع الجلود متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية، إذ يعتبر الاتصال النازل هو الشكل الأكثر استعمالا، اجتماعات، لقاءات وهو مركز أكثر على تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل العمال ولاحظنا أن عامل المشاركة من قبل عمال المستوى الأدنى منعدمة لأن أغلب العمال لا يطلعون على مجريات الأمور التنظيمية أما الاتصال في نفس الوحدة الإنتاجية فهو اتصال أساسه التعاون وتبادل الخبرات ولكنه ليس مصيريا لأنه يعالج أكثر القرارات والأوامر التي يتلقونها من قنوات الاتصال، أما عن الاتصال الصاعد فهو يتعلق بمستويات الإنتاجية أو في حالة مواجهة عوائق وصعوبات في الآلات أو نقص المواد الأولية.

لكن رغم ذلك فإن الاتصال يعرف ضعفا في سريانه لأن الشكل الخفي والأكثر انتشارا هو الاتصال غير الرسمي لسرعته في نظر العمال واعتماده على منطق الجغرافية والانتماء القبلي مما أعاق الاتصال في جانبه الرسمي فانتماء العمال لجهتين مختلفتين أو لعرشين مختلفين يجعل

صاحب الرسالة دائما في حذر وترقب لأن بتعدد الأصل الاجتماعي للعمال يتعذر الاتصال وينجم عنه كبح للإنتاج لأن هذا النوع من الاتصال يعبر عن فعل ثقافي داخل التنظيم لأن العمال حسب ما هو ملاحظ من الميدان يلجؤون للاتصالات الشفوية أكثر وهذا بسبب عدم انفصال العامل عن بيئته الاجتماعية الأصلية لأن التجانس في الخصائص والمتعلقة بالأصل الاجتماعي والمنطقة الجغرافية والعرش، فعمال الورشات في المستوى الأدنى وهم عمال التنفيذ والعمال المهنيون تربطهم روابط اجتماعية خارج المؤسسة فهم يعيشون التضامن في صورته لدى المجتمع الذي يعيشون فيه لأن عامل الإقامة والانتماء القبلي عامل حاسم للتقارب والتواصل داخل المصنع عكس هذا التصور لاحظناه لدى الإطارات فعلاقات الاتصال وسريانه مبنية على أسس رسمية لأن المحدد لذلك هو المستوى التعليمي ومستوى التأهيل وعامل المكانة في السلم الإداري .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن رهان المشاركة العمالية في التغيير الحاصل بالمؤسسة مرتبط بعوامل البيئة الداخلية أين تتم إكراهات النسق على الفاعلين ، حيث أن هذه البيئة الداخلية متأثرة بالعوامل الفيزيائية وهي ظروف تعد في غاية الخطورة جراء حوادث العمل إضافة العملية الأساسية وهي مرونة التنظيم وتجسدها عملية الاتصال وانتقال المعلومة ، حيث ، إذ يعتبر الاتصال النازل هو الشكل الأكثر استعمالاً، اجتماعات، لقاءات وهو مركز أكثر على تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل العمال ، والنتائج المتوصل إليها تتفق مع الدراسات السابقة التي تم توظيف نتائجها بطريقة غير مباشرة في بحثنا كدراسة؛ محمد بومخلوف ومولاي الحاج والتي تركز على العامل الريفي وخصائصه وكذا دراسة بوبكر بوخريسة في أن هناك ضرورة لإعادة وضع نمط تنظيمي وتسيير عقلائي، كما تتفق مع دراسة مهدي بن عيسى و تأكيدها على أن مفهوم العمل كإطار مرجعي وموجه لسلوكات والافعال وكقيمة حضارية وثقافية غائب عن واقع الحياة اليومية لعمال مصنع الجلود وتختلف مع دراسة الفضيل الرتيمي ودراسة الجماعة الكندية.

الفصل السابع:

الإطارات بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة بين التقليد والتحديث

تمهيد

1. سيرورة تشكل الإطارات المحلية في المنطقة الصناعية بالجلفة
2. الإطارات ووضعية العمل
3. القرارات في مصنع الجلود بين معيارية التنظيم و لا معيارية السلطة
4. علاقات السلطة بمصنع الجلود و إرتياب القرارات
5. إشكالية عقلنة القرارات في مصنع الجلود
6. انعكاسات القرارات المتخذة على نسق الفعل في ضوء الأهداف التنظيمية
7. اتخاذ القرار بين الارتجالية والمشاركة الجماعية
8. وضعية عملية التكوين بمصنع الجلود

خلاصة الفصل

تمهيد:

تميزت البنية الاجتماعية الجزائرية بتحويلات شتى وعميقة في كافة المستويات في ضوء مشروع تنموي ارتكز على التوطنات الصناعية إذ شكلت الصناعة العامل الحاسم والرائد لتطوير القطاع الاقتصادي بالجزائر، في ظل هذه التغيرات برزت فئات - مجموعات اجتماعية ناجمة عن الحراك الجغرافي والمهني نحو المدن لأن الدافع هو الحصول على الأجر الذي يعتبر عامل جذب عكس ما هو عليه الوضع مثلا في البلدان الغربية إذ يشكل الانتقال والهجرة تغيرا في مستوى الاستثمار لكن ما حدث في مراحل التنمية بالجزائر هو هجرة يد عاملة ريفية غير مؤهلة إلى الحضر مع العلم أن هذه الفئات المهاجرة حافظت على خصائصها الاجتماعية لأنه حين انتقالهم من نشاط زراعي إلى التنظيم الصناعي إلا أنهم يعانون من الاغتراب بسبب اندماجهم مع جماعة العمل دون الاندماج مع متطلبات التنظيم العقلاني لأن العامل المنقل من الريف إلى الصناعة حافظ على استقرار علاقاته وتفاعلاته وموروثه الثقافي..

إن شخصية العامل الجزائري شديدة البراغمية وتمارس الفعل الأخلاقي كواجهة اجتماعية وبذلك مستعد لحرق المجال الثقافي والديني إذا تعلق الأمر بمصالحه فالعمال في مختلف التوطنات الصناعية وهم الغالبية التي انتقلت من الريف إلى الحضر غير ناضجة خاصة على المستوى الانفعالي لاحتكامها لمنطق العشيرة، ففي خضم هذا التحول والتغير تشكلت النواة الأولى لنخب في شتى الحقول ولكن شروط بروزها كانت بطيئة هذا لأن عدد الجزائريين الذين تلقوا تكوينا عاليا هم من قلة إضافة إلى خصوصيات المشروع التنموي الذي لا يتماشى والبنية الاجتماعية غير الرأسمالية بنية متخلفة .

يعالج هذا الفصل العلاقة بين القيادة التنظيمية بمصنع الجلود وهذا في ضوء ممارستها لمهامها حيث تشكل هذه الفئة معالم النخبة الصناعية في التمثيل الاجتماعي ، حيث أن هذه الأخير هي المسؤولة عن التخطيط لأهداف المؤسسة خاصة عملية صنع القرار واتخاذها وذلك في ضوء الفرضية الثانية التي كان نصها: **تتصف الإطارات بمصنع الجلود بعقلانية محدودة مما ساهم في ترتيب القرارات المتخذة.** ونعتمد في دراسة هذه العلاقة على مجموعة من مصادر البيانات التي كانت موضوعا للبرهان على الفرضية وهي الملاحظات والمقابلات واسئلة الاستمارة إضافة إلى تدعيمها بالبرهنة بمفاهيم سوسيولوجية أساسها القراءات النظرية المتصرف فيه والتي تم

تكيفها حسب ما يخدم بحثنا وإعطاء التفسير الملائم للأرقام الإحصائية المعبر عنها في الجداول ومقارنتها أيضا بالدراسات السابقة.

1. سيرورة تشكل الإطارات المحلية في المنطقة الصناعية بالجلفة:

في بدايات الاستقلال بالجزائر كان رائد التنمية هو الجهاز الحاكم حيث مارس إيديولوجية في دلالتها قهر على البناء الاجتماعي إضافة إلى محافظته على تكوين النخب وفق النخب الكولونيالية التي يسيرها نخب بيروقراطية كرسّت أشكالاً متنوعة من الهيمنة وتأكيداً يرى فرانس فانون "إن البرجوازية الوطنية التي تتسلم مقاليد السلطة في نهاية العهد الاستعماري هي برجوازية متخلفة قوتها الاقتصادية تكاد تكون صفراً، فهي عاجزة. لأن نشاطها لا يتعدى التجارة لأنها ليست متجهة نحو الابتكار والبناء والعمل وإنما هي تنفق نشاطها كله في أعمال من نوع الوساطة"¹ ومن بين تلك النخب التي شكلت المشهد الاقتصادي والاجتماعي والتي ارتبط بروزها بالمشروع التنموي، فئة الإطارات حيث تحتل هذه الفئة مكانة مميزة في تجارب الحقل الصناعي فحسب التمثلات الاجتماعية خاصة في المخيال الشعبي فإنهم يتوقعون أن تلعب هذه النخبة دوراً في تحديث المجتمع وخلق الفائض في الاقتصاد، كما شغلت حيزاً في الخطاب الرسمي والإيديولوجي الذي رأى فيها الفاعل الحاسم والمؤثر في تطبيق المشروع التنموي.

لكن الممارسة الميدانية أثبتت العكس، تناقض بين الخطاب الرسمي والدور المنوط بالإطارات لم يكن في مستوى التوقع إذ عرف المشروع التنموي هزات اقتصادية خاصة وأن مصادر التمويل مؤسسة على قطاع المحروقات -اقتصاد الربيع- لأن المشروع الاقتصادي لا يتماشى والبنية الاجتماعية عكس ما كان في أوروبا والعالم الغربي لأن البنية الاجتماعية تتماشى ونموذج التنظيم العلمي للعمل والنظام الرأسمالي لكن في الجزائر حدث العكس وضد طبيعة الأمور ومن هذا المنطلق فإن بنية المجتمع الجزائري وتحولاته في شتى المجالات وآفاق مشروعه التنموي المستقبلية وكل الثقل كان على عاتق الإطارات لإنصافها بخبرة، وكفاءة ويزداد دورها وفعاليتها في تحقيق الخطط الاقتصادية ومواجهة التحديات العالمية الراهنة، وبالتالي فمعالجة موضوع الإطارات لا يمكن تحليلها إلا في ضوء تطور الحياة السياسية التي عرفت الجزائر حيث برزت

¹ - فرانس فانون، معذبو الأرض، تر: جمال الأتاسي، ط2، مدارات للنشر، مصر، 2015، ص15.

هذه الفئة إلى الوجود من خلال وجودها في الحقل الصناعي وكذا المسؤوليات المنوطة بها ومدى مشاركتها ومساهمتها في تحقيق برامج التنمية فعلية التحديث التي باشرتها الحكومات المتعاقبة في الجزائر وإحداث نقلة نوعية إلا أنها لم تراعي الشروط التاريخية والاجتماعية بل راعت الشروط السياسية والاقتصادية فقط فالانتقال من التقليد إلى التحديث لم يتم بالصورة المطلوبة.

جدول (40) إقرار العمال حول وضعية الإطارات داخل المصنع

النسبة % **	النسبة % *	التكرار	وضعية الإطارات
44.83	32.3	91	متماسكة
94.09	67.7	191	غير متماسكة
--	100	282*	المجموع

* النسبة محسوبة من مجموع الإجابات / ** النسبة محسوبة من أصل العينة (203)

يوضح الجدول أن أغلبية العمال يقرون بأن الإطارات داخل المصنع تعتبر وضعيتهم غير متماسكة وهي وضعية تعبر عن صراع حول علاقات السلطة وذلك بنسبة 94.09% من العمال وهي الإجابة الأكثر تكرارا بين الإجابتين إذ تمثل 67.7% من مجموع الاجابتين تليها الوضعية المتماسكة حسب العمال حيث أن 44.83% من العمال عبروا عن ذلك وتمثل ما نسبته 32.2% من مجموع الاجابتين. من خلال هذا نستنتج بأن عملية التحديث والتنمية التي أُلقت عاتقها على النخبة - الإطارات - حملت أبعادا تهتم بالخطاب الإيديولوجي لتلك الفترة وبعد هوياتي مفرغ من كل فعالية اقتصادية واجتماعية دون الاهتمام بعقلنة الممارسة لأن حرصها كان إبراز النظرة الكلية للنظام الذي لم يأخذ بعين الاعتبار البنية الاجتماعية المتفاعلة وإرهاصاتها وإحباطاتها وتناقضاتها لأن الإطار كفاعل في التنمية من جهة وفاعل اجتماعي في ذات الوقت فإنه يحاول التأثير على الواقع وكان لا بد من أن يحظى بالعناية والدور التاريخي الذي يلعبه لأنهم من المفروض يشكلون القوة الدافعة في عملية التحديث الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

فالاطار كذات فاعلة تتمحور حولها رهانات التغيير والتطوير التي تشكل محكا حقيقيا ورهانا في قدرة المجتمع عامة ومجتمع المصنع خاصة على الانتقال من مستوى التحديث الخارجي على المستوى الكلي للمجتمع إلى التحديث والتطوير الداخلي على مستوى الأنساق التسييرية وجعلها أكثر عقلنة أي أن هذه النخبة لها وعي وتمكين بالقدرة على أن تكون فاعلا تنمويا يسهم في تطوير المشروع الاقتصادي وتحقيق خططه وكذا الرفاه الاجتماعي المتوقع أن تسهم في تحريك عجلة تسييره ولهذا فالنظرة لهذه الفئة أخذت أبعد من إذ ترى بأنهم فئة اجتماعية متماسكة

وجزء من المجتمع ونظرة ترى أنهم فئة مشتتة ومفككة داخل النسق الكلي والجزئي للمجتمع وهذا ما حاولنا التقصي عنه في دراستنا حول مصنع مدبغة الجلود بولاية الجلفة. ولتوضيح العلاقة أكثر أدخلنا متغير الفئة العمالية

جدول (41) العلاقة بين سنوات العمل ووضعية الاطارات بمصنع الجلود

تماسك فئة الإطارات سنوات العمل	متماسكة	غير متماسكة	مجموع الإجابات	مجموع العينة
5-1 سنوات	29 %30.2	94 %97.9	123	96
6-11 سنوات	19 %35.2	54 %100	73	54
12-17 سنة	27 %90.0	20 %66.7	47	30
18 سنة فأكثر	16 %69.6	23 %100	39	23
المجموع	91 %44.8	191 %94.1	282	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

إن دراسة العلاقة بين المتغيرين حسب المعطيات المسجلة في هذا الجدول تجعلنا نلاحظ أن هناك تجانساً بين الفئة ذات سنوات خبرة ما بين 6-11 سنوات و 18 سنة فأكثر بما نسبته 100% أي هناك إجماع على أن الاطارات في المؤسسة مجموعة غير متماسكة ومقابل 97.9% ممن خبرتهم 1-5 سنة ومقابل 66.7% من الذين خبرتهم 12-17 سنة. ومن هذا نستنتج أن هناك ميلا للارتباط بين الظاهرتين حيث أن العمال الذين لهم خبرة أطول بالمصنع كانت لهم القدرة على إدراك طبيعة العلاقة بين هذه الفئة حيث أنه هناك علاقة بين مستوى الخبرة وإدراك طبيعة التماسك بين هذه الفئة داخل التنظيم. وهذا تعبير على عدم اهتمام الاطارات

بمصالح المؤسسة والالتفاف حول تحقيق أهدافها وطموحات العمال وهذا ما تؤكدته دراسة الباحث بومخلوف محمد .

من خلال المعطيات المتعلقة بمدى تماسك الإطارات أو تشتتهم باعتبارهم فئة اجتماعية ومهنية لها خصوصياتها فالنتائج الممثلة في الجدول أعلاه تبرز مدى ضعف التماسك وغياب التضامن وهذه الوضعية تعبر عن انقسام على مستوى تمثلاتهم يشكلون فئات متجزئة فيما بينها وهذا في ظل الظروف السوسيواقتصادية والوضعية المهنية التي يمثلها الإطار في حياته اليومية خاصة وأنه يحتل موقعا داخل البنية الاجتماعية كفاعل، والحديث عن الإطارات كمجموعة اجتماعية فإننا سنعالجه في ضوء المؤسسة كعون اقتصادي وكبنية اجتماعية وفق دراسة محمد الهادي بن عيسى - لم تنفك عن البناء الكلي لأن التفكير والتخمين في المنظمة.

فيجب أن نكون بمنأى عن أو بالأحرى نتحاشى المقاربة الماركسية التي تطبع الكثير من الدراسات في فترة كان النظام الاشتراكي يخيم على واقع الحياة اليومية في أبسط تجلياتها لأنه عبر السيرورة التاريخية للمؤسسة الوطنية خاصة بعد انهيار النظام الاشتراكي، فالدور المنوط بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية يعود في أساسه إلى عوامل اقتصادية وهنا تبرز أهمية الإطارات الذين يتمتعون بوعي ودور اجتماعي غير أن الإطار في هذه الوضعية يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة في مقابل تحقيق الأهداف العامة فالاستعدادات " الهابيتوس " لدى الإطارات وفي ضوء رأسمالهم الوظيفي والثقافي (الخبرة، المستوى التعليمي) أو على مستوى الرأسمال الاقتصادي (الدخل، المسكن، طريقة العيش، فرص الملكية، وسيلة النقل -سيارة-) فهذه الوضعية المتناقضة بين مستوى الرأسمال الثقافي والاقتصادي كان سببا في إحداث خلل على مستوى البنية الاجتماعية للإطار كفاعل لأن هذه الوضعية هي وليدة تراكم متجذر في الفعل التاريخي والوعي العمالي للعاملين بمصنع الجلود فالإطارات أمام هذه الوضعية الانتقالية من المستوى التقليدي إلى المستوى الحداثي خاصة وأن المصنع عرف في بداياته إقبالا بيد عاملة ريفية تفتقد للكفاءة خاصة وأن خلفيتها ريفية حسب نشاطهم زراعي، أو تجاري .

جدول (42) أسس اختيار الزملاء في العمل وعلاقتها بوضعية الاطارات بالمصنع

مجموع	مجموع الاجابات	غير متماسكة	متماسكة	وضعية الإطارات اختيار الزملاء
64	71	53 %82.8	18 %28.1	أساس التخصص
148	199	136 %91.9	63 %42.6	الانتماء لنفس الوحدة
92	116	82 %89.1	34 %37.0	علاقات خارجية
58	61	58 %100	3 %5.2	أساس الكفاءة
203	447	191 %94.1	91 %44.8	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من خلال النتائج المسجلة في الجدول و التي تشير إلى تماسك الإطارات داخل المصنع بناء على متغير اختيار الزملاء في العمل نجد أن العمال الذين يختارون زملاءهم على أساس الكفاءة نسبتهم 100% يرون بان الإطارات مجموعة غير متماسكة مقابل من أساس اختيارهم الانتماء لنفس الوحدة 91.9% حيث لاحظوا عدم التماسك بسبب عدم نجاعة الاتصال والموقف من إدارة مصنع الجلود التي تخدم مصالح اطراف دون آخرين بينما نجد ما نسبته 89.1% ممن نظرتهن مبنية على طبيعة العلاقات الخارجية خاصة أولئك الوافدين من نفس المنطقة الجغرافية، أما عدم التماسك هذا نراه من زاوية أخرى أيضا يقر بعض العماليقرون بأنهم يختارون الأصدقاء من نفس التخصص بالمصنع بنسبة 82.8% . وعليه نلاحظ عموما أن هناك علاقة بين المتغيرين أي أنه على الرغم من تعدد طريقة العمال لزملائهم داخل التنظيم إلا أن نظرتهن للاطارات ترى فيهم

فئة غير متماسكة وهذا نابع من فقدان الاندماج من جهة وغياب المشاركة في الحياة الاجتماعية للتنظيم وهذا تؤكدته دراسة الباحث بومخلوف .

لكن هذا التشتت وعدم التماسك يرجع لدور الفعلي للإطارات الذي كان مغيبا فهم كفاءة اجتماعية لم تشهد نفس التطورات التاريخية التي عرفتتها المجتمعات الغربية فالإطار وبروزه كفاعل في بنية في ظل التصنيع والاستراتيجيات التي اتبعتها الدولة الجزائرية للارتقاء بالتصنيع وخلق توطونات صناعية -كمصنع الجلود بالجلفة- للخروج من التخلف الاقتصادي لم يواكب تطور البنية الاجتماعية التي تتميز بحالة ثبات .

لأن دورهم كنخبة صناعية خاصة بالمصنع محل الدراسة لم يكن سوى دور متعلق بتسيير شؤون متعلقة بممارسات بسيطة وهذا يعبر عن أن الإطارات بمصنع الجلود وفي ضوء موقعهم داخل البناء التنظيمي للمصنع ووفقا لتمثلاتهم ومواقفهم المعبر عنها إحصائيا أن هناك تناقض فيما بينهم معبرا عن ذلك في الفعل الجمعي فحالات التماسك هي تعبير عن الانسجام كونهم نخبة وجانب معبر عن التشتت يعكس الظروف المادية والظروف السيئة التي يعيشها داخل المصنع وخارجه يغيب عنهم التضامن وتضارب المصالح .

إن هذا التشتت أي الإطارات لا تجمع بينهم أية روابط تنظيمية تخدم الهدف الرئيسي الذي أنشئ من أجله المصنع على المستوى المالي والتمويل ساهم في تفاوت الحظوظ وتقليص التنظيم كعون اقتصادي عاجز عن تحقيق أهدافه، فهذه المعضلة على مستوى المؤسسة الصناعية نابعة على ما يبدو من خصائص الفعل التنظيمي ذاته كفعل جماعي يكيف السلوكات والمواقف ويوجهها حسب ظروف ومعطيات تتميز بعدم الاستقرار لأن تسيير المورد البشري الذي حملته تصورات أصحاب القرار منذ السبعينات لم يقتصر على التحفيز وتفعيل الاستثمار في مجال التكوين رغم أن جهاز التسيير المركزي كان هو المتحكم في حلقات الجودة مع أن الإطارات في البداية الأولى كانوا فرنسيين تشكلت على خلفيتهم إطارات جزائرية غير أن المعضلة تمثلت في غياب ثقافة مؤسسة لأن ما كان موجودا هو تعدد ثقافات التسيير .

عموما فإن الدراسات التي عالجت موضوع الإطارات تتضوي تحت مقارنة كما أوضح

ذلك الباحث الجزائري العياشي عنصر¹ "هناك وهي المقاربة الجزئية التي ترى الإطارات من خلال دراستها للتنظيمات الكبرى وباعتبارها ظاهرة مميزة للمجتمعات الحديثة التي عرفت توسعا حيث يشير كروزي باعتبارها أحد الممثلين لهذه المقاربة إلى المكانة البارزة التي يحتلها الإطارات مما يسمح لهم بالتسلل إلى مواقع ممارسة السلطة والنفوذ بفضل ما يمتلكونه من موارد، إلا أن قوة الإطارات وتزايد وزنهم لا يجعل منهم فئة متماسكة لأنهم موزعون في مواقع متباينة"²

ويضيف رينو سانسوليو قائلا: "إن المتأمل في ظاهرة الإطارات يحيلنا إلى التفكير في عدة مسائل وهذا بشكل متزامن لأن هذه الفئة يطرحون على مستوى التفكير السوسيولوجي قضايا الاندماج في التنظيمات، وما يعترضهم من مشكلات نفسية مزمنة كالاكتئاب، وعلاقتهم المتوترة بالحركات والتنظيمات النقابية، والتنافس فيما بينهم وبمشكلات الجدارة والاستحقاق ... كل هذا يجعل سانسوليو يستبعد تشكيل الإطارات لطبقة اجتماعية جديدة أو حتى لفئة متجانسة"³ وبهذه المقاربة فإن إطارات مدبغة الهضاب يتصفون بتباين وعدم تماسك فهم فئات مشتتة وغير متجانسة فهم يتفاوتون في مستويات النفوذ وممارسة السلطة إضافة إلى تأثيرات البيئة الخارجية من أصول اجتماعية في معظمها أصول وافدة اندمجت في الوسط الحضري والتوطن الصناعي رغم اختلاف مساراتهم السوسيوثقافية وخبراتهم في العمل وهي المؤشر الذي ارتأينا أن نرى تصوراتهم في ضوءه.

فمن خلال دراستنا والمدعمة بالإحصائيات والملاحظات الميدانية فإن الإطارات بمصنع الجلود لا يمتلكون هوية جماعية ومجموعة متجانسة فحسب سانسوليو أن من معالم تشكل هوية جماعية فإن ذلك مرجعه إلى أن الأفراد لهم نفس منطق الفعل إذا كانوا يحتلون المواقع الجماعية ذاتها لأن في تصوره الهوية تتشكل من بعدين هما الأنا والتجربة التي يجسدها تفاعل الفرد مع الآخرين وبهذا يحافظ الفرد - العامل - على وجوده كشخصية متجانسة ومنسجمة مع الآخرين"⁴

¹ - العياشي عنصر، الإطارات في المنشأة العمومية الجزائرية: تمثيلات الهوية والطموحات. مداخلة بالملتقى الدولي حول التنمية والثقافات الوطنية، الجزائر، 13-15 ماي 1995، تنظيم UNSC، CRASC، ص01.

² Crozier (ZM), *La Société Bloquée*. Editions du Seuil, Paris, 1970.

³ Sansaulieu (R), *L'identité au travail*. Presse de la fondation Nationale des sciences politiques, Paris, 1977, p235-236.

⁴ -Ibid, p303.

وهذه الإحالة والعلاقة بين الأنا والآخر تحيلنا لأطروحة فيبر وقضية الفهم وسببية الفعل ولكن ما لاحظناه على الإطارات بصفتهم فئة قيادية ليس لهم نفس منطق الفعل لأنهم يحتلون مواقع متباينة وهذا بسبب الاختلال على مستوى الأنا والتجربة مما غابت عنهم الفعالية وبالتالي فهذه الهوية هي نتاج الوضعية الاجتماعية النابعة من البيئة الخارجية ومن مستوى داخلي وهو السيرة التاريخية ووضعية المؤسسة منذ نشأتها ومنه فإننا نلاحظ أن هذا التشتت وعدم التماسك بين الإطارات أفرز هويات متعددة نتيجة تباين المواقع وتعددتها.

جدول (43) العلاقة بين الحوافز في العمل ووضعية الاطارات داخل المصنع

مجموع العينة	مجموع الاجابات	فئة غير متماسكة	فئة متماسكة	وضعية الإطارات حوافز في العمل
175	242	165 %94.3	77 %44.0	لا توجد
28	40	26 %92.9	14 %50.0	توجد
203	282	191 %94.1	91 %44.8	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول أن عدم تماسك الإطارات حسب متغير الحوافز نجدها تمثل ما نسبته %94.3 ونلاحظ هنا أن هناك تجانس في الرؤية وأن هناك علاقة وارتباط بين الحوافز وطبيعة التماسك بين الإطارات فإن لإشباع الحاجات دور حاسم في احداث الانسجام والتطابق بين خصائص التنظيم وخصائص أفراده وهذا ما تؤكدته دراسة الباحث بومخلوف .

فالإحباط الذي تشعر به غالبية الإطارات لعدم تحقيق المصنع الذي يعملون بها لطموحاتهم وتوقعاتهم، رغم اعتقادهم بأنهم قدموا لا كل ما لديهم من خبرة وكفاءة " لأن المشاكل التي تعاني منها المنشآت تقف عائقا أمام تحسين وضعية الإطارات مثل عدم ملائمة نمط التسيير، وعق الآلات ناهيك عن التهميش وإهمال الإطارات الذين هم من ذوي الخبرة والكفاءات وهذا لاحظناه

أثناء دراستنا الميدانية: وجدنا عامل 31 سنة من العمل بالمصنع تم إقصاؤه من قبل الإدارة وكلف بمهمة متابعة دخول وخروج العمال خلال الفترتين الصباحيتين حيث لاحظنا أن التباين في الخبرة خلق لنا هذا التشتت إذ يوجد عمال ذوي خبرة طويلة -أكثر من 18 سنة في العمل- ولكن في ذات الوقت دون شهادات ومستوى تعليمي عالي تحصلوا على هذا من خلال عدم تجانس التقسيم في العمل وهرارشية السلطة إطارات مسيرة وإطارات جامعية التحقوا حديثا بالعمل بالمصنع إضافة إلى عوامل الصراع التي تغذيها ممارسات لا عقلانية كتجميد الترقية وقلة التحفيز وتشجيع المبادرات ومنح المزيد من الاستقلالية في العمل ناهيك عن الطريقة الأحادية والديكتاتورية في التسيير التي تقف في وجه المشاركة في القرارات التي تتعلق بتحقيق الأهداف العامة للمصنع، وبهذا فإن إطارات مصنع الجلود هم من حيث التماسك معبر عن فئة ومجموعة اجتماعية في المخيال الشعبي ولكن واقعيًا ومن خلال الممارسات اليومية في مواقف العمل هم فئة مشتتة رغم أن بينها خصائص متعددة أي لا وجود لتماسك مطلق بين الإطارات في ضوء هذه الدراسة ولا يوجد أيضا تشتت تام لأن المعضلة تكمن في الخلل على مستوى الأنا والتجربة لدى هذه الفئة المهنية، وهذا التباين يبرز في المتغير التالي الذي يتناول الإطارات في المؤسسة بصفة كونهم نماذج يقتدى بها في مجال العمل.

2. الإطارات ووضعية العمل:

بالرغم من الأهمية التي يتمتع بها الإطارات بصفتهم فئة فاعلة في المشروع التنموي بمختلف مخططاته خاصة وأن مختلف المراحل كانت في فترة الاقتصاد الموجه لأن المؤسسة كبنية اجتماعية فهي على وظيفتها في تنشيط عملية التشغيل وكذا حقل للتنشئة الاجتماعية ومصنع الجلود جاء كامتداد لديناميكية التشييد وإقامة مؤسسات وتوطنات صناعية تعمل على خلق الفائض الاقتصادي والتنمية المستدامة لأن الدور الذي أنشأت من أجله في حقيقة الأمر بهدف إلى تجاوز حدود الفعل الاقتصادي لأن الاقتصاديين اهتموا بالمعطيات المحضة فمنطق التكميم والفعل المنطقي هو مجال الممارسة الاقتصادية لكن الأفعال غير المنطقية والتي هي مجال الدراسة السوسيولوجية وبالتالي فإن مؤشرات كالدخل والإنتاج والمكانة في السوق وأنماط التسيير من محددات النمو والتنافس.

فالدراسات التي عالجت موضوع الإطارات تصنف إلى نوعين من المقاربات النوع الأول يندرج ضمن مقارنة جزئية تركز على تحليل موقع الإطارات ودورهم داخل المنشأة.¹

أما النوع الثاني فيندرج ضمن مقارنة تركز على تحليل موقع الإطارات في بنية المجتمع وعلاقتهم بالسلطة² ونجد هذا التصور الذي تناوله الباحث العياشي عنصر وكذا أطروحات ومقاربات جمال غريد، شيخي سعيد، علي الكنز، فهذه المجهودات التي قام بها علماء الاجتماع الجزائريون حول واقع المنشأة الصناعية في معظم الأوقات تعبر عن مجهودات فردية تصطدم بعوائق كتشويه المعطيات أو ندرة المعطيات حول المؤسسة الصناعية، إضافة إلى الصعوبات التي تواجههم في البحث الميداني. في بداية البحث لم نجد تجسيدا لذلك في الميدان حيث كما أشرنا سلفا هناك تباين وتناقض على مستوى الأنا والتجربة لدى الإطارات كان سببا في عدم تماسكهم وبالتالي أثر على طريقة تسييرهم للمصنع باعتباره تنظيما اجتماعيا متفاعلا مع البيئة الموجود فيها وما ساعدنا أكثر وجود أعمال رائدة تعطي صورة عن المؤسسة الصناعية ساهمت في إعطائنا إسقاطات على واقع مصنع الجلود نابعة من الميدان كدراسة جمال غريد، بومخلوف محمد، عبد الكريم بويحيوي، علي الكنز والعياشي عنصر ودراسة حديثة حول ثقافة المؤسسة لمحمد المهدي بن عيسى، هذه الدراسات قائمة على مجهود نظري مساعد على تصنيف وفهم المؤسسة الصناعية الوطنية وما يميزها من أفعال تسييرية ونماذج قيادية تخلعها على الفاعلين بها خاصة الإطارات منهم.

جدول (44) موقف العمال من الإطارات بالمؤسسة كنماذج يقتدى بها في العمل

الاطارات كنموذج	التكرار	النسبة المئوية %
يقتدى بهم	28	13.8
لا يقتدى بهم	175	86.2
المجموع	203	100

¹ - العياشي عنصر، الإطارات في المنشأة العمومية الجزائرية: تمثيلات الهوية والطموحات. مرجع سابق، ص 02

² - نفس المرجع، ص 02-03.

كان السؤال المطروح على العمال من خلال الاستمارة، هل تعتقد بأن الإطارات المسيرة بالمؤسسة نماذج يقتدى بها في مجال العمل؟ نعم أو لا فكانت إجابتهم كما هو مبين في الجدول حيث نلاحظ أن:

86.2% من العمال يرون بأن الإطارات المسيرة بمصنع الجلود ليسوا نماذج يقتدى بها في مجال العمل في مقابل 13.8% ممن يرون عكس هذا الموقف.

ولتوضيح العلاقة أكثر ولصالح أي فئة يوجد هذا التوجه، أدخلنا متغير الفئة المهنية.

جدول (45) العلاقة بين الفئة المهنية وتصورها عن المسيرين بمؤسسة الجزائرية للجلود

النظرة للإطارات الفئة المهنية	يقتدى بهم		لا يقتدى بهم		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%
إطار	12	23.1	40	76.9	52	100
تحكم	01	03	32	97.0	33	100
تنفيذ	15	12.7	103	87.3	118	100
المجموع	28	13.8	175	86.2	203	100

يوضح الجدول الذي يعالج العلاقة بين الفئة المهنية وتصورها عن المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة على النحو التالي : **الإطارات**: ما نسبته 76.9% يرون بأن الإطارات المسيرة نماذج لا يقتدى بها في مجال العمل والتسيير في مقابل 23.1% أجابوا بـ نعم وهذه النسبة تعبر عن اللاتجانس بين الإطارات المسيرة والإطارات التي تقوم بوظائف ومهام على مستوى الورشات، مهام تقنية ومتابعة أداء العمال عبر الحلقات الإنتاجية بالمصنع.

تحكم: 97.0% من العمال المهنيين يعتقدون بأن الإطارات لا يمثلون نماذج يقتدى بها في مجال العمل في مقابل 3% أجابوا بنعم.

عمال التنفيذ: ما نسبته 86.2% من عمال التنفيذ يرون بأن الإطارات ليسوا نماذج يقتدى بها في مجال التسيير والعمل في مقابل 13.8% ممن أجابوا بنعم.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال على مختلف مستوياتهم يرون بأن الإطارات لا يعتبرون نماذج يقتدى بها في مجال التسيير وبالرجوع إلى بداية الدراسة في مرحلة الاستكشاف والملاحظات تبين لنا أن هناك تعارضا بين الخطاب الذي أنتجه العمال أثناء زيارتنا الميدانية وفي مقابلاتنا معهم أي تناقض بين الخطاب والفعل الممارس في وضعيات العمل ونرجع هذه النسبة المرتفعة ما لمسناه في تصريح معظم العمال الذين تحاشوا إعطاء إفاداتهم داخل المصنع بل خارجه حيث يرون بأنهم يتصفون بالتالي: الغرور، الاهتمام بمصالحهم الشخصية ومصالح الذين هم من جتهتهم، إضافة إلى أن وصولهم لهذه المناصب لم يكن عن طريق الجدارة والكفاءة، بل عن طريق الجهوية والقرابة "بني عميس". أي عبر العلاقات غير رسمية.

هذا اللاتجانس والذي يتجلى في الممارسات المختلفة للإطارات وهوياتهم المتعددة والمفقودة فعليا بالمصنع حيث نجد إطارات مهتمين بمصالحهم الشخصية أكثر من مصالح المصنع ذاته إضافة إلى انتماءاتهم الإيديولوجية وقربهم من النخب البيروقراطية والحزبية المسيطرة بالجلفة خاصة وأن الإطار المشرف على المصنع طموحاته سياسية أكثر من كونها ذات دلالة اقتصادية وقادرة على تسيير مصنع يعرف تراجعاً مستمراً في أدائه لأن التوقعات المرتبطة بالإطارات بمصنع الجلود هي تقديم الأفضل والعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها واستغلال مؤهلاتهم لقيادة المصنع نحو تحقيق المزيد من الإنتاج والتماسك التنظيمي والعقلانية التي تثنى المبادرة والإبداع والفعالية التنظيمية لكن ما عبرت عنه الإحصائيات كان عكس هذا الخطاب الذي يتوقع من الإطارات انتهاجه، فهذه النتائج التي توصلت إليها دراستنا نجد فيها تأكيداً للمشاكل الخفية للمصنع كضعف التأطير والطابع القبلي والعائلي المستند على عقلنة ريفية في علاقتها بالإدارة المسيرة وبيئتها التنظيمية ككل.

جدول (46) إقرار العمال حول الاطارات بمؤسسة الجزائرية للجلود

صفات فئة الاطارات	التكرار	النسبة % *	النسبة % **
المحسوبية	181	28.7	89.2
الغرور	177	28.1	87.2
الاستخفاف والتهميش	133	21.1	65.5
عدم التناسب مع المنصب	101	16.0	49.8
الاهتمام بمصالح المصنع	38	6.0	18.7
المجموع	630	100	---

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203)

أن أغلبية العمال يقرون بأن العلاقات السائدة في المصنع لدى الاطارات هي علاقات القرابة والمحسوبية وهي علاقات غير رسمية وذلك بنسبة 89.2% من العمال، وهي الاجابة الأكثر تكرارا بين الاجابات إذ تمثل 28.7% من مجموع الاجابات وهي أكبر نسبة، تليها صفة الغرور التي يتصفون بها حسب العمال ، حيث أن 87.2% من العمال عبروا عن ذلك وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل 28.1% من مجموع الاجابات، بينما صفة الاستخفاف والتهميش التي يتصف بها الاطارات حسب العمال حيث أن 65.5% من العمال أقرروا بأنهم تعرضوا لتهميش والتمييز من قبل الاطارات وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثالثة من التكرارات وتمثل 21.1% من مجموع الاجابات، تليها صفة التي يتصف بها الاطارات حسب العمال هي عدم التناسب مع المناصب وهذا مرده للعلاقات غير الرسمية والعشوائية في الترقية وذلك بنسبة 49.8% من العمال وتأتي هذه الصفة في المرتبة الرابعة بنسبة 16% من مجموع اجابات العمال وفي الأخير عبر العمال على أن الاهتمام بمصالح المصنع لا يعتبر أولوية لأنهم يغلبون مصلحتهم الخاصة وذلك بنسبة 18.7% من العمال وهي الاجابة التي الأقل تكرارا من بين الاجابات إذ تمثل 6% من مجموع الاجابات وهي أقل نسبة .

الملاحظ على هذا الجدول والخاص بإجائات العمال حول صفات الاطارات بالمصنع أنه تم اقتراح خمس بدائل كإجابات محتملة على السؤال الذي طرحناه ومع اعتقادنا بأنها المجال الذي تتحرك فيه اختيارات العمال المستجوبون في علاقتهم بهذا المتغير ، فقد تبين لنا ان بيئة المصنع تتصف بأنها بيئة هشة تغذيها اللامبالاة والعلاقات الغير رسمية والنتائج الاحصائية كانت كالتالي:

وعليه نستنتج بأن هناك جانب من اللامعقولية وضبابية في ممارسة السلطة داخل المصنع يغلب عليها الطابع الغير الرسمي مما ينتج ارتياب في القرارات المتخذة .

نرصد خصائص الإطارات ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وبصفتهم نماذج يقتدى بها في التسيير فوضعية المؤسسة مازالت تقليدية في أنماط تسييرها وقيادتها مما جعل عملية تحديثها وتطويرها تشكل عائقا نتيجة فقد العقلنة بمفهومها الحداثي لأن الصراعات التي يعرفها المصنع هي وليدة نوعية المشاكل في مستوى بنيته التنظيمية لأن غياب نموذج القائد الفاعل هو في الأصل مرجع كما أشرنا سلفا لعدم تجانس الإطارات خاصة بين الإطارات المسيرة والإطارات التقنية التي تباشر مهامها على مستوى الورشات فهذا راجع للمسارات والأصول الاجتماعية المتباينة وكذا الاستراتيجيات المتبعة من قبل كل فئة من الإطارات.

فهذه الوضعية مردها إلى المستوى التعليمي والأصول الجغرافية والاجتماعية وهو ما سبب التمايز داخل صفوف الإطارات فهناك إطارات يكرسون طريقة تسيير أساسها تقليدي معبر عن عقلنة ريفية أساسها الزبونية وعلاقات خاصة مع الإدارة المركزية في المقابل هناك إطارات وهم فئة حديثة الالتحاق بالمصنع حصلت على تكوين جامعي ودرست بمعاهد مهنية وتعتمد على الأساليب والطرق الحديثة في التسيير غير أن العائق الجلي هو أنها لم تتخلص من الممارسات الريفية، فالإطارات من أصل ريفي أو شبه حضري أو حضري وفدت إلى مصنع الجلود عن طريق ممارسة التجارة أو النشاط الزراعي أو قطاع خدماتي كعامل سبق له ممارسة نشاط قبل التحاقه بمصنع الجلود أو كان منحدرًا من عرش له أفضلية وأسبقية أو عائلة ثرية أو فقيرة .

إلا أن الغطاء الداخلي للمصنع هو الحقل العام الذي يحدد قواعد اللعبة، حيث يفسح المجال للإمساك بمناطق الشك (تلاعب بالحسابات، انعدام الشفافية، الرشوة، التلاعب بالصفقات

والمناقصات) كل هذه العناصر جعلت من الإطارات نماذج لا يقتدى بها في مجال العمل فهذه العقلنة الريفية تستند على الانتماءات القبلية والعائلية والعلاقات الزبونية فشبكة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع تتشد التضامن خاصة عندما يتعلق الأمر بمواجهة مشاكل تسييرية، فبدل المهارة والإبداع يستعين بعلاقاته الشخصية وتكريس سلطته الاجتماعية داخل المؤسسة فهذا التطابق بين الأصل الاجتماعي المستند على القبيلة والأصل الجغرافي ليس وليد الصدفة فبالرجوع للتقسيم الإداري الفرنسي وضبط تنقل القوافل ثم توزيع العروش تبعا للملكية الزراعية للأرض ومع الهجرات التي عرفتها مدينة الجلفة في فترات زمنية سريعة ومتلاحقة انعكس على تنوع الإطارات وبالتالي فهم يتمايزون في طرق التسيير انطلاقا من مواقعهم في المصنع وتأثير البيئة الخارجية التي يخضعون لها فهذه الوضعية إما أن تكون مصدر خلل وصراع داخل النسق التنظيمي للمصنع أو أن تكون عامل تحفيز لإحداث التغيير وإحداث تعديل على هيكل المصنع هذا لأن هذه الفئة حاملة لقيم تنظيمية وفاعلين اجتماعيين، وحسب عالم الاجتماع الجزائري العياشي عنصر¹ فإنه يميز بين ثلاث فئات كبرى من الإطارات:

1- الإطارات المبتدئة .

2- الإطارات المتوسطة .

3- الإطارات العليا .

¹ - العياشي عنصر، مرجع سابق، ص21.

جدول (47) العلاقة بين الاطلاع على سير العمل والنشاطات التي يركز عليها الاطارات في العمل

التركيز على الامور مراحل سير المصنع	متابعة الاطعاء	تطبيق القوانين	التنسيق بين المصالح	التعاون والتماسك	مجموع الإجابات	مجموع العينة
غير مطلع	52 %51	88 %86.3	59 %57.8	58 %56.9	257	96
مطلع	55 %54.5	53 %52.5	31 %30.7	42 %41.6	181	107
المجموع	107 %52.7	141 %69.5	90 %44.3	100 %49.3	438	203

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأمور التي يركز عليها الاطارات داخل المصنع لها علاقة بالاطلاع على مراحل سير العمل بالمصنع حيث أن ما نسبته 86.3% من العمال يرون بأن الإطارات يركزون في عملهم على التطبيق الحرفي لقوانين ممثلة في اللوائح وهنا إشارة للجانب الرسمي داخل التنظيم وطبيعة علاقات وحسب العمال هناك تركيز على الجانب الرسمي الذي يعمل ضبط وتقنين أكثر بنما ما نسبته 56.9% يرون بأن هناك تعاون وتماسك بين العمال وما نسبته 57.8% يرون بمتابعة التنسيق بين المصالح ولكن بوجه عام أنه كلما زاد اطلاع العمال على مراحل سير العمل بالمصنع كلما كان ادراكهم أكثر لمتابعة القضايا التي تحوز اهتمام وتركيز الاطارات بالمصنع وهذا دليل على اطلاعهم على أمور التنظيم وهذا ما يتفق مع دراسة الباحث بومخلوف .

إن الفئات العمالية المبتدئة وتضم حاملي الشهادات حيث أنهم لم تمنحهم الدراسة كفاءة تطبيقية لمواجهة الواقع التنظيمي وكذا قصر تجربتهم وبهذا فالتحديات واجهتهم في ممارسة هذه المكانة، وبهذا فعلاقتهم بالمصنع تتسم بضعف الارتباط والولاء للمصنع، إضافة إلى وجود إطارات تمتلك رأسمال مهني بسبب خبرتهم المكتسبة من وضعيتهم في المصنع ولديهم معرفة

بطرائق العمل والمستخدمين ووصلوا لهذه المرتبة عن طريق الترقية والأقدمية وما يلاحظ على هذه الفئة من الإطارات أنهم يثمنون الجهد والشعور بالمسؤولية ووجدنا لدى العمال الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة وهم في مواجهة وصراع خفي مع الإطارات التي التحقت حديثا بالمصنع وهم من فئة حاملي الشهادات، لكن مع جلب المصنع لتكنولوجيا حديثة وتقنيات تختلف عن تلك التي تم جلبها في فترة السبعينات والثمانينات قلل هذه الفوارق حيث برز للوجود الاختلاف في الرأسمال الثقافي حيث أن حاملي الشهادات (جامعيين وخريجي مراكز تكوين ومعاهد) صاروا يشكلون غالبية الإطارات من حيث العدد فهذه الفئة تسعى دائما إلى التغيير وتشجيع المبادرات الفردية والتسلق في السلم الهرمي للمؤسسة لكن الخلل في نظرهم يكمن في الإطارات المسيرة العليا التي هي إطارات تمثل قيادة المؤسسة وعلى عاتقها حاضر ومستقبل مصنع الجلود خاصة وأن القرارات حاسمة ومصيرية. لكن الخلل بمصنع الجلود يكمن في غياب دافعية الإنجاز لدى هذه الفئة وكذا تشتتها على مستوى بنية المصنع الاجتماعية لاهتمامهم بمصالحهم الشخصية على حساب مصالح المؤسسة فهذا التمايز شكل المخيال الاجتماعي للعاملين عن الإطارات.

3. القرارات في مصنع الجلود بين معيارية التنظيم و لا معيارية السلطة:

إن البيئة الخارجية والجو الاجتماعي والاعتبارات المهنية تؤثر بشكل مباشر على سير المؤسسة واقتصادها وهذا من خلال الاختلالات التي تعثرها مما ينعكس على منظومتها المالية، والتفاعل الحاصل بين البنية التنظيمية والسلوكيات لأن عملية التسيير ونظامية المعايير التنظيمية تكاد تكون منعدمة وناقصة في المصنع الجزائري كمصنع الجلود بالجلفة لأن المؤسسة الصناعية التي هي تجسيد للتوسع الصناعي الذي انتهجته الحكومات المتعاقبة وكما ذكرنا سلفا لم تنشده فيه الانسجام بين البنية الاجتماعية الجزائرية والنماذج الاقتصادية والتكنولوجيا المستوردة وقد بينت الدراسات السوسيولوجية التي أنجزها علماء اجتماع جزائريون* حول واقع المؤسسة، حيث أكدت في كل مرة على هشاشة النسيج الصناعي وتخلفه وكذا سيادة المظاهر التي لا تتماشى ومعايير العقلنة، فكما يرى السوسيولوجي محمد بومخلوف¹ في ضوء تتبعه لحركة التنمية في المجتمع الجزائري يؤكد على أن عملية التصنيع المستمر وتوسعه في الأرياف والحضر من حيث الحجم

*انظر: دراسات علماء الاجتماع الجزائريين: جمال غريد، علي الكتر، سعيد شيخي حول المؤسسة الصناعية الجزائرية

¹ - انظر: محمد مخلوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. مرجع سابق، ص 31-03 .

والعدد ارتكز على يد عاملة ريفية التحقت بالتنظيمات الصناعية عن طريق الحراك مما شكل لدى هذه الفئة عوائق اندماج واغتراب في العمل، وهنا يحدث تباعد بين خصوصيات التنظيم الصناعي وخصوصيات العامل الاجتماعية والثقافية لأن معايير وقواعد سير العمل حديثة مقارنة بمعايير العامل والرواسب التي تحدد توجه فعله داخل الحقل التنظيمي وتنمط استعداده، مما كان سببا في بروز مظاهر لا تتماشى ومعايير التنظيم التي تهيك وتضبط سلوك العمال في العمل فحسب دراستنا الاستكشافية لمديبة الهضاب كمؤسسة تتخلل النسيج الحضري لمدينة الجلفة والمنطقة الصناعية برؤوس العيون .

جدول (48) طريقة تعامل الاطارات مع العمال وعلاقتها بالقرارات بمصنع الجلود

القرارات تعامل القيادة	لا تتماشى	تتماشى	مجموع الاجابات	مجموع العينة
المتابعة والتنسيق	6 %24.0	19 %76.0	25	25
الارتجالية والعشوائية	100 %64.9	54 %35.1	154	154
عدم المساواة	87 %68.0	41 %32.0	128	128
المجموع	117 %61.6	73 %38.4	307	190*

*انخفض لأن بعض العمال لم يختاروا بعض الاجابات

** النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

فمن الملاحظة من هذا الجدول أن تماشي القرارات مع أهداف المؤسسة له علاقة بطريقة تعامل القيادة و كما هو واضح من الجدول فإن القرارات المتخذة لا تتماشى و أهداف المؤسسة حيث تغلب عليه عدم المساواة بين العمال بنسبة 68.0% ومقابل 64.9% من العمال يرجعون ذلك للارتجالية التي تغلب على هذه الفئة وأخيرا ما نسبته 24% يرون أن عدم تطبيق القواعد هو السبب ، مما يبين أن عدم تماشي القرارات وأهداف المؤسسة يرجع لهذه الخصائص ، وهو تعبير

واضح عن الارتياح في القرارات وعدم توحيد العمال بقيادتهم .ويرجع ايضا إلى عوامل أخرى كالجبهة التي هاجر منها العمال أيضا.

إذ نستنتج أن أغلبية العمال وجزء معتبر من الإطارات ذوي أصول ريفية وشبه حضرية أو حضرية لكن الخلل يكمن في عدم قدرة هؤلاء المشرفين على مستوى الورشات -إطارات- تغلب عليهم الارتجالية وعدم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية إذ أن مصدر هذا العائق هو الانقسام المعرفي وهو تلك المسافة بين المستوى النظري والمستوى التطبيقي، فهذه الحالة هي وليدة الظروف التاريخية التي تتطور فيها الأفعال على مستوى المؤسسة لأن الجوانب الفيزيائية للمصنع لازالت تعرف حالة سكون، فهذه الوضعية التي تحمل إرثا صناعيا من التخلف في التسيير لأن المؤسسة خاصة الإطارات حادت عن الأهداف التي أنشئ من أجلها المصنع إذا أن الإدارة بمصنع الجلود متشعبة بثقافة الزبونية والارتجالية وهي معتمدة بدلا من القواعد والمعايير التنظيمية التي تحكم السلوك والفعل العقلاني إذ أن كل محاولة لتعزيز التعاون والمشاركة ومنح مزيد من الاستقلالية هي نتيجة الخلل في الأنا والتجربة لدى الإطارات والعمال بدرجة ثانية، فقدان المعايير يتجلى على مستوى السلطة التي تتمتع بها الإطارات، فالدراسات السابقة حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كشفت معطياتها عن مشاكل يعيشها الحقل الصناعي الجزائري كبنية اقتصادية واجتماعية لأن المشاكل التي واجهتها كالتنظيم والعلاقة بالأنظمة البنكية التي لا تزال متخلفة حتى اليوم لا تتماشى والمنظومات المالية العالمية إضافة إلى يد عاملة ريفية رعوية حرفية بسيطة ، والهجرة من قطاع نشاط لا صناعي كانت سببا في جهل الإطارات بكثير من الحقائق وأساليب التسيير الحديثة.

فالإطارات المشرفة على مستوى ورشات مصنع الجلود وكذا الإطارات - العليا - يستمدون هيمنتهم على أسس كالجبهة الجغرافية والأصل الاجتماعي والانتماء السياسي وبالتالي فهذه تعتبر من محددات لا معيارية السلطة وعائقا للتسيير الرشيد. فالكشف السوسيولوجي الذي انتهجناه لفهم ردود الفعل داخل المصنع وتقاليده الورشات المتقاربة فيما بينها داخل المصنع وتدرج السن والخبرات والمهارات الصناعية والأساليب التي فرضها نظام العمل، فالعلاقات بين تنفيذ المهام والامتثال للقواعد وتوزيع الإطارات على مستوى المؤسسة كان بشكل فوضوي وارتجالي فالعلاقات الموجودة معقدة وشكلت رافد للامعيارية السلطة لعدم ارتباطها بقواعد التنظيم المكتوبة

إذ تفرض ممارستها على الأعضاء الجدد وهم العمال من ذوي العقود المحددة المدة، حيث تبين لنا أن الاطارات يلجؤون لطرق استغلال السلطة في مستوى يعكس المآزق التسييري ولا معيارية التنظيم .

جدول (49) موقف العمال من ممارسة التسيير المتبع من قبل الأطر المسيرة بالمصنع

النسبة %**	النسبة %*	التكرار	ممارسة التسيير
19.5%	18.3	38	التنسيق والمتابعة
87.2%	81.7	170	على الارتجالية
---	100	208	المجموع

*النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203) مع العلم ان مجموع

العينة انخفض 195 لأن بعض العمال لم يختاروا بعض الاجابات.

من المعطيات المسجلة في الجدول نلاحظ أنه تم اقتراح بديلين كإجابات محتملة على التساؤل الذي طرح على العمال ونرى فيهما أنهما يمثلان مجالا تتحرك فيه اختيارات هؤلاء المسؤولين والعاملين في مخيالهم على حد سواء، فكانت النتائج الإحصائية على النحو التالي:

أن أغلبية العمال يقرون بأن الممارسة التسيير المتبعة من قبل الاطارات بمصنع الجلود تستند على العشوائية واللا رسمية في التسيير؛ والارتجالية في اتخاذ القرارات بنسبة 87.2% من العمال، وهي الاجابة الأكثر تكرارا بين الاجابات إذا تمثل 81.7% من مجموع الاجابات و هي أكبر نسبة ، في مقابل 19.5% من العمال يقرون بأن الأسلوب المتبع من قبل الاطارات لممارسة التسيير يستند على التنسيق والمتابعة بين الوحدات الانتاجية وتمثل 18.3% من مجموع الاجابات .ولمعرفة لصالح أي فئة يمثل هذا التوجه أدخلنا متغير الفئة المهنية حتى يتسنى لنا فهم الوضعية أكثر.

جدول (50) إقرار الفئات العمالية حول طريقة ممارسة التسيير من قبل الاطارات بمصنع
الجلود

ممارسة تسيير الفئة العمالية	على اللوائح والقوانين	على الارتجالية	مجموع الاجابات	مجموع العينة
اطار	22 %42.3	41 %78.8	63	52
تحكم	5 %15.2	28 %84.8	33	33
تنفيذ	11 %10.0	101 %91.8	112	110
المجموع	38 %19.5	170 %87.2	208	*195

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير والخاصة بكل فئة مهنية على حدى لا تخرج على هذا التوجه العام إذ يتبين لنا ما يلي:

الإطارات: 78.8% من إطارات مصنع الجلود بالجلفة يرون بأن ممارسة التسيير تستند على الارتجالية وهذا من أجل خدمة مصالحهم الشخصية وتعظيم منافعهم على حساب مصلحة المؤسسة، في مقابل 42.3% ممن يرون أن فيه إطارات مسيرة تستند على اللوائح والقوانين.

التحكم: 84.8% من أعوان العمال المؤهلون يرون بأن الإطارات المسيرة بالمصنع تعتمد على الارتجالية والعشوائية، وهذه النسبة مرتفعة لهذه الفئة من أهمية على مستوى الورشات إذ تعتبر دليلا مع تقشي هذه الظاهرة، مقابل 15.2% ممن يرون عكس هذا التصور.

التنفيذ: 91.2% وهي نسبة مرتفعة وهي تعبير صريح عن مستوى التعسف في ممارسة السلطة و الارتجالية في اتخاذ القرارات وسد قنوات الاتصال فكان هذا هو تصور هذه الفئة التي هي في

أدنى السلم وهذا ما أكدته لنا الشواهد الميدانية حين دراستنا الاستطلاعية إذ لاحظنا مسؤولا مباشرا بإدارة الموارد البشرية يخاطب عاملا من أجل موضوع الساعات الإضافية التي يريد هذا العامل منحة علاوة وأجرا إضافيا عنها، غير أن رد فعل المسؤول كان: " تريح ماعلاباليش بيبك، روح اشكي خدمتي وأنا نعرفها " وهذه الوضعية من الخطاب كانت خارج ورشات العمل في ساحة المصنع لم يعطها حقها الرسمي إضافة لجهل العامل بطرق المطالبة، مقابل هذه النسبة نجد 10% من العمال ممن يرون العكس وهذا تعبير عن تحفظهم لخوفهم من أن يفقدوا مناصب العمل التي يشغلونها في وضعية مؤقتة إضافة للمنطق الذي فرضه المشرفون على هذه الفئة الهشة والتابعة لهذه الفجوة التسييرية المعبرة عن لا معيارية التنظيم وخوائه.

من خلال المعطيات التي تمكنا من جمعها حول طبيعة هذا ما أقره العمال و المبين في الجدول السابق نلاحظ أن المبحوثين تتنابهم شكوك بخصوص طبيعة التسيير بمصنع الجلود فالطابع الذي اكتسته هذه المعطيات الإحصائية التي تم استقاؤها عبر التحقيق الإمبريقي إذ يمكننا القول أن الأجوبة التي أدلى بها العمال على اختلاف مستوياتهم المهنية هي أجوبة تم تفحصها في كل مرة كما قمنا بمقارنتها بأجوبة المرحلة الاستكشافية والقراءات التي قمنا بها والملاحظات التي تم تسجيلها، وبالتالي فهي تعبر فعلا عن آراء المبحوثين.

فالانطباع الذي سجلناه بناء على التوجه العام والمعبر عنه إحصائيا حول ممارسة التسيير ومستوى عقلنته ينبئ بتوجه واحد وهو لا نظامية المعايير التي تبدو هي السمة المهيمنة في المصنع لأن التعامل مع هذه المسألة التي كشف عنها التقصي والتفحص الميداني عبر الأدوات السوسيولوجية هي تعبير مباشر عن حالة من الأنوميا التنظيمية ممثلة في سمة الارتجالية إذ أنها عنصر مميز للبنية الاجتماعية لمصنع الجلود لأن الأطر المسيرين على مستوى مدبغة الهضاب بالجلفة يفتقرون إلى التجربة والمعلومة والتكوين الملائم مع مستجدات إدارة الأعمال لأننا لاحظنا ذلك خاصة أثناء الملاحظة لجلب المواد وتجهيز المصنع أنه غير مبني على قواعد إحصائية بل خاضع للتخمين والأطر الاجتماعية غير الرسمية أو إعداد تقارير تكون غير واضحة وغير مكتملة، وعند طلب وثائق من الأرشيف ارتبك مسؤول الموارد البشرية وأعطى حججا واهية واكتفى بتأجيل الموعد إلى فرصة أخرى، وبعد الاطلاع عليها وهذا بعد أخذ ورد تبين لنا أن المصنع في نظام تسييره غير خاضع لمعايير التنظيم العلمي الحديث إضافة لعقلانية قيادته

المحدودة والتي لا تزال مرهونة بطرق تسيير بدائية ناهيك عن التناقض بين التقارير الكتابية والممارسة الفعلية على مستوى الميدان فعلى المستوى المالي المصنع مهدد بالإغلاق نظرا لضعف رأسماله ووجود تداخل بين المحيط الخارجي للمصنع والمحيط الداخلي حيث يظهر في منظومة القيم والقناعات الريفية التي وفد بها العامل للمصنع، فهذه النتائج والتصورات التي صغناها لم تجد ما ينافيها في الدراسات السابقة بل أغلب النتائج التي اشتملت عليها الدراسات السابقة يدعم ويؤكد هذه الاستنتاجات التي توصلنا إليها بخصوص هذا السؤال خاصة والفصل عامة.

جدول (51) العلاقة بين طبيعة معايير سير العمل و طريقة ممارسة الاطارات للتسيير

ممارسة تسيير معايير سير العمل	التنسيق والمتابعة	على الارتجالية	مجموع الاجابات	مجموع العينة
قيد لحريتك	8 %11.0	65 %89.0	73	73
توجه وترشد سلوكك	24 %32.9	62 %84.9	86	73
لا تعني شيئا	14 %23.7	45 %76.3	59	59
المجموع	38 %19.5	170 %87.2	218	*195

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

يوضح الجدول أن ممارسة التسيير متأثرة بمعايير سير العمل حيث أنها تتميز بغياب العقلنة وغلبة الارتجالية عليها حيث نجد ما نسبته 89% من العمال يرون بأن ممارسة التسيير يغلب عليها الارتجالية نظرا لانها معايير المتبعة تشكل قيد لحريته مقابل 11% ممن يرون بان ممارسة التسيير تعتمد على القوانين واللوائح بينما يرى العمال بأن معايير العمل لا ترشد وتوجه سلوكهم نظر للعشوائية والارتجالية في التسيير وهذا تمثل نسبة 84.9% مقابل 32.9% ممن

يرون بأن معايير العمل توجه سلوكه أثناء ممارسة التسيير بينما صرح ما نسبته 76.3% من العمال بأن معايير العمل لا تعني شيئا بالنسبة لهم لأن ممارسة التسيير خاضعة للارتجالية والتخمين لا إلى العقلنة . وكما هو واضح نستنتج أن هذه الممارسة للتسيير بمصنع الجلود تعكس في طياتها اللاعقلنة ومستوى الروح المعنوية أيضا لدى العمل كما أنها تعد سبب في عدم امتثال العمال للقواعد التنظيمية ويجعلهم أكثر تذمرا .

سواء تعلق الأمر بتطبيق اللوائح والامتثال للقواعد التنظيمية أو الممارسات اللامعيارية التي تعبر عن الانحراف ففي كلا الحالتين تفسيرنا يتمحور حول نمط التصرف، فالارتجالية كفعل غير عقلاني يتميز بالتهور وقلة الوعي وعدم التوازن وافتقاد التجربة والمعلومة والتأهيل المهني لدى الأطر فهذا السلوك هو نتاج للتشكيل غير الرسمي أيضا الذي يسيطر على المؤسسة في جوانبها رغم اعتمادها على الأساليب المعهودة كالكتابة فرغم أن هدف المؤسسة هو الربح فإن هذه الممارسات موجهة نحو تحقيق أكبر قدر من الفوائد وهذا بغرض خدمة مصالحها الخاصة بالأساس وليس هدف الربح هو استمرارية المؤسسة وهذا ما تعبر عنه ميدانيا الحالة المتدهورة للمصنع، فحتى وإن اعتمد على اللوائح والقوانين إلا أنها لا تعدو أن تكون أساليب مألوفة وروتينية لا تتماشى ومعايير المنشآت الحديثة لأن تجسيد مبدأ الجودة الشاملة على المنتج تكاد تكون غير موجودة على مستوى مصنع الجلود وفعله التنظيمي، فهذه الممارسات اللاعقلانية لها كمظهرها في عدم الانضباط للقوانين والمعايير والقواعد التنظيمية وغياب التخطيط واحتقار واستهانة بتفاصيل الجزئية في العمل على مستوى الورشات فبالرغم من بعض التغيرات على مستوى الفعل الاجتماعي بالمؤسسة بصفاتها بنية اقتصادية وشريك فعال في إنجاح التنمية المحلية والمستدامة بالمنطقة التي تتواجد بها، وهنا لابد أن نعطي تدقيقا لهذا السلوك لأن الحديث عن الجودة والفعل العقلاني بمؤسسة تحمل إرثا تاريخيا يزيد عن 40 سنة من المشاكل والسلوك اللاعقلاني التي تبلورت في ضوئها هذه الأساليب وشبكة العلاقات الاجتماعية خاصة الرسمية منها وتجاهله يجعل من تحليلنا يبدو يوتوبيا¹ .

فحسب الباحث عبد الكريم بويحياوي أن الخلل مكمته في أن "هناك نقص فادح في التوجيه والتقدير مع زيادة في المقابل في التجاهل والاحتقار وهذه الطبيعة السائدة والمنحدرة من ذهنيات

¹- يوتوبيا = أفكار متعالية تتجاوز نطاق الوجود المادي

خفية لا تزال تسيطر على مجريات العلاقات والتبادلات ليست في الواقع مرتبطة بسلوك وتصرفات الأشخاص في الحاضر وإنما صادرة من تصورات ذهنية وتشتت في المسالك الرمزية للنظام منذ القدم أي في السابق وعبر رتوشات الأجيال التي تداولت على هذا النظام¹ أي أن هذه الأفعال التي إن صح التعبير ذرات اجتماعية شاردة تعبر عن التراكم والتنشئة المهنية لهذه الفئة لأن هذه المؤشرات هي ظاهرة اجتماعية كباقي الظواهر فهي نتاج المجتمع أي بما أن المؤسسة هي منتج إنساني خالص فإن العامل بدوره منتج هذا المجتمع وحامل لثقافته والبيئة التي هو قادم منها وتكرس قهرها وهيمنتها عليه عبر سلسلة من المعايير والرموز التي تحدد وتوجه سلوكه.

جدول (52) أساليب تعامل الاطارات مع العمال داخل المصنع

النسبة %	النسبة %	التكرار	تعامل الاطارات
13.2	8.1	25	التنسيق والمتابعة بين الوحدات الانتاجية
81.1	50.2	154	الارتجالية والعشوائية
67.4	41.7	128	عدم المساواة
---	100.0	307	المجموع:

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203) في هذه الحالة انخفض مجموع العينة إلى 190 لأن بعض العمال لم يختار بعض الاجابات.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن ما نسبته 81.1% من العمال يقرون بأن تعامل الاطارات معهم وفي ممارستهم لتسيير يلجؤون للارتجالية والعشوائية وهي الاجابة الأكثر تكرارا بين الاجابات إذ تمثل 50.2% من مجموع الاجابات وهي أكبر نسبة، تليها طريقة التعامل التي تستند على عدم المساواة بين العمال خاصة فيما يتعلق بتقييم الأداء بنسبة 67.4% من العمال عبروا عن ذلك وتمثل 41.7% من مجموع الاجابات تؤكد أن ممارستهم وتعامل يتصف بعدم المساواة أي غياب

¹ - عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي. مرجع سابق، ص 704.

العدالة التنظيمية بينما تتخفّض هذه النسبة عند أولئك الذين يقرّزون بأن الاطارات يمارسون التسيير باتّباع التنسيق ومتابعة المهام داخل الوحدات الانتاجية بنسبة 13.2% من العمال وهي الاجابة الاقل تكرارا بين الاجابات وتمثّل 8.1% من مجموع الاجابات. ومنه نستنتج بأن السمة الاساسية لممارسة التسيير بالمؤسسة خاضعة للارتجالية والعشوائية مما يمكننا القول بأن الفئات المسيرة لا تدرك أدوارها داخل المؤسسة محل الدراسة، وتتوقف ممارستها إلى حد بعيد على الارتجالية وغياب العدالة التنظيمية في ممارستها .

وعليه فإن السلوك بمصنع الجلود والذي يعبر عن لا نظامية المعايير والارتجالية هو منتج اجتماعي، حيث عبر نوربرت إلياس في كتابه ما هو علم الاجتماع¹ فالعلاقة بين الفرد والمجتمع لا ينظر إليها ككيان منفصل يحيا حياة داخلية هي الفرد وكيان خارجي هو المجتمع كنت فعليا لأن المجتمع ليس له وجود خارج الأفراد لأن هذا الأخير " ليس إلا تجميعا للأفعال الفردية ."²

إن هذه السلوكات تعبر عن ميزة جوهرية بين العلاقة بين التنظيم الصناعي لمذبغة الجلود كبنية اجتماعية كمنتج والعامل بصفته منتج لهذا التفاعل لأن هذه الحالة كما عبر عنها مالك بن نبي أن الخلل يكمن في عالم الأشخاص حيث قال: " إنه من الطبيعي أن نتصور الخلل في عالم الأشخاص بكل سهولة إذا ما كان في عشيرة فئة تدعو إلى الشر بمعنى أنهم مخربون إذا كان جانب من الأمة يبني وآخر منها يخرب فهذا خلل كبير في عالم الأشخاص "³ نحن لا نريد أن نتعامل مع الوضع كمعطى نهائي أو حتمية سوسيوقافية أو وليد رغبة بل هو تجسيد لسيرورة تحول خلق عائق على اندماج المؤسسة الوطنية عامة ومصنع الجلود خاصة في الحداثة التنظيمية لأن بناء الفرد ينبغي أن نلاحظ أمرا لعله من تحصيل الحاصل فالإنسان لا يتغير بوصفه كائنا حيا في حدود التاريخ، وإنما يتغير بوصفه كائنا اجتماعيا تغيره الظروف... ولكنه يستطيع أن يزيد أو ينقص من ميزاته الاجتماعية وفعاليتها من ناحية المنطق العملي⁴

وعليه فإننا نرى كما يقول مالك بن نبي أن ننظر للفرد في ضوء معادلتين: معادلته بصفته إنسانا أي معادلته كائنا طبيعيا خلقه الله وهذه المعادلة لا تمسها يد التاريخ بالتغيير، ومعادلته كائنا

¹ Norbert (E), **what is sociology**, Hutchinson and co, Great Britain, 1978

² - إلياس نوربرت ، **مجتمع الأفراد**، تر: هاني صالح، ط1، دار الحوار، سوريا، 2014.

³ - مالك بن نبي، تأملات، ط 14، دار الفكر، دمشق، 2017، ص 22.

⁴ - نفس المرجع، ص 26.

اجتماعيا وهي التي تكون ميزة الفعالية فيه وتعلي من قيمته الاجتماعية¹ أي أن الذي حدث هو غياب الفعالية الاجتماعية على المستوى الفردي للعامل في ضوء سيرورة تطوير وتحديث مؤسسة دبغ الجلود ولقد أصبح الآن من المؤكد أن جودة وفعالية أي منتج أو سلوك نظامي لا يمكن أن يحقق النجاح المطلوبة إلا إذا امتثل للمعايير العلمية التي تصادق عليه كسلوك مطابق لمتطلبات التنظيم والمقاييس العالمية وهذه العملية حتى تتجسد فعليا مرهونة بالدرجة الأولى بمدى مطابقة وظيفة الموارد البشرية مع تلك المعايير نفسها² كما فسرهما شيخي " لأن سياسة التصنيع لم تنشأ التطابق بين العامل، المؤسسة والمجتمع بحيث أن إنشاء مؤسسة صناعية لم يسبقه تغير في نمط الحياة³ لأن في رأي شيخي أن المؤسسة لم ترق المؤسسة الصناعية إلى تلك الوحدة الاجتماعية التي تساعد على بناء علاقات بين كل الفاعلين فيها، إذ صارت مجالا للانضباط البيروقراطي محكوم على العمال فيها باللاهوية جمعية⁴

وعليه نستخلص أن هذه الوضعية من لا معيارية التنظيم وحالة الأنوميا هي وليدة العوامل السابقة لأن هذه استنتاجات للأفعال المجسدة في العملية الاجتماعية والإنتاجية هي تجسيد لثقافة المجتمع الريفي لأن المعايير والقيم التي يحملها العمال الجزائريون عامة وعمال مصنع الجلود خاصة تناقض ذهنية العمال في المجتمع الرأسمالي الحداثي .

4. علاقات السلطة بمصنع الجلود و إرتياب القرارات:

تعتبر المؤسسة محل الدراسة كميدان لاستقراء الوقائع التنظيمية لأنها بمثابة مخبر بالمقام الأول يضاهي نظيره في العلوم البيولوجية أين تخضع دراسة المواد ومعالجتها تحت شروط وظروف معينة فالباحث السوسيولوجي في هذا المقام يهتم بخصائص الفعل والممارسة وثقافة العمل وأنماط التعلم ومدى تحقيق هذا التنظيم لأهدافه بصفته كيان منظم ومنسق بوعي، فالنظر للمصنع من خلال بنيته الداخلية أي من زاوية المهام الثقيلة والاقتصادية ومعظم القضايا التي تنشأ عن درجة التعقيد مهما كان اتجاهها فإنها رهان السلطة وطبيعة القرارات المتخذة لأن

¹ - المرجع السابق ، ص 27.

² - عبد الكريم بو يحيوي، الخواء الاجتماعي . مرجع سابق، ص 704 .

³ CHIKHI (S), Non identité au travail et société en Algérie. Revue Tunisienne du travail, p 49

⁴ CHIKHI, Question ouvrière et rapports sociaux : l'ouvrier, l'atelier, le bureaucrate, université de Paris, 1986, p215.

المصنع ليس بنية اجتماعية وحسب، بل هو عون اقتصادي وشريك فعال في تحقيق القفزة النوعية على مستوى المجتمع الموجود فيه حيث يرتبط نجاحه بقرارات في تحقيق الأهداف التنظيمية التي أنشئ من أجلها .

فمصنع الجلود يتوفر مبدئياً على قابلية كبيرة للتغيير التنظيمي كما أشرنا سلفاً في الفصل المنصرم وعلى استعداد لتجريب نماذج وأساليب حديثة في التسيير وجعله أكثر عقلنة وبذلك فإن المصنع نظراً لما قمنا به من دراسة استطلاعية ارتأينا أن نجعله مخبراً يعج بالظواهر التي هي في حاجة لصبر أغوارها لأن واقعه التنظيمي مازال بعيداً عن الهدف الذي أنشئ من أجله لأننا واجهنا صعوبة خاصة في الموافقة على الدراسة ولاحظنا هذا التخوف في البداية الأولى غدت التواصل بالعاملين والمسؤولين ففي الوهلة الأولى تبدو كمؤسسة مغلقة تتوجف خوفاً من البحث خاصة الجهة الخارجية وهذا لما ينطوي عليه من خفايا تعكس حالة الأنوميا والانحراف التنظيمي التي يمر بها والتخبط الاقتصادي على المستوى المالي ناهيك عن الضغوط الممارسة عليه المهتدة بالغلق أو النقل، فصار مكاناً تغيب عنه المبادرة والمشاركة، بل أضحى لا يسعى لتحقيق أهدافه بقدر ما صار يهتم أكثر بتحقيق هدف الخاص والطابع الشخصي للفئات القيادية به.

ففي هذا الصدد نسعى لمعرفة معايير نجاح الهدف من القرارات المتخذة ومدى انساقها مع أهداف المؤسسة وغاياتها النهائية " ولا بد أن يمثل القرار مرتكزاً فاعلاً في تمكين الإدارة من أن تؤدي دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية اتخاذ القرار والتمكن من التعامل مع متغيرات البيئة... لأن الارتجال أو الاعتماد على المعارف المتراكمة وعلى التجربة لم تعد تتوافق مع التطور للمؤسسات الحديثة"¹ . وهذا ما يبينه الجدول التالي:

¹ - خضير كاظم، خليل محمد، حسن الشجاع، نظرية المنظمة . مرجع سابق، ص 239.

جدول (53) البدائل التي يختارها الاطارات قبل اتخاذ القرار النهائي

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
6.4	13	بديل واحد
19.7	40	2 - 3 بدائل
12.8	26	4 - 5 بدائل
61.08	124	أعتمد على خبرتي
100	203	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح بأن معظم المسيرين يعتمدون على خبرتهم في اتخاذ القرار وهذا يعبر عن حالة انحراف تنظيمي بالمصنع بنسبة 61.08% بينما ما نسبته 19.7% من العمال عبروا بأنه تكون له بدائل متاحة 2 - 3 بدائل بينما تنخفض عند أولئك الذين لديهم عدد أكبر من البدائل 4 - 5 بدائل بنسبة 12.8% وفي الأخير ما نسبته 6.4% من العمال يقرون بأنه يتعين على المسيرين أن يختارون بديلا واحدا وهذا تعبير واضح عن غياب الرؤية التنظيمية.

وهذا دليل على ثقة مفرطة في خبرتهم وكذا مؤشر على لاعقلانية القرارات ومن هذا نستنتج أن تركيز المسيرين على اتخاذ القرار في الاعتماد على الخبرة دليل الارتجالية ويبين مشكلة أساسية على مستوى السلطة أي أن المصنع يواجه حالة من فقدان المعايير التنظيمية وغياب الانضباط والاتساق الداخلي لأنها دليل على تحقيق المنظمة لأهدافها، من هذا يتضح لنا أن بنية المصنع مرتبطة بشكل وثيق بالقيادة وأي خلل على مستوى النسق الكلي فتؤثر على باقي الورشات وهنا غموض كامن خاصة في فرع بيع الجلود فيتم التسويق حيث تغطي هذه الأفعال وكل هذا رهن الاتصال التنظيمي لأن بعض التفسيرات التي قدمها بعض المسؤولين اكتنفها الغموض حيث أن هذه الارتجالية في اختيار البدائل خاصة بقسم التسويق خلق مشكل تفرقة بين العاملين والتلاعب وسيادة ظاهرة اللامعيارية في استعمال السلطة وهذا في رأينا من الأهمية بمكان أن نأخذ بعين الاعتبار أنها بنية تنظيمية واجتماعية وفي ذات الوقت هي بنية قانونية غامضة لأن التعارض القائم بين المعايير الاجتماعية والبنى القانونية كان سببا في إحداث فجوة وفي كل الحالات كانت الغلبة للجانب اللامعاري المستند على العلاقات اللارسمية داخل

المصنع وهنا تبين لنا أن الخلل هذا أثر على مجموعات العمل حيث أن جميع الأطارات المشرفة على سير المصنع يقومون بنفس المهام ولا وجود لتصميم علمي للعمل وحسب علمنا من الدراسة الاستكشافية أن هذا الوضع له دلالة في السيورة التاريخية للمصنع من مدة تتجاوز 20 سنة واستفحلت خاصة مع المدير الحالي للمصنع تزامنا مع بحثنا ، أين تكرست العلاقات غير الرسمية وتكرست هذه الحالة من الأنوميا في اتخاذ القرار مما جعل الفوضى تحرك البنية التنظيمية وتوجهها .

5. إشكالية عقلنة القرارات في مصنع الجلود:

قبل أن نستهل حديثنا عن المصنع كبنية تنظيمية واجتماعية تشتمل على مختلف أنواع التفاعلات واستيعاب السلوكات والعوائق التي يطرحها فإننا نحاول تقديم تفسير وفهم أدق حول عقلنة السلوك من جهة وعقلنة القرار من جهة ثانية، لأن هذا المصنع هو وليد إرادة حتمية اقتصادية ويشكل إنجازا تاريخيا في المخيال الجمعي للفئات التي هي تشكل بنيته والتي ننظر إليها على أنها كيان اجتماعي منتج لا كما يراه المسؤولون على أنهم مجرد تجمع من الأفراد هدفهم هو العمل والحصول على مرتب مقابل نشاط يومي لأن الوقائع التي ينضوي عليها هذا الفضاء لا بد من كشف اللثام عنها وعن محرركاتها وماهي أهم الفجوات التي تعيق تجسيد أهدافه على المستوى القريب والبعيد، فبالرجوع إلى الدلالات الفلسفية والمنهجية لحظة انبثاق التنظيم العلمي للعمل والتأسيس لهذا المنظور سترجع لمنظور هنري فايول حول بنية الوظائف، ففي هذا الباب ينظر للسلطة ويقرنها بالمسؤولية في كتابه الإدارة الصناعية والعامة في القسم الثاني منه وتحديدًا الفصل الأول من هذا القسم حيث يستهله بالحديث عن " تقسيم العمل كأمر طبيعي حيث نلاحظها حتى لدى الحيوانات، ومنه يتناول السلطة وعلاقتها بالمسؤولية حيث يردف قائلا: أن السلطة هي الحق في القيادة والقدرة على حمل الآخرين إلى الامتثال والطاعة وفعالية السلطة لديه تكمن في العقاب والجزاء، كما أن عدم التزام الرئيس بقيم أخلاقية تستند على النزاهة والصرامة فإنه يجرد العاملين بالمؤسسة من كل إحساس بالمسؤولية لأن خوف الأفراد وافتقادهم إلى روح المسؤولية هو ما يجعل السلطة داخل التنظيم ظاهرة بالمطلوبة"¹

¹ Henri (F.), *Administration industrielle et générale*. ENAG Editions, Algérie, 1990, p 32-34.

وبما أن حرفة السوسيولوجي تقف على ضبط المفاهيم وتحديدتها وبما أنه يعمل وفق منهج وفي ذات الوقت هو مراقب من قبل عالم المنهج، فإنه يتحرى الدقة في المفاهيم لأنها مهنته الأولى وبذلك يميز فيبر بين مفهوم السلطة والهيمنة حيث أن السلطة في نظره بشكل خاص وجزء من الهيمنة لأن هذه الأخيرة تعمل على إعطاء القبول للسلطة في منظور الآخر ويعرف فيبر الهيمنة >> يمكن لتعليمات وأوامر محددة أن تجد منصتين لها من قبل أعضاء الجماعة فتقضى بذلك إلى سلوكات تعبر عن امتثالهم وخضوعهم لهذه الأوامر < >¹

جدول (54) نموذج الاطارات بالمصنع وعلاقته بالكيفية المتبعة لاتخاذ القرار

المجموع	يعد	لا يعد	اعداد خطة مكتوبة الاقتداء بالإطارات
175 %100	66 %37.7	109 %62.3	لا يقتدى بهم
28 %100	28 %100	0 %0.0	يقتدى بهم
203	94 %46.3	109 %53.7	المجموع

إن دراسة العلاقة بين المتغيرين حسب المعطيات المسجلة في هذا الجدول تجعلنا نلاحظ أن ما نسبته 62.3 % من العمال يرون بأن اتخاذ القرارات لا يخضع ولا يسبق بعملية صنع وإعداد خطة مفصلة وهذا راجع لأن الإطارات ليسوا نماذج يقتدى بها وهذا ما أكدته نتائج الجداول السابقة أنهم يتصفون بالارتجالية والعشوائية واللامبالاة وتغليب مصالحهم الشخصية على حساب أهداف ومصالح المؤسسة ونراه أنها معدومة وهذا ما تمثله نسبة 0% ونعزو هذه النتيجة لإدراك العمال لطبيعة ممارسة التسيير من حيث الجانب الاشرافي وكذا لوضعية المؤسسة داخل كإطار الاجتماعي لأن هذه الأخيرة هي نموذج نفسر به المجتمع والتطورات الحاصلة فيه

¹ Weber (M), *Economie et société* . Tome I, Opcit, P285.

غير أنه بمصنع الجلود أن خضوع الفاعلين للهيمنة يتم على نحو تلقائي وهو نتيجة لاعتبارات غير عقلانية وهادفة وإنما تستند على الموروث الثقافي الريفي للعامل وهنا لا يتمتع العمال باستقلالية داخل التنظيم بل أتباع خاضعون وممثلون للإطارات لم يتم اختيارهم على أسس علمية بل على أساس قواعد تشبه تقاليد وأعراف اخنيار شيخ العرش ليكونوا بذلك هم أصحاب الأمر والنهي وإقرار الصائب وشجب الخطأ لأن هذا الطابع المقدس للموروث الثقافي المتناقل عبر الأجيال من العمال الذين يهتمون أكثر قضية التوريث في العمل وهم بذلك يورثون ثقافة مؤسسة للجيل الذي يلي، لأن المشرف أو الرئيس، المدير، الأطر المسيرة تم اختيارهم بناء على تمثلات أعضاء الجماعة أي التنظيم غير الرسمي .

فمصنع الجلود يسوده انهيار في منظومة المعايير بسبب انحلال الروابط بين الأهداف، وارتجالية القرارات التي ساهمت بقدر في تردي هذا الوضع فمفهوم الأنومي كما عرفه فرانسوا بوريكو " إن مفهوم الأنومي إذا طبق على تنظيم معين يمكن أن يحدد بشكل واضح أي كل تنظيم يحدد دائما بالنسبة للأهداف وعليه يمكننا قياس درجة الأنومي للتنظيم مثلا بشكل معاكس لدرجة القدرة التي تكون لدى أعضاء التنظيم على تحقيق الأهداف المقررة"¹ ففي هذه الوضعية إما أن يكون العمال في حالة عزلة وكجمع من الأفراد تم عزلهم في الفضاء الداخلي للمصنع دون موجه ومسير وهذا لغياب عقلنة للقرار وعدم وضوح الأهداف وهذا بسبب عدم الموازنة بين الوسائل والغاية، وهناك نموذج يرى بأنه أسمى من القواعد المعيارية والمنظمة للعمل والضبط الاجتماعي داخل المصنع لأن القرارات التي تنتهجها القيادة بمصنع الجلود لا تتماشى وأهداف المؤسسة ومعايير التنظيم العلمي لاتصافها بعدم الرشد والمحدودية وغياب التعاون الذي يحرك الأفعال نحو مزيد من الإنتاج .

¹ - انظر : ريمون بودون، فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، سبق ذكره.

جدول (55) الفجوة الاستراتيجية من خلال علاقة الفئة العمالية بالقرارات في مصنع الجلود

القرارات الفئة المهنية	نعم		لا		المجموع	
	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار	النسبة المتئوية %	التكرار
إطار	69.2	36	30.8	16	52	100
تحكم	15.2	5	84.8	28	33	100
تنفيذ	38.1	45	61.9	73	118	100
المجموع	42.4	86	57.6	117	203	100

يوضح الجدول أن ما نسبته 57.6% من العمال يقرون بأن القرارات التي تتخذ على مستوى مصنع الجلود لا تتماشى وأهداف المؤسسة خاصة فئة التحكم الذين نسبتهم 84.8% وهذا تعبير ضمنى على رفضهم لها لعدم اتصافها بالعقلنة من جهة وأنها غير خاضعة لإدارة اقتصادية وتنظيمية، في مقابل 42.4% ممن يرون بأن القرارات المتخذة تتماشى وأهداف المؤسسة ويعبر عن هذا الاتجاه فئة الإطارات بنسبة 69.2% ويرجعون ذلك إلى أن الظروف الصعبة للمؤسسة هي التي فرضت هذا، أي ظروفها المالية ومواردها البشرية والمادية كانت السبب في عجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف مما خلق فجوة استراتيجية في الأداء وانعكس بالسلب على تسييرها.

ومن خلال هذه النتائج التي تعبر أيضا عن الامتزاج والتبادل والاختلاف في ذات الوقت بين كل فئة مع الفئات الأخرى يتسنى لنا أن نخرج بالتحليل والتشخيص الآتي ولكشف اللثام عن خفايا هذه الممارسات اللاعقلانية والتي هي ضد طبيعة الأمور في التنظيم الذي نحن بصدد دراسته. فهذه الوضعية هي نتاج سعي الأطر المسيرة وخاصة مدير المؤسسة لإرضاء طموحات المديرية المركزية وجهات نافذة خاصة أولئك الذين ساهموا في إيصالهم لهذا المنصب وهنا لا يستطيع هؤلاء الأطر اتخاذ قرارات جريئة وعقلانية بسبب ارتباط أهدافهم وآفاقهم المستقبلية بأهداف من كانوا خلفهم وهذا أعاق المصنع على تحقيق أهدافه لأن معيار التسيير الأول هو الزبونية والانتماء السياسي وبهذا تكون هذه الممارسة اللاعقلانية نتاج الارتجالية دون الاستناد على

القواعد ومعايير التنظيم والاحتكام لسلطة رشيدة وهنا فالدافع الحقيقي للقرار هو دافع ذاتي لخدمة مصالحهم دون تحقيق أهداف المؤسسة فعدم انسجام السلطة ومعاييريتها أثر سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها لأن منطق العلاقة في السلطة هو التحكم والتبعية فهذا تعبير عن التمايز في ممارسة أدوار السلطة فهناك أطر يحملون مسؤولية ويقضون على السلطة بالمصنع ويسعون لتحقيق الأهداف غير أن هناك عمالاً من ذوي الأقدمية بالمصنع يمارسون السلطة على الأطر العليا.

فهذه السلطة ليست مبنية على أسس التراتبية في الهرم التنظيمي وهذا للاحتفاظ بامتيازاتهم واحتكار مصالح التنظيم لصالحهم لأن مفهوم السلطة بالطرح الذي قدمته مقاربة كروزي " عبارة عن علاقة وليست خاصية أو ميزة للفاعلين، بل هي علاقة تبادل تفرض تفاوضا هذا التفاوض يتم بين شخصين على الأقل " ¹ فالمسؤولون بمصنع الجلود يلجؤون لاستراتيجيات لدحض كل محاولة للمقاومة وبهذا هم يحافظون على استقرار مراكزهم بفضل أساليب الاستبداد والتهديد التي يمارسونها على العاملين وهذا حتى لا يتم التدخل في شؤونهم وتبقى الوضعية غامضة بالنسبة للعاملين في المستوى الأدنى، ناهيك عن عدم التكامل والاتساق بين الوحدات والمصالح بالمصنع كمصلحة الوسائل والتجهيز وورشات الإنتاج وصناعة الجلد وورشات الصيانة أي ضعف التكامل والتنسيق أعاق التنظيم عن تحقيق أهدافه بفعل القرارات التي لا تراعي التوازن والتكامل بين الوسائل المادية لانجاح العمل والموارد البشرية وهذا لتحقيق الهدف الذي تسعى له المؤسسة وهو تحقيق الربح وتحقيق فائض في الإنتاج وسد حاجات السوق لكن المعضلة هي غياب دراسة الجدوى للمؤسسة كما أن القيمة المضافة على منتوجاته ليست في مستوى التطلعات التي كان منتظر من المصنع تحقيقها وهذا ما انعكس على الدخل ودافعية العاملين .

فالأطر المسيرة للمصنع لم تعد قادرة على تحقيق مبدأ عقلنة القرارات لأنها تتصرف بعقلانية محدودة في التسيير وغياب نظام تعاوني وبهذا تحول القرار من أداة لتحقيق أهداف ومرامي التنظيم وتحسين صورته في المجتمع إلى وسيلة للحد والوقوف في وجه تحقيقها، كما أن أصحاب القرار مازالوا يراعون مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المصنع وبالتالي فإن تغييب الأهداف بفعل هذه الفجوة يعتبر عامل غياب معايير التنظيم الرسمي لاستعمال أدوات

¹ Crozie (M), le phénomène bureaucratique, opcit, P19.

تتنافى والعقلنة مما شكل عقبة في بلوغ الأهداف على المستوى القريب المتمثل في تلبية حاجات الزبائن على مستوى السوق المحلي وكذا القضاء على كل فرصة لتسويق المنتج وتصديره على المستوى البعيد.

6. انعكاسات القرارات المتخذة على نسق الفعل في ضوء الأهداف التنظيمية:

بناء على معطيات الاستقراء الميداني حول القرارات وانعكاسها على أهداف التنظيم وانطلاقاً من مواقف العمال وتصوراتهم التي تكتسي أهمية بالغة في مسألة التنظيم وعقلنته فبالرغم من التركيب والتعقيد الذي يعتري الموضوع من عدة جوانب إلا أننا نسعى للتعرف على مخرجات هذه القرارات التي تعبر عن أفعال وردود أفعال وليس مجرد لحظة عابرة في تاريخ المصنع، وفي هذا الإطار يمكن القول أنه لا يمكننا إغفال أو تجاهل هذه الوضعية التي تعتبر حاسمة لأنها تنعكس على الوضعية الإنتاجية والتسييرية للمصنع، فالمعطيات التي تحصلنا عليها في الجدول السابق توحى بالخلط والطابع اللاعقلاني لممارسة السلطة واتخاذ القرار مما انعكس على تحقيق التنظيم لأهدافه، وعليه فإن هذه الأسباب دلالة على أن مشكل مصنع الجلود يكمن في طريقة ممارسة السلطة - اللامعيارية - وهذا في نهاية الأمر يعكس نمط التسيير السائد.

لأن الوصول إلى الأهداف يأتي عبر هذه القناة الهامة ألا وهي صناعة القرارات، غير أن الفهم المتعمق للأهداف يحيلنا إلى دراسة وعي الأفراد لأن تصورات العمال لأهداف التنظيم ليس الغرض منه هو الوقوف على مستوى مدركاتهم وحسب ولكن مرتبط بوضعيتهم المهنية لأن مخرجات القرار ومدى انسجامها واتفاقها مع الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها وتسعى لتحقيقها يكشف لنا عن تحقيق المصنع لأهدافه، وفي ذات الوقت هو تعبير عن الجانب الديناميكي بين مختلف الفئات الاجتماعية المتباينة في مستوياتها بالهرم التنظيمي أي هاراشية السلطة داخل المصنع.

لأن وضعيته تجاه حالات فقدان المعايير في ممارسة السلطة ومنه بالرغم من نموذج التنظيم الاستثنائي القريب نظرياً من النموذج العقلاني للتنظيم لأن التحليل الإمبريقي للواقع المعيشي

للفاعلين يسمح بإظهار وجود استراتيجية مهيمنة، مستقرة ومستقلة ومميزة في كل صنف من الأصناف والتي لا يمكن أن تكون متوقعة"¹.

جدول (56) سيولة الاتصال وعلاقته بالمشاركة في صنع القرارات

المجموع	مجموع الإجابات	يشارك	لا يشارك	المشاركة في القرارات وقت حصول على المعلومة
92	92	47 %51.1	45 %48.9	في الوقت المحدد
111	111	43 %38.7	68 %61.3	متأخرا
203	203	90 %44.3	113 %55.7	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من الجدول نلاحظ أن وقت الحصول على المعلومة يكون متأخرا مما انعكس على المشاركة في صنع القرارات بنسبة 61.3% مقابل ما نسبته 48.9% ممن يرون بأنها تصل في الوقت المحدد. وبالتالي أن هناك علاقة بين وقت الحصول على المعلومة و عدم المشاركة كما انها تعبر عن عدم سريان الاتصال واتباع العلاقات غير الرسمية في إيصال المعلومة ، أما فيما يخص المشاركة الاجتماعات المتعلقة بصنع القرارات وهذا ما أكدته المعالجة الإحصائية في الجدول وتؤكدته دراسة بومخلوف حيث تتفق هذه النتيجة معه بأن المشاركة تتأثر بمدى التطابق بين خصائص العمال وخصائص التنظيم كما أنها تعكس موقف العمال من المصنع والصورة التي كونوها عنه والمستمدة من خبرتهم .

فحالة ورشات مصنع الجلود تسمح إذن انطلاقا من المعطيات الإحصائية بتحليل هذا البناء المؤسس على علاقات السلطة التي أثرت بدورها على صناعة القرارات واتخاذها وبالتالي عجز المصنع على تحقيق أهدافه من خلال احتكار الأطر خاصة المسيرة منها ، فالاستراتيجية التي يتبعها هؤلاء هي استراتيجية احتكارية تسعى للهيمنة وهذه الوضعية منحها لها موقعها في التنظيم

¹ - ibid, p63

الذي تحتله هذا لأنها تمتلك المعلومة وكذا تحكمها في مناطق الشك في ورشات الإنتاج والصيانة، وحتى الجانب التقني والإداري - التسييري وكذا بفضل شبكات العلاقات الاجتماعية المستندة على الذهنية والعقلنة الريفية جعلتهم يستحوذون على السلطة، وبما أن هذه الأخيرة مبنية على التفاوض وبناء على ما سبق فإن الفاعلين بمصنع الجلود خاصة في المستوى الأدنى باستثناء أولئك الذين يمتلكون موارد ورصيد شخصي ورأسمال مهني، أما الباقي فهم لا يمتلكون سلطة حتى لدى بعض الإطارات، لأن المصنع ليس معطى طبيعي أو وليد الصدفة والعفوية بل هو نتاج إرادة سياسية واقتصادية على المستوى الكلي أما على المستوى الجزئي فهو مبني على شبكة من الأفعال الاجتماعية منتظمة داخل جماعة أو بنية، لأن مسلمات التحليل الاستراتيجي حسب كروزي وزميله فريد برغ¹ تتمثل في:

- الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف التنظيم فكل أهدافه وتطلعاته الخاصة والتي من الممكن أن تكون معارضة أو مؤيدة لأهداف التنظيم لأن التنظيم يعمل في ضوء تعدد أهداف الأفراد المشكلين له.
- التركيز على الحرية النسبية للفاعل واستقلاليته، فالفاعلون يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيه نوعا من الاختيار.
- استراتيجية الفاعلين تتميز بالعقلانية غير أنها تبقى عقلانية محدودة، وكل فاعل يرى التنظيم في ضوء أهدافه، فكل فئة تحاول المحافظة على مكانتها ومكاسبها مقابل الفئات الأخرى، فالحديث عن استراتيجية الفاعل تفرض علينا الاحتفاظ بمفهوم الفاعل وإقصاء مفهوم الفرد.

وعليه فإنه تم خلق مجموعة من العلاقات المتناقضة التي تستتر على الضغوطات والصراعات وكذا التحالفات بين الفاعلين² لأنه حسب كروزي لا توجد أنساق اجتماعية منتظمة أو مراقبة، فالفاعلون يتمتعون بهامش من الحرية داخل التنظيم رغم وجود ضغوطات يفرضها النسق وهم يستخدمون هذا الهامش بطريقة استراتيجية في تفاعلهم مع الغير³ وهنا يحيلنا كروزي لنقد نظرية

¹ Crozie (M) et Erhard (F), *L'acteur et le système*, opcit, p55-56.

² Ibid. p 270.

³ Ibid. p 131

الوظيفية التي تركز على مفهومي الدور والمكانة والتي تعبر عن التكيف والتوازن في البناء التنظيمي وهنا نفهم أن الفرد يتمثل بكل طوعية للنسق.

ولهذا ففكروزي يستخدم مفهوم اللعبة Le jeu بدل الدور Le role لأنها آلية لهيكل علاقات السلطة وعليه تتيح إمكانية توصل الإطار لتحقيق أهدافه بصفة فردية لما يكتسبه من إمكانيات ولقربه من مواقع صنع القرار لا يبدو ممكنا لا بالنسبة لجميع الأهداف ولا بالنسبة لجميع المجتمعات، وذلك لاختلاف طبيعة الأهداف نفسها، والظروف المهنية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وحتى السلبية منها والتي تسم كل مجتمع وتميزه¹.

جدول (57) حضور جلسات العمل و علاقته بتماشي القرارات و أهداف المؤسسة

تماشي القرارات مع الاهداف حضور الجلسات	لا تتماشى	تتماشى	المجموع
لا يحضر	21 %47.7	23 %52.3	44 %100
يحضر	96 %60.4	63 %39.6	159 %100
المجموع	117 %57.6	86 %42.4	203

فمن الملاحظ من هذا الجدول أن تماشي القرارات المتخذة مع أهداف المؤسسة علاقة بالمشاركة في حضور الاجتماعات حيث أن ما نسبته 60.4% من العمال يقرون بأنهم يحضرون الاجتماعات وجلسات العمل يرون بأن القرارات المتخذة لا تتماشى وأهداف التنظيمي مقابل ما نسبته 47.7% ممن لا يحضرون أيضا هذه الاجتماعات يؤكدون ذات الموقف وعليه نستنتج بأن حضور الاجتماعات يعكس مدى اهتمامه وإدراكه لقضايا التنظيم الداخلية وجانب متعلق

¹ Renaud (S), L'identité au travail, opcit, p65.

بالبيئة الخارجية وعلاقتها بالتنظيم ، لأن هذه الوضعية تعكس فقدان الثقة فيما يتمخض عن هذه الاجتماعات وهذا ما يتطابق و دراسة بومخلوف .

وبهذا فوضعية المصنع تعبير صريح عن حضور الجانب الرقابي وهذا ما يحد من هامش الحرية مما جعل وضعية صانعي القرار من أطر تتميز بالهشاشة مما صعب عليهم اتخاذ قرارات مصيرية وهذا تناقض مع كفاءتهم وقدراتهم، مما دفع بالأطر للبحث عن ذات فاعلة خارج الحقل التنظيمي للمصنع وإعادة إنتاجها بما يتوافق وطموحاتهم.

إضافة إلى أن عدم تحكم هؤلاء الأطر في زمام الأمور يرجع لضعف التكوين المعرفي والفني حول أساليب وطرائق العمل الحديثة وبالتالي هم بعيدون عن امتلاك القوة اللازمة للتحكم في القرارات فكل ما تقوم به هو الضغط للحفاظ على مكاسبها بالاعتماد على ما تملك من رأسمال مهني توظفه حسب ما تقتضيه المصلحة ...

وهنا أعطيت الأولوية للجوانب التسييرية على حساب الجوانب التقنية وهذا تعبير صريح لاحظناه بالمصنع في شخص المدير الذي استبدل الجانب التسييري بالجانب السياسي. ينتج عنها القرارات وصناعتها، لكي لا يشكل التنظيم عائقا أمام الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون -فئة الاطارات- وهي الحد من زيادة حجم الورشات بالمصنع مما يقلل من هامش حريتهم ومستوى السلطة لديهم لأنه كلما كبر حجم الورشة زاد عدد العمال وزاد معه مستوى الإشراف وبالتالي يزداد التعقيد وهذا ليس من أجل مصلحة المصنع بل هدفه الخفي هو الحرص باستمرار على ألا يؤثر ذلك على نشاطاتهم ومصالحهم الذاتية التي أعاققت المصنع عن بلوغ أهدافه وجعلته في حالة رثة وعلى حافة الهلاك.

فعجز هذا المصنع عن بلوغ أهدافه سوف نحلله في ضوء مقارنة بيتر دركر أن مقولة البحث عن الحد الأقصى للربح والذي هو في نظر مسؤولي المصنع يمثل هدفاً أسمى، ففي نظر دركر هو هدف مجرد من كل معنى لأن الربح في حد ذاته مفهوم أقل وأدنى من غاية المؤسسة لأن الهدف الأول للمؤسسة هو خلق زبائن وهذا بمنح وظيفة هامة لمصلحتي التسويق والتجديد أما باقي الوظائف على مستوى المصنع فهي تولد تكاليف إضافية لأن التسويق ليس هو البيع

لكن هو معرفة الزبون معرفة تامة أما التجديد فهو إشباع حاجات ومتطلبات الزبون، وبهذا يكون الربح ليس سببا ولكنه تحصيل لنتائج التسيير.

فالفاعلون في التنظيم يبنون استراتيجياتهم اعتمادا وبناء على الأهداف التنظيمية العامة، ولا يقتصر ذلك على مجرد الوعي به لأن ذلك يحمل في طياته التضليل ما لم يكن الفاعلون على وعي وحرص شديدين على هذه الأهداف فمصدر هذا التضليل هو اختلاف في التمثل والتحكم في الموارد لأن درجة التحكم في مناطق الشك وعلاقات السلطة فهذه الوضعية تختلف من فاعل لآخر وبعد التقصي تعد الأهداف الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات التي تعكس نوعية القرارات وهذا لكونها مصدر الأرباح لأن بعض الاطر يمارسون نشاطات خارج المصنع لها علاقة بهذا النشاط الإنتاجي ناهيك عن أن البعض ما زال ينشط في مجال تربية المواشي وهذا لما تدره عليه من فوائد من خلال الجلود التي يسعى لتوفيرها بالمصنع.

جدول (58) الاطلاع على سير العمل وعلاقته بطبيعة القرارات المتخذة

تماشي القرارات مع الاهداف مراحل سير المصنع	لا تتماشى	تتماشى	المجموع
غير مطلع	63 %61.8	39 %38.2	102 %100
مطلع	54 %53.5	47 %46.5	101 %100
المجموع	117 %57.6	86 %42.4	203

هذه النتائج المسجلة في الجدول تشير بوضوح إلى أن اتخاذ قرارات تتماشى متعلق بالاطلاع على مراحل سير العمل حيث أن العمال الذين عبروا باطلاعهم على سير العمل يرون بأن القرارات لا تتماشى و أهداف المؤسسة بنسبة 53.5% مقابل ما نسبته 38.2% ممن عبروا

بالنفي وهنا نستنتج بأن الإلمام بأمور التنظيم ومتابعة المستجدات و الاطلاع له علاقة ايضا بالمستوى المعرفي والتعلم الثقافي داخل المؤسسة وعلى ضوءها يتحدد موقفه من الإدارة أيضا.

من خلال الدراسة الاستكشافية والميدانية للمصنع وبناء على الملاحظات والمقابلات مع المشرفين على مستوى الورشات والتي مهمتها تقنية عكس الأطر المسيرة والتي تستحوذ على القرارات وتحتكرها في غالب الأحيان فإنه قد تكشف لنا من خلال هذا السؤال الذي ينظر لطبيعة القرارات وانعكاسها على الأهداف فالأطر يربطون ذلك أن أساس تحقيق الأهداف هو المزيد من الضبط لأنه أساس تحقيق الإنتاج وبهذا فهم بذلك يجسدون النموذج الديكتاتوري في قيادة المصنع، فالأوامر فقط إضافة إلى الجانب المركزي في القرارات ولكن في خفايا الممارسة هدفهم هو التقليل والتطبيق على هوامش الحرية للعمال في المستوى الأدنى أما العمال فموقفهم مرتبط انطلاقا من وضعيتهم المهنية هذا الوضع من المفروض أن يسمح لهم بممارسة مختلف النشاطات التي تزيد من فعالية التنظيم وتحقيق الجودة والإنتاج في أعلى مستوياته لكن هذه الحالة والظروف التي يسير بها المصنع أعاق الفاعلين عن القيام بالدور المنوط بهم لأن الهدف الكلي للتنظيم هو المساهمة في مخطط التنمية المحلية.

فنظرة العمال لمدى تحقيق القرارات لطموحاتهم وأهداف المصنع لا يعدو إلا أن يكون ضربا من المثالية لأن الواقع التنظيمي مخالف لما يجب أن تكون عليه القواعد، لأن من يشرفون يعطون طابعا ذاتيا لخدمة مصالحهم الشخصية، خاصة وأن العمال الجدد منهم لم يفصلوا بين متخذي القرار وواضعي القواعد التنظيمية. وقد استنتج بيتر داركر أن إحدى نقاط ضعف القطاع العمومي يكمن في عملية تمويله وذلك عن طريق الاقتطاعات الضرورية بل من الواجب أن تتوقف على السوق بشكل أو بآخر.¹

وبهذا يعبر داركر على المرامي ومسؤولية المسيرين في المجال الاجتماعي ويؤكد على أن التسيير وجد لخلق تغيرات في حين أن المؤسسات الإضافية وجدت من أجل مقاومة ومعارضة

¹ - عبد الكريم القنبيعي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية. مرجع سابق ص54-55.

التغيير، يجب على التسيير أن يحصل على نتائج من الخارج والعمل على تسيير التأثيرات الاجتماعية التي أنتجها فعله المثير¹.

وفي هذا الصدد يقول **عدي الهواري**: أن التنظيم الصناعي الجزائري نشأ بعيداً عن الصعوبات العمالية من خلال الدور التوزيعي لدولة الريع البترولي، ومنه لم تعط هذه الوضعية للإدارات على مستوى المؤسسات، من حيث أنها وضعية متميزة بمركزية القرار وبالدور التوزيعي للدخل، الأدوات القانونية لممارسة السلطة والضغط على قوة العمل لتحسين الإنتاجية، بحيث جعلت هذه الوضعية دور الإطار الصناعي خصوصاً يتمفصل بين ما تمليه عليه المتطلبات الوظيفية الفنية والإنتاجية لأن الإطارات في هذا المستوى مجبرون على احترام التعليمات التي تأتي من الوصاية².

جدول (59) الاطلاع على سير العمل وعلاقته بصنع القرارات في المصنع

صنع القرارات	لا يعد	يعد	المجموع
مراحل سير المصنع			
غير مطلع	67 %65.7	35 %34.3	102 %100
مطلع	42 %41.6	59 %58.4	101 %100
المجموع	109 %53.7	94 %46.3	203

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 65.7% يرون بأن صنع القرارات لا يتم وفق خطة مفصلة ومكتوبة مقابل ما نسبته 41.6% ومنه نستنتج بأن كلما كان العمال مطلعون على سير العمل بالمصنع كانوا أكثر إدراكاً وإماماً بالطرق التي تتم بها صناعة القرار.

¹ - المرجع السابق ، ص58.

² - عبد المؤمن فؤاد، سلطة الإطارات وملكية الدولة. منشورات CRASC (مركز البحوث الأنثروبولوجيا والاجتماعية والثقافية)، وهران، 2001، ص 26-27.

من خلال هذا يتضح لنا أن دور الإطارات في علاقتهم بتحقيق أهداف السلطة يعرف عجزا في إثبات الذات من جهة وإنتاج قرارات عقلانية من جهة ثانية لأن قواعد اللعبة تفرض أن يهتموا بمتطلبات المنصب الذي تحقق له مكانة على مستوى البيئة الخارجية دون الاهتمام بالجانب الإنتاجي والتسويقي للمصنع.

وعليه فإن أزمة مصنع الجلود البنيوية وعجز الأطر على مستواها عن وضع خطة استشرافية تستند على فلسفة وثقافة تنظيمية تسهم في تحقيق فعاليتها، وتتجلى العوامل التي تحقق للمؤسسة فعاليتها في:

- على مستوى اللعبة وقواعدها وهنا نبتعد عن مفهوم الدور والمكانة التي تعبر عن التصور الوظيفي حيث أن مفهوم ثقافة المؤسسة غياب القائد مازالت تحتفظ بمصطلح المدير.
- غياب لرقمنة أرشيف المؤسسة
- غياب الجانب الإبداعي والابتكار في المؤسسة لأنه حسب ميشال كروزي في كتابه **المجتمع المغلق** الذي يولي فيه أهمية للابتكار الذي يصبح ظاهرة جماعية ممكنة فقط إذا كان هناك حفظ وتطوير لحرية المبادرة الفردية وضمان لها، ولكن في نفس الوقت الذي تتحقق فيه فعالية التنظيم¹.
- كما أن ضعف الاتصال يجعلهم يجهلون المجال الذي يصدر من القرار لأنهم يقومون بإملاء القواعد المجردة مما يؤدي إلى تعدد مناطق الشك وتهميش السلطة الموازية، فزيادة الاتصال المغلوط تسهم في شلل تنظيمي لأنه حسب كروزي أن السبب هو نسق العلاقات الاجتماعية أسس على الخوف من المواجهة وهذه سمة المجتمع المغلق².
- التصلب البيروقراطي وعدم المرونة في العمل.
- التضارب في القرارات لعدم الاستقرار والتوازن والثبات على صيغة محددة للمفاضلة بين البدائل أثناء صناعة القرار.

¹ Crozier (M), *La société bloquée*, Opcit, p95

² Ibid, p171

- الخلل في توزيع العمال على مستوى الورشات بدقة.
- ضعف إدراك أهمية العمل وقيم العمل التي تتماشى ومعايير العقلنة وسيادة ثقافة التهاون.

7. اتخاذ القرار بين الارتجالية و المشاركة الجماعية:

إن المشاركة في النشاطات المتعلقة بالمصنع على المستوى الجماعاتي أو على المستوى المتعلق بمصير المصنع وقراراته، يعد مؤشرا هاما على الاندماج لأن هذه المشاركة عامل دافع ومشجع لحاجاته إضافة إلى الجانب السيكلوجي للعامل وهو وعيه بالانتماء لهذا التنظيم وحمله لثقافته لأن اندماج¹ العامل في التنظيم خاضع لظروف العمل وكذا خصائص العامل ومدى التطابق بينهما لأن هذه الحالة لا يحكم عليها بالسلب بل هي تعبير عن العوائق التي تواجهه مثل التنافس والصراع بين الإطارات المتعلقة بتسيير المؤسسة بما أن ذلك راجع أيضا إلى سلوكات اللاعقلانية لعدم امتثال العاملين للقواعد والمعايير التنظيمية هو عود على الثقافة التي جاء بها العامل للمصنع وهناك وقعت -إن صح التعبير- صدمة ثقافية وعدم تطابق بين خصائصه وخصائص التنظيم وبالتالي فإنه يلجأ في كثير من الأحيان إلى تبني استراتيجية أساسها الأول ثقافته التقليدية الريفية لا ثقافة العقلنة التي تسيير عليها التنظيمات الحديثة.

جدول (60) موقف العمال من المشاركة في صنع القرارات

المشاركة في القرارات	التكرار	النسبة المئوية %
يشارك	90	44.3
لا يشارك	113	55.7
المجموع	203	100

من خلال المعطيات الموزعة في الجدول يتبين لنا أن توزيع العمال منقسم إلى فئتين حول طبيعة المشاركة في صناعة القرار حيث أننا نسعى من خلال هذه النتائج الإحصائية لاستخلاص استنتاجات جوهرية من شأنها إعطاء تفسير لوضعية صناعة القرار بمصنع الجلود حيث أن 55.7% من العمال يرون بأنهم لا يشاركون في صنع القرارات مقابل 44.3% من العمال يرون

¹ - انظر: محمد بومخلف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، مرجع سابق، ص 317-318.

بأنهم يستطيعون المشاركة في صنع القرارات . ولتوضيح العلاقة أكثر أدخلنا متغير الخبرة لمعرفة على أي أساس تتم المشاركة هل على أساس معيار الخبرة لأن هذه الفئة قد شكلت رأسمال صناعي حول طرق الإنتاج والتسيير أم على أساس لا عقلانية ولا تتماشى ومعايير العقلنة بل وتعبر عن عقلنة تقليدية حيث يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها من الميدان على النحو الموضح في الجدول:

جدول (61) طبيعة المشاركة في عملية صنع القرار وعلاقتها بسنوات العمل

المجموع		لا يشارك		يشارك		المشاركة في صنع القرارات	
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
100	96	40.6	39	59.4	57	5-1 سنوات	سنوات العمل
100	54	64.8	35	35.2	19	11-6 سنوات	
100	30	96.7	29	3.3	1	17-12 سنة	
100	23	43.5	10	56.5	13	18 سنة فأكثر	
100	203	55.7	113	44.3	90	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 55.7% من العمال يقرون بأنهم لا يستعدون للمشاركة في عملية صنع القرارات التي تتخذ على مستوى مصنع الجلود خاصة فئة العمال الذين خبرتهم ما بين 17-12 سنوات والذي يعزز موقفه بما نسبته 96.7% وهذا تعبير ضمني على رفضهم لها لعدم إنصافها في المشاركة خاصة وأنهم يمثلون الفئة الوسطى من حيث الخبرة ، في مقابل 44.3% ممن يرون بأنه يتم إشراكهم في عملية صنع القرار ، ولكن ما تبينه النتائج أن عدم المشاركة ترجع لعوامل لا تتماشى وعملية العقلنة والتنظيم العلمية وسيادة طابع الارتجالية ، فهذه الفئة التي أجابت بسلب وهو ما يعبر عن التوجه العام، داخل البيئة التنظيمية هو أن هذه الفئات العمالية من مختلف الخبرات فهم عمال من مستوى دراسي لأبسط به وتظهر بأنها مقتنعة بنفسها ومعتمدة على قدراتها الفنية في العمل المنتج وحسن التدبير، ويؤكدون هذا الموقف بأن

المسؤولين في أعلى الهرم هم متواجدون جسدياً فقط في وقت يبقى تفكيرهم في اتخاذ قرارات حاسمة تشارك فيه كل الأطياف العمالية غائب عن تفكيرهم ، وهذا ما يعبر عن تناقض بنيوي بين العمال أنفسهم داخل المؤسسة فعدم مشاركة العمال في القرارات ووضع حاجز عدم التحدث للإطارات المسيرة والمسؤولين عن المصنع فيما يتعلق بالقرارات التي تمس المصنع هو في حقيقة الأمر معبر عن هيمنة ، إذ أن حضور هؤلاء الاطارات بوحداث مؤسس على شرعية سلطة اجتماعية لا على أساس الكفاءة وحسن التخطيط . حيث يؤكد جمال غريد¹ يدفع العمال إلى الوعي النائر إلى التخريب والسرقة والعنف ضد الرؤساء .

وعليه فإن القراءة الجدلية عملية المشاركة في صنع القرارات بمصنع الجلود هي عملية عادية في أبسط صورها في حالات يبدي العاملون الرأي عن طريق النقابة أو إعطاء الرأي لرؤساء الوحدات والورشات بالمصنع أو في الاجتماعات ولكن هنا الفرصة متاحة لرؤساء الورشات فقط وهذا الطابع يعبر عن الاتجاه الذي يرى بأنهم متاحة لهم الفرصة في اتخاذ القرارات وهو اتحاد تمثل في معظمهم لكن الإطارات المشرفة على الورشات يسعون دائماً للمحافظة على استقرار الوضع القائم، أما الاتجاه الرافض فيرى أن عدم المشاركة يرجع إلى كون القرارات لا تعد مصيرية كما أنها تتعلق بمسائل بسيطة وغير معقدة كما أن معظم القرارات التي تتم على مستوى المؤسسة هي في غالبها غير مبرمجة ولا يتم اطلاع العاملين بها وهذه تعتبر الصفة الدائمة في المصنع لأنها قرارات تنفيذية، أما القرارات التي تراعي استراتيجية المؤسسة وصورتها لا تراعى فيها استشارة العمال ومنح المزيد من الحرية للمشاركة.

¹ ملاحظة = في عدة محطات بالرسالة نورد استنتاج لعلماء اجتماع جزائريين أو غربيين دون ورود هامش لها فمرجع ذلك للقراءات التي هي مرحلة هامة يتسلح الباحث من خلالها معرفياً للنزول للميدان وقد اوردناها في شكل افكار فهي من قبيل تصرفنا و فهمنا وتأويلنا لنا على سبيل الاستئناس والاستشهاد

جدول (62) موقف العمال من حضور الاجتماعات وعلاقته بالمشاركة في صنع القرارات

المجموعة	يشارك	لا يشارك	المشاركة في القرارات حضور الاجتماعات
44	5	39	لا يحضر
%100	%11.4	%88.6	
159	89	70	يحضر
%100	%56	%44	
203	94	109	المجموع
	%46.3	%53.7	

فمن المعطيات المسجلة في الجدول نلاحظ أن المشاركة في صنع القرارات لها علاقة بحضور الاجتماعات حيث أن ما نسبته 88.6% من العمال لا يحضرون للمشاركة في صنع القرارات مقابل ما نسبته 44% ممن يحضرون ولكن في ذات الوقت هذا الحضور هو شكلي لأن هذه الاجتماعات لا يتمخض عنها أي نتائج لأن الجانب اللارسمي هو الغالب مما انعكس على ارتياب القرارات وهذا ما يتفق مع دراسة بومخلوف محمد. وهذا المشاركة تعكس جانب هام ألا وهو الرضا في العمل وسريان الاتصال الذي يسهم في فهم العمال قضايا التنظيم.

فالصعوبات التي تواجه مؤسسة الجلود لا تتعلق بالمحيط الذي هي موجودة فيه بقدر ما هي متعلقة بطبيعة البنية الاجتماعية وشبكة العلاقات التي توطر هؤلاء العمال وتحدد مجال حريتهم وطريقة ولائهم للتنظيم.

فمشاركة المجال خاصة في الجانب التسييري وفي شق القرارات منه وصناعتها يساعدنا على إدراك تأثير هذه الفئة خاصة العمال في المستوى الأدنى على مختلف القضايا التي تشكل حقبة في حياة المؤسسة. لأن مشاركة الفاعلين في المستوى الكلي للمصنع وفي قراراته المعبر عنها هو ما يهمنا إضافة إلى مشاركتهم في مجلس الإدارة عبر ممثليهم. فعملية صنع القرار مستمرة ما دمنا أطلقنا عليها اسم عملية أي أنها مستمرة استمرار العمل الإداري على مستوى التخطيط

والتوجيه والتنظيم والرقابة، أي مرهونة بالعملية التسييرية للمصنع، لأن فعالية القرارات مرتبطة بمشاركة مختلف الفئات أي كلما كانت هناك مشاركة كلما زادت فعالية القرارات لكن هنا لابد من مراعاة حسن اختيار العمال للمشاركة في هذه العملية وهذا لضمان التعاون والفعالية وحتى تكون القرارات أكثر عقلانية فعملية اتخاذ القرار وصناعته ليست بالعملية الهينة فهي أيضا تمثل محكا لكفاءة الأطر والقيادات وقدرتهم على تحمل المسؤولية لأن عملية اتخاذ القرار تتضمن على المفاضلة بين البدائل ودوافع العاملين إضافة إلى البنية التنظيمية بشقيها الخارجي والداخلي ناهيك على مزامنة فقدان القرار لأن هذه العملية جد معقدة فبالدرجة الأولى هي عملية فكرية تتم للمفاضلة واختيار البديل الأمثل والأفضل لأنه يمثل نقطة الانطلاق لكل نشاط على مستوى ورشات المصنع محل دراستنا مع الأخذ في الحسبان الضغوط الممارسة على القائد المتخذ خاصة وأن القرار يتعلق بعدة مستويات على مستوى التنظيم، ويستهدف الجوانب الأتية:

- على مستوى الموارد البشرية:

تتعلق القرارات في هذا المستوى بالهيكل التنظيمي أو استقطاب العمال وتوظيفهم أو العلاوات والأجور.

- التكوين وهو تطوير الجوانب الفنية ومهارات العمال اليدوية والمعرفية .
- خدمات الضمان الاجتماعي والسلامة والأمن في المصنع.
- أما على مستوى المتعلق بتسيير فهناك قرارات تهتم بالآلات والمعدات الخاصة بصناعة الجلود
- المواد الأولية سواء الجلود أو المواد التي تدخل في صناعتها.
- قرارات تتعلق بجوانب الصيانة الدورية والوقائية ...
- الإنتاج وهذا هو العامل الحاسم والمركز في نظر المسؤولين على نوعية وكمية وجودة الجلود.
- التسويق وهنا الجوانب المتمثلة في التخزين والنقل .

- التمويل وهو تمويل في معظمه من الدولة .
- كما تستهدف القرارات أيضا على مستوى البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية ما يلي:
- المواد الخام ومصادرها حيث أن المواد الخام أغلبها جلود إضافة إلى مواد كيميائية تدخل في ظروف دبغ الجلود ومصدر الجلود هم زبائن المؤسسة من موالين وأصحاب مزارع لتربية الأبقار يزودون المصنع بالجلود .
- الثقافة الاجتماعية للعمال ومختلف أوجه السلوك والأفعال التي تصدر عنهم فإنها من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار .
- التلوث وهذا يعتبر العامل الذي يشكل عقبة أمام المسؤولين بمصنع الجلود فالروائح والمواد الكيميائية التي تسبب تلوثا للمحيط وغياب أنظمة صرف صحي خاصة لرمي فضلات الجلود واشتراكها مع قنوات الصرف الصحي الخاصة بالحي خاصة وأن المصنع صار داخل النسيج الحضري للمدينة، فصار مصدر تضرر وشكاوى من قبل ساكني الحي وهذا أضر بصورة المؤسسة إضافة إلى الجانب الصحي للعاملين الذي يعرف الإهمال .
- اللوائح التي تعمل على حماية البيئة والتي هي مغيبة تماما وتعتبر عائقا أمام سير المؤسسة .

جدول (63) العلاقة بين المرونة في العمل والمشاركة في صنع القرارات

المشاركة في القرارات	لا يشارك	يشارك	مجموع الاجابات	مجموع العينة
الزملاء	6 %23.1	20 %76.9	26	26
التعاون	53 %56.4	48 %43.6	101	101
الحرية	62 %52.8	65 %47.2	127	127
المجموع	101 %53.4	88 %46.6	254	*189

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة. انخفضت العينة لأن بعض المبحوثين امتنعوا عن الإجابة عن بعض الاسئلة.

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 56.4% من العمال لا يشاركون في صنع القرارات ويرجع ذلك لقلة الفعالية ممثلة في التعاون وكثافة الاتصال مقابل ما نسبته 52.8% ممن ربطوا عدم الحرية في العمل و استشارة الزملاء بنسبة 23.1% ومنه نستنتج أن المشاركة في صنع القرارات مرتبط بخصائص السابقة وعليه يمكننا القول أنه كلما قلت عوامل تسهيل العمل بالمؤسسة كلما قلت مشاركة العمال في صناعة القرارات والواضح أن عدم مرونة العمل يشكل عائق أمام المشاركة في صنع القرارات.

إذاً من خلال معرفة الجوانب التي يستهدفها اتخاذ القرار فإنه يأتي كمرحلة حاسمة ضمن مراحل صنع القرار، كما أن هذا الجانب لا يأخذ طابعاً فردياً فهو محصلة عمل تشاركي بين مختلف الفئات، لأن هذه المشاركة تكون بصورة ذهنية ذاتية حيث يبين العمال قدراتهم والمبادرة مما يسهم في تحقيق التنظيم لأهدافه ويرتفع مستوى الرضا لدى العاملين وتقلل الجوانب اللاعقلانية في العمل كالتغيب والتهاون والتخريب... لأن أهمية المشاركة في صنع القرارات

واتخاذها ينعكس إيجاباً على العاملين خاصة تلك المشكلات التي تخص مصلحته أو الورشة التي هو موجود بها لأن هذا العامل في مخياله له ولاء لثقافة المؤسسة سواء تعلق القرار بعملية الإنتاج أو جلب معدات عمل حيث تكون هذه المشاركة في شكل فرق عمل وهنا يزداد عدد البدائل المقترحة قبل اختيار البديل النهائي حيث يتأثر جميع العاملين بنتائجه مما يدعم عامل الثقة والولاء والدافعية .

إن مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة هو رهين العوامل الاجتماعية والخارجية والبنية التنظيمية والثقافية والاجتماعية لأن الاختلالات التي يعرفها خاصة على المستوى الداخلي أعاقَت في كثير من الأحيان اتخاذ قرارات هامة في حياة المصنع وسيره وغلب عليها الطابع الارتجالي الفردي الأتوقراطي دون منح فرص وإفساح المجال للمشاركة مما جعل العاملين لا يشعرون بالأمن والاستقرار في مواقع عملهم وغياب العدالة التنظيمية انعكس سلباً على عامل الثقة بين العمال والقادة ناهيك عن الشروط التنظيمية التي تتميز بغياب تقسيم علمي للعمل نتيجة الخلط بين المهام والاختصاصات المهنية وتوزيع العاملين على مستوى الورشات وكذا عدم تنظيم العلاقات لغياب نظام اتصال فعال بسبب انسداد قنوات الاتصال فغياب المرونة في العمل جعل المعلومة المتوفرة عبر الشائعات في أغلب الأوقات .

إن العمال بالمؤسسة يسعون بإلحاح وفي حالات بطلب منهم لأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار لأن تلك الصفة لها علاقة بالجانب السيكولوجي وعليه فإن مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار بمصنع الجلود يمثلها الجدول الآتي:

جدول (64) إقرار العمال حول نماذج الاطارات بالمصنع وعلاقته بمراجعة القرارات المتخذة

مراجعة القرارات الاطارات نماذج في العمل	لا يراجع	يراجع	المجموع
لا	98 %56.0	77 %44.0	175 %100
نعم	6 %21.4	22 %78.6	28 %100
المجموع	104 %51.2	99 %48.8	203

من خلال الجدول نلاحظ بأنه لا تتم مراجعة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات مانسبته 56% من العمال أقروا بذلك مقابل ما نسبته 21.4% مما يرون عكس هذا الموقف وعليه نستنتج بأن الإطارات لا يعتبرون نماذج يقتدى بها في مجال التسيير فمعالجتهم للمعلومات المتعلقة بصنع القرارات خاضعة للتخمين واللاعقلنة كما أنها تتميز بالضبابية مما جعلهم محل عدم ثقة في نظر العمال .

لأن المعضلة كما أشرنا سابقا في فصل مضى إلى أهمية عملية الاتصال ومرونتها وهذا لعدم توفر المعلومة ناهيك عن أنها في أغلبها قرارات أتوقراطية ولم تتم متابعة تنفيذها دون مراعاة لتحديد المسؤوليات والوسائل المستعملة لتنفيذ القرار ومراقبته لأن في تعبير أحد المسؤولين أثناء المقابلة الشخصية أنه مازال يعتمد على خبرته حسب قوله: " أنا أثق بخبرتي وأعتمد على التخمين لاتخاذ القرار ومراقبته لأن العمال لا يعرفون شيئا " فهذه البديهية والارتجالية راجعة لطبيعة الخلافات والصراعات التي جعلت متخذ القرار يعتمد على نفسه وينأى عن الآخرين وإشراكهم وهذه الأساليب تعد تقليدية ولا تتماشى ومعايير المؤسسات الحديثة التي تعتمد على بحوث العمليات بتطبيق الوسائل والبحوث العلمية في مختلف المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات وهنا تكون الصناعة مبنية على أساس أو نظرية شجرة القرارات وغيرها من التقنيات .

إن مما يتماشى ومعايير العقلنة التي تتطلب اتخاذ قرار عقلاني هو محصلة جهود متكاملة ومشتركة من الآراء والأفكار وأساليب الاتصال وتفعيل شبكة العلاقات الاجتماعية وتحليلها وتقويمها غير أن المعضلة في المؤسسة أنها مازالت تقليداً وبعيدة عن عقلنة القرارات أولاً لعدم طرائق التسيير والتي مازالت تتماشى والنموذج التقليدي بعيداً عن كل تحديث يمس أساليبها الأمر الذي يجعل هذه العملية هي نتاج فرد واحد أو مجموعة محددة دون مشاركة الكل ناهيك عن الاتصاف بعقلانية محدودة من قبل القيادات بالمصنع الأمر الذي أعاق إنتاج قرارات أكثر عقلنة وفعالية، فهذه الفئة كما قال عبد الكريم بويحياوي¹ تسعى لتعزيز مكانتها والعقلنة المتميزة التي تتأرجح بين الفردانية المستطبة من خبرة العناصر المكونة لهذه الفئة المستقلة والجماعية المشكلة والمكونة لمجمل التجارب والأحداث التي مرت بها المؤسسة .

وفي هذا الصدد يضيف: يمكن المزج بين الفردانية للخبرة والجماعية للإرث الجماعي والثقافي الذي يميز سلوك العمال من ترسيخ مهنية مميزة تجعلهم يتعاملون بعقلنة متكيفة مع خصوصيات المنظومة فهذه العقلنة تعزز من مكانتهم الاجتماعية واستقرارهم المهني² .

فحسب مقارنة الخواء لظاهرة اللانظام المنظم فإن تفسير بويحياوي أن المؤسسة كبناء تسعى في تسييرها لإيجاد حلول لمشاكلها ولو حلول فورية وجاهزة لاستمرار العملية الإنتاجية وهذه القرارات استعجالية لأن في التحليل الاستراتيجي الذي طرحه ميشال كروزي في كتابه سالف الذكر "الفاعل والنظام"³ حيث أن مفهوم الشك ونسق الفعل الملموس والسلطة على أدوات التحليل لفهم عمل التنظيم لأن الفاعلين يبنون استراتيجياتهم على المنافع التي سيحصلونها لأنهم يمتازون بعقلانية وهذه العقلانية تبقى محدودة لأن كل فاعل يرى هذا المصنع حسب أهدافه فعملية المشاركة في صنع القرارات هامة لمختلف الفئات لأنهم لا يقبلون أن يعملوا كوسائل لتحقيق الأهداف التي رسمها مسؤولو المصنع لأن العمال في هذه الحالة يتمتعون بحرية بنسبة يمارسون في ضوءها الاختيار والاقتراح . وبهذا فإننا من خلال التحليل الاستراتيجي نتجاوز الحتمية

¹ - انظر: عبد الكريم بويحياوي ، الخواء الاجتماعي. مرجع سابق، ص 748-749 . حيث استندنا على تحليله ونظريته

في عدة مواقف غير هذه الدراسة .

² - نفس المرجع ، ص 749 .

³ Crozier (M), L'acteur et le système, opcit, p50-56.

البنائية لأن العمال يتمتعون بهامش من الحرية يمكنهم من التفاعل مع الآخرين في مختلف مواقع العمل .

جدول (65) الحرية في العمل وعلاقته بإتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات

المجموعة	يشارك	لا يشارك	المشاركة في الحرية في العمل
123	56	67	لا توجد
%100	%45.5	%54.5	
80	38	42	توجد
%100	%47.5	%52.5	
203	94	109	المجموع
	%46.3	%53.7	

من خلال النتائج المسجلة في الجدول نلاحظ بأن العمال يقرون أن عدم المشاركة في صنع القرارات راجع لغياب الحرية في العمل بنسبة 54.5% مقابل ما نسبته 52.5% مما يوضح أن لتوفر الحرية في العمل علاقة بالمشاركة وإبداء الرأي وفسح مجال للعمال للإبداع وإنتاج قرارات تتماشى ومعايير التنظيم العلمي للعمل .وعليه نستنتج أي انه كلما كان هناك تطابق بين خصائص العمال وخصائص التنظيم - مصنع الجلود- كلما انتجت قرارات أكثر عقلنة و أقل إرتيابا ولكن النتائج المسجلة أثبتت أنه لا توجد استقلالية في العمل .

فحسب توضيح مقارنة الخواء التي أشرنا لها سلفا أن الفاعل لابد أن يتوفر على جميع المعلومات حتى يستطيع في ضوءها المشاركة في صنع القرارات، فالإطار الذي يتخذ هذا القرار يمارس اختيارا عقلانيا، "أي أن رغبات الفاعلين هي مبرر لأفعالهم لأن الفاعلين يختارون ما يجلب لهم أكبر درجة من الإشباع"¹ أي الفاعلون يشاركون في صناعة القرار على القدر الذي يحقق طموحاتهم ويشبع رغباتهم حيث قال إيلستر: "أن ينظر إلى هذه المسألة في إطار فكرة لعبة

¹ - أيان كريب، النظرية الاجتماعية. مرجع سابق، ص 102.

الضمان على أساس ما يدعوه بالإيثار الشرطي¹، فمشاركة الفاعلين مرتبطة بنواياهم وهذا أمر له علاقة بالبنية المعرفية، وهنا تناول مسألة التفاوض، فهذا الموقف هو الأساس للتحليل ودليل على تشكل الفعل العمالي، لأن الفاعلين يستخدمون مواردهم لتحقيق المنفعة الخاصة والاستفادة من المزيد من الفرص، فالفاعلون يتمتعون بحرية واستقلالية نسبية ولهذا فإنهم في معظم الحالات يقترحون في شكل تفاوض كما أن هذه المشاركة تفسح المجال للعمال للمبادرة والإبداع والابتكار والتعبير عن قدراتهم لكن في حالة ووجهت بالصد فإن الفاعلين يكتفون استراتيجياتهم بناء على الخبرة الفردانية والأشكال الجماعية التي ينتمون إليها. إن عملية الإبداع والابتكار صفة يتمتع بها العاملون إذا أتاحت لهم الفرصة، لأن الأفراد كما يرى كروزي لا يحبذون أن يعاملوا كوسائل لخدمة الأهداف التي يحددها المنظمون فكروزي في مقاربتة ينفي الجانب البناء الوظيفي ويقترح مفهوم اللعبة بدل الدور لأن كل فاعل له خصائصه الخاصة وموارد لا بد أن تتطابق مع خصائص التنظيم لتحقيق الأهداف .

فالتحليل الاستراتيجي الذي صاغه كروزي على حد تعبير عبد الكريم بويحيوي² أن التحليل ينطلق من مسلمة مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه أو التحكم فيه أو التنبؤ به . لأن عملية المشاركة تبنى على التعاون والإبداع فالعمال يمثلون مصدرا وثروة على المؤسسة أن تستثمر فيها من خلال الإصغاء لهم وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، لأن هذا الجانب يكون مهما أكثر من الجانب المادي والقانوني فالفاعل التشاركي في صنع القرار يعتبر كمنطلق لنجاح وفعالية المصنع لأن الفاعل في هذه الحالة فاعل عقلائي له موارده "إن المصدر الإنساني يعتبر ثروة نادرة لأن الطريقة التي نستوعب من خلالها الاستعمال المتعلق بالنجاح في معناه الواسع، فالمصدر الإنساني يشكل مخزونا غير محدود من التأهيل والاختصاص"³.

وبالتالي فإن مشاركة العمال في صنع القرار والذي يعرف طريقا شبه مسدود وفي أبسط حالاته هو نتاج العقلانية المحدودة للأطر المسيرة بمصنع الجلود التي تراعي الجانب التفاوتي والتشاركي للفاعلين لأنه يتوجب على العمال في هذه الوضعية التزام التريث لبلوغ آفاقهم المستقبلية من جهة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة ثانية مراعين في ذلك ظروف البيئة الخارجية والمناخ

¹ - المرجع السابق، ص105.

² - انظر: دراسة بويحيوي حول الخواء الاجتماعي، مرجع سابق ذكره لم تذكر الصفحة لأن الفكرة ملخصة.

³ Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, éditions du seuil, France, 1994, p154.

التنظيمي للمصنع لأن نظام التعاون يسهم في تحديث التنظيم ونقله من الشكل التقليدي واللاعقلاني الذي وسمته الذهنيات الريفية، والتساؤل الذي طرحه هو لماذا يتهاون العمال بمصنع الجلود عن المشاركة في صنع القرار أو اتخاذه؟

جدول (66) رضا العمال عن القرارات المتخذة بمصنع الجلود

النسبة % *	النسبة % *	التكرار	الرضا عن القرارات
19.7	18.8	40	تتدخل الادارة
72.4	69.0	147	المناقشة والتداول
12.8	12.2	26	إلغاء القرار
- - -	100.0	*213	المجموع:

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203)

من خلال الجدول أن الرضا عن القرارات المتخذة وضعنا له ثلاثة بدائل كإجابات محتملة علة السؤال نعتقد بأنها مجال تتحرك فيه اختيارات العمال حيث ان أغلبية العمال يقرون بأنه في حال عدم الرضا تعتبر المناقشة و التداول طريقة فعالة خاصة وأنها تفعل عملية الاتصال وذلك بنسبة 72.4% من العمال وهي الاجابة الأكثر تكرارا بين الاجابات إذ تمثل 69% من مجموع الاجابات وهي أكبر نسبة بينما ما نسبته 19.7% من العمال يحبذون تدخل الادارة و وتحقيق ذلك بواسطة الطرق الرسمية وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل 18.8% من مجموع الاجابات بينما إلغاء القرار يأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية ويرجع انخفاض النسبة أنه من النادر أن يلجأ إلى هذه الوضعية بنسبة 12.8% من العمال الذين عبروا عن هذا الاجراء إذ يمثل 12.2% من مجموع الاجابات .

وكما هو واضح من المعطيات في الجدول نلاحظ أن العمال يجمعون على أهمية الحوار والمشاركة من خلال تفعيل القوانين ومنح مزيد من الحرية والاستقلالية في العمل لكي تتطابق

هذه القرارات مع التنظيم الرسمي وأهداف التنظيم .وهذا ما يتفق مع دراسة ممد المهدي بن عيسى .

إن هذه الوضعية المعبرة عن التقاعس والتهاون من المؤشرات الدالة على العقلنة التقليدية بعيدا عن منتجات العقلنة الحداثية للتنظيمات المعاصرة التي تتسم بالرشاد والفعالية لأن المؤسسة بصفتها نسق يعمل في إطار واضح المعالم لبلوغ أهدافها فإن أهمية المشاركة هي تعبير عن التعاون بين العمال فالغاية من المشاركة في صنع القرار أو اتخاذه عامل يدل على تطابق وانسجام بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المصنع وفي هذا الصدد يقول شستر برنارد: " أن مفهوم التعاون في نظره نسق من الأنشطة المتسقة بين شخصين أو عدة أشخاص لتحقيق الغايات والمرامي التي يسعى التنظيم لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم غير الرسمي لأنه عامل معبر عن الحيوية والديناميكية في التنظيم وهذا في إطار نسق من التواصل لأن القرار يمكننا من التمييز بين الأفعال سواء تلك التي تصدر عن الأفراد أو الأفعال التي تنتج عن التخطيط والتفكير ومهما يكن فإن العامل الحاسم هو مسؤولية التسيير عن القرارات لأنه يتطلب تعاونا فعليا ومؤهلات الفاعلين ومواردهم والجوانب الفيزيكية للمصنع.¹

وبهذا فإن عبرما عنه شستر برنارد تشكل دعامة وانطلاقة لمقاربة هربرت سايمون لأن التواصل والتعاون والاندماج حسب هربرت سايمون "عندما نهتم بتحليل النشاط الذي يقوم به التنظيم كنسق له أهداف ... لأن الفرق بين الأهداف والنتائج هو الذي يجعل عملية القرار ركيزة في النشاط التنظيمي لأن عملية القرار وصناعته أو اتخاذه هي عملية مستمرة لأن التنظيم ليس بحاجة للقرارات الصناعية وحسب بل هو بحاجة أن تكون هذه القرارات متخذة من طرف كل الأعضاء الذين ينتمون إلى التنظيم وهذا يتطلب حدا أدنى من التنسيق والسلطة والكفاءة .

لأن العقلانية حسب سايمون هي اختيار البدائل المفضلة تبعا لنظام من القيم الذي يسمح بتغيير النتائج وعليه يترتب على القرار أن يكون عقلانيا.²

¹ - انظر: لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، مرجع سابق، ص 30.

² - المرجع السابق ، ص 43-44. لمزيد من الاطلاع والتوسع يرجى الرجوع لكتاب هربرت سايمون

Herbert A. simon, **Administrative behavior**, fourth Edition, USA, 1978.

كما أشرنا في بادئ الأمر أن عملية اتخاذ القرار هي عملية ذهنية لها علاقة بالبنية المعرفية كما أنها تأخذ جانبا هاما وهو موارد الفاعل أي الجانب الخبراتي من تكوينه طيلة وجوده بالمؤسسة كما عبر عنه أيضا بويحيياوي سلفا بالخبرة الفردانية وكذا هو عملية تسييرية متعلقة بالإدارة بمصنع الجلود لأن صنع القرار واتخاذ متأثر لحد كبير بالبيئة التنظيمية.

جدول (67) وقت الحصول على المعلومة و علاقة بالقرارات المتخذة

مجموع العينة	مجموع الاجابات	تتماشى	لا تتماشى	تتماشى القرارات والاهداف وقت حصول على المعلومة
92	92	56 %60.9	36 %39.1	في الوقت المحدد
111	111	30 %27.0	81 %73.0	متأخرا
203	203	86 %42.4	117 %57.6	المجموع

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من خلال النتائج المسجلة في الجدول نلاحظ أن القرارات المتخذة لا تتماشى وأهداف المؤسسة وهذا راجع لتأخر الحصول على المعلومة وتمثله نسبة 73% مقابل 39.1% مما يعني أنه كلما كان الحصول على المعلومة يصل متأخرا كلما كانت القرارات لا تتماشى وأهداف المؤسسة وهذا بيان واضح على عدم سريان عملية الاتصال بالمؤسسة والاستناد على نقل المعلومة المتعلقة بالقرار بالطرق غير رسمية، مما ساهم في ارتياب القرارات .

فالعقلانية المحدودة يتعلق بجوانب الاختيار لدى الفاعلين لأن التصور الذي قدمه سايمون يتماشى والمجتمعات الحداثية أما المأزق بمصنع الجلود يتمثل في العقلنة التقليدية المنتهجة من قبل الفاعلين لأن الفاعل إذا كان يتصف بعقلانية محدودة فإنه يسعى ويحاول أن يكيف الوسائل والغايات لكن بمصنع الجلود نظرا لقلة المعلومات وضعف النسق التواصلية جعلت الفئات

القيادية لا تحيط بكل الأبعاد بالمصنع والتي قد تتعلق بمشكلة بأي قسم (الإنتاج، الصيانة، المالية ... الخ) ناهيك عن الحوافز التي تحرك القائد (الإطار) الذي يتخذ القرار أو في أثناء المشاركة في صنعه.

إن هذا الجانب الفردي لمتخذ القرار مرتبط بموارده واستعداداته لأن الخلل يكمن في الدافعية الغائبة إذ مهما تعددت مظاهر هذا الفعل المعبر عن التهاون والتقاعس عن المشاركة فهو عود على ضعف الحوافز لأن الفاعلين يسعون إلى ترجمة هذه الموارد التي اكتسبها عبر الخبرات بالمصنع هي التي يستعملونها في ممارستهم سواء تعلق الأمر بالجانب الأدائي للقرار وهو البحث عن أقصى المنافع أو الجانب الأكسيولوجي وهو المعاني التي يخلعها الفاعلون المشاركون أو المتخذون للقرار على سلوكهم لحظة اتخاذ القرار أو بعده وهنا في هذا الصدد سنميز بين الفعل المنطقي¹ والذي يتميز به الإنسان الاقتصادي هو فاعل عقلاني وهو مجال القرارات الأكثر عقلانية كما يقول **فالغريدو باريتو** لأنه في حالة استمالة جميع المعلومات المتعلقة بوضعية بمصلحة ما داخل الحقل التنظيمي تجعل الإطار يتمثل هذا الوضع في أبسط صورة وهنا لن يقوم بالخيار المناسب أثناء اتخاذ القرار لأنه عاجز عن إدراكه وإنما يفعل ذلك لأنه يرضيه.

فهذه العقلانية التي تتحكم في عملية القرار هي دائما عقلنة جزئية² لأنها تعبر عن الجانب الإنساني للعملية الاجتماعية وبالتالي من بين المؤشرات المعبرة في الجانب الجماعي هو المشاركة ومن مؤشرات التي نستشفها أنصاف الحلول لأن الأفراد هم تجمع مختلف الأهداف والمستويات والرهانات داخل النسق لأن الفاعل بصفته فرد سوسيولوجي فإن أفعاله تكون عكس أفعال رجل الاقتصاد لأنها متضمنة في بنيات خفية لأن مسألة الاختيار بين البدائل أو التفكير في المشاركة تكون أمام ممارسات تقليدية لفعل متخذ القرار دون مراعاة لترتيب البدائل وأولوياتها وهذا راجع لعدم التوافق بين الأنا والتجربة، فمتخذ القرار لابد أن لا ينظر إليها كعلاقة منفصلة لكن في واقع الأمر بمصنع الجلود تعرف انفصالا وهي خارجة عن إرادة العمال.

¹ - انظر: الجانب النظري حول نظرية باريتو، الأفعال المنطقية واللامنطقية.

² - انظر: لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية. ص48.

وعليه فإن الجانب الفردي للعمال بصفته ذرات اجتماعية حاملة لخبرات وموروث ثقافي شكل موارده واستعداداته وفاعل لثقافة هي جوهر ممارساته، أما الجانب الكياني Holisme وهو التنظيم فهو حقيقة تتميز بالاستقلالية عن العمال ولكن يمارس تأثيره عليهم وله ثقافته الخاصة به والمصنع بما أنه في مجتمع تقليدي فإن البدائل تكون أقل والخيارات أقل، ومعرفة أقل عن ترابط الأحداث وبالتالي فرص أقل... لأن الفرد يجد نفسه وحيدا فيتخذ قرارا وحيدا وهنا فسحة الاختيار ضيقة جدا والاستسلام للتعسف والتسلط كبير جدا فما يلاقيه الفرد في هذه المجتمعات هو التهديد¹.

8. وضعية عملية التكوين بمصنع الجلود:

إن تكوين العمال في المستوى المهني بالمصنع له جوانب مميزة خاصة وأن معظم العاملين من ذوي الأصول الريفية، لأنه سرعان ما ينسحب هؤلاء العاملون من الحياة المهنية للمصنع إما لعدم ملاءمته ظروف العمل وعدم التوافق مع الجانب التقني إما لغياب تكوين ملائم أو للخلفية المهنية الزراعية أو تجارية أو تربية مواشي وهنا يكون العامل أمام عائق معرفي تعليمي في الأساس مما يؤدي ذلك إلى تحول في الورشات التي تستخدم عمالا من هذا الصنف.

جدول (68) ظروف العمل المادية وعلاقته بتماشي القرارات وأهداف المؤسسة

المجموع	تتماشى	لا تتماشى	تماشي القرارات والاهداف الظروف المادية
154	56	98	غير ملائمة
%100	%36.4	%63.6	
49	30	19	ملائمة
%100	%61.2	%38.8	
203	86	117	المجموع
	%42.4	%57.6	

¹ - إلياس زربرت ، مجتمع الأفراد. مرجع سابق، ص165.

من المعطيات المسجلة في هذا الجدول أن القرارات لا تتماشى وأهداف المؤسسة لأنها متأثرة بالظروف المادية غير الملائمة بنسبة 63.6% مقابل 38.8% وعليه نستنتج أن القرارات المتخذة لا تتماشى وأهداف المؤسسة وهذا راجع لطبيعة الظروف المادية الغير الملائمة حيث أن القرارات لم تهتم بهذا الجانب المادي الذي أثر على الروح المعنوية للعمال وتطابق خصائصهم مع خصائص التنظيم .

فمصنع الجلود انتهج في بادئ الأمر سياسة تكوين بخصوص نوع العمل أو تعليم تقني ليحث العاملين الذين تلقوا تعليما متدنيا لكن مؤخرا مع بروز فئة العمال ذات المستوى التعليمي العالي تغيرت النظرة، فالتكوين يعرف تباطؤا إن لم نقل غيابا أو استخدام يد عاملة غير مؤهلة تم توظيفها بطرق غير عقلانية خاضعة لمبدأ القربة، فهذا الوضع الذي يمثل التقاعس وضعف المردودية ليس نتيجة لعملية التكوين فحسب رغم إجراء العاملين لدورات تكوينية إما على مستوى المؤسسة أو خارجها لكن الأمر الخفي هو الريبة والخوف من المستقبل في النشاط الاقتصادي بمصنع الجلود فمؤخرا كثير من العمال يتركون العمل حيث يعرف المصنع دوران عمل إما للصعوبات الفنية متعلقة بطريقة العمل أو لانعدام ظروف العمل التي يعرفها المصنع والتي كانت سببا في عدة حالات في حوادث العمل، لأن نوع العمل والأجر الذي يتلقاه العاملون متأثر بطبيعة التكوين الذي يتحصلون عليه، ومن جهة ثانية استمرارية عملهم واستمرارية المصنع.

فغلق المصنع يشكل خطرا على أمنهم الوظيفي وتجاه هذه الوضعية المزدوجة هل المشكل يكمن في التكوين المتبع بمصنع الجلود وعدم ملاءمته لظروف ووضعيات العمل والتقنيات المستخدمة فيه؟ فبالرغم من وجود عاملين غير مؤهلين في وضع تنظيمي مترد وأجور منخفضة مقارنة بمهن أخرى وفرص التكوين المحدودة فإن هذا الوضع لا بد من تدخل سوسيولوجي بإدخال عناصر لتفسير هذه الوضعية مع الأخذ في الحسبان العلاقات الخفية القائمة والموجهة لهذا الفعل والانحرافات والأنوميا التنظيمية المؤثرة على هذا الوضع المتجلي في سلوكات العمال لأنها تطل وقائع اجتماعية متعددة ودائمة الاستمرار والتطور حري بنا أن نستشف منها بوضوح التعقيدات التي تطرحها وتكتنفها على المستوى التنظيمي للمصنع.

جدول (69) طرق استفادة العمال من عملية التكوين

النسبة المئوية %**	النسبة المئوية %*	التكرارات	المشاركة في التكوين
37.7	26.1	69	توصيات من ادارة المصنع
49.7	34.5	91	ولاء بعض العمال للمشرف
56.8	39.4	104	مصالح شخصية متبادلة
---	100	*264	المجموع

*النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203)

يوضح الجدول أن أغلبية العمال يقرون بأن طرق المشاركة في عملية التكوين خاضعة لمصالح شخصية وهي علاقات غير رسمية وذلك بنسبة 56.8% من العمال ، وتمثل 39.4% من مجموع الاجابات وهي أكبر نسبة يليها الولاء لمشرف المباشر حيث أن ما نسبته 49.7% من العمال عبروا أن للولاء دور في الاستفادة من تكوين لتحسين المستوى المهني وتأتي هذه الطريقة في المرتبة الثانية إذ يمثل 34.5% من مجموع الاجابات بينما عبر ما نسبته 37.7% من العمال بأن توصيات صادرة من الادارة وهذا مرده للطرق الرسمية لكن في خفايا الممارسة أن هذه الطرق الرسمية تستغل بشكل غير عقلاي خاضع لمنطق المحسوبية حيث تمثل هذه الاجابة 26.1% من مجموع الإجابات .

نستنتج من خلال هذه المعطيات الإحصائية أيضا أن من بين العوامل التي تشكل عائقا أمام عملية التكوين هو غياب معايير تنظيمية لضبط العملية لأن مؤشرا كالولاء لبعض الأشخاص ووجود مصالح متبادلة ومشتركة حيث أن من بين تلك المصالح مثلا: تجارة مشتركة بين بعض العمال والمسؤولين بالمصنع وكذا تربية الأغنام خاصة العمال ذوو الأصول الريفية والشبه حضرية ناهيك عن الاشتراك في المزارع. إن هذا الوضع اللاعقلاني وضد طبيعة الأمور والأهداف التي أنشئ عليها المصنع لأنه من بين المعايير التي صاغها فيير هي فصل العمل عن الحياة الشخصية. لكن رغم هذا إلا أن الجانب الخفي هو في ممارسات العمال الذين يستخدمونها كمورد في عملية التفاوض وزيادة هامش الحرية وهذا لتغطية العجز في التجربة وتجاوز الجانب الداخلي على مستوى الأنا أمام الآخر الذي هو الإطار المسير، وعليه فإن هذه الوضعية التي يعرفها نظام التكوين في ظل نقص ايام و دورات تكوينية رغم أنهم صرحوا بأنها

توصيات صادرة عن الإدارة إلا أن حقيقة الواقع عكس ذلك فأفرز نتائج ومشاكل كانخفاض الإنتاجية وارتفاع تكاليف العمل نظير غياب استراتيجية واضحة المعالم إضافة إلى دوران العمل وعدم استقرار العمال في مناصبهم خاصة في حالة الترقية فإنها خاضعة للأقدمية في معظم حالاتها وفي حالة ترقى أي عامل فإنه لا يتبع بتكوين ملائم وفي هذا الوضع يجد المشرفون والمسيريون أنفسهم أمام مأزق كبير ثنائية الدور في شقه الانشغال بتوجيه وتعليم العمال وهذا يعيق مهامهم في مستوى ورشاتهم وفي حال غابت المهارة عنهم فإن الوضع يعتبر أكثر ضررا على مصنع الجلود لأن العمال يتعلمون عن بعضهم البعض فقط نظير نقص أيام ودورات وتكوينية لفائدتهم وكما أخبرنا أحدهم أن هذا الأمر "التكوين" يشهد نقص بوقت مضى وإن كان فهو "للأحاب" و"الأصحاب" ولهذا فمواجهة التحديات القابلة لابد من أخذه طابعا تجديدا لا روتيني تمارسه إدارة الموارد البشرية بالمصنع ففي بداية التحليل أشرنا بأن عملية التكوين هي عملية تعليم مستمرة في دورات تكوين متعاقبة متتالية يشارك فيها العمال وبالتالي فهذا الوضع يولد لهم دافعية وتحد للورشات الأخرى وهذا لتثمين أدائهم ناهيك عن الأقسام الإدارية العليا.

جدول (70) الطريقة المتبعة لتقييم الأداء وعلاقتها بالمشاركة في التكوين

المشاركة في التكوين طريقة تقييم الأداء	توصيات من إدارة المصنع	ولاء بعض العمال للمشرف	مصالح شخصية متبادلة	مجموع الاجابات	مجموع العينة
غير ملائمة	31 %25.8	66 %55.0	104 %86.7	201	120
ملائمة	38 %60.3	25 %39.7	0 %0.0	63	63
المجموع	69 %37.7	91 %49.7	104 %56.8	264	183*

*انخفض الحجم بسبب ان بعض العمال لم يجيبوا عن بعض الاختيارات

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال يقرون بأن الطريقة غير الملائمة لتقييم الأداء أثر المشاركة في دورات التكوين بنسبة 86.7% ان هذه المشاركة تغذيها المصالح الشخصية المتبادلة وما

نسبته 55% يرجعون ذلك لولاء العمال للمشرف وهذا ما تغذيه العلاقات غير الرسمية بينما ما نسبته 25.8% من العمال يقرون بأن المشاركة تتم بطرق الرسمية . وبهذا نبرهن على أن عملية المشاركة في التكوين لا تخضع لاحتياجات العمال ، والعمال الأكثر إدراكا لذلك هم الفئة العمالية ذات المستوى التعليم العالي و التي تعرضت لحوادث عمل و من أجل تسهيل الاندماج والتكيف مع نظم العمل الجديدة .

لأن التكوين عملية كما أشرنا تكتنفها عملية التعلم وهذا ليكتسب العمال قدرات معرفية ومهارات لتنمية السلوك والاتجاه نحو العمل وهذا لأنها عملية مستمرة -كما أشرنا سلفا- عملية تعلم تؤدي إلى تكيف العمال واستخدام الأمثل لمواردهم هذا على مستوى العمال الجدد أما بالنسبة للعمال الذين لهم أقدمية عمل فإنهم يخضعون لإعادة تكوين وتحدث هذه العملية على مستوى المصنع في حالة الترقية أو الانتقال لمصلحة أو ورشة أخرى وهذا بغية إلمامه ببعض المعارف .

هذه العملية تستهدف إما محاولة تغيير السلوك العمالي أو تزويده بمعلومات حول العمل مع الأخذ بعين الاعتبار دافعية العمال وتحفيزهم وبهذا فإن التكوين الملائم يخفف من العبء على الأطر المشرفة على مستوى الورشات خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة صناعية وتضم العديد من الآلات وهذا تلافيا أيضا لحوادث العمل، فالمشرف بحاجة إلى الوقت لتصحيح الأخطاء بالنسبة للعمال المتكويين لكن عبء المتابعة فيكتفي بالملاحظة أو التدخل في حالات نادرة وعند تحقيق المرونة والتوازن في العمل واستقراره وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها في جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف وقلّة حوادث العمل وزيادة القدرة التنافسية والإنتاجية للمنظمة ومنه فإن عملية التكوين تستهدف كل العمال في جميع مستويات: إدارات، عمال تنفيذ أو أولئك الذين يعانون من ضعف في الإنتاجية واختلال في أدائهم وككل فإن عملية التكوين هي حسب احتياجات المؤسسة فالتكوين هو الوسيلة الحاسمة والمساعدة للمؤسسة على تحقيق أهدافها غير أن هناك مشاكل وعوائق تقف أمام هذه العملية إما من حيث الإهمال والتهاون في الاستعانة، أو لوجود ممارسة لاعقلانية تقف حجرا أمام هذه العملية التي تميز منظمات اليوم لأنها قد تعاني من مشاكل كما أشرنا سابقا ليس ضعف وقدم الآلات أو المواد المستعملة وندرتها أو توزيع العمال وطريقة تقسيم العمل، بل إن السبب كامن في الفعل العمالي وفي أنماط التفاعل في وضعيات العمل وعليه فإن الخلل في مصنع الجلود بالجلفة يكمن في التكوين به، وهذا عبر التساؤل الذي

طرحناه في الاستمارة وهذا لقياس ما لاحظناه من طريقة المشاركة في التكوين والجدول التالي يوضح ذلك عبر معطيات إحصائية .

جدول (71) طرق المشاركة العمالية في الدورات التكوينية

الاستفادة من التكوين الفئة العمالية	توصيات من الإدارة	ولاء بعض العمال للمشرف	مصالح شخصية متبادلة	مجموع الاجابات	مجموع العينة
إطار	23 %46.0	17 %34.0	13 %26.0	53	50
تحكم	6 %18.2	9 %27.3	27 %81.8	42	33
تنفيذ	40 %40.0	65 %65.0	64 %64.0	169	100
المجموع	69 %37.7	91 %49.7	104 %56.8	264	*183

*انخفض الحجم لأن بعض العمال لم يجيبوا على بعض الاختيارات

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

كما هو واضح من هذا الجدول أن المشاركة في التكوين مرتفع لدى جميع الفئات العمالية إلا أنه تختلف في الدرجة بينها حيث أن من العمال يقرون بأن المشاركة في التكوين خاضعة للمصالح الشخصية المتبادلة يمثلون فئة التحكم بنسبة 81.8% ولدى عمال التنفيذ بنسبة 65% يرجعون ذلك لولاء بعض العمال للمشرفين وهذا لطابع غير الرسمي في العلاقات ولدى الإطارات بنسبة 46% توصيات صادرة عن الإدارة . مما يبين أن هناك علاقة بين المتغيرين حيث تعكس هذه المشاركة طبيعة المستويات الإشرافية لكن هذه الأخيرة كما تؤكدنا دراسة بومخلوف غير واضحة المعنى والمدلول لدى العمال حيث أن تسمية المستويات تعتمد على الإشارة للأشخاص الذين على رأسها وليس حسب الاسم الذي تأخذه داخل التنظيم .

لأن المشكلة خلف عجز نظام التكوين بالمصنع هي لامبالاة المسؤولين لهذه الوظيفة الفعالة بالمصنع ومدى انعكاسها على الإنتاجية واستقرار العمال لأن عدم تحديد احتياجات وفهم سلوك العمال والآليات التي يتم بها التكوين أي وجود خطة تكوين لتحديد الاحتياجات حسب كل مجموعة بناء على الورشات التي ينتمون إليها والعجز الذي تعاني منه كل ورشة، فأحيانا يتم تكوين في موقع العمل وهذا هو الغالب بمصنع الجلود أما التكوين خارج موقع العمل بالورشة فهنا يتم التلاعب والمحابة وتبادل المصالح للمشاركة وهنا أيضا يتم التلاعب بالمخصصات المالية للأيام التكوينية وفي أغلب الحالات حسب ما لمسناه من الدراسة الميدانية أن عملية التكوين وإن كانت فهي غير فعالة وذات فائدة خاصة مع كثرة حوادث العمل وعدم وجود لباس وأدوات ملائمة لممارسة النشاط داخل الورشة، ويرى الاجتماع بومخلوف محمد من خلال دراسته حول ظاهرة التصنيع والتوطين والتنمية في الجزائر: بما أن التعليم والتكوين ثنائيا متكاملان زمكانيا فإن المستوى التعليمي للعامل لا يعتبر وحده المسؤول عن رفع كفاية الفرد الإنتاجي وجعله أكثر طموحا وإحرازا للترقيات وأكثر صعودا في السلم المهني لكن هو التطابق بين خصائص العامل وخصائص المنصب من جهة وكذا التطابق مع مستوى خصائص التنظيم - وهذا ما يتفق ودراسة بومخلوف محمد - ورسالته .

خاصة وأنا في دراستنا حول مصنع الجلود أمام يد عاملة ذات أصول ريفية متأثرة بالإقامة والهجرة فالعمال غير قادرين على تمثل التكوين وأهدافه مما كان واجبا على الفئات القيادية اقتراح استراتيجيات أكثر فعالية واستيعابا لهذه التشكيلة العمالية الريفية التي تتمتع بعقلنة تقليدية وهذا ما جعل التكوين في المؤسسة يعرف ضعفا بسبب العوامل السالفة (المصلحة الشخصية، وشخصنة العلاقات المهنية وهذا ما تؤكد دراسته بومخلوف التي ترى بأن غير الريفيين هم الأكثر استفادة من المشاركة في التكوين مقابل نظرائهم المقيمين فعملية التكوين تعتبر مساهما وحاسما في اندماج العمال في التنظيم لكن العوامل التي أشرنا لها في الجدول تعتبر عوامل تحرم العمال خاصة الجدد منهم من التكوين وتحسين كفاءتهم الإنتاجية . لأن التكوين وتعليم العمال بشكل مستمر يقصي كل مقاومة للتغيير حيث يقول كريس أركريس أن تطور المجال التعليمي التعليمي للتنظيمات أصبح ضرورة وليس من الممكن أن تصير الرتابة والروتين حاجزا أمام التغيير

وبالتالي عن طريق المساعدة وتقديم العون لأعضاء التنظيم على تعديل كفاءات وطرق تفكيرهم وجعل التنظيم مؤسسة تعليمية تعليمية¹.

وكما أشار رينو سانسوليو² أن التنظيم وسط غير متجانس نظرا للكفاءات والخصوصيات التي تميز كل فئة عمالية لأن الهوية عنده تتجلى في صيغة التنظيم والمرحلة التاريخية التي يمر بها لأن معضلة الفئات القيادية بمصنع الجلود تعاملها مع العمال كتجمع للأفراد خاضع لإرادتهم لأنها كفاءات اجتماعية تنتج هوية حيث أن النمط الثقافي السائد هو نمط ثقافة الالتحام Fusion والذي يعبر عن الخضوع لسلطة الرئيس خاصة لدى فئة العمال المهنيين (تحكم) لأن التنظيم حسبه ليس مجرد ورشات لممارسة نشاطات إنتاجية بل عملية بناء تصور حول الذات والآخرين وهذا يحيلنا إلى مسألة أن الأفراد ليسوا تجمعاً فقط بل إن العمال يسعون للموازنة وتحقيق الانسجام بين الأنا والتجربة والآخر في سياق البنية التنظيمية التي يتواجدون خلالها ولهذا فعملية التكوين تعد بعدا ومفهوما مؤثرا في فعالية وعقلنة العملية التسييرية للمصنع وخلقا لثقافة الاندماج والانسجام في شبكة العلاقات الاجتماعية في مختلف المستويات التنظيمية وجعل الممارسات والأفعال العمالية أكثر عقلنة ومناسبة لخصوصيات المرحلة التاريخية التي يمر بها التنظيم الصناعي.

¹ - عبد الكريم القنيعي الإدريسي، الثقافة المقاوالتية. مرجع سابق، ص34

² - انظر: لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، مرجع سابق، ص75-81.

خلاصة الفصل

هذه الوضعية هي وليدة تراكم متجذر في الفعل التاريخي والوعي العمالي للعاملين بمصنع الجلود فالإطارات أمام هذه الوضعية الانتقالية من المستوى التقليدي إلى المستوى الحداثي خاصة وأن المصنع عرف في بداياته إقبالا بيد عاملة ريفية تقتقد للكفاءة خاصة وأن خلفيتها ريفية حسب نشاطهم زراعي، أو تجاري. أن القيادة لم تعد قادرة على تحقيق مبدأ عقلنة القرارات لأنها تتصف بعقلانية محدودة في التسيير وغياب نظام تعاوني وبهذا تحول القرار من أداة لتحقيق أهداف ومرامي التنظيم وتحسين صورته في المجتمع إلى وسيلة للحد والوقوف في وجه تحقيقها، كما أن أصحاب القرار مازالوا يراعون مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المؤسسة، والنتائج المحصلة عليها في هذا الفصل تتفق مع دراسة محمد بومخلوف ومحمد مهدي بن عيسى ودراسة الفضيل رتيمي وتختلف مع دراسة بوخريسة ودراسة الجماعة الكندية.

الفصل الثامن:

عمال مصنع الجلود و الممارسات التنظيمية التي لا تتماشى و العقلنة

تمهيد:

1. تشكل العلاقات الاجتماعية في العمل
2. العقلنة المبنية على الراسب القبلي في الحقل التنظيمي: هل الهجرة الداخلية التي عرفتها مدينة الجلفة خلقت وسطا متريفا أثر على سير المصنع؟
3. العلاقات الزبونية بين العمال وإعادة إنتاج الممارسات القبلية في المصنع
4. مظاهر السلوكات التي لا تتماشى والعقلنة في مصنع الجلود
5. التوظيف وتفاوت الحظوظ في مصنع الجلود
6. العمال بين الحياة في المصنع والحياة مع العائلة
7. العمال بين التنشئة السكولاستيكية و التنشئة الصناعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعالج هذه الفصل البيئة التنظيمية بمصنع الجلود وتأثيرها على إنتاج ممارسات لا رسمية حيث أن هذه الأخيرة متأثرة بالرواسب الاجتماعية التي تظهر في نسق الفعل الملموس داخل التنظيم وذلك في ضوء الفرضية الثانية التي كان نصها: **تعمل البيئة الخارجية باستمرار على تكريس السلوكات اللارسمية من قبل العمال داخل المصنع** . ونعتمد في دراسة هذه العلاقة على مجموعة من مصادر البيانات التي كانت موضوعة للبرهان على الفرضية وهي الملاحظات والمقابلات وأسئلة الاستمارة وقد ركزنا في هذا الفصل بالأساس على مقابلات الدراسة الاستكشافية وترجمنا خطابها الاجتماعي المنتج من قبل العمال إلى خطاب سوسيولوجي يتمشى وهدف البحث واستثمار أيضا لشبكة الملاحظة التي أشرنا لها سابقا و إضافة إلى تدعيمها بالبرهنة بمفاهيم سوسيولوجية أساسها القراءات النظرية المتصرف فيه والتي تم تكيفها حسب ما يخدم بحثنا وإعطاء التفسير الملائم للأرقام الإحصائية المعبر عنها في الجداول ومقارنتها أيضا بالدراسات السابقة في خلاصة للفصل .

1. تشكل العلاقات الاجتماعية في العمل :

الانتماء لجماعة قرابية في العمل حسب موقف العمال بمصنع الجلود يعد أمراً ضرورياً ويشكل رهاناً بالنسبة لهم وهنا فصلة القرابة تعبر عن عصبية قبلية من أجل السيطرة والنفوذ سواء داخل المصنع أو خارجه بالارتباط بالعرش أو الجهة الجغرافية.

جدول (72) إقرار العمال حول الانتماء لجماعة قرابية في العمل

الانتماء لجماعة قرابية	التكرار	النسبة المئوية %
ينتمي	124	61.1
لا ينتمي	79	38.9
المجموع	203	100

يتبين من الجدول أعلاه أن ما نسبته 61.1 % من العمال يعتقدون بأن الانتماء لجماعة قرابية في العمل يعتبر أمراً ضرورياً للعمال لأن في تمثيلهم تضمن لهم حق الاعتراف والقبول داخل المجموع ويساندونه في حال تعرض " للظلم " حسب تعبير أحدهم فهي تحميه.

في مقابل 38.9 % من العمال يعتقدون أن هذا الانتماء لا يعتبر ضرورياً لكونه يجلب عدم الاستقرار في العمل ويؤثر على سير المصنع خاصة وأن المؤسسة لها قوانينها التي تحكم سيرها ونشاطها وأن هذه العصبية القبلية جلبت لهم سوى المشاكل ولتوضيح الظاهرة أكثر قمنا بإدخال متغير الأصل الجغرافي للعامل وهذا لمعرفة من هي الفئة التي تميل لهذا التمثيل والحضور لعلاقات القرابة كمؤشر على الانتماء في العمل وأهميته للعمال. ولتوضيح العلاقة أدخلنا متغير الأصل الجغرافي لمعرفة من هي الفئة التي تلجأ إلى هذا النوع من الممارسة .

جدول (73) الأصل الجغرافي وعلاقته بالانتماء لجماعة قرابية في العمل بمصنع الجلود

الانتماء لجماعة قرابية		نعم		لا		المجموع	
التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
ريفي	68	69.4	30	30.6	98	100	
شبه حضري	37	78.7	10	21.3	47	100	
حضري	19	32.8	39	67.2	58	100	
المجموع	124	61.1	79	38.9	203	100	

نلاحظ من المعطيات الإحصائية في الجدول أن غالبية العمال أجابوا (بنعم) حول ضرورة الانتماء لجماعة قرابية في العمل وذلك بنسبة 61.1% بينما ما نسبته 38.9 % من العمال يقرون بعدم أهميتها وليست ضرورية للعمال، حيث نجد أن العمال ذوو الأصل الجغرافي الشبه حضري يمثلون أكبر نسبة 78.7% من العمال والذين يرون بأهمية هذا الانتماء خاصة وأن القرابة هذه مبنية على الجهة الجغرافية، ونجد أيضا فئة العمال ذوي الأصل الريفي 69.4% ممن يرون أيضا بضرورة الانتماء .

نستنتج أن هذه النسبة تدل على أن الاتجاه العام لعمال مصنع الجلود هو ضرورة الانتماء لجماعة قرابية في العمل وهذا يعكس أيضا الجانب القبلي والانتماء للعرش حيث نجد عاملين يجلبون أيضا من نفس العرش وهذا لتحقيق التماسك والعصبية حسب تصورهم لأن الريفي المهاجر إلى المدينة والذي تغير نشاطه من زراعي إلى صناعي، هذا الانتقال ترافقه عوائق في الاندماج، لأنه لا يقيم قطيعة مع وسطه الأصلي بل يتمسك بقيم القبيلة والجهة التي ينتمي إليها وهذه تعتبر من العوامل الرئيسية في تشكيل التنظيم غير الرسمي وعدم الاستقرار في العمل والتهاون أيضا ومشاكل الانضباط، خاصة وأن صلة القرابة هذه مؤسسة على الانتماء لنفس العرش في الوحدة الإنتاجية أو يسكنون في مناطق جغرافية متجاورون لأن التجاور والتقارب بينهم ساهم في نشأة هذه العصبية أثرت على التحكم في التكنولوجيا وبروز التهاون والاتكالية وغيرها من الظواهر التي تعبر عن عدم التكيف ونظم العمل لأن الخلل مكمته في الثقافة التي

يحملها العمال أنفسهم، وهذا ما تقره دراسة عالم الاجتماع محمد السويدي رحمه الله حول مظاهر التغيير في الجزائر "أن احتكار البدو للأعمال اليدوية ناشئ من تصورهم لفضائل الرجل البدوي ولقيمه ومركزه الاجتماعي بين جماعته... لأن في تصورهم لطبقة العمل ومكانته بحسب القيم المرجعية لهم"¹

وهذه الثقافة والممارسات سيكون لها أثر على مصنع الجلود وعلى نظامه الداخلي خاصة في التعامل مع التكنولوجيا وهنا نجد هذه الصعوبات تواجه العمال القدماء أكثر مقارنة بالعمال الجدد وهم خريجو الجامعة والمعاهد التكنولوجية ومادام العمال محتفظون بممارساتهم القبلية فإنهم في الغالب ينزعون إلى التقرب إلى أبناء منطقتهم أو أفراد من نفس العرش والاتصال بهم وهذا حتى يشعرون أنهم مازالوا في الوسط الذي جاءوا منه، لأن مخططات التنمية والتي كان من بين مؤشرات سياسة التوطين الصناعي التي لم تراعي الجانب السوسيوثقافي بل ركزت على الجوانب المادية.

فموجات النزوح الريفي تتركز في الفئات الفقيرة من الريفيين والبدو التي تبحث عن عمل لا عن اكتساب مهارات خاصة موجة الهجرة الداخلية التي جرت بعد أحداث العشرية السوداء أين استقر الكثير من البدو والريفيين في ضواحي المدينة وأطرافها وبرزت التجمعات السكانية القصدية والهشة التي تتغذى على ممارسات قبلية أي حالة من تريف للحضر، وبالتالي فإن هذه المصانع بقدر ما كان لها وظيفة إنتاجية إلا أن الجانب المستتر والخفي هو تعزيز الوظيفة الاستهلاكية للبيئة التي يوجد بها ففي مخيال هذا العامل السعي لتلبية حاجته للغذاء لا التركيز على تنمية مهاراته في العمل، وبالتالي فإن الملاحظ على نظام العمل في مصنع الجلود بعيد كل البعد عن التنظيم العلمي للعمل والنماذج التسييرية الحديثة فهو أشبه بنظام العمل في نظام الطوائف العرقية خاصة بوجود أفراد من نفس العرش بالوحدة الإنتاجية حيث يعزز الجدول الآتي هذه الحجة ويبين مكانة الانتماء وتواجد أفراد من نفس العرش في المصنع والذي نجعله تحت هذا العنوان:

¹ - محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص158.

2. العقلنة المبنية على الراسب القبلي في الحقل التنظيمي: هل الهجرة الداخلية

التي عرفتها مدينة الجلفة خلقت وسطا متريفا أثر على سير المصنع؟

إن هذا العامل الريفي الذي هاجر من الريف إلى المدينة أو من البادية قلم يهاجر دون باعث متمثل في أقارب استقروا قبله في المدينة وهذا القريب سهل من عملية التحاقه بالمصنع ليشكلوا عصابة من نفس العرش أو المنطقة الجغرافية وهذا لضمان الشعور بالأمن كما يعتبر في نظرهم عاملا باعثا على تكيفهم في النظام التسييري والتقني للمصنع.

لكن هذا التكيف سرعان ما يغدو بطيئا أمام هذا العامل وذلك لعملية هدم ثقافي تدريجي، إلا أن المعضلة تكمن في عدم تلافيه لذهنية القبيلية لأنها تمثل تراكما تاريخيا.

جدول (74) إقرار العمال بوجود أفراد من عرشهم في المصنع

وجود أفراد من نفس العرش	التكرار	النسبة المئوية %
يتواجد	141	69.5
لا يتواجد	62	30.5
المجموع	203	100

من المعطيات الإحصائية في الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 69.5 % من العمال يقرون بوجود أفراد من نفس العرش على مستوى المصنع في مقابل 30.5 % من العمال يقولون بأنه ليس لهم أفراد من نفس العرش ولكن هذا لا يعني أنهم يندمجون معهم بحكم العصبية الكلية على المستوى الأكبر للقبيلة كما طرح أحد العمال "حقيقة كل واحد من عرش بصح مرة جانا مدير - براني - على حد تعبيره أي مخيالهم ليس من القبيلة التي تمثل الكل فإننا في هذا الوضع اتحد جميع العمال وعملنا إضراب لطرده" وهذا تعبير عن التواصل بين الأفراد من نفس العرش أو المنطقة أو التلاحم أمام الغريب، وهذا الفعل الذي لا يتماشى وعقلنة التنظيم يتحكم فيه الزمان والمكان وعملية التفاعل التي تحكم هؤلاء الأفراد الذين يعتبرون مجرد تجمع من الأفراد كما يرى نيربرت إلياس في كتابه مجتمع الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الأنا والتجربة بالنسبة للعمال.

تفاعل جماعة العمل + الفضاء (مكان العمل) + الزمن + الحافز = الممارسة الاجتماعية.

فاعمل الزمن هو من يعطي للفعل العمالي صفة الفاعل أم الفضاء هو الحقل الذي تتم فيه الأحداث وتبادل الرموز بين المتبارين في إطار لعبة تحكمها قواعد ورهانات هامة بالنسبة لهم حيث يرى العمال بالمصنع أن لهم أفراداً من نفس العرش على مستوى المصنع أو ورشاته لهم تواصل معهم.

جدول (75) الاتصال اللارسمي بين العمال من نفس العرش

التواصل مع أبناء العرش في المصنع	التكرار	النسبة المئوية %
أتواصل	157	77.3
لا أتواصل	46	22.7
المجموع	203	100

من الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 77.3% من العمال على اتصال بإفراد من نفس العرش أو هم على قرابة في المنطقة الجغرافية وهذا الاتصال في معظمه يكون بناء على التضامن والتماسك في مواجهة الآخر الوافد أو الذين تتعارض مصالحهم مع مصالحه، في مقابل 27.7% من العمال ليس لهم تواصل إلا بالقدر الذي يفرضه نظام العمل وهذا لأنهم ملتزمون بقوانين العمل ولمسنا هذا خاصة لدى بعض العمال من فئة الإطارات، والغريب في أن النقابة هي عبارة عن عشيرة داخل المصنع فمعظم المنتسبين لها ينحدرون من منطقة جغرافية واحدة .

إن هذا الحضور للقبيلة في زمن يعرف بزمن الحداثة، لأن هذه النزعة التي تعبر عن سلوك الفاعلين مرتبطة بتغليب الولاء للعرش والهوية للقبيلة لديها حضور قوي في المصنع وهي نتاج البنية الاجتماعية فهي تشكل استعدادات الفاعلين في موقع العمل، يقول ريكاردو بوكو "إن إحدى خصوصيات التنظيمات في المشرق العربي وفي إفريقيا تتمثل في حضور القرابة وتوحدتها"¹

¹ - محمد نجيب بوطالب، سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2009، ص65.

يرى ميشال مافيزولي يستخدم هذا المفهوم في نقد المجتمع ال: "مابعد حداشي" في الغرب ويستعمله للإشارة إلى الجماعات المتضامنة فهذا المفهوم المافوقى - فردي يطرح مقابل النزعة الفردانية¹

فمافيزولي تحدث حقيقة عن زمن القبائل وواقع الجماعات المتصارعة، وفي الغرب يؤكد علماء الاجتماع أن هذا المفهوم هو تعبير عن الجماعات المتقابلة والتي لها مصالحها المغلقة وهذا يزيحنا إلى عصابات المافيا في ثلاثينيات القرن الماضي في دراسة عالم الاجتماع الأمريكي رايت ميلز حول العمليات في كتابه **The power Elite** أين يبين الجماعات المتصارعة حول المصالح لأن هذا الطرح يزيح القبيلة بمفهومها التقليدي المؤسس على رابطة الدم والقربا في ظاهر الدراسة التي أجريها بمصنع الجلود أن العلاقة مؤسسة على رابطة القبيلة في مفهومها التقليدي لكن حقيقة الأمر هي أن قرابة منفعية وما يحرك تلك الفئات العمالية خاصة فئة المنفذين تعبير عن الهوية المعاصرة وأزمتها لأن بنية المصنع وهيكله غير قادرين على استيعاب العمال الوافدين كما أن النقابة أو جماعة العمل الرسمية لا تستطيع تعبئتهم لصالح العمل لأن ذلك يسير دائما ضد طبيعة الأمور خاصة والنزعة الجهوية في مختلف المناطق الجغرافية لأنه حسب التركيبة الكولونيالية تم التوزيع الجغرافي حسب العروش أي تفكيك اقتصادي واجتماعي للقبيلة وهذا للتحكم في القبائل وهنا خلق مشكلة الملكية للأرض وهذا ما سنتناوله لاحقا بالشرح والتفسير وأنه سبب في كثير من الصراعات داخل المصنع فهذا الوضع لا يمكن نكرانه حتى في أوروبا عادت القبيلة لهذه المجتمعات ولكن في شكل آخر.

يقول ميشال مافيزولي: "من الوهم القول بأن المجتمعات المتقدمة قد فقدت سماتها التقليدية وطرحت إيديولوجياتها جانبا وتخلصت من قيم أسلافها"²

والقبيلة بهذا الطرح داخل النسق التنظيمي للمصنع هي وحدة متماسكة من العمال ترتبط إقليميا وتجمعهم خاصة ومنسجمة ثقافيا ودمويا لأن هذه العلاقات التي تجمع العاملين تفرض نسقها على الاندماج بالمصنع لأنها تمثل المجال الداخلي له تنظيمه حسب حضور أفرادها وتمثلهم من

¹ - Michelle (M), **La Transfiguration du politique : La tribalisation du monde**, Grasset, paris, 1992,

p15-17 بتصرف من : محمد نجيب بوطالب، المرجع نفسه، ص65.

تشكيل عصبية حيث يرى العلامة ابن خلدون في مقدمته والتي حققها الفيلسوف عبد السلام الشدادي في خمس مجلدات أن العصبية تعود إلى الطبيعة البشرية وإلى أثر القرابة في الحياة الاجتماعية ومن صلتها الغيرة على ذوي القربى وإلى أنها نزعة طبيعية في البشر مذ كانوا¹ أي أن الالتحام بين العمال في مواقع العمل متولد من القرابة في شقيها الوراثي والانتماء لنفس العرش وإلى التكتل على أساس الانتماء الجغرافي وهذه الحالة جعلت الاستجابة للتغير التنظيمي بطيئة لأنه حسب عالم الاجتماع الجزائري بوتفنوشت - رحمه الله - أن العصرنة معاشة كبنية مضافة إلى ما هو تقليدي² هذا التقليدي الذي يحتفظ بكل قوته ومقوماته يرفض كل مظاهر التغير... لأنه يعتبر مظاهر العصرنة معطيات وسائلية لا يمكن أن تحوله عن تقليديته بل تسهل له الحياة فحسب.³ لأن العامل ذا الأصول البدوية أو الريفية يلجأ لهذه الجماعات القرابية ويتواصل معها من أجل أخذ حيز من الشرعية التقليدية رغم تراجعها في بلدان الحداثة فإن ذلك يعزز لدى هؤلاء العمال العودة للفعالية وتمثل القبيلة في ممارساتهم. فهذه الوضعية المعبر عنها لدى بورديو بالهاتايوس المؤسس على حالة نوستالجية في الحنين للأصول الاجتماعية وهذا على حد تعبير المفكر مالك بن نبي رحمه الله أن الصفات الاجتماعية تتحجر ويندر تنوعها... لأن العمل نحو التغير الاجتماعي هو الذي يغير الفرد إلى أن يصبح شخصا وذلك بتغير صفاته البدائية التي تربطه بالنوع إلى نزعات اجتماعية تربطه بالمجتمع⁴.

إن هذه الحالة من الاندماج في الجماعة القبلية دون الاندماج في بنية العمل سببت خلا في شبكة العلاقات الاجتماعية للمصنع، وهذا التلاحم والتحالف الموجود بين أعضاء المجموعة داخل المصنع يوحد الفوارق والصراع على السلطة وهنا هذه السلطة هي سلطة تقليدية كما يراها ماكس فيبر وهذا الخضوع حسب تشكّل عبر الزمن وبالتالي هذا شكل مرضا اجتماعيا، كما شخصه مالك بن نبي لأن مكنم العلل هو شبكة العلاقات الاجتماعية لأن العلاقات الاجتماعية تكون فاسدة عندما تصاب الذوات بالتضخم فيصبح العمل الجماعي المشترك صعبا أو مستحيلا

¹ - أنظر : عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة. تحقيق عبد السلام الشدادي، ط1، المغرب. 2005.

² - أنظر - Mostefa (B.), *La société Algérienne en transition*. opu, Alger, 2004.

³ - منصور مرقومة، القبيلة والسلطة والمجتمع في المغرب العربي: مقاربة انثروبولوجية. ط1، ابن النديم، الجزائر، 2015، ص135. (بتصرف)

⁴ - مالك بن نبي، ميلاد مجتمع. تر: عبد الصبور شاهين، ط6، دار الفكر، دمشق، 2006، ص15-31.

إذ يدور النقاش حينئذ لا لإيجاد حلول للمشكلات بل للعثور على أدلة وبراهين¹ أي أن حضور القبيلة في تمثل العمال - العقل القبلي - وربط شبكة علاقات العمل على أسس قرابية بشقيها الديموي أو الجغرافي الإقليمي يتنافى ومعايير التنظيم العلمي للعمل ودرجة امتثال العمال لقوانين العمل لأن مصدر المرض هو عالم الأشخاص. فالعلاقة الفاسدة في عالم الأشخاص لها نتائجها السريعة في عالم الأفكار وفي عالم الأشياء².

في هذا الطرح الذي قدمه مالك بن نبي بالرغم من أن العصبية تعتبر عاملاً لتحقيق التضامن لكن في بيئة العمل شكلت حاجزاً في بنيته التنظيمية وفي شبكة العلاقات المهنية وبالتالي فالأفكار التسييرية اتصفت باللاعقلنة مما سادت مظاهر التخريب وإتلاف الوسائل والآلات بالمصنع.

فالخلفية المهنية لهؤلاء العمال والتي في غالبها ذات بعد ونشاط متصل بالزراعة أو تربية المواشي ففي مخيالهم يعيشون مرحلة ما قبل الصناعة فهم يتصفون بعدم الاكتراث الصناعي وهذا المصطلح الذي لا يحمل نفس الدلالة والمعنى إذا ما طرح في المجتمع الحديث. وهذا ما نجده أكثر في نوعية العلاقات بين العمال ومشرفيهم حيث يرتبط نمط العلاقة على أسس لا عقلانية .

¹ - المرجع السابق ، ص 43 .

² - المرجع السابق ، ص 45.

3. العلاقات الزبونية بين العمال وإعادة إنتاج الممارسات القبلية في المصنع:

يقول رايت ميلز: "مما يتوجب علينا أن نفعله هو ملاحظة ذلك الشيء الذي نهتم به تحت مختلف الظروف وإلا فإننا سنكون قد حصرنا أنفسنا في عملية الوصف السطحية¹" ويضيف قائلاً: أن مجال البناءات الاجتماعية المتاحة والقيام بدراسة حوله تشمل كذلك البناءات التاريخية، وهنا يتوجب علينا أن نضع في حسابنا مسألة المجال وهي لا تعني جميع الحالات القائمة... لأننا نعتبر الأنماط التاريخية باختصار جزء بالغ الأهمية فيما نقوم بدراسته فاستبعاد المادة التاريخية والتي تشكل كل ما فعله الإنسان وما أصبح عليه سيجعل الأمر يبدو مثل دراسة عملية الولادة ولكن في نفس الوقت يتم تجاهل الأمومة ذاتها².

من خلال هذه الملاحظة المنهجية القيمة التي يقدمها لنا رايت ميلز تجعلنا ننظر للبنية الاجتماعية للمصنع ليس بنظرة وظيفية على أنه نسق من النسق الكلي يمارس إكراهه على الفاعلين فهذه النظرة تجعلنا نلغي عوارض الصراع والألعاب التي يقوم بها الفاعلون والهويات التي ينتجونها لأن المصنع كبنية اجتماعية وبنية تاريخية أي حضور عاملي الزمن والمكان في تشكل الفعل ؛ إذ تشكلت فيها الكثير من الأفعال والتراكمات وهنا فإن هؤلاء العمال الذين هاجروا أو انتقلوا من الريف إلى الحضر أو خلقوا تجمعات نصف حضرية أو إن صح التعبير تريف للحضر فإنهم نقلوا بذلك رواسب القبيلة ولسمات البنية الاجتماعية التي تشكل خلالها ومختلف الترتيبات الثقافية والاقتصادية.

فهذه الظاهرة التي نتناولها والتي هي مؤشر في أطروحتنا والتي شكلت مقطعاً لمجتمع المصنع في مرحلة تاريخية محددة وبناء على ذلك ارتأينا أن نرى أنه لا توجد فوارق شاسعة بين الأفراد لأنهم ليسوا مجرد تجمع عفوي، وهذه النظرة تحيلنا أن نرى الظاهرة كأحادية الزمن أي هنا جانب من التجانس أو اللاتجانس في الممارسات والأفعال بسبب التجانس في الامتداد القبلي لأن العلاقات هنا ليست قطعية بل ممتدة جغرافياً ودموياً وهنا نطرح قضية أخرى وهي مسألة العقار والارتباط بالأرض وهذا شق آخر حسب تقديم موريس جينز برغ ملاحظة مفادها: "أنه إذا ما قمنا بدراسة حول شيء ما فإننا نستعرض ما يكفي من الاختلافات الفردية داخل المجتمع ذاته،

¹ Mills (W), *The sociological Imagination*. Opcit, p147.

² Ibid, p147.

أو في نفس الفترة الزمنية، عندئذ قد يمكن لنا وضع صلات علاقة حقيقية دون الخروج عن هذا المجتمع أو تلك الفترة¹ فهذا الطرح نحاول أن نتلافاه لمقارنة البناء الاجتماعي والاقتصادي للمصنع فوجدنا أن هناك خلا في عدم عقلنة تسييره وتماشيا ومعايير التنظيم العلمي للعمل من جهة، وتجانس عمالي على أساس القرابة والمنطقة الجغرافية من جهة ثانية.

إن هذه الوضعية المتأزمة خلقت شلا في المصنع وعرف بطء في وتيرته ناهيك عن العلاقات الزبونية الممارسة والتي يكرسها معظم العمال في علاقتهم بمشرفيهم أو عند تسوية مواضيع تتعلق بشؤون العمل هذه الحالة المرضية والتي أعاق المصنع عن تحقيق أهدافه حيث تعبر الجداول الآتية عن ظاهرة غياب العقلنة .

جدول (76) طبيعة العلاقة السوسيو مهنية التي تربط بين المشرف والعمال

العلاقة بالمشرف	التكرار	النسبة المئوية%	النسبة %
جيرة	60	29.6	29.6
علاقة منطقة جغرافية	157	77.3	77.34
الانتماء لنفس العرش	58	28.6	28.6
المجموع	275*	100	--

*النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203)

من خلال هذا الجدول الذي يزودنا بمعطيات إحصائية رئيسية للمشاكل التي يكتنفها مصنع الجلود، وهذه المعطيات تزودنا بمفاتيح رئيسية تعريفية وتوصيفية للوقائع المعبرة عن هذه الظاهرة في شكل مؤشرات لأن هذه النتائج تعطي الموضوع مزيدا من الأهمية ونقاط ارتكاز نهتدي بها إلى مزيد من التفسير وكشف عليه هذه الظاهرة حيث كان السؤال المطروح: ما نوع العلاقة التي تربطك بمشرفك والتي وضعنا لها ثلاثة بدائل وهذا لسبر أغوار العلاقة الزبونية داخل حقل المصنع حيث أن 77.34% من العمال يولون أهمية للعلاقة مع المشرف على أساس المنطقة الجغرافية، وتمثل 77.34% من مجموع إجابات العمال وهي علاقات غير

¹ Ibid, p147-148.

رسمية ثم تليها العلاقة على أساس الجيرة بنسبة 29.6% من العمال عبروا عن ذلك وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل 29.6 % من إجابات العمال بينما ما نسبته 28.6 % من العمال يقرون بأن العلاقات تتأسس على الانتماء لنفس العرش وهذه الاجابة تأتي في المرتبة الثالثة من حيث التكرارات وتمثل 28.6% من مجموع اجابات العمال.

نستنتج أن هذه العلاقة الزبونية تشكل مرتكزا هاما لدراستنا وآليات تحرك هذا النسق التنظيمي لأن هذه العلاقات لها وزنها حتى على مستوى علاقات السلطة في المصنع خاصة وأن المشرفين شكلوا بها قاعدة عمالية للنفوذ وتقوية مراكزهم في قواعد اللعبة لأن هذه العلاقة في الظاهر مؤسسة على هذه المؤشرات غير أنها في حقيقة الأمر هي استراتيجيات يتبناها الفاعلون وهذا النمط السائد في مصنع الجلود يتحكم أيضا في موارد الفاعلين ورأسمالهم المهني لأنه يحضر في كل المستويات بالمصنع (ورشات الإنتاج، الصيانة، المصالح الإدارية... الخ) حيث تشكل الجوانب العشائرية والقرابة ورواسب القبيلة ككل روافد لتوسيع قاعدة العمال ورهان هي في الفعل النقابي لأن منطقها يخضع لتبادل المصالح <<صالحة بصالحة - هنييني ونهنيك>> وهنا نكون أمام حقل للتبادل في شقيه الرمزي اللغوي الدلالي والمادي في العطايا، فهذا التبادل نسبه كثيرة وإلى حد ما موضوع الهبة لدى المجتمعات البدائية لدى كل من مارسيل موس و هوغو يوركهارد في دراسة كل واحد منها حول الهبة فالأول فرنسي والثاني جرمانى، حيث تتشكل العلاقات في العمل على أسس مصلحة منفعية.

جدول (77) الأصل الجغرافي وعلاقته بتشكيل العلاقات الاجتماعية

العلاقات الاجتماعية الأصل الجغرافي	القربية	الجوار	الصدقة	المصلحة	مجموع الإجابات	مجموع العينة
ريفي	53 %54.1	21 %21.4	1 % 1.0	97 % 99.0	172	98
شبه حضري	15 39.5	14 % 36.8	9 % 23.7	31 % 81.6	69	38
حضري	41 70.7	6 % 10.3	7 % 12.1	49 % 84.5	103	58
المجموع	109 % 56.2	41 % 21.1	17 % 8.8	177 % 91.2	344	194

* النسبة محسوبة من أصل العينة لأن المستجوب كان الحق في اختيار أكثر من إجابة.

يتبين من الجدول أعلاه المعبر عن طبيعة العلاقات الاجتماعية في العمل وتعدد شكلها والتي كما أشرنا أنها علاقات زبونية مؤسسة على المنفعة، وقد وضعت أربعة بدائل على العمال أن يختاروا من بينها ووزعت الفئات العمالية تبعاً للأصل الجغرافي ريفي، شبه حضري، حضري، وعليه كانت النتائج كما يلي: حسب الاتجاه العام للجدول ما نسبته 91.24% من العمال يقرون بأن العلاقات تتشكل على أساس المصلحة والمنفعة، بينما ما نسبته 56.19% يرون بأن العلاقات تتشكل على أساس القربية، وهاتان الصفتان هي الأغلب في المصنع مقارنة بالجوار، حيث أن العمال من الأصل الجغرافي ريفي يؤكدون هذا الاتجاه بنسبته 99.0% أن العلاقات تتشكل على أساس المصلحة بينما أصحاب الأصل الجغرافي حضري ما نسبته 84.5% وذات الفئة ترى أن ما نسبته أيضاً 70.7% يرجعون تشكل العلاقات على أساس القربية وعليه فالأساس لتشكل العلاقات في العمل هو عامل القربية والمنفعة حيث أن 56.4% من العمال الريفيين يؤكدون على أن المصلحة هي العامل الحاسم في تشكيلها والملاحظ على أن العلاقات السائدة بمصنع الجلود هي علاقات غير رسمية فرهانات الفاعلين في تشكيل العلاقات الاجتماعية هي السلطة لأن رهانه يكون دائماً في حالة تحول وتغير وفي هذا الوضع تتشكل

علاقات السلطة بناء على رهانات الفاعلين وما يمتلكونه من أرصدة لأن هؤلاء العمال يسعون لتحكم في بعض الفجوات الموجودة في التنظيم باعتبارها موردا يمارس من خلالها ضغوط على الطرف الآخر.

في مصنع الجلود كحقل للدراسة، العاملون إن واجهتهم عوائق بالطريقة المنتهجة غير عقلانية فيرجعوننا إلى علاقات تغذيها الهبات الشاملة كما سماها موس مارسيل لدى قبائل الهنود الحمر الشينوك في أمريكا الشمالية ، حيث تمت الاستعانة بمعارف وأعيان وشيوخ قبائل حتى، لتسوية أمور الشغل أو كأن المؤسسة محتواة في القبيلة وممارستها كغرض ذلك المنطق والذي يعبر عنه إحصائيا في الجدول الآتي:

جدول (78) إقرار العمال حول كيفية التصرف إزاء المشاكل

التصرف إزاء المشاكل	التكرار	النسبة % *	النسبة % **
تستعين بمعارف لتسويتها	123	43.6	61.5
تلجأ لمفتشية العمل	103	36.5	51.1
تلجأ لأفراد العائلة لهم علاقة بالمؤسسة	56	19.9	28.8
المجموع	*282	100	---

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203) في هذه الحالة انخفض حجم العينة إلى 200 لأن بعض العمال لم يختاروا بعض الاجابات

من هذه المعطيات في الجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 43.5 % من اجابات العمال انهم يتصرفون إزاء المشاكل التي تواجههم في العمل بالاستعانة بمعارف لتسويتها ويتمثلون خاصة في شبكة الأصدقاء والأعيان وشيوخ الزوايا ووجهاء خاصة لدى فئة الإطارات، في حين 36.5% من اجابات العمال يلجؤون لمفتشية العمل، بينما 19.9 % اجابوا بأنهم يلجؤون لأفراد العائلة من لهم علاقة بالمؤسسة وهذه النسبة كانت الأقل لأن أسس التوظيف في البداية كانت خاضعة لمنطق زبوني المستمد من العشيرة والأعيان أو رؤساء أحزاب أو نقابيين .

إن هذه العلاقة التي تتبدى فيها المؤسسة هي حسب تصريحات العمال أن ذلك من باب فعل الخير " ربي يحفظو مولا خير" كما يستعان بالمثل الشعبي "خير الناس عدو أو رديو" و"واحنا

مأذابه الواحد يكرمهم بعشا حق ما سعالك" فهذه الواقعة في شقها المورفولوجي تعبر عن حالة من الطوعية والتسليم ولكن في خفايا الممارسة دلالة عن الإكراهات والهيمنة من قبل الأفراد الذين يمتلكون أكبر قدر من الموارد للسيطرة على التابعين لهم .

إن هذه العلاقات التي تتداخل فيها الاستراتيجيات وألعاب الفاعلين وتتعد مستوياتها فهي علاقة أفعال تاريخية يشكل فيها الأخذ والعطاء محرك ومحفز للعلاقة لأنه يظل مدينا لصاحب الجميل. إن هذا التبادل له نظيره في المقاربة السوسيولوجية لمارسيل موس حول الهبة لدى المجتمعات الميلانيزية أي المجتمعات الأرخية في مدخل تشابه في العطاء وخاصة وجوب الرد على الهدايا يدل ذلك بمقاطع شعرية لإحدى قصائد الهافامال إحدى قصائد العدة الاسكندنافية، ويرى مارسيل موس أنها تصلح كتصدير لهذا العمل وركزنا على المقطع رقم 145 من القصيدة¹ الذي لفت إليه الاهتمام حيث:

(145) il vaut mieux ne pas prier (demander)

Que de sacrifier trop (aux dieux):

Un cadeau donné attend toujours un cadeau en retour

Il vaut mieux ne pas apporter d'offrande que d'en dépenser trop.

وقد ترجمها الباحث محمد الحاج سالم في كتابه الذي صدر مؤخرا وهو ترجمة لعمل مارسيل موس² حيث:

145- إن عدم الالتماس (الطلب من الغير)

أفضل من المغالاة في تقديم الأضاحي (إلى الآلهة)

فالهدية تنتظر دوما هدية مقابلها

¹ Marcel (M), *Essai sur le don suivi de : Rapports Reels et pratiques de la psychologie et de la sociologie*, 1^{er} Ed, ENAG Editions, Algérie, 1989, p2.

² - مارسيل موس، مقالة في الهبة أشكال التبادل في المجتمعات الأرخية وأسبابه، تر: محمد الحاج سالم، ط1، دار الكتاب الجديد، لبنان، 204، ص20.

والامتناع عن تقديم القرابين

أفضل من التبذير من أجلها .

والذي يلفت انتباهنا أكثر في هذا المقطع هو البيت الثالث "فالهدية تنتظر دوما هدية مقابلها" أي العلاقة الزبونية بين الفاعلين تتم تحت شكل تبادل بصفة طوعية ظاهريا بينما هي إكراهية وتتعلق في كثير من الأحيان بين العمال بالاشتراكات والمحاسبة على التأخرات والغيابات كما أنه كانت تستعمل أكثر في تسوية المشاكل التي يقع فيها العامل، وحل الصراعات بينهم وفي حال تمكن العامل من تحقيق غايته عبر هذه الشبكة من العلاقات فإنه يظل في حالة من الاعتراف بمن ساعده ولو ضمنا وهذا ما يهدف إليه هؤلاء الذين يمثلون دورا اقتصاديا بالمصنع فترسيخ الولاء خاصة عند الصفقات بين المؤسسة وباقي الشركاء والزبائن وهنا نكون أمام تبادل جماعي أيضا لأن الأطر المسيرة بمعية المدير هي التي تباشر عقد الصفقات فيحدث التبادل بكل ما له علاقة بالمنافع الاقتصادية والمادية والرمزية ولو على حساب رسالة المؤسسة وهنا نكون أمام هبة شاملة كما طرحها **موس** فهذه الحالة والتي تتميز بالتفاوض و السعي للهيمنة على مناطق الارتباب في عدة حالات لما لاحظناه خاصة لدى عمال التنفيذ أو الأطر فإن الغاية هي الرفعة والمكانة الاجتماعية من وراء هذه العلاقة الزبونية وإبراز مظاهر السلطة القبلية وحضورها الرمزي حتى في المصنع ،فهذا الحضور هو حضور " لمنطق الشرف والمكانة الذي نتيجته الثروة لأولئك المعارف والأعيان وعنصر الالتزام المطلق يرد تلك الهدايا تحت طائل فقدان تلك السلطة.¹

فمنطق المنفعة هنا تغذية العلاقات مع الأفراد من العائلة والقرابة لهم علاقة مع المؤسسة أيضا وهي عملية دائمة التجدد لأنها ترتكز على المكانة والنفوذ لأن هدف الكثير من العمال في مصنع الجلود تتحرك ولاءاتهم بالبحث الدائم والحديث عن الوسطاء والمعارف والأعيان والأقارب لأن التاريخ الاجتماعي لمدينة الجلفة يبرز عن وجود هذه الفئة بل حتى عائلات، وحجم العلاقات الزبونية تتمركز داخل البنية الاجتماعية في المدينة والأرياف وهذا الطرح الذي نقدمه يبرز آليات انشغال النسق المؤسساتي بمصنع الجلود في إطار منافع متبادلة بين هؤلاء المتبارين

¹ - المرجع السابق ، ص33.

فهناك علاقات قرابية دموية من نفس قرابة الوسيط (معروفة) أو صاحب السلطة بينما العمال الذين يلجؤون لمفتشية العمل فهم أولئك الذي يفتقدون لهذه المزية من رأسمال مادي ورمزي ومكانة يجابهون بها باقي العاملين، أما القرابة على المستوى الإقليمي الجغرافي وهنا وجدنا عمالا ينتمون لنفس المنطقة الجغرافية حيث يظهر هذا التميز حسب ما يلي وهم العمال الذين يعملون لجنب بعضهم البعض هم دائما من نفس الجهة مثلا (عمال من بلدية عين معبد وهي منطقة شبه حضرية تقع شمال الولاية، فالعمال المنحدرون من هذه المنطقة يعملون إلى جنب بعض وفي حال توسعت القاعدة فإنهم يتحالفون مع عمال من بولاية الجلفة وحاسي بجبج وهذا بحكم امتداد العرش -أولاد غويني- على خط هذه المدن الثلاثة وهكذا باقي العمال) وهذا الوضع يسهل جداتهم في التضامن والتوحد في تسويق نفوذهم أو في انتخابات مجالس العمال أو النقابة والتي يسيطر عليها أفراد من العرش المذكور آنفا وتعرف هذه العلاقة استمرارية بالنسبة للذين هم بمثابة دخلاء يبحثون عن ولاء وهنا تعتبر الهيمنة والخضوع لإكراهات الفاعل الأقوى في الموارد المادية والرمزية هذه الثنائية التي تحرك وتميز المشهد بالمصنع، كما وضح فيبر ذلك في تحليله للسلطة التقليدية " سلطة الشيوخ La G rontocratie وهي تلك التي تمارس سيطرتها بشكل عام على مجموعة اجتماعية عن طريق الشيوخ الأكبر سنا الذين يعززون سيطرتهم هذه كلما كانوا أكثر معرفة للتقاليد المقدسة للمجموعة وتاريخها¹.

من خلال ما سبق وفي ضوء الملاحظات الميدانية يتضح لنا أن المستفيد من هذه النزعة القبلية هم الأطر العليا في الإدارة المركزية والأطارات للمصنع بالرغم من أنها تحقق وحدة الجماعة العمالية إلا أنها أضرت بأهداف المصنع وعقلنته لأن الذين خططوا لتوطين هذا المصنع فيما سبق لم ينشدوا الانسجام بين البناء الاجتماعي للمنطقة والنموذج الصناعي فأفرز لنا هذه المورفولوجيا غير المتجانسة جعلت المصنع تتحطم رؤيته وأهدافه على حجرة الواقع والإرث التاريخي والاجتماعي لمنطقة الجلفة ككل والتي تلعب فيها القبيلة محورا بارزا وحاسما في كل مسارات الحياة حتى اليومية منها وهذا ما يدعون للتطرق الجانب واستجلائه حتى نعطي موضوعنا رؤية أوسع للوقائع وخفاياها.

¹ Weber (M), *Economie et société*, Tome 1, opcit, p237.

ومن خلال الملاحظات ضمن البنية التنظيمية للمصنع فإنها تعبر عن تنظيم تراتبي متصل بالتعاون في المكانة الاجتماعية والرأسمال المادي كرسيد للتفاوض والإكراه وتقوية الاستراتيجيات وهذا التعاون يختلف باختلاف امتلاك تلك الوسائل التي تفرز الوجهة وهذا ما ينتجه الخطاب اليومي للعمال "اليد طويلة، عندو لكتاف والمتعارف، بن عمك بن عمك لا يغروك، ملح اليد... الخ" مما يدل على التبادل وهذا الوضع ساهم في إفراز سلوكات لا تتماشى ومعايير العقلنة.

4. مظاهر السلوكات التي لا تتماشى والعقلنة في مصنع الجلود:

جدول (79) السلوكات اللارسمية الأكثر انتشارا في المؤسسة

السلوكات المنتشرة في المصنع	التكرار	النسبة % *	النسبة % **
تأخر وغياب	194	43.5	95.6
عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة	167	37.4	82.3
عدم إنصاف العاملين على أداءهم	85	19.1	41.9
المجموع	*446	100	---

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203)

لقد وضع لهذا التساؤل ثلاثة بدائل وبناء على الملاحظات الميدانية تعتبر الأكثر انتشارا بالمصنع حيث أن ما نسبته 95.6 % من العمال يقرون أن أهم الأفعال المتكررة والمنتشرة هي التأخر والغياب من قبل العمال ويرجعون ذلك إلى أن معظم العمال ينحدرون من مناطق بعيدة وشبه حضرية ناهيك عن العلاقات الزبونية التي تساعدهم في ذلك، وتمثل ما نسبته 43.5 % من مجموع إجابات العمال وهي أكبر نسبة تليها السلوكات الأكثر انتشارا هي سلوك عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة حيث أن ما نسبته 82.3 % من العمال عبروا عن ذلك وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل وما نسبته 37.4 % من مجموع إجابات اجابات العمال بأن عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة مرده إلى الخلفية الاجتماعية والمهنية للعمال والنظر للمصنع بمنطق البايك، بينما 41.9 % من العمال يقرون بأن من بين عوامل وجود هذه السلوكات اللاعقلانية مرده لعدم إنصاف العمال ورعايتهم في كل ما يتعلق بالتأمين

على حوادث العمل والعدالة في الترقية والتكوين والتوظيف إذ تمثل ما نسبته 19.1 % من مجموع إجابات العمال .

وفي هذا الصدد يرى فرانسوا ديبي: ترتبط مساواة الحظوظ بتحديد المجموعات الاجتماعية من خلال مفهومي التمييز والمعيقات أي من خلال الحظوظ الموضوعية التي تخول لهم الوصول لكل المواقع الاجتماعية.

وبلغة أخرى يصبح العمال هم الطبقة المحرومة التي تتحدد من خلال ضعف الفرص المناسبة لها ومن خلال مجموع المعوقات التي تحد من حركيتها وارتقائها الاجتماعي أكثر مما تحدد من خلال صعوبة عملها أو استغلالها¹.

فلجوء العمال إلى التخريب والتهاون كظاهرة مرضية هي نتاج بنيتهم التنظيمية المنفصلة عن أفعالهم والتي لا تعمل فيها القوانين على تنظيم وتأطير قواعد اللعب إضافة للبنية الاجتماعية والمعبرة الوسط الذي قدموا منه لأن الأحياء النصف حضرية هي أحياء شعبية تتجلى فيها مظاهر البؤس والحرمان وهنا العمال الريفيون يجدون أنفسهم أمام التمييز أو مأزق هوية في العمل تقضي على فرصهم في الارتقاء في العمل ولهذا نجد رد فعل العمال في العمل يتميز باللامبالاة .

جدول (80) ردود أفعال العمال في حالة عدم تقدير مجهوداتهم

رد فعل العمال	التكرار	النسبة %	النسبة %
تتهرب	117	32.9	57.6
لا تبالي	132	37.1	65.0
تلجأ للمشرف	107	30.1	52.7
المجموع	356*	100	---

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203).

¹ - فرانسوا ديبي، المواقع والحظوظ : إعادة تفكير التفاوتات الاجتماعية، تر: كنزة القاسمي، ط1، افريقيا الشرق، المغرب، 2016، ص57-58. بتصرف

من خلال الجدول أعلا نلاحظ أن ردود أفعال العمال في حال عدم تقدير مجهوداتهم دليل على قلة الحوافز المعنوية من قبل المشرفين حيث أن ما نسبته 65 % من العمال عبروا أن ردت فعلهم في حالة عدم تقدير مجهوداتهم من قبل المشرف تكون باللجوء إلى اللامبالاة وعدم الاكتراث إذ تمثل ما نسبته 37.1 % من مجموع إجابات العمال وهي أكبر نسبة، تليها رد الفعل المتمثلة في التهرب حيث أن ما نسبته 57.6 % من العمال عبروا عن ذلك وهذه الاجابة تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرار إذ تمثل ما نسبته 32.9 % من مجموع اجابات العمال وهذا الأسلوب يعبر عن عدم القدرة على المواجهة ومجابهة المشكلات اليومية المتعلقة بطرائق العمل وتنفيذ المهام، بينما ما نسبته 52.7 % من العمال عبروا بأن ردت فعلها منهم يفضلون الطرف الرسمية باللجوء إلى المشرف المباشر والاستفسار حيث تمثل ما نسبته 30.1 % عن هذا التجاهل لأن فئة العمال الذين يتهربون ولا يبالون في هذه الحالة يرون بأن المشرفين والمسؤولين بالمصنع يتصفون بالغرور ويهتمون بمصالحهم الشخصية، والاهتمام بالجوانب الزبونية فقط لأن نشأة هذه الظاهرة هي إعادة إنتاج للتمايز الاجتماعي خاصة في بداية التوظيف الخاضع لطرق تقليدية لا حديثة وأكثر عقلانية.

5. التوظيف وتفاوت الحظوظ في مصنع الجلود:

تعتبر هذه الممارسة من بين المظاهر المرضية التي تميز عملية التوظيف في المؤسسة مما انعكس على أداء المؤسسة وبلوغ أهدافها، ويصفه الباحث عبد الكريم بويحيوي في دراسة التشغيل غير الكامل¹ لأنه يتجه في طريق معاكس مما تفترضه وتقرحه التربية فهو لا يحقق ولا يضمن تكويناً مهنيًا بل يدفع الفرد إلى تجاوز قيم الضمير، وهذا ما هو حاصل في استقطاب الشباب حاملي الشهادات الجامعية، ومعاهد التكوين بعقود عمل مؤقتة إذا وقفنا على ذلك في الدراسة الاستكشافية وأكدته الملاحظة وسجل بدفتر المشاهدات فالتوظيف غير الكامل كما يراه بويحيوي يؤدي بالعامل إلى الابتعاد عن عمله وتجاهله إن لم نقل احتقاره فهذا المؤشر يساعد على فهم الخواء النظامي داخل أي تنظيم .

¹ - انظر: عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي. مرجع سابق، ص 577، استعملنا تحليله وتبنيناه لما له من قرب لموضوعنا، وإعطائنا تفسيراً للظاهرة المعبرة عن الخواء.

جدول (81) أسس اختيار العمال وتأثيره في منصب العمل بمصنع الجلود

معايير الاختيار	الفئة العمالية	الكفاءة		القراءة		الخبرة		تشجيع من أحد عمال المؤسسة		المجموع	
		النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار
إطار		1.9	1	94.2	49	1.9	1	78.8	41	52	100
تحكم		3.0	1	90.9	30	6.06	2	93.94	31	33	100
تنفيذ		12.7	15	59.3	70	21.2	25	90.7	107	118	100
المجموع		8.37	17	73.40	149	12.81	26	91.16	181	203	100

يتبين لنا من الجدول أن المتغير الأول المتعلق بتصوير العمال لمعايير التوظيف وضع له أربعة بدائل على العامل أن يختار من بينها ما يناسب تصوره للعملية أما العمال فقد تم توزيعهم كما هو مبين على ثلاث فئات وفق وضعيتهم المهنية داخل المصنع فالمعطيات الإحصائية تظهر لنا أن تصور العمال لآليات استقطاب العمال وتوظيفهم تتأرجح ما بين عامل القراءة والذي تقدر نسبته بـ 73.40 % والتشجيع من قبل أحد العمال مانسبته 89.16 % .حيث أن ما نسبته 94.02 % من فئة الاطارات يرون بأن أساس اختيار العمال للالتحاق بالمصنع هو الاعتماد على علاقات القراءة بينما ما نسبته 93.94 % من فئة التحكم يرون بأن الممارسة الأكثر تداولاً يرجع لتشجيع من أحد العمال وهذا ما أكدته الملاحظة والمقابلات التي أجريناها . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الفضيل رتيمي ومولاي الحاج .

تعتبر هذه الممارسة من بين المظاهر المرضية التي تميز عملية التوظيف في المؤسسة مما انعكس على أداء المؤسسة وبلوغ أهدافها، ويصفه الباحث عبد الكريم بويحيوي في دراسة التشغيل غير الكامل¹ لأنه يتجه في طريق معاكس مما تفترضه وتقرحه التربية فهو لا يحقق ولا يضمن تكويناً مهنياً بل يدفع الفرد إلى تجاوز قيم الضمير، وهذا ما هو حاصل في استقطاب الشباب حاملي الشهادات الجامعية، ومعاهد التكوين بعقود عمل مؤقتة إذا وقفنا على ذلك في

¹ - انظر: عبد الكريم بويحيوي، الخواء الاجتماعي. مرجع سابق، ص 577، استعملنا تحليله وتبنيناه لما له من قرب لموضوعنا، وإعطائنا تفسيراً للظاهرة المعبرة عن الخواء .

الدراسة الاستكشافية وأكدته الملاحظة وسجل بدفتر المشاهدات فالتوظيف غير الكامل كما يراه بويحيوي يؤدي بالعامل إلى الابتعاد عن عمله وتجاهله إن لم نقل احتقاره فهذا المؤشر يساعد على فهم الخواء النظامي داخل أي تنظيم .

يعرف **جان ماري بريتي** المنصب على أنه مجموع النشاطات التي يقوم بها العامل والمقدمة من خلال توصيف المناصب ويشكل المنصب وضعية العمل المعروفة كليا من طرف المنظمة أو التنظيم وذلك من خلال مكان العمل ومحتواه وكيفية تنفيذه بمعزل عن شاغله ¹.

فالمشرفون بمصنع الجلود من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه تبين عدم اكترائهم واهتمامهم باختيار العمال في مناصب العمل بل التوظيف عشوائي خاضع لطرق تستند على المحسوبية والعلاقات الزبونية مما ينعكس على الإنتاج ووعي العمال بالمهام التي توكل إليهم ناهيك عن عدم تحكم إطارات الموارد البشرية في تقنيات وطرائق تنظيم العمل وتحديد المناصب وتوصيفها.

لأنه حتى تنشط المؤسسة بصورة نظامية عليها أن تحدد طبيعة المناصب من جهة والحفاظ على نسبتها حتى تؤمن للمؤسسة هويتها الوظيفية المرتبطة باستراتيجية مهنتها وكذلك توفر كل الظروف لاستقطاب الكفاءات المناسبة والملائمة للمؤسسة حسب حاجياتها التقنية المحددة من قبل مناصب العمل، وهناك ثلاثة أنواع:

1- المناصب المشتركة (وظائف دعم، محاسبة، نقل، أمن، وقاية، ...الخ) .

2- المناصب العضوية (السلطة ومراكز القيادة).

3- المناصب النوعية (المناصب التي تميز خصوصية المؤسسة) .

وبالتالي يرى بويحيوي في دراسته أن المؤسسة لكي تعمل بصورة نظامية لابد لها من:

¹ Jean Marie (P), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Ed, Vuibert, Paris, P173/ ترجمة بويحيوي عبد

1. تعريف مجال كل منصب حسب طبيعته .

2. تحديد النسب وتوزيعها في الهيكل التنظيمي .¹

ومنه فالانسجام بين المناصب الثلاثة يعطي للمؤسسة القدرة على التكيف مع محيطها، لأن عملية التخطيط للمورد البشري هي عملية استراتيجية وتعتبر آليات التوظيف أساسا لها ومنطلقا، لكن في ذات الوقت يأخذ المسؤولون بعين الاعتبار التمثل الاجتماعي فمصنع الجلود خاصة في سنوات تسريح العمال إلى غاية يومنا هذا يعيش حالة لا نظامية بسبب هدر المورد البشري من عمال إضافة إلى غياب تنظيم محكم لاستقطاب الموارد البشرية أو التخطيط لها أو تقسيمها أو كمية مهاراتها بسبب انعدام الشفافية وسيادة السلوكات التقليدية التي لا تتماشى ومعايير الحداثة التنظيمية للمؤسسات اليوم، وبهذا نجد المؤسسة تتخبط في الكثير من المشاكل التي أثرت على الإنتاج والجماعة العمالية بها فحتى وإن تم استقطاب عمال فهو بتلك الطرق الغير خاضعة للعدالة التنظيمية إلا أن الخلل يكمن في الجوانب الخفية التي تأتي من خارج المصنع وتخرق بنيته التنظيمية لأن العلاقات بالمؤسسة مبنية على المحسوبية والقربة والتي يسعى أصحابها للبحث الدائم عن النفوذ والامتداد من مرحلة التوظيف إلى غاية الترقية لأن الوضعية التي تعترى المصنع لها علاقة بخصوصيات متجذرة في إدارة الموارد البشرية ومع مرور الزمن صارت قوة مؤثرة حتى أن الاستغناء عن العمال يعد أمرا سهلا، مما عزز انفصال البنية عن الفاعل.

إن عملية التوظيف والتي هي ضد المعايير والشروط المعيارية والنظامية لأي مؤسسة، تتم في مصنع الجلود على العكس من ذلك فهي عملية متواصلة وتمتد خارج الهيكل والبنية التنظيمية للمصنع لأن هذه العملية لا تتغذى من أي تقاليد ولكن تتغذى من أشكال يفترض أنها تقليدية وفي هذه الحالة تعني المضي في طريق التقاليد من طرف نخبة في حالة دفاع عن النفس² ويضيف الباحث بويحيياوي فالوضعية المزرية الحالية التي تتخبط فيها الموارد البشرية تتعدى في الحقيقة إرادة الأفراد والأشخاص لكون أن هذا المنطق العقلاني المتميز والمتستر والموازي لمنطق

¹ - انظر: عبد الكريم بويحيياوي، الخواء الاجتماعي . مرجع سابق، ص577، استعملنا تحليله وتبنيناه لما له من فائدة وأكثر تحليل لظاهرة محل دراستنا إضافة لإعطائنا تفسيراً للظاهرة المعبرة عن الخواء ..

² - انظر : رشيد حمدوش ، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر، امتدادية أم قطعية؟. ط1، دار هوم، الجزائر، 2009، ص93-94. بتصرف .

المؤسسة يستمد قوته من فكر ومنطق نابع من ذهنيات متميزة هي الأخرى ومنغرس في ثقافة تقليدية قديمة يهيمن عليها وبالدرجة الأولى عنصر التشابه ويقصد بالتشابه هنا ذلك التضامن الآلي الذي ينميه الشعور بوحدة المصير والمصلحة فكل الارتباطات المنبثقة من نمو الجماعة تديرها خاصية التشابه¹ والذي تجدر الإشارة له أن هذه الخاصية تعمل على ترسيخ العلاقات وتعزز روابط الجماعة وكلما تزامن نموها كلما صارت تترك كل الروابط الاجتماعية التي تفترضها التنظيمات المعاصرة .

فهذه الوضعية الرثة ليست نتاج اللحظة بل ترجع للرواسب التي تراكت عبر الأجيال داخل المصنع والتي لها مدلولها حتى في النشاط الزراعي لأولئك العمال الذين وفدوا من الريف خاصة الذين امتنوا الطرق التقليدية في مواسم الحصاد وجني المحصول فالدلالة التي يقدمها أحد العمال عن عملية التوظيف >> التوظيف عندنا أغلبه يتم عن طريق كل واحد يجيب صاحبه أو عندو معرفة بصرح في حالات يتورط الواحد وأنا مانحبش ندخل روعي الواحد يخاف على روي لا يكون في مطمورة ستة عشر حقيقة الواحد راه مع الجماعة بصرح لازم يدير حذرو <<

إن هذا الخطاب الذي ختمه بمثل شعبي يعود للحقبة الاستعمارية لمقاومين زمن زحفات التوسع الكولونيالي في بداياته تم إلقاء القبض عليهم وهم 16 رجلا مجاهدا واعدوا ودفنوا مع بعث في حفرة واحدة وختم المثل بكلمة "مطمورة"، إن هذا الخطاب يوحى بالفردانية داخل الجماعة فبالرغم من التحول الأسري وبروز العائلة النووية إلا أن نزوع العمال إلى نمط يشبه النمط الزراعي الذي كان يمارس في البوادي، أين كان يجمع المحصول عبر التعاون "تويزة" ثم يحفظ في المطمورة، هذه الجماعات نقلت واستنسخت هذا النظام داخل البنية التنظيمية للمصنع لكن بالرغم من وجود عدة جماعات قرابية وجهوية إلا أن داخل بنيتها فردانية تشبه إلى حد ما طريقة جمع المحصول ثم توزيعه في مطمورة خاصة بكل عائلة أو فرد من القبيلة أو القرابة وهكذا تشكل مجموعات داخل التنظيم تعمل على جلب الأفراد على حسب المنطقة الجغرافية والقرابة لا الكفاءات ثم يضمونه لهم وينصهر حسب أعرافها لا حسب معايير العمل حيث يفسر

¹ - انظر: بويحيوي عبد الكريم، الخواء الاجتماعي . مرجع سابق، ص 656-657.

* 'المطمورة': حفر تحفر في الأرض ليست عميقة تحفظ فيها المحاصيل وهذا نمط قديم يعود إلى الحضارات السابقة خاصة الحضارة الفرعونية.

حليم بركات " النظام الاقتصادي العربي المعاصر بأنه نظام تتعايش وتتداخل فيه أنماط الإنتاج من شبه رأسمالي وما قبل رأسمالي وشبه نمط الإنتاج الآسيوي وشبه نمط الإنتاج الوراثي الشخصاني الذي وصفه فيبر ويكون الولاء لشخص الحاكم أو يستند إلى انتماءات تقليدية ويجمع بين ملكية الدولة والملكية الخاصة وتسوده العلاقات المحسوبية والتضامن الفئوي فهو نظام مركب انتقالي.¹

فمظاهر التعاون والتضامن القبلي في عملية التوظيف معتمدة على ما هو عقلاني - إعلان التوظيف - وهذا بغية المحافظة على خصوصيات الجماعات الموجودة في التنظيم وتسيير قواعد اللعب لأن الشكل المنتشر كثيرا هو أن العديد من الأطر وأعوان التحكم والتنفيذ يستدعون أقاربهم وذويهم وأفراد المنطقة الجغرافية التي وفدوا منها في شبكة تعاقدات شخصية موازية للعلاقات الرسمية للمصنع.

وهذا يجرنا إلى عملية تمييز وأيضا الأفراد الأكفاء الذين ليس لهم أي توجه وبالتالي يكون التوظيف كعملية حظ لأن تحديد المواقع داخل المصنع وتنشيط العمال في مناصبهم يتم عبر الحظوظ بالنسبة لأولئك الذين يلتزمون بالمعايير التنظيمية، وقضية تمييز وتمكن بالنسبة للعمال ذوي الحظوة والمكانة والانتماء القروي لأن إدارة الموارد البشرية والتي على عاتقها هذه المسؤولية تقتقد إلى خطة واضحة من جهة وتحديات الواقع الاجتماعي بالنسبة للأفراد الذين يرغبون في التوظيف والرغبة في النجاح لأن المناصب والمواقع بمصنع الجلود ليست مضمونة بقدر ما هي فرص وإكراهات للفاعلين وشبكات اجتماعية قبلية معقدة ومتواجهة فيما بينها. لأن هذا الوضع يستمد حركيته وتماسكه من نشاط الفاعلين الذين يسعون في كل مرة لتغذية هذه العلاقات والمحافظة على تماسكهم فلو كان الاختيار يخضع لمنطق العقلانية في الحظوظ .

فإنه من خلال ملاحظتنا والمقابلات أن هذا الوضع -الحظوظ وتقوتها - يجعل الفاعلين في تنافس دائم من خلال ربط ذلك بمعيار الكفاءة وليس هناك تراتبية اجتماعية فردانية وقبلية إلا أن الطريقة المتبعة هي زيونية فسياسة الموارد البشرية سياسة صلبة تغذي المصنع بفئات عمالية هشة ، ثم بعد التوظيف تبرز ظاهرة التمييز وهنا ننقل من مستوى المساواة في المناصب إلى

¹ - حليم بركات، المجتمع العربي في القرن العشرين، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2000، ص291.

عدم المساواة في حظوظ التكوين وهنا نكون أمام ترسيخ للتفاوت بين العمال مما يؤدي إلى ضعف توزيع العمال وتقسيم العمل والانتفاخ البنيوي للتنظيم وضعف التأمين وتراجع الرعاية للعاملين، ومنه فإن معظم عملية التوظيف والطرق المتبعة لذلك بالرغم من إعلانها المساواة والعدالة وأنها خالية من كل العيوب وهنا تساوي في الحظوظ أما الممتحنين والراغبين في الالتحاق بتلك المناصب إلا أن في خفايا الممارسة والهيمنة وإكراهات الواقع فهي في النهاية تقبل بالتعاون بالرغم من الاختلاف بين الفاعلين والمناطق القادمين منها لأن منطق الزبونية هو الذي يحتكم إليه في شكل استحقاق عبر مسابقة لكن في ذات الوقت يبقى جانب مبهم وغامض في إدراك الفوارق والتميز بينها فيما يتعلق بالتوظيف بل يرجع للحظ أم للعمل هنا ظاهرياً أم خفياً فهو يرجع للزبونية أين حلت العقود الفردية بدل العقد الاجتماعي ومراعاة الاحتكام إلى استقلالية الأفراد لكن في مصنع الجلود توجد هناك مسافة كبيرة بين العمال والأطر المسيرة ووضع كارثي لفضاء المصنع تتميز التفاوتات فيه بكثرتها مما حال دون تعبير العمال عن قدراتهم وتشكيل قواعد اللعب من خارج البنية التنظيمية.

وبالتالي فعملية التوظيف واختيار العمال هي عملية عشوائية تعبر عن حالة أنوميا تنظيمية وتوتر منظم فهذه الحالة اللانظامية والتي يراها عالم الاجتماع عبد الكريم بويحياوي في نظريته الموسومة بالخواء الاجتماعي حيث يكون الاهتمام بالعدد الذي يلتحق بالمؤسسة على حساب التخطيط النوعي ولهذا نجد في المصنع محل الدراسة أن الاستقطاب يتم بصورة عشوائية وفي الغالب دون الإعلان عنه إما عن طريق مكتب التشغيل وهذا ما يعتبر نادراً بل الأكثر هو التشجيع من عمال داخل المصنع ووسائل قرابية وبالتالي في الغالب هؤلاء العمال هم في وضعية غامضة بعقود عمل محددة المدة إضافة إلى العدد الكبير لهذه الفئة .

فحسب هذه المقاربة¹ عملية التوظيف العشوائي تؤدي إلى اتساع الفضاء الزماني والمكاني للبنية التنظيمية للمصنع كما لاحظناه في التحقيق الميداني لمصنع الجلود وبالتالي صار هناك عبئ على المؤسسة في وضعيتها الحالية وهي وضعية تنذر بالإغلاق وتسريح العمال وهذا يؤكد الخطاب السائد من قبل العاملين، فحسب تورنكوت باركينسون² أن الخلل البنيوي يكمن في

¹ - انظر: عبد الكريم بويحياوي، الخواء الاجتماعي. مرجع سابق، ص 658-659.

² - نفس المرجع، ص 659.

التوزيع العددي للفئات العمالية والذي يصبح مع مرور الزمن عبئا سواء على مستوى الميزانية أو مخطط المهام والأعمال على مستوى الورشات بالمصنع وهذا التصريح الذي صاغه بويحيوي في دراسته التي تؤكد نتائجها ما لاحظناه في مصنع الجلود بالجلفة أن هذا التصريح يخفي ضمنا سياسة استقطاب لم تكن عقلانية أما بعد الالتحاق بالمؤسسة ثم بمواقع العمل على مستوى الورشات فإن عملية التوجيه والإسناد تتصف بالغموض والعشوائية ويكون العمل تحت ضغط الطلب على القطع الجلدية خاصة إذا كانت الطلبات للمؤسسة العسكرية وهذه الأخيرة هي الأكثر تعاملًا مع المصنع فمن بداية تأسيسه عرف تطورا في التعداد خاصة في مراحله من بداية السبعينات والثمانينات لكن مع فترة تسريح العمال تقلص العدد إلا أنه في حقيقة الأمر لم يكن مهينا لإدماج العمال خاصة أولئك المهاجرين من الريف إلى الحضر لأن السياسة في تلك الحقبة هدفها امتصاص البطالة والدفع بحركية الإنتاج وكانت الأهداف الكبرى اجتماعية نابعة من إرادة شعبية وهنا لم يكن هناك قابلية اجتماعية للاندماج وخلقت حالة اغتراب بالنسبة للعمال حسب الفئات الريفية التي التحقت ونقلت معها موروثها ورواسبها وهنا حدثت الصدمة الثقافية للعمال - أي صدم بثقافة المؤسسة - وهنا برز للوجود أشكال الضبط والاستعداد لدى هؤلاء العمال للمساهمة في بعث النشاط الصناعي.

وهذا ما تؤكدته دراسة عالم الاجتماع الجزائري **علي الكنز** في دراسته حول مركب الحجار للحديد والصلب "أن هذه المصانع اعتبرت وسيلة تحديث للمجتمع برمته... أي أنها عملية تغيير للذهنيات ومحاولة غرس ثقافة جديدة يعمل العامل على نشرها في محيطه هذه العلاقة الأبوية نحو المجتمع كما يراها " لأن الرهان الحقيقية أمام هؤلاء المسؤولين هو مسألة الحداثة¹ أي أنه كان على عاتق النخب نقل المجتمع من الوضعية التقليدية إلى مجتمع حداثي مكتف بذاته عبر توطئات صناعية عبر الوطن.

¹ El Kenz (A), **Monographie d'une expérience industrielle en Algérie : le complexe sidérurgique d'Elhadjar (Annaba)**, Paris, 1983. (نقلا عن محمد بشير بتصرف هذا الأخير الذي استندنا بواسطته إلى المقاربات

المحلية حول المؤسسة العمومية الاقتصادية)

انظر: محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول، مرجع سابق، ص25. (بتصرف)

6. العمال بين الحياة في المصنع والحياة مع العائلة:

تعتبر الجزائر من البلدان التي انتهجت خططا تنموية واتباع مسار تحديث، إلا أن في خفايا هذا التحول والذي بدأ مع ستينات القرن الماضي، والتي قامت على أنقاض نظام استعماري ففي البداية كانت اليد العاملة في معظمها غير مؤهلة وحاملة لذهنيات قروية فلاحية عاشت في حالة من العزلة والاغتراب عن المدن فهذه الفئات التي نزحت نحو المدن إما أثناء ضغط الثورة التحريرية أو تلك التي استقرت في المدن فهذه البنية الاجتماعية تعرضت لصدمات وهزات اجتماعية وثقافية، فالخلفية التي تتمتع بها هذه الفئات تتصف باحترام التقاليد وعند دخولها لحقول الصناعة لم يكن هناك تطابق بين خصائص هذه الفئات والخصائص السوسيولوجية للمصانع وبالتالي فرض هذا الوضع يتميز بالاستخدام المالي عن طريق الأجر انعكس وولد اغترابا فعليا للعمال. فالاندماج الصعب في هذه البيئة خلق قوة عمل هشة.

فهذه الحركية العمالية الناتجة عن الهجرة لم تلتزم بالبيئة الصناعية في مؤسسة كمدبغة الهضاب العليا إلا بفعل عوامل مادية مثل الضغط المادي للأجر خاصة أولئك الذين مازالوا مرتبطين بقراهم ومداشرهم وأصولهم الاجتماعية مما اضطر بكثيرين للانتقال بعائلاتهم "هذا الانتقال قد صاحبه حركية جغرافية التي قد تكون بالعائلة وأمام قلة الاستقبال من حيث السكن فإن هذه الحاجة تشبع بإحدى الطريقتين: البناء الفوضوي أو الالتجاء للأحياء القصديرية وإما أن يتم فرديا وفي هذه الحالة الأخيرة يبقى العامل في حركة مستمرة أسبوعية أو شهرية بين منطقة العمل ومنطقة السكن التي تعبر عن عدم الاستقرار التي تنتهي في الأخير بإلحاق عائلته إليه أو بالرجوع إليها أو تستمر سنين"¹

فهذه الوضعية خلقت العديد من الأحياء المتريفة داخل الوسط الحضري بالجلفة >> حي الزريعة، حي شعوة، حي الفصحى، حي بن سعيد، بوتريفيس... << والتي مع مرور الزمن صارت أحياء مرتبطة بالنسيج الحضري لمدينة الجلفة بعدما كانت أحياء هامشية شكلت مجالا لانتقال اليد العاملة الريفية في بداية السبعينات و خاصة فترة 1990-2000 تحت ضغط الوضع الأمني والتي كانت -الهجرة- مصحوبة بظروف اجتماعية ونفسية واقتصادية صعبة

¹ - محمد بومخولوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، مرجع سابق، ص189.

وبالتالي فكان بالنسبة لهذه الفئات هو الواجب والالتزام تجاه العائلة وهذا ما لاحظناه لدى عمال مصنع دبغ الجلود بالجلفة على الرغم من التحديثات والتغيرات التي عرفها المجتمع الجلفي وتغيير بنيته وظهور أشكال وأنماط جديدة من الفعل الاقتصادي والحركية السريعة في النمو السكاني غير أن الممارسات الاجتماعية عرفت حالة استاتيكية فحسب **عبد اللطيف بن أشنهو** "لا يوجد أي تسيير سلطوي ذي طابع إداري محركه تنقل قوة العمل ... وهذا يعني أنه لا توجد في الجزائر سياسة مباشرة تتعلق بحركة تنقل العمال والتي تبقى محددة بحركة الاقتصاد الإجمالية"¹ أي أن ما غاب عن التخطيط لهذه اليد العاملة هو عدم التحكم في توزيعها على مستوى البنيات السكنية وقدرة استيعابها داخل الحقل التنظيمي للمصنع .

وعليه فإن العمال مازالوا مرتبطين بالعائلة وينظرون لذلك على أساس الواجب فمراحل تكوين البنية الاجتماعية اتصفت بالسرعة والاختصار ففرضية **الخلدونية وجورج غوفيتش** التي ترى أن التغير يتحقق طبقا للأجيال ضمن مراحل تمتد إلى ثلاثين سنة وهذا ما حصل بالفعل فإن الذي حدث بالجلفة هو نمو حضري وتريف للمدينة حسب مراحل الهجرات هذا لأن عملية البناء هي ممارسة اجتماعية بالدرجة الأولى لا تواريخ معلية رهينة الفعل السياسي لأن هذا الأخير متضمن فيها .

ولتحليل هذا النهج والمعبر عن سلوك العمال في المصنع وتصورهم له أنه مجرد آلة للكسب والعيش من جهة وأنه فضاء يساعدهم على تحقيق مصالحهم ومصالح العائلة لا أكثر هو هذا التمثل يجسده الخطاب اليومي للعاملين والذي تحققنا منه ميدانيا والتي يغلب عليها تنفيذ رمزي بين مختلف الشرائح العمالية على مستوى المصنع.

فالتساؤل المطروح على العاملين والذي اقترحنا له ثلاثة بدائل والذي يبحث العوامل الأكثر أهمية للعامل والتي تؤثر مباشرة على سلوكه داخل المصنع ووضعنا البدائل على هذا النحو حتى يتسنى للعامل أن يختار من بينها ما يراه يمثل تمثلاته ويشكل باعثا قويا على تحرك فعله.

¹ - عبد اللطيف بن أشنهو، الهجرة الريفية في الجزائر، الجزائر، المؤسسة الوطنية، المطبعة التجارية، بدون تاريخ. نقلا عن محمد بومخلوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية.

جدول (82) الحياة اليومية للعمال بين المصنع والعائلة

النسبة % **	النسبة % **	التكرار	تصورات العمال
34.0	19.6	69	العمل في المؤسسة
61.1	35.2	124	الترقية
78.3	45.2	159	الحياة العائلية
---	100	*352	المجموع

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203)

من خلال الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 78.3% من العمال يقرون أن الحياة العائلية هي الرهان الحقيقي الذي يولون له أهمية حيث تمثل ما نسبته 45.2% من مجموع اجابات العمال وهذا الاعتبار بناء على النظر للعمل في المؤسسة والذي لا يشكل أهمية بالنسبة لهم بالقدر الذي يعتبرونها وسيلة للكسب فقط. بينما ما نسبته 61.1% من العمال عبروا أن الذي يأخذ اهتمامهم هو عملية الترقية وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات حيث تمثل ما نسبته 35.2% من مجموع إجابات العمال تمثل الترقية الطموح والآفاق المستقبلية بعدها يزداد العامل في الأجر وبالتالي فإن ذلك ينعكس على مستوى المعيشة والوضع الاقتصادي للأسرة. بينما ما نسبته 34.0% من العمال يقرون بأن الذي يشكل أهمية حسب تصورهم هو الاهتمام بالعمل في المصنع حيث يمثل ما نسبته 19.6% من مجموع إجابات العمال.

وعليه فالعمال ينظرون للمصنع على أنه وسيلة كسب ولا يرون فيه فضاء تعليمي تكويني ويعبرون فيه عن هوياتهم لأن هذا التصور يجعل العمال لا ينفصلون عن ذهنياتهم القروية والارتباط بالأرض وعدم الاستقرار والتنقل الدائم بحثا عن العيش ولتوضيح الوضع أكثر فإن تصور العمال للمصنع الذي يزاولون فيه نشاطهم تأكدنا منه ميدانيا حيث يعبر الجدول الآتي عن هذا التمثل والحضور.

جدول (83) تمثلات العمال عن المصنع

النسبة %	النسبة %	التكرار	تصور العمال للمصنع
65.5	35.0	133	وسيلة للكسب والعيش
45.3	24.2	92	فضاء يعبر فيه العامل عن قدراته
43.3	23.2	88	تحقق مصالحه ومصالح أسرته
33.0	17.6	67	تساعد على الانفتاح على المجتمع
---	100	*380	المجموع

* النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203).

ان أغلبية العمال يقرون أن المصنع مجرد وسيلة للكسب والعيش وهي نظرة تعبر عن غياب الولاء التنظيمي بنسبة 65.5% من العمال حيث تمثل ما نسبته 35% من مجموع إجابات العمال وهي أكبر نسبة، نظرة العمال للمصنع على انه فضاء يحقق فيه العمال قدراتهم ويثبتون فيه مهاراتهم حيث أن 45.3% من العمال عبروا عن ذلك وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل 24.2% من مجموع إجابات العمال، بينما 23.2% اجابوا أن المصنع هو فضاء يعبرون فيه عن قدراتهم الثالثة النظرة للمصنع أنه يحقق مصالح عائلته أي جانب المنفعة بالنسبة للعمال بنسبة 43.3% من العمال عبروا عن ذلك وهي الاجابة التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرارات وتمثل 23.2% من مجموع إجابات العمال أن المصنع يساعد على تحقيق مصالحهم ومصالح العائلة وهذا الارتباط يؤكد تشبث العامل بأصوله الاجتماعية من جهة والواجب نحو العائلة من جهة ثانية، ما نسبته 33% من العمال يقرون ان المصنع يساعد على الانفتاح على المجتمع من خلال المكانة التي يمنحها لهم خارج العمل حيث تمثل 17.6% من مجموع إجابات العمال.

والملاحظة أن هذه الاستجابات موزعة بين الفئات العمالية وتعبر أيضا عن إجماعهم حول كون المصنع هو وسيلة للكسب والعيش وهذا ما يؤكد وجهة النظر المعبر عنها في الجدول السابق

أي أنها تدعم وتؤكد هذا التصور خاصة في ظل الظروف الاقتصادية ونمط الاستهلاك والمعيشة خارج المصنع.

وبناء على الجدولين السابقين تتضح لنا أهمية الترقية كونها إحدى الوسائل التحفيزية للعمال ومؤشر على كفاءتهم ومدى مساهمتهم في الإنتاج غير أن العمال متذمرون من طرق الترقية كونها خاضعة للعلاقات الزبونية ومنطق الهبة لأنه لا يمكن للعامل أن يحصل على ترقية كما أسلفنا إلا بالقرابة وخطاب العمال في الحياة اليومية بالمصنع يعبر عن هذا الموقف، تصريح العامل ح.ل "كاين عامل ما يعرف والو في ظرف قياسي ولا معلم واحنا الواحد يظل يدحي باقي كما هو الله غالب هذا حال لما عندوش لكتاف" وهذا هو عكس الصورة التي يسوقها المسؤولون بالمصنع أنها تخضع للكفاءة وهذه العملية محاطة بالغموض والإبهام لأن عامل الجهة والمحسوبية والقرابة هو المعيار الملائم في عملية الترقية حسب خفايا الممارسة بالمصنع سواء تعلق بالتوصيات أو التنقيط الخاضع لمنطق الذاتية فأمام هذا الوضع وهذا التمثل العمالي عن المصنع بأنه مجرد وسيلة للكسب والعيش لأن ضغط العائلة والواجب تجاهها من جهة ضرورة التوريث الوظيفي من خلال إلحاق أبنائها بالمصنع ومساعدتهم عبر شبكة العلاقات للمساعدة في مدخول العائلة المالي وتحسين الوضع المعيشي ناهيك عن الصراع بين الأجيال المستفحل بين العمال القدماء والعمال الجدد حاملي الشهادة.

إن الملاحظات الميدانية التي أجريناها أكدت لنا أن الارتباط العائلي هو المحدد والموجه للسلوك في كثير من الأحيان خاصة في وقتنا الحالي أين أعيدت هيكلة العائلة اجتماعيا لأن نوع العمل والأجر المحصل عليه ونوع الاستهلاك يتطابقان مع البنية الاجتماعية الجديدة من تغير نمط السكن وبروز العائلة النووية إلى الواجهة إلا أن شكل العائلة بقي إلى حد كبير خاضع للسيرونة التاريخية ويتجلى ذلك في الإنجاب وتعدد الزوجات، فهذه عوامل جاذبية في الوسط الاجتماعي وفي المقابل عملية هامة وحساسة في فضاءات العمل على مستوى مصنع الجلود إضافة إلى مؤشرات أخرى ساهمت في تغير هذا التشكيل الاجتماعي لأن هدف التوطين الصناعي هو الرفاه الاجتماعي إلا ما يمر به المصنع حاليا عكس التوقعات فمستويات التعليم عرفت تطورا وتقلص الأمية بشكل أكثر من ذي قبل وانتفاخ بنيوي على مستوى التشغيل واختلال موازين العرض والطلب على اليد العاملة والتدفق الحضري وتريف أطراف مدينة الجلفة فهذه الضغوط والإكراهات

شكلت باعنا للعامل للنظر لأهمية هذه الثنائية مصنع-عائلة، لأن الأدوار الاقتصادية للعائلة عامة والعامل خاصة مؤثرة على البواعث وممارسة الفعل العمالي وتمثله بالعقلنة التقليدية لأنه مرتبط بالمهمات العائلية ومناسباتها إضافة إلى ظروف المعيشة ومستوى الأجر المحصل عليه مع الأخذ في الحسبان عمل المرأة لأنه عند تزاول العمل على مستوى الأسرة يحدث نوع من التوازن والميل نحو الحفاظ على مستوى معيشي مرضي، فالهدف الأساسي هو زيادة الأجر لأن بروز المرأة العاملة في منطقة الجلفة في كثير من المرات تخلت عن بعض أدوارها التقليدية لأن دراسة هذه الوضعية الاقتصادية والتي تشكل المخيال الاجتماعي للعمال مرتبطة بشكل وثيق بتفاصيل الحياة اليومية وعرض الذات على مسرح الأحداث فهي معبر ومؤشر حاسم يبين لنا التحولات البنيوية السوسيوثقافية وهنا تتبدل حاجات العائلة وتتحول معها نماذج ثقافة الاستهلاك.

فهذا التمثل من قبل الفاعلين بمصنع الجلود لحياة العائلة اتضح لنا من خلال بحثنا، أن العائلات التي يحدث خلل فيها بمعادلة الدخل والمصاريف مما يظهر سلوكا معبرا عن التوتر ولهذا فإن العائلات ذات العدد الكبير من الأبناء تضغط حتى يلتحق أحد الأبناء بالمصنع للمساهمة في الدخل العائلي في تصريح لأحد العمال "يا بني زوج ملايين أو ثلاثة وش دير لأب عيال في وقتنا الظروف اصعبت" إن هذا الخطاب يعبر عن مواجهة مصاعب الحياة، فالواجب تجاه الأسرة والنظر لمستويات المعيشة وثقافة الاستهلاك، هو ما غير نظرة العمال للمصنع على أنه وسيلة للكسب والعيش وفضاء يحقق مصالحه ومصالح عائلته فالارتباط بالجانب الاستهلاكي مع صعوبة الأوضاع الاقتصادية رغم التدفق الهائل للمنتجات إلا أن الدراسة أبانت عن جانب خفي وراء هذه المؤشرات وهو العلاقة بين، مستوى المعيشة والدخل والواجب تجاه العائلة ومدى انعكاسها على سلوك العمال ومواقفهم في العمل .

فما لاحظناه على ظروف العمال داخل الفضاء الصناعي للمدبغة وحياة العائلة هنا أظهرت الدراسة أن هناك فرق بين عمال المدبغة ونظرائهم في مؤسسات أخرى فالعمال يقارنون أنفسهم بباقي القطاعات.

وبالتالي فإن ممارسات العمال ومختلف أنماط السلوك والمواقف في مواقع العمل مرتبطة بالحياة العائلية والواجب تجاهها والمؤسسة لا تشكل بالنسبة لهم سوى مصدر دخل فولاؤه للعائلة أقوى من ولائه للمصنع وهذه الحالة تعبر عن عدم الاستقرار، فالتغير في أنماط الاستهلاك ليس مرتبط

بالدخل أو فئات العمال بمختلف مستوياتها إطاراً، تنفيذ، تحكم بل ترتبط أكثر بالظاهرة الثقافية ككل، فالمشهد يطبعه الاستهلاك المفرط والتباهي لدى أفراد المجتمع عامة والعاملين بصفة خاصة لأن الوضع المعيشي الحالي بالجلفة خاصة -أننا نقيم وسط المدينة- فإننا حسب المقارنة بين العمال يتشكل هاجس لهم استمراراً لهيئته الاجتماعية فالمواقف سواء على مستوى المصنع أو في الحي الذي يوجد فيه مرتبطة بشكل مظاهر الفعل الاقتصادي لهذا العامل. يرى عالم الاجتماع شومبار دو لوي¹: "أن متابعة أشكال السلوك الاقتصادي للمنازل ... فهنا تحول الحياة السكنية وبشكل موازي وبعمق على الحياة في التنظيم"²

ويرى عالم الاجتماع مصطفى بوتفنوشت رحمه الله في دراسته حول العائلة الجزائرية من خلال تفحص النظام الاجتماعي والبنيات العائلية في الجزائر التقليدية أن معرفة العائلة الجزائرية لا بد من دراسة ما هو أقدم إلى ما هو أكثر عصرية لأن بقايا العائلة التقليدية لا تعتبر بقايا محكوم عليها بالزوال بفعل التوسع الحضري لأنه ليس قطيعة مع الوسط الأصلي -الريف- إنما مواصلة لحياة الريف في المدن.³

7. العمال بين التنشئة المدرسية و التنشئة الصناعية:

نستهل تحليلنا بهذا السؤال: لماذا السكولاستيكية أو السكولاتية؟

إن بداية التناول لهذا المفهوم يجعلنا ننظر لعملية التنشئة أنها عملية متوازنة وهذا ما انتقده بيار بورديو ودعاه "بالعقل السكولاستيكي" وهو العقل المدرساني السائد في الأوساط التعليمية والجامعية والذي يردد نفس المقولات ويحفظها للطلاب عن ظهر قلب وبورديو في هذا الصدد يدعو لانتهاكه والخروج عنه⁴ أي أن التنشئة المدرسية والأسرية معا خلقت نوعاً من التوريث

² Chombart de lauwé, **Famille et habitation**, Tome 1 : sciences humaines et conception de l'habitation, Paris, CNRS. 1959.

Chombart de lauwé, **Famille et habitation**, Tome 2 : un essai d'observateurs. Expérimentale, Ed du CNRS, Travaux du groupe d'ethnologie sociale, 1960

³ - Mostafa (B.), **La Famille Algérienne: Evolution et caractéristiques récentes**. 2ed, Société nationale et de Diffusion, Alger, 1982, p37.

* scholasticview استعارها بورديو من جون والرجوع لأعمال فنغنشتاين التي استلهم منها بورديو. رغم أن العقل

السكولاستيكي هو نتاج معبر عن المجتمعات الغربية إلا أننا استعملناه من الاستعارة وخلق قالب تحليلي ملائم .

⁴ - محمد أركون، الفكر الأصولي واستحالة التأصيل: نحو فكر تاريخ آخر للفكر الإسلامي. تر: هاشم صالح، ط2، دار

السافي، بيروت، 2002، ص17-18. أستون

وتكرار المسلمات في العمل وأفعال كمجريات راسخة عبر السيرة التاريخية لهؤلاء العمال والجدير بالملاحظة هنا أن بورديو يرفض تفسير الممارسات الاجتماعية بآليات نفسية أو عقلية أي الأفعال حسبه ليست نتاجا عقليا كما تدعي النظرية الفردانية وهنا حتى لا نقع في مأزق الفعل وفلسفته في ظل غياب باراديغم سوسيولوجي -عربي مع التحفظ على هذه الأخيرة عامة وتأسيس ابستمولوجي لنظرية جزائري في علم الاجتماع التنظيمات على وجه الخصوص ولهذا سنحاول أن نجد توليفة تفسيرية لهذه المؤشرات ونعطي تحليلا ملائما يسهم في توضيح عملية التنشئة التي خضع لها العمال لأن هذه الأخيرة تحيلنا إلى استحضار مختلف العمليات التي تعرض لها هؤلاء الأفراد كالتعلم الاجتماعي والثقافي وتكوين الذات وظهورها في مسرح الحياة اليومية والتوافق والاستحقاق والانتقال الثقافي وتوريثه عبر الأجيال لأن التنشئة تتميز بالاستمرارية يعرفها الباحث المغربي عبد الكريم غريب¹ "أن التنشئة هي سيرة يتحول من خلالها الأفراد إلى كائنات اجتماعية أي إلى أعضاء داخل الجماعة أو العشيرة أو المجتمع" هذا التعريف المقتضي بتحويل الفرد من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي ولكن من الناحية السوسيولوجية فدوركايم يقول: بأنها الفعل الذي تمارسه الأجيال الراشدة وبهذا فهي السيرة التي يكتسب الفرد عن طريقها ويستبطن طوال حياته العناصر الاجتماعية-الثقافية السائدة في محيطه ويدخلها في بناء شخصيته ومن هنا يستطيع التكيف مع البنية الاجتماعية.² وبالتالي فالفاعل يكتسب عدة أدوار اجتماعية في أسرته وجماعته ومدرسته ومكان عمله.³

طرحنا لهذا الاستهلال ليس التعمق في مفهوم التنشئة بل هدفنا البحث في الاستراتيجيات ومنطق الفاعلين وحيز العقلنة بمصنع الجلود انطلاقا من الملاحظات والمقابلات التي أجريناها أثناء مرحلة الاستكشاف ، وفي هذا الصدد نكون أمام عدة مداخل فكل من بورديو في نظريته الاستاتيكية للمدرسة كفضاء لإعادة الإنتاج وريمون يودون في مسألة التفاوت في الحظوظ أما المقاربة لسوسيولوجية التنظيمات فأبرزها مقاربة كروزي و ارهارد فريدبرغ⁴ "إن الفاعل لا يكون موجودا خارج النظام الذي يحدد حريته -حرية الفاعل- والعقلانية التي يمكنه استعمالها في فعله

¹ - عبد الكريم غريب، المنهل التربوي، منشورات عالم التربية، المغرب، مرجع سابق 2006،

² - ناصر ثابت، دراسات في علم الاجتماع التربوي، ط1، مكتبة الفلاح، الإمارات، 1992، ص 126.

³ - معن خليل العمر، التنشئة الاجتماعية، ط1، دار الشروق، الأردن، 2004، ص20.

⁴ Crozier (M) et Friedberg E, L'acteur et le système, opcit, p11.

ومبادرتة، غير أن النظام لا يكون موجودا إلا بفضل الفاعل الذي وحده يستطيع أن يحمله وينفخ روح الحياة فيه، ووحده من يستطيع تغييره. وفي هذا الصدد سنحاول فيما نعتقد أنه تحليل مناسب لهذه الثنائية الأسرة-مدرسة وكيفية تبلور هذه التنشئة في ظل بنية متناقضة الأفعال وتتسم باللانظامية من معرفة ممكن مسارات التنشئة الأسرية والمدرسة وخيبات الأمل الدراسي لهذه الفئات القابعة بمصنع الجلود ، أثر التميز والهويات وعوامل الاستحقاق المدرسي إن الخوض في هذا الموضوع يفتح لنا المجال للخوض في مسألة التنشئة المهنية ومأزق الفعل العمالي ولكن أمام غياب المقاربات السوسيولوجية الجزائرية المأساسة ابستيمولوجيا نحاول تحويل مقاربات من قبيل التفسير ولو الوقوف على حدود التشخيص ونضع جانب التجاذبات والاختلافات الابستيمولوجية جانبا لأن في هذا الصدد لا الإمكانيات تساعد ولا عامل الزمن يقضي بنقاش فلا جرم أن نرجئه إلى عمل جانبي نفرد له لذلك وعليه فإن النتائج المحصل عليها من ميدان الدراسة والتي أردنا من خلالها استنتاج البنية التنظيمية عبر الخطاب الذي ينتجه الفاعلون فهذه الجداول تعبر مؤشرات عن تنشئة الفاعلين عبر عملية تذكر مسار تنشئتهم وكيفية تشكلها.

جدول (84) مسارات العلاقة التواصلية بين الأسرة والمدرسة

الأسرة والمدرسة	التكرار	النسبة المئوية %
يتواصلون	171	74.9
لا يتواصلون	32	15.8
المجموع	203	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 74.9 % من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن أولياء أمورهم كانوا يتصلون بالمدرسة وهذا عبر مراحل تعلمهم (ابتدائي، متوسط، ثانوي) وهذا بغية الوقوف على وضعيتهم الدراسية أو مناقشة بعض الأفعال التي تنتج عنهم بينما ما نسبته 15.8 % من العمال أقروا بأن أفراد الأسرة لم يكونوا على اتصال بالمدرسة وهذا بسبب ظروف التمدرس حيث صرح البعض أنهم كانوا ينتقلون لمسافات بعيدة ولا يجدون من ينوب عن

أحد أولياء الأمور كما أنهم تعرضوا لخيبات دراسية ولتوضيح هذه الإجابات أردنا أن نعرف انتظامية هذه الزيارة.

جدول (85) تمثلات العمال عن طبيعة الزيارات التي تتبعها الأسرة لمتابعة التمدرس

النسبة %	النسبة %	التكرار	شكل الزيارات
45.3	45.3	82	منتظمة
54.7	54.7	99	غير منتظمة
---	100	*181	المجموع

*النسبة محسوبة من مجموع الاجابات / ** النسبة محسوبة من اصل العينة (203).

من خلال الجدول عن طبيعة الزيارة والتواصل بين الاسرة والمدرسة تعتبر غير منتظمة وذلك بنسبة 54.7% من العمال وتمثل 54.7% من مجموع إجابات العمال ، يقرون بأن أولياء أمورهم كانت زيارتهم للمدرسة غير منتظمة، بينما ما نسبته 45.3 % من العمال عبروا بأن زيارة أوليائهم للمدرسة كانت منتظمة وتمثل 45.3% من مجموع إجابات العمال . ويرجع ذلك حسب هاتين النسبتين المتقابلتين للأوضاع العائلية فهناك عمال لم ينتظموا عبر مراحل دراستهم بسبب التنقلات ناهيك عن بعد المدارس والتنقل من منطقة لأخرى هذا شكل بالنسبة لهم عقبة وعدم استقرار أثر على مستواهم العلمي إضافة إلى أولئك الذين تلقوا تعليمهم في مدارس ريفية وشبه حضرية .

وما لاحظناه يجرنا لمسألة التباينات الجغرافية في التعليم وإشكالية القطيعة بين المدرسة والأسرة فالملاحظة التي يقر بها السوسيولوجيون بالجزائر هي أن مشروع تعميم التعليم ومجانيته كان الركيزة الأولى لأصحاب القرار غداة الاستقلال، نظام تعليمي قائم على أنقاض نظام تعليمي فرنسي مكرس لإيديولوجية كولونيالية بالرغم من أن المدرسة الجزائرية كانت بداية انطلاقها مع الشيخ عبد الحميد بن باديس رحمه الله عام 1931 والتي بشكل أو بآخر تم إقصاؤها بعد الاستقلال، لا علينا فليس هذا معرض تحليلنا، فهذا المشروع كان يفترض به أن يخلق تحولا عميقا سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي لأن غالبية الشعب يعاني من الأمية هذا الأمر الذي أدى إلى اختلال في التوازن ما بين الريف والحضر، كما أننا في تناولنا لنمط التنشئة ومساره لا نقصي دور المدرسة اليوم كأنها آلة إيديولوجية بل نحاول فهم كيف

تشكلت التنشئة العمالية بهذا المصنع اعتمادا على بعد التذكر لطرق التنشئة التي تلقاها هؤلاء العمال ومختلف أشكال التمايز والعنف الرمزي الذي تعرضوا له عبر مراحل تعلمهم وتأثيره على إنتاج هذه الأفعال داخل الحقل التنظيمي.

جدول (86) المدرسة كفضاء لإعادة إنتاج التمييز الاجتماعي بين المتعلمين حسب إقرار العمال

إنتاج التمييز	التكرار	النسبة المئوية %
تنتج	152	74.9
لا تنتج	51	25.1
المجموع	203	100

من خلال الجدول أعلاه والذي نبحت من خلاله عن أشكال التمييز التي كان المعلمون والأساتذة عبر مراحل تدرس العامل يمارسونها حيث يجيب ما نسبته 74.9 % من إجابات العمال بأن الأساتذة كانوا يكرسون التمييز بين المتعلمين مفضلين أبناء الإطارات والأعيان والمسؤولين، في مقابل 25.1 % أجابوا عكس ذلك أي أنهم لم يتعرضوا للتمييز مبررين ذلك بأنهم متفوقين دراسيا من جهة والمستوى الأخلاقي للمعلمين الذين كانوا يعدلون بين المتعلمين غير أن الواقعة الاجتماعية عكس ما يراه الواقع السوسيولوجي لهذه المؤسسة حيث أنه يرجع هذا التمييز¹ -كما أسلفنا يتعارضون مع الأفراد الأقل في الرأسمال أمثال العمال اليدويين والفلاحين، وهذه المراكز كما فسرهما بورديو في كتابه الذي صنفته الجمعية العالمية لعلم الاجتماع على أنه من بين 10 أفضل كتب في القرن العشرين " فتحليل المعطيات المحصل عليها يسمح أن المراكز الاجتماعية يعاد إنتاجها لأن مفهوم التمييز الذي صاغه بورديو يؤكد على الجانب العلائقي الذي يشكل الفضاء الاجتماعي متجاوزين بذلك كل تصنيف لأن هذا الفضاء يتهيكّل ويتشكل عبر أنواع الرأسمال المختلفة .

وتأسيسا على ما سبق سنعمل على تقديم قراءة للمعطيات الإحصائية السالفة والتي سنفسرها في عدة أبعاد مفاهيمية تختفي وراء الأرقام، إن المدرسة كغطاء لإعادة إنتاج القيم والعلاقات الاجتماعية فهذا الإسهام يعمل على إعادة إنتاج مظاهر الهيمنة في شقيها المادي والرمزي

¹ Bourdieu (p), **A social critique of the judgement of taste**, Translated by Richard Nice, Eighth printing, Harvard University press, USA, 1996.

فالمدرسة تعمل بصفقتها وكيلا اجتماعيا للتنشئة لأن هؤلاء العمال بناء على عملية التذكر التي يحملها التساؤل تلقنهم قيما أدواتية للمجتمع في شكل عملية ترديد نفس مقولات التساوي في الحظوظ بحيث يحصل كل فرد على الوضعية التي يستحقها فالعلاقات الاجتماعية تتضمن طابع الديمومة والاستمرارية يتجلى في سعي الفاعلين لجعل وضعيتهم قابلة للفهم وهذا التمايز المكرس هو نتاج تجاهل الحقل المدرسي للنوع الثقافي والأصول الاجتماعية وهنا يتأثر المشوار الدراسي لهذه الفئات .

فعملية التوريث التي فسرهما بورديو هي نتاج الهيمنة حيث صاغ نظريته بناء على المزوجة بين الأطروحة الصراعية بين المهيمنين والمهيمن عليهم والأطروحة الفيبرية فيما يتعلق بمسألة القيم، وعليه فإن التنشئة السيكولاتية هي نتاج عنف رمزي يمارسه هؤلاء الفاعلون على المتعلمين عبر منظومة الأفكار والقيم الأدواتية التي تم توجيهها للطلبة والمتعلمين وتوريثها لهم هذا الوضع خلق مزيدا من الفوارق بين المتعلمين بالرغم من أن المنهاج الجزائري يدعو في ظاهره إلى التساوي في التعليم فهذا التوريث تم على المستوى الفكري أكثر منه على مستوى الأصل الاجتماعي، ومن هنا فإن مسألة الحظوظ والتطور تنزع دائما نحو التعاون والرغبة دائما بما هو حتمي وقبول الواقع كما هو وهنا فإن الحقل المدرسي الذي تلقى فيه هؤلاء العمال تنشئتهم تعرضوا لعملية تمييز خاصة أولئك الذين جاؤوا من أوساط اجتماعية متواضعة وفقيرة فإنهم يتدرجون في حلقة مثاقفة حتى يتم لهم النجاح.

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق بأن الانتماء لجماعة قرابية في العمل حسب موقف العمال بمصنع الجلود يعد أمراً ضرورياً ويشكل رهاناً بالنسبة لهم وهنا فصلة القرابة تعبر عن عصبية قبلية من أجل السيطرة والنفوذ سواء داخل المصنع أو خارجه بالارتباط بالعرش أو الجهة الجغرافية. إن هذا العامل الريفي الذي هاجر من الريف إلى المدينة أو من البادية قلماً يهاجر دون باعث متمثل في أقارب استقروا قبله في المدينة وهذا القريب سهل من عملية التحاقه بالمصنع ليشكلوا عصباً من نفس العرش أو المنطقة الجغرافية وهذا لضمان الشعور بالأمن كما يعتبر في نظرهم عامل باعث على تكيفهم في النزام التسييري والتقني للمصنع. إن هذه الحالة من الاندماج في الجماعة القبلية دون الاندماج في بنية العمل سببت خللاً في شبكة العلاقات الاجتماعية للمصنع، وهذا التلاحم والتحالف الموجود بين أعضاء المجموعة داخل المصنع يوحد الفوارق والصراع على السلطة وهنا هذه السلطة هي سلطة تقليدية

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام

وتأسيسا على ما سبق توصلنا إلى أن الفعل العمالي في التنظيم الصناعي الجزائري-مصنع دبغ الجلود بالجلفة أنموذجا- هو فعل متعدد نتيجة عدم التصالح بين البنية والفاعلين وعليه نقدم التصور الآتي:

إن السوسيولوجية العامة في إطارها الإبستمولوجي تركز عليه سوسيولوجيا الصناعة كفرع تطبيقي، أما فيما يخص مفهوم التنظيم يجب أن لا يخضع لنزعة ماهوية في عملية البناء ؛ إذ يتعين علينا أن لا نتناول التنظيم من خلال البنية (ماكرو والميكرو) ولكن من خلال التحليل الجزئي الذي تمثله سوسيولوجيا التنظيمات وعليه فإن هذه الأخيرة لا تعني التنظيم ككيان بل علم مخصص والتنظيم عبارة عن موضوع لهذا العلم المخصص وخصوصيته تتمثل في تحليل المجتمع عبر الواقع التنظيمي وذلك بواسطة المبادئ التي يقترحها لتأطير السلوكات التنظيمية وتأويلها .أي أن سوسيولوجيا التنظيمات هي أداة لتشريح هذا الواقع من خلال مقارنة نعتبر من خلالها المؤسسة أداة نعرف في من خلالها تطور المجتمع. لم يكن للمؤسسة من امكانية في أن تجد لها مكان ضمن المواضيع التي تهتم بالسوسيولوجيا بمعالجتها لو أصررنا على أن مهمته السوسيولوجية تكمن في منظورين:

- كشف القواعد التي توطر السلوك (الجماعات)
- فهم المعنى الذي يخلعوه الفاعلون على أفعالهم أي المعنى الذي يعطوه لأفعالهم .

ويتضح من هذين المنظورين؛ فالأول يندرج ضمن الاتجاه الوضعي التفسيري (البنية تتحكم في الفعل) أي سيطرة النسق على الفاعلين بمعنى آخر إكراهات النسق أما المنظور الثاني فيندرج ضمن الفيمينولوجية التأويلية (منهج الفهم وهذا يحيلنا لاطروحات الفيمونولوجية) من الفعل إلى البنية الأمر الذي يعني أن سوسيولوجيا التنظيمات تعد أرضية إبستمولوجية مغايرة لتلك التي احتضنت النزاع بين دعاة الفهم ودعاة التفسير (رجوع للفلسفة الألمانية بمعنى أن نتناول وننتقل إلى التحليل الديالكتيكي المؤسساتي).

فالمنظور السوسيولوجي التنظيمي يركز على تحليل الواقع التنظيمي من خلال منهج الفهم الذي ينضوي تحته الفردانية الميتودولوجية والتفاعلية الرمزية اي لنختصر في هذا القول أن تحديد

البنية من خلال الفعل لكن مع عدم اهمال البنية الرمزية إذ لا يجب علينا اعتبار التنظيم كموضوع لسوسيولوجيا بل كأداة لدراسة الكيان التنظيمي مبادئ السوسيولوجية تتغير للتلاءم مع الواقع التنظيمي .

فالمفاهيم والمقولات التي تستند عليها سوسيولوجيا التنظيمات (نسق الفعل الملموس ، سلطة العلائقية و الارتياح الفعل المنظم ...الخ) تساعد في تحليل التفاعل العضوي من خلال السياق التنظيمي لا الاجتماعي العام .الذي يحول بيننا وبين اكتشاف الدوافع الحقيقية للفعل ، غير أنها تزداد خطورة الفعل في المستوى الميكرو تنظيمي على- مستوى المنهج - مطلب المرونة وهامش للتأويل وتدخل الباحث بدل التقيد والوصف والتشخيص حرصا على الموضوعية .وعليه هذا يعتبر الاستخلاص الكلي أما عن الاستخلاص الجزئي لهذه الدراسة هو ما كشفه لنا الميدان عبر تفسير الفعل العمالي.

الفعل العمالي المتعدد (العامل الجزائري المهدور):

تولد هذا العنصر الذي اقترعناه بناء على التحقيق الإمبريقي بالتنظيم الصناعي مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته- فهذا المصطلح هو نتاج القراءات و التحقيق الميداني، فنحن لم نصغه كمصطلح نظري لأن ذلك يتطلب منا سنوات وفرق عمل للبحث في الموضوع وتطويره، ولكن وضعناه لأنه يعكس الوضع الراهن والمعبر عن البنية الاجتماعية بصفة عامة والبنية التنظيمية على وجه الخصوص؛ فبنية المجتمع الجزائري هي بنية غير متماسكة ومتناقضة في الآن ذاته، بسبب دسائس الاستعمار وخططه التفكيكية للبنية الاجتماعية للشعب الجزائري، فهذه الأزمة على مستوى سوسيولوجي التنظيمات ليست أزمة نتائج بقدر ما هي أزمة على المستوى الاستمولوجي في غياب نظرية سوسيولوجية جزائرية محض بالرغم من دراسات التي قام بها علماء اجتماع جزائريون حقيقة هذه الدراسات قدمت قوة في الطرح والتحليل النظري لواقع المؤسسة لكن لم تنتج آليات لدراسة هذه الواقع تحمل الخصوصية السوسيولوجية الجزائرية؛ أي إنتاج أدوات تحليل تستجيب لخصوصية المواضيع المعالجة .

ولتفسير هذه التعدد في الفعل ارتأينا الرجوع لمنطلقاته فالرهان الذي يواجه النخب هو نقل المجتمع من الحداثة إلى المجتمع الصناعي ثم إلى المجتمع المابعد صناعي لكن المأزق يكمن

في تناقضات البنية من جهة والأفعال الفجائية للفاعلين في فضاءات التي يتواجدون بها .
فالمنطلقات الأولى لتعدد الفعل هي:

-الصدمة الحداثية ممثلة في الاستعمار وما حمله من حضارة صناعية وما نتج عنها من
تصورات وممارسات ممثلة في ثنائية تكيف - مقاومة. ناهيك عن الحط من شخصية الجزائري
واكسابه الشعور الدائم بالعجز خلال فترة الاستعمار .

-تعدد المعايير والقيم الاجتماعية الاجتماعية .

-المبررات البراغماتية والظرفية التي يتصف بها الفاعل .

وبالتالي فهذا الفعل المتصف بالتعدد حسب الوضعيات فهو فعل متعدد الارتباكات والرهانات مما
يؤثر في تفسيره على مستوى المداخل .فهذا التعدد هو محصلة التمايز والتناقض القائم والمعبر
عن البنية الاجتماعية في حد ذاته فعند تحليل المجتمع من خلال الفرد؛ فهذا الأخير معبر عن
الكل المتناقض ولا يعكس البنية الاجتماعية، ففي المقابل الحداثة الغربية التي كانت خطية في
تطورها ولم تتخللها قطيعة لا من ناحية الفكر أو الإيديولوجية فالفعل فيها معبر عن البنية
الاجتماعية فهو فعل تاريخي متصلح مع بنيته .

لكن في المجتمع الجزائري تتعدد منطلقات و الأطر المرجعية للفعل سواء على المستوى الفكري
أو الإيديولوجي، ونرى بأن هناك إطاران أساسيان الأول مؤسس على قيم مطلقة (دينية) والثاني
مؤسس على قيم وضعية و إلا أن الشرخ تعمق أكثر بعد الاستقلال، بتبني بنية جديدة ونماذج
مؤسسية لا تتماشى والتنظيم الاجتماعي للمجتمع بالجزائر عامة ومنطقة الجلفة على وجه
الخصوص ، فحدثت قطيعة من الناحية الإيديولوجية للمجتمع ككل.

فحركة التصنيع التي عرفت الجزائر غداة الاستقلال والتي تسعى لنقل هذا الفاعل من فلاح إلى
مواطن غاب عنها مرافقة الدولة لهذا الأخير من جهة وغياب ثورة ثقافية من جهة ثانية، فإدخال
هؤلاء الفاعلين في عملية متأقفة عبر نقله من المستوى التقليدي إلى المستوى الحداثي وفي هذا
يبين جمال غريد رحمه الله في دراسته حول العامل الشائع أن ما حدث هو محاولة لحرق المراحل
إذ تصور أن انتقال من مجتمع تقليدي إلى مجتمع حداثي وعقلاني، إعادة تاريخ المجتمعات
الغربية ولكن بصفة سريعة وفي هذا الإطار فإن الاهتمام يركز على وجهتين اثنتين هما الإطار

المسير والعامل المنتج لأن المجهودات التي تبذلها هاتان المجموعتان تشكل أساس نجاح المشروع الصناعي وشرط لا بد منه لتحويل المجتمع المحلي، أي أن التصنيع أراد أن يكون حركة تمدينه تتمثل في إعادة تأسيس المجتمع على قواعد جديدة ، وبالتالي لا يمكن التحدث عن نجاح هذه العملية لا على المستوى المادي أو الثقافي ناهيك على أن المصنع لم يفرض نفسه كمؤسسة اجتماعية وثقافية أساسية .

وعليه فجمال غريد ينظر لمصنع على أنه فضاء لتنشئة العمال وتشكيل علاقات جديدة بالزمان والمكان وهنا يدخل العامل في علاقة أداتية صرفة، فهذا العامل ذو الأصول الريفية أو حتى الفلاحية المنتقل حديثا إلى المصنع يصفه بالعامل الشائع. هذا الأخير رفض الشكل التنظيمي الذي لم يعهده ورفض الحداثة نتيجة الاحتكاك الدائم والضغط الدائر بين هذا العامل والعامل المركزي الذي تكون في الصناعة الاستعارية ولهذا فالفاعل الناتج عن العامل هو فعل فجائي فيس الإطار في يقينه ويشكك سوسيولوجي التنظيمات في علمه واستقرائه للميدان. فهذا الفاعل المنتقل للمصنع - محل الدراسة - جاهل تماما بقواعد اللعبة المعمول بها على مستواه، فهذه القواعد هي نتاج السلطة اللارسمية بالمصنع فهي تعبر عن فعل اجتماعي مناوئ للقوانين، وبالتالي فالفاعل في هذه الحالة يرفضه النسق نظرا لعدم وجود جماعة تحتويه وبذلك يسعى للانتماء لجماعة ظرفيا في فعل مبرر براغماتيا، حيث أن هذه القواعد تتشكل عن طريق الممارسة التي بدورها تشكل الفعل و أي أن هذه الممارسات تنظم وتتم في الزمان والمكان أي أن الممارسات تتم في حدود الزمن الميتافيزيقية (الأبدية) .

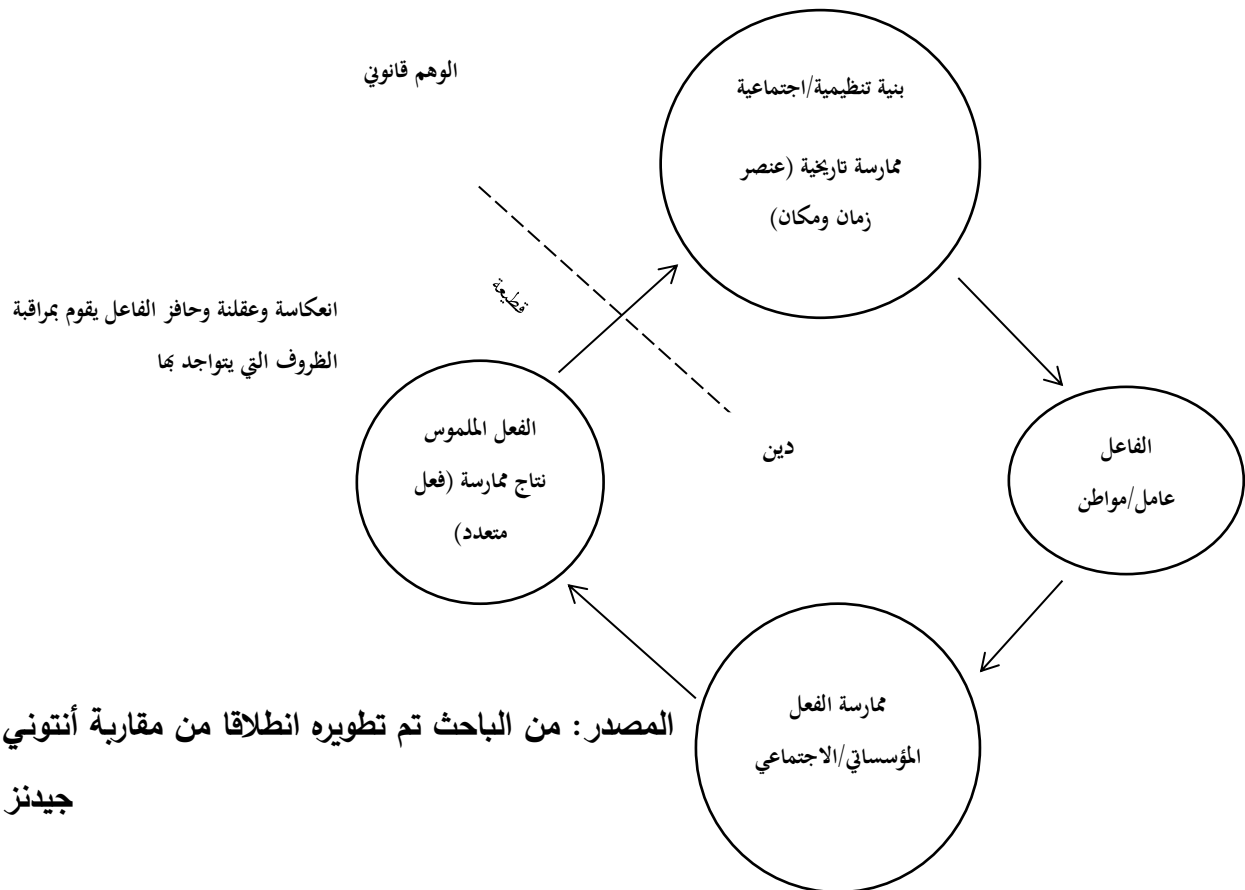
فالبرغم من رهانات وهوامش الحرية التي يتمتع بها الفاعلون في التنظيم والأهداف التي يسعون لتحقيقها لما يتمتعون به من عقلانية نسبية، إذ أن عقلنة الفعل ومن خلال التقصي النظري لفهم الأسس التي تقوم عليها الأفعال ولماذا تتعدد و اعتبارية، هي نتاج الاطر والمنطلقات القيمية إضافة لاتصافه باللاوعي العملي نتيجة غياب الكفاءة التي يجب ان تتوفر فيهم.

إن هذا الحكم على الفعل ليس من باب الشكل أو نتائجه الموضوعية بل من ناحية منطلقاته كونه مؤسس لاستراتيجية فالخلفية الايديولوجية المتبناة من قبل صناع القرار عكست الفعل الاقتصادي الملموس بتبني المدخل الماركسي في مقابل الجانب القيمي المطلق للمجتمع المتمثل في الجانب الديني وبالتالي فهذه الخلفية خلقت عدم تصالح ما بين ما يؤمن به الفاعلون وما

يفعلونه، وهنا ننوه على أهمية الخلفية وسلامة المنطلقات إذ أنها تسهم في تشكيل البنية التي بدورها تعيد تشكيل الفعل الاجتماعي سواء على مستوى الماكرو أو الميكرو .

وتأسيس على ما تقدم ومن خلال الجوانب النظرية والشواهد الملاحظة إمبيريقيا بالمصنع، فإننا نعتقد ونفترض بأنه لا يوجد نسق فعل ملموس يمكننا الحكم عليه خاصة و أنا نتناول مسألة الصدمة الحداثية التي تعرض لها الفرد الجزائري، الذي فرضت عليه نماذج تنظيمية لا تتماشى وبنيتها الاجتماعية و وهنا صار العمال أداة في الجهاز التنظيمي لا كيان اجتماعي مؤسسة لهوية، حتى وإن كان المجتمع الجزائري لا توجد به طبقات إلا مع خلق المؤسسات كان هناك محاولة لتقسيم المجتمع طبقا ويتجلى ذلك في الخطاب اليومي، خاصة وأن المؤسسة في تلك الفترة التي افتتحت فيها من قبل الرئيس هواري بومدين رحمه الله كانت تعبر عن الإرادة السياسية، مما ساهم في تجسير الفجوة وتفكك الأفعال إلى مصالح توطرها الزبونية التي تشبه إلى حد ما الهبة في المجتمعات الآرية التي درسها مارسيل موس . وعليه نقترح المخطط الآتي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين البنية والفاعل والتي هي في حقيقة الأمر غير متصالحة .

شكل (22) طبيعة العلاقة بين البنية والفاعل في المجتمع الجزائري



إن العلاقة بين الفعل و البنية في أوربا يعرف تصالحا من بداية الحداثة في القرن السابع عشر، عكس ما حدث في الجزائر جراء الصدمة الحداثية التي جاء بها الاستعمار بواسطة المدفع والسيف، أما بعد الاستقلال فإن المشروع المؤسساتي كان ذو بعد مادي ولم يؤسس له اجتماعيا، يقول: **جيلالي اليابس رحمه الله** " أن الشعبية في صورتها التقنية وعلى غرار نماذج تنموية عديدة تركز على اعتقاد مفاده أن التصنيع يحمل في طياته منطق يخفف من اللامساواة الاجتماعية أو من اللاتوازنات الجهوية ؛ فهي عقلنة تدفع إلى تراجع اللاعقلانية للمجتمع التقليدي وذلك كلما شيدت مؤسسة انتاجية صناعية جديدة .إن ما يجب الانتباه له في هذه المسألة هو عدم إعطاء الأهمية القصوى للبعد الاجتماعي في التنمية الاقتصادية ، إذ ترجع مسؤولية الاختيارات الكبرى أو حتى الإخفاقات للنظام السياسي كما تحمل المسؤولية للمحيط الذي يقف عائقا في وجه حلول بديلة.

وكما هو مبين من الشكل فإن الفعل في مرحلته الأخير مرحلة نتائج الممارسة أي انعكاسية الفاعل لمراقبة الظروف التي يتواجد بها حيث يحدث هذا الفعل كتغذية راجعة للبنية فإنه يصطدم بقطيعة قانونية (منظومة قوانين) لا تستطيع التعامل مع قواعد اللعبة التي ينتجها الفاعلون داخل البنية التنظيمية على مستوى الميكرو وكذا افعالهم على مستوى الماكرو، إضافة الجانب الديني المائل في الخطاب اليومي للفاعلين هذا الأخير غاب عن تأطير الفاعلين داخل المؤسسة من فلاح إلى مواطن عقلاني وعامل حداثي يتعامل بمنطق الربح والخسارة وتغليب المنفعة ، إلا أن هذا المنطق الذي تأسس في البداية، منطق شعبي غير مؤسسة على مبدأ فرداني ليبرالي يؤطره الضمير أنا" دعه يعمل اتركه يمر" بل مؤسس على الضمير نحن للمجموعة الوطنية.

لكن الخلل على المستوى القانوني أعاق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة والتي أثبت في عديد المرات عجزه عن تأطير الفاعلين وتقوم بترقية قواعد اللعب ونتائج الممارسة قوانين تنظيمية ومنه تعيد تشكيل القيم وتحقق الضبط الاجتماعي، لكن المأزق يكمن في الخلل يرجع إلى رجل القانون- السياسي الذي صار يمثل عائق أمام هذه التغذية الراجعة فينظر إليها بأن التعامل معها كإطار عقلي متجاهلا الخصوصية الاجتماعية لهذه الأفعال. وعليه شاهدنا ممارسات بمصنع الجلود بالجلفة هي من قبيل الحماية، وإعادة إنتاج العلاقات الزبونية المؤسسة على منطق الهبة وحضور سلطة الأعيان كسلطة نابعة من المدينة إضافة إلى أفقية القرار الاقتصادي وإرتجاليته

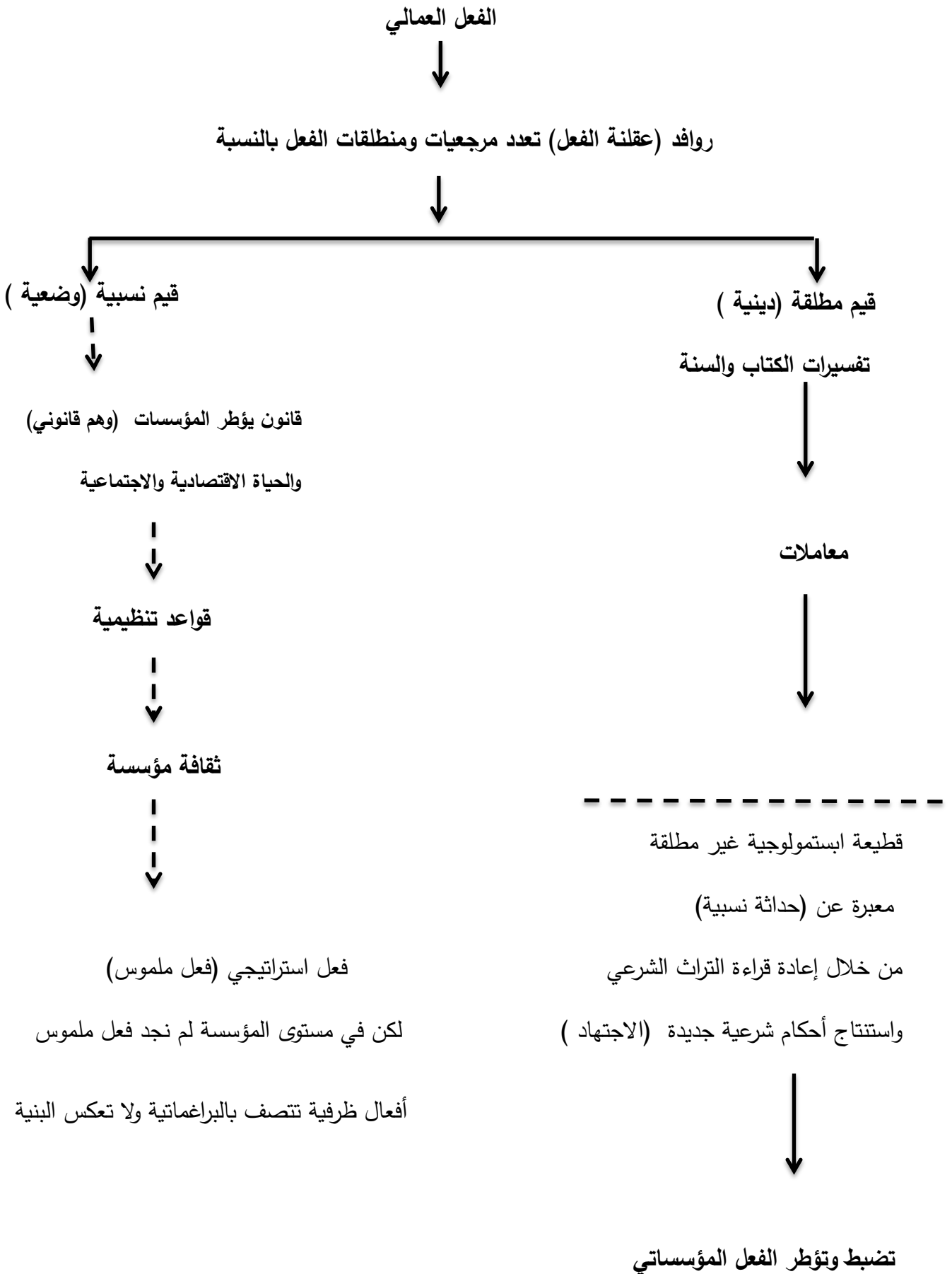
وإضعاف نفسي وقانوني من دور المسؤولين بالمؤسسة ، وهذه العقلنة هي الفاعلة بالمصنع، وهي تعبير عن التناقضات بين البنية والفاعل وعدم تصالحهما وإرادة هيمنة واعتراف من قبل المجموعات المشكلة لهذا الكيان التنظيمي، إضافة إلى غياب التام للصرامة الدينية والتي حدث معها قطيعة وصارت تتواجد خارج المصنع . إن هذه المفارقة و عدم التصالح بين البنية التنظيمية والفاعلين يرجع للقطيعة دين-قانون والذي يركز عليه في هذا المقام هو الجانب الوهمي للقانون لم يؤطر ويتعامل كما ينبغي مع نتائج الفعل خاصة وأن الحركات الاحتجاجية والمطلبية للعمال وكل ما نتج عنهم من أفعال، لم يتعامل معه المشرع الجزائري خاصة أنهم قوة عمل التي كانت رهان أساسي في الخطاب السياسي والإيديولوجي لطبقة الحاكمة، هذه القوة تم هدرها ولا توضع لها الميكانيزمات اللازمة لاستيعابها.

أن الجانب الوهمي للقانون جعل البرجوازية وهي برجوازية سياسية استولت على المشروع التنموي وجعلت منه مشروعها الخاص والذي يؤسسون من خلاله لتجميع رأسمال المادي عن طريق البرزنة في الصفقات ..الخ وتشكيل رأسمال اجتماعي لاكتساب سلطة خارج المؤسسة هكذا تتم قواعد اللعبة بمصنع الجلود كمؤشر عما يحدث للمشروع الوطني الذي تتحكم فيه نخب سياسية برجوازية و تحتكره و تجعل منه ورقتها الرابحة للضغط في مختلف الوضعيات وعليه إن البرجوازية السياسية التي تساهم بشكل أو بآخر في الوهم القانوني، أنه أصبح من الضروري وأكثر من ذي قبل في إعادة النظر وبشكل حازم في علاقة هذه النخب البرجوازية بمؤسسات الدولة على وجه عام وسلطتها الاجتماعية من بشكل خاص و لأن ممارساتهم أعاقَت المشروع الاقتصادي الوطني وكذا التأسيس للحلم الجزائري Algerian dream لأن هذه الممارسات تشبه إلى حد بعيد تلك الممارسات التي وصفها رايت ميلز لأصحاب الياقات البيضاء في شيكاغو ، هذا الوهم جعلت البنية الاجتماعية تقبع في ما قبل الحداثة وهذه النخب التي دائمة الحضور في المشهد الوطني هي برجوازية سياسية تقليدية تشعر بروحية الجسد الممثل خاصة في الحزب وشرعيتها والحق باستمراريتها التاريخية غير المنقطعة و أهليتها وخطابها الشعبي أما عن توزيعها السياسي والاقتصادي فهو مستمد من الهيمنة على ريع المحروقات في صورة متوارثة على المستوى الكلي للبنية ومستوى الجزئي ألا وهو المؤسسة الوطنية الاقتصادية. أما من ناحية العمال فالعامل الشائع وإن صح التعبير هو عامل متعدد الأفعال وتائه وجاهل بقواعد اللعب فهم

عمال لا نطلق عليهم تسمية عمال تقليديين فعلى أساس الرؤية التاريخية لتكونهم هم فئة زائلة بزوال منبع المنطق الطبقي الذي كان من بين أهداف المشروع التنموي، فهم فئة مرتبطة بالمؤسسة التي ينشؤون فيها لكنهم لم يحققوا التجانس على مستوى الوعي العملي وهذا ما أحدث فجوة بين هؤلاء الفاعلين وبنيتهم الاجتماعية والتنظيمية.

إن تعدد مرجعيات الفعل تتحو نحو اتجاهين هو تعدد القيم بين النسبي والمطلق وهذا ما يوضحه الشكل التالي الذي أردنا من خلال توضيح مأزق بين البنية والفاعل خاصة و أن المساهم الأول في ذلك هو القيم النسبية الممثلة في القانون الذي هو على مستوى عقلي لا يحتكم لخصوصية الاجتماعية والثقافية مما أعاق إلى حد ما نجاح المؤسسة الوطنية في تشكيل ثقافة وهوية خاصة بها إضافة لعجزها على إنتاج قواعد تنظيمية يتعامل معها المشرع لينتج قوانين وقد عبرنا عن ذلك بالخط المتقطع للسهم، وقدما التصور نعتقد أنه الأمثل لإحداث تصالح بينهما؛ وهو تصور ليس نظري بل ما تعكسه أزمة المرحلة الراهنة، حتى تعبر الأفعال عن البنية وتكون انعكاس لها، وهذا ما أسميناه روافد عقلنة الفعل العمالي، بحيث يسهم الفعل في تشكيل البنية والبنية في تشكيل الفعل لأن الفاعلين سيتمتعون بالكفاءة ويكونون أكثر عقلنة ومراقبة للظروف المحيطة بهم.

شكل (23) مرجعيات الفعل العمالي في سياق البنية التنظيمية





تنتج قوانين



تنتج قواعد تنظيمية



ثقافة مؤسسة بخصوصية اجتماعية جزائرية



هوية تنظيمية وهي في النهاية تعبير عن الاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون



فعل ملموس متصالح مع بنيته وفي حال خلل قراءة عكسية لضوابط الفعل داخل المؤسسة نرجع للقضية وإعادة انتاج أحكام جديدة لأن المرتكز هو القيم المطلقة المعبرة عن الحداثة النسبية التي يجب أن تتحرك في ضوءها البنية وصولاً إلى الاندماج في المجتمع المابدع الصناعي الذي يعد رهان .

المصدر: من إنجاز الباحث

خاتمة

خاتمة

قمنا في هذه الدراسة ببحث و استقراء العوامل التي تشكل روافد لعقلنة الفعل العمالي في التنظيم الصناعي الجزائري ، وهذا من الناحيتين النظرية و الإمبريقية، فالنتائج التي حوّاها هذا العمل لا تنطبق على سائر التنظيمات الصناعية بالجزائر ، وإنما تعمم على التنظيمات المشابهة للتنظيم الذي كان حقل بحث في الخصائص والظروف المحيطة ،كما أننا على قناعة تامة بأن ما توخيناه من عملنا أنه سيفتح آفاقا واعدة أمام رجال عالم المصنع خاصة في البعد الميداني للدراسة، كما أنها ستقدم دعامة للباحثين بعدنا في هذا الميدان تفيدهم في وضع فروض متممة لما حصلنا عليه لأن المعرفة تراكمية ، كما ستسهم في وضع مسار يكشف واقع التنظيمات في شقي بيئتها الخارجية والداخلية.

وهذه النتائج هي محصلة ما قمنا به حول روافد عقلنة الفعل العمالي في البيئة التنظيمية، فابتدريناه بمقدمة كمدخل عام لها ثم انقسمت إلى أبواب متتالية في كل باب منها جزء مقسوم ، الفصل الأول من الباب الأول يركز على البناء المنهجي والنظري للدراسة، حيث تم بناء الإشكالية وافتكاك الموضوع ثم صياغة الفرضيات ،كما تم تحديد المفاهيم التي شكلت في مجلها المقاربة النظرية المتبناة خاصة نظرية البنية والفعل وكذا النسق والفاعل الاستراتيجي في التنظيم.

أما الفصل الثاني فانعقد لدراسة النظرية بتناول الاقتراب الاستمولوجي لمفهوم العقلنة والفعل الاجتماعي في نطاق السوسيولوجيا بشقيها الماكرو والميكرو حيث تعرضنا للمقاربة السوسوسيوجية كممارسة نظرية ومنهجية حيث أن النظرية والمنهجية في علاقة دائمة لبناء الأشكال والنماذج السوسيولوجية ثم تعرضنا لمفهوم العقلنة من زوايا متعددة حيث تم ربطها بتفسير السلوك و الممارسات التي يتبعها الافراد في حياتهم اليومية، وبذلك فالعقلنة تحدد على أنها ترتيب بنية العناصر أو السلوكات أو الممارسات المختلفة بطريقة تجعلها متطابقة مع مبادئ ومقتضيات العقل في معناه الواسع. ثم تناولنا العقلنة من خلال نماذج من المقاربات السوسيولوجية خاصة بداية مع فيبر الذي ويقصد به تنظيم الحياة الاجتماعية على والاقتصادية انطلاقا من مبادئ الكفاءة المرتكز إلى المعرفة التقنية ثم الأفعال العقلانية واللاعقلانية في نظرية فلفريدو باريتو فالأفعال العقلانية تتميز بالملائمة الذاتية والموضوعية بين الوسائل والغايات لان الأفعال المنطقية تصف النطاق الاقتصادي بينما تشكل الأفعال اللاعقلانية حقل

الأبحاث في علم الاجتماع وكذا نظرية الاختيار العقلاني عملت على بناء أشكال ونماذج سوسيولوجية لما يقوم به الفرد في حال تصرفه بعقلانية في موقف معين، إضافة إلى الجانب النفعي لأن الفاعل حسبهم يختار ما يجلب له أكبر قدر من المنفعة، وهذا منطلق من قصد الفرد إلى جانب مقارنة الفضاء الاجتماعي كمجال لممارسات الفاعلين لدى بيار بورديو أي الممارسة الاجتماعية ليست مجرد فعل ينتجه الفاعل في الحاضر بل له بعده التاريخي أي فعل تاريخي هو محصلة تجارب وخبرات، وهذه الخبرات التي يحملها الفاعل حسب بورديو تسمى الرأسمال يكتسبه خلال مراحل تنشئته ويولد لديه الاستعدادات تعبر عن ذاته الفاعلة في الفضاء (المجال) ثم تطرقنا لمصادر الذات الفاعلة عند ألان توران إذ تتكون الذات الفاعلة وسط إرادة الإفلات من القوى والأنظمة والسلطات التي تمنعها من أن نكون ذواتنا وتعمل على تحويلنا إلى مكونة لنظامها وسلطانها القابضة على نشاط الجميع ومقاصدهم وتفاعلاتهم. ثم وأخيراً تطرقنا للبعض المقاربات السوسيولوجية التي اهتمت بتفسير عقلنة السلوك واستعمال الأساليب والتقنيات ، لأن الفعل التنظيمي هو في الأساس فعل انساني، حيث انطلقنا من نظرية فيبر التي تستند على عقلنة السلطة في التنظيم إلى دراسة تايلور حول عقلنة التقنيات والسلوك ليتماشى والتنظيم العلمي للعمل، وبعد نظرية هاربرت سايمون عن عقلنة القرارات في التنظيم إذ يفسر بأن العملية الادارية سيرورة من القرارات يندمج فيها الفاعلين في المؤسسة وهذا يتطلب تنسيق السلطة والكفاءة والمسؤولية وختمنا هذا الفصل بتناول نظرية ميشال كروزي حول التحليل الاستراتيجي والتي ترى بأن سلوك الأفراد في التنظيم ليس نتيجة اتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشوها هؤلاء العمال بل هو نتاج وعي نابع من استراتيجية .

إلى جانب هذه العوامل حاولت الدراسة تحليل البيئة التنظيمية وذلك من أجل كشف وتشخيص ظروفها هذه الظروف ستتعرض حتما على عقلنة سلوك العمال داخل التنظيم الصناعي ومن أجل هذا تم دراسة البيئة وانعكاساتها في نطاق العمل ثم القيادة والتغيير التنظيمي لما لهما من أهمية في منظمات اليوم وبعدها حللنا الإبداع الإداري كظاهرة اجتماعية ونفسية، حيث يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، ومن أجل هذا تم دراسة السلوك التنظيمي والرضا في العمل لما لهما من أهميته في المنظمات الصناعية،

وبعدها عرجنا لتطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الوطنية والفجوة الاستراتيجية التي تعتبر رهانا لأصحاب القرار كما تعرضنا لدراسة البعد السوسيوثقافي لدراسة السلوك في المؤسسة ووضعية الإطارات التي كان معول عليها في إنجاح المشروع التنموي والمساهمة في نقل المجتمع من التقليد إلى الحداثة .

أما الفصل الثالث فقد كان فصلا انتقاليا بين الشق النظري والميداني حيث تطرقنا لمنطقة الجلفة من جانب سوسيوانتربولوجي يناقش قضايا هامة هي تاريخ المنطقة والخصائص الاجتماعية والثقافية وكذا هجرة اليد العاملة ووضعية المنطقة الصناعية اضافة لعامل هام وحاسم هو التنمية المحلية بها في ضوء المخططات المنتجة واخيرا التطرق لمصنع الجلود ونسق الفعل التواصلية بداخله .

أما الباب الثاني فقد انبرا للدراسة الميدانية ومعالجة العوامل المؤثرة في عقلنة الفعل لدى عمال تنظيم الصناعي تم اختياره وفق الأغراض التي خطتها الدراسة لنفسها ، فجاء فصله الأول لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من التعريف بالمصنع وتقديمه وكذا عرض الملاحظات وكيفية اجراءها وكذا خصائص العمال الخطوات الواجب اتباعها نحو التحقيق الميداني ، وتكفلت الفصول الثلاثة الباقية الإجابة على مختلف الفرضيات والتساؤلات المطروحة في الإشكالية وهذا لما تضمنته الفصول من نقاط وحجج ذات علاقة مباشرة بالفرضيات الموضوعية في ضوء التقنيات المستخدمة .ومقارنتها بالدراسات السابقة.

في ما يخص هذا الصدد وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات من خلال البيانات الكمية وغير الكمية المتحصل عليها من أجل تفسير الفعل والممارسة العمالية ومدى عقلنتها انطلاق من البواعث المؤثرة في العقلنة بالبيئة التنظيمية لمصنع الجلود وللكشف عن هذه الوقائع فإن الدراسة خلصت إلى مايلي:

رغم صعوبة بحث المجموعات ذات الأصول الريفية كمجموعة متجانسة نأخذ حركة الهجرة أو التنقل الدائم لها طابعا مرحليا جغرافيا ومهنيا لأننا لاحظنا أن اندماج هؤلاء العمال مع بيئة العمل ضعيف فأغلبهم مازال لديه علاقة قوية مع الاستثمار في نشاطات أخرى كتربية المواشي الذي تستخدمه عائلته أو هو ذاته وهنا أغلب العمال الذين لاحظنا عدم استجابتهم للظروف الخفية

للعمل بالمصنع هو استجابتهم للوضع في الفضاءات الحضرية لمدينة الجلفة أكثر من المصنع لأنهم قدموا للمدينة من أجل التخلص من أتعاب البادية ولمنحهم هامشا من الراحة وفي ذات الوقت لاحظنا أنهم يعيشون على هامش الوسط الاجتماعي مبرزين عدم الاكتراث بالقضايا الاجتماعية بالمصنع.

فعدم تمكن العمال في المشاركة في مختلف النشاطات التي تحدث في التنظيم يرجع إلى أن الظروف والأوضاع التي يعملون بها غير لائقة لما تحمله من مخاطر إضافة إلى وجود نمط واحد في العمل هو ماضي وحاضر ومستقبل العامل الذي يجعله يغير ظروف العمل لأن العامل له تاريخيته ولها علاقة بالبنية الاقتصادية ونموها في الجزائر لأن استعداد العامل يتحدد في المقام الأول بقطاع النشاط الاقتصادي الذي ينتمي إليه ويشكل العامل الرئيسي المحدد لهذه الوضعية الاجتماعية والفيزيقية للمصنع الذي يعرف تدهورا في بيئته الداخلية كما أن وضعية المؤسسة التي تعرف ضغطا اجتماعيا بسبب مظاهر التلوث وضغطا اقتصاديا خلق فجوة في نظامها البشري الداخلي صعبت من التكيف بين البنية التي يشكلها العامل كعملية تطبع وبيئته الاجتماعية الداخلية عبر عملية جدلية بين التنشئة الاجتماعية والتنشئة المهنية لأن الفئات العمالية الرثة لأن علاقة التفاعل بين البيئة الاجتماعية والمصنع فهم يسلمون بهذه الظروف الصعبة ويعيشون معاناتهم بوصفها عادية وكحتمية لوجودهم بالمصنع منذ سنوات فتؤسس الوضعية المهنية للورشات الداخلية خاصة حالات التغيب والتأخر لأنه يعتبر إشارة موضوعية لعدم تكيف العمال مع محيط المصنع.

نستنتج أيضا أن العمال يرون بأن اقتراحاتهم لا تصل إلى المستوى الإداري الأعلى لأن الإدارة بمصنع الجلود لا تشجع على الإنجاز خاصة الأعمال بشكل جماعي لأن في مخيالهم أن ذلك يؤثر على استقرارهم مما يبرر حالات مقاومة التغيير ، فغياب الاستقلالية والحرية في العمل إلا في حالات محددة أو قصوى كشف عن خلل وضعف في انتظام العلاقات الإنسانية بمصنع الجلود بالجلفة خاصة وأن الإطارات القيادية والمسيرة شكلت عائقا وحاجزا ساهم في الاندماج السيئ للعمال في بيئة عملهم، فالضغوط التي تعيق حرية العمال أيضا هي البعد المؤسس على العرش في الصراع بين المجموعات والإدارة والإطارات العليا من جانب آخر فالاستقلالية والحرية في العمل تتطلب تأمين فرص التغيير وتطوير المسار المهني فانتفاء العامل بصفته حامل

لموروث ثقافي لبيئة لا تضيق عليه لأن هدف العمل هو خلق قطاعات متعددة يعبر فيها العمال عن إبداعاتهم وهويتهم.

نستنتج أن البيئة الاجتماعية والاعتبارات المهنية للعمال يؤثران بشكل مباشر على تسيير المؤسسة ونظرتها الاقتصادية التي أنشئت من أجلها وهذا الوضع يؤدي بمصنع الجلود إلى تقليص العمال والأجور وكذا يؤثر على تقسيم العمل فحالات عدم الملاءمة والتوافق الحاصل بين مستويي الفاعل و المنظمة بسبب غياب التخطيط والأخذ بتطوير الموارد البشرية والبناء التنظيمي، فهذا التغير لم يكن فعالا كما ينبغي أي عاجزا عن الاستمرارية مما أدى إلى اختلالات في سلوك الأفراد العاملين فحوادث العمل والتباعد الحاصل في الإنتاجية سبب عدم خلق قوة تغيير استراتيجي.

إن عملية التغيير في المصنع لا يعتمد فيها على إشراك العاملين بل هي خاضعة لمنطق أحادي متمثل في مركزية العملية وبالنظر إلى خصائص التنظيم وهرارشية السلطة لا يولون أهمية للمستوى التعليمي لأن في مخيالهم أن من يقرأ ويكتب فقط بل يركزون على أن العمل على الأداء لا يتطلب مستوى تعليمي بقدر ما يتطلب ممارسة وتعود.

إن المشاركة العمالية في عمليات التغيير التي عرفها المصنع تعتبر عمليات غامضة وتطبعها الممارسة اللاعقلانية خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري لأن العامل ليست مهمته تنفيذ الأعمال وحسب، بل تشمل المشاركة في صنع القرارات ومختلف العمليات التي تؤثر على سير المؤسسة إلا أن الطابع الإيديولوجي العام والمركزية عطلت فرص المشاركة. وعليه أن هذه العملية المترتبة داخل المصنع والتي تطبع تمثالات العمال واستعداداتهم نحو تغييرها ما لم تكن سلوكياتهم وأفعالهم تتصف بالعقلنة ومسايرة المعايير التي تتماشى والتنظيم العلمي للعمل لأنها كانت سلوكيات متكررة ومتوقعة.

ضعف التماسك بين الإطارات وغياب التضامن وهذه الوضعية تعبر عن انقسام على مستوى تمثالاتهم يشكلون فئات متجزئة فيما بينها وهذا في ظل الظروف السوسيواقتصادية والوضعية المهنية التي يمثلها الإطار في حياته اليومية خاصة وأنه يحتل موقعا داخل البنية الاجتماعية كفاعل. لأن دورهم كنخبة صناعية خاصة بالمصنع محل الدراسة لم يكن سوى دور متعلق

بتسيير شؤون متعلقة بممارسات بسيطة وهذا يعبر عن أن الإطارات بمصنع الجلود وفي ضوء حقوقهم داخل البناء التنظيمي للمصنع ووفقا لتمثلاتهم ومواقفهم المعبر عنها إحصائيا أن هناك تناقض فيما بينهم معبرا عن ذلك في الفعل الجمعي فحالات التماسك هي تعبير عن الانسجام كونهم نخبة وجانب معبر عن التشتت يعكس الظروف المادية والظروف السيئة التي يعيشها داخل المصنع وخارجه يغيب عنهم التضامن وتضارب المصالح لأن هذا التشتت أي الإطارات لا تجمع بينهم أية روابط تنظيمية تخدم الهدف الرئيسي الذي أنشئ من أجله المصنع ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال على مختلف مستوياتهم يرون بأن الإطارات لا يعتبرون نماذج يقتدى بها في مجال التسيير، وهذا لاتصافها بعقلنة تقليدية والارتجالية في اتخاذ القرارات التسييرية بالمؤسسة . فالإطارات المشرفة على مستوى مصنع الجلود وكذا الإطارات المسيرة يستمدون هيمنتهم على أسس كالجهة الجغرافية والأصل الاجتماعي والانتماء السياسي وبالتالي فهذه تعتبر من مهددات لا معيارية السلطة وعائقا للتسيير الرشيد. حيث أن هذه الارتجالية في اختيار البدائل خاصة بقسم التسويق خلق مشكل تفرقة بين العاملين والتلاعب وسيادة ظاهرة اللامعيارية في استعمال السلطة.

نستنتج فهذه الوضعية هي نتاج سعي الأطر المسيرة وخاصة مدير المؤسسة لإرضاء طموحات المديرية المركزية وجهات نافذة خاصة أولئك الذين ساهموا في إيصالهم لهذا المنصب وهنا لا يستطيع هؤلاء الأطر اتخاذ قرارات جزئية وعقلانية بسبب ارتباط أهدافهم وأفاقهم المستقبلية بأهداف من كانوا خلفهم وهذا أعاق المصنع على تحقيق أهدافه لأن معيار التسيير الأول هو الزبونية والانتماء السياسي وبهذا تكون هذه الممارسة اللاعقلانية نتاج الارتجالية دون الاستناد على القواعد ومعايير التنظيم والاحتكام لسلطة رشيدة وهنا فالدافع الحقيقي للقرار هو دافع ذاتي لخدمة مصالحهم دون تحقيق أهداف المؤسسة فعدم انسجام السلطة ومعاييريتها أثر سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ما نسبته 61.1% من العمال يعتقدون بأن الانتماء لجماعة قرابية في العمل يعتبر أمرا ضروريا للعمال لأن في تمثيلهم تضمن لهم حق الاعتراف والقبول داخل المجموع ويوقف معه في حال تعرض " للظلم". لأن الريفي المهاجر إلى المدينة والذي تغير نشاطه من زراعي إلى صناعي، هذا الانتقال ترافقه عوائق في الاندماج، لأنه لا يقيم قطيعة مع وسطه الأصلي بل يتمسك بقيم

القبيلة والجهة التي ينتمي إليها وهذه تعتبر من العوامل الرئيسية في تشكل التنظيم غير الرسمي وعدم الاستقرار في العمل والتهاون أيضا ومشاكل الانضباط. والقبيلة بهذا الطرح داخل النسق التنظيمي للمصنع هي وحدة متماسكة من العمال ترتبط إقليميا وتجمعهم خاصة ومنسجمة ثقافيا ودمويا لأن هذه العلاقات التي تجمع العاملين تفرض نسقها على الاندماج بالمصنع.

فلجوء العمال إلى التخريب والتهاون كظاهرة مرضية هي نتاج بنيتهم الاجتماعية والوسط الذي قدموا منه لأن الأحياء النصف حضرية هي أحياء شعبية تتجلى فيها مظاهر البؤس والحرمان وهنا العمال الريفيون يجدون أنفسهم أمام التمييز أو مأزق هوية في العمل تقضي على فرصهم في الارتقاء في العمل ولهذا نجد رد فعل العمال في العمل يتميز باللامبالاة .

العلاقة الزبونية بين الفاعلين تتم تحت شكل تبادل بصفة طوعية ظاهريا بينما هي إكراهية وتتعلق في كثير من الأحيان بين العمال بالاشتراكات والمحاسبة على التأخرات والغيابات كما أنه كانت تستعمل أكثر في تسوية المشاكل التي يقع فيها العامل، وحل الصراعات بينهم وفي حال تمكن العامل من تحقيق غايته عبر هذه الشبكة من العلاقات فإنه يظل في حالة من الاعتراف بمن ساعده ولو ضمنا وهذا ما يهدف إليه هؤلاء الذين يمثلون دورا اقتصاديا بالمصنع فترسيخ الولاء خاصة عند الصفقات بين المؤسسة وباقي الشركاء والزبائن وهنا نكون أمام تبادل جماعي أيضا لأن الأطر المسيرة بمعية المدير هي التي تباشر عقد الصفقات فيحدث التبادل بكل ما له علاقة بالمنافع الاقتصادية والمادية والرمزية ولو على حساب رسالة المؤسسة.

عملية التوظيف والتي هي ضد المعايير والشروط المعيارية والنظامية لأي مؤسسة، تتم في مصنع الجلود على العكس من ذلك فهي عملية متواصلة وتمتد خارج الهيكل والبنية التنظيمية للمصنع. وبالتالي فعلية التوظيف واختيار العمال هي عملية عشوائية تعبر عن حالة أنوميا تنظيمية وتوتر منظم.

كما ممارسات العمال ومختلف أنماط السلوك والمواقف في مواقع العمل مرتبطة بالحياة العائلية والواجب تجاهها والمؤسسة لا تشكل بالنسبة لهم سوى مصدر دخل فولاؤه للعائلة أقوى من ولائه للمصنع وهذه الحالة تعبر عن عدم الاستقرار .

بينما كانت المدرسة كغطاء لإعادة إنتاج القيم والعلاقات الاجتماعية لأن هذا الإسهام يعمل على إعادة إنتاج مظاهر الهيمنة في شقيها المادي والرمزي فالمدرسة تعمل بصفقتها وكيلا اجتماعيا للتنشئة لأن هؤلاء العمال بناء على عملية التذكر التي يحملها التساؤل تلقنهم قيما أدائية للمجتمع في شكل عملية ترديد نفس مقولات التساوي في الحظوظ بحيث يحصل كل فرد على الوضعية التي يستحقها فالعلاقات الاجتماعية تتضمن طابع الديمومة والاستمرارية يتجلى في سعي الفاعلين لجعل وضعيتهم قابلة للفهم وهذا التمايز المكرس هو نتاج تجاهل الحقل المدرسي للنوع الثقافي والأصول الاجتماعية وهنا يتأثر المشوار الدراسي لهذه الفئات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. ابن خلدون عبد الرحمن، المقدمة. تحقيق عبد السلام الشدادي، ط1، المغرب. 2005.
2. أبو النيل محمود السيد، علم النفس الاجتماعي دراسات عالمية وعربية. ط4، ج1، دار النهضة العربية، مصر. 1990.
3. أبو النيل محمود السيد، علم النفس الاجتماعي دراسات عالمية وعربية. ط4، ج2، دار النهضة العربية، مصر، 1990.
4. أبوزيد منى أحمد، الفكر الديني عند زكي نجيب محمود. المؤسسة الجامعية ، لبنان، دون تاريخ
5. منور أحمد، الأدب الجزائري باللسان الفرنسي نشاته وتطوره وقضاياها. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
6. أركون محمد، الفكر الأصولي واستحالة التأصيل: نحو فكر تاريخ آخر للفكر الإسلامي. تر: هاشم صالح، ط2، دار السافي، بيروت، 2002.
7. آل ياسين جعفر، فلاسفة مسلمون. ط 1 ، دار الشروق ، بيروت ، 1987 .
8. ألثمري فهد عايش، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، ط1، الرياض: شركة مطابع نجدة التجارية.
9. أليكسي دو طوكفيل، نصوص عن الجزائر في فلسفة الاحتلال والاستيطان، تر: ابراهيم صحراوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
10. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي. كمال بوشرف، سعيد سبعون. دار القصبة للنشر. ط 2. الجزائر، 2000.

11. أنصار بيار، العلوم الاجتماعية المعاصرة . تر: نخلة فريفر، ط1، المركز الثقافي العربي، لبنان 1992 .
12. إيان كريب، النظرية الاجتماعية: من بارسونز إلى هابرماس.تر: محمد حسين غلوم، ط1، عالم المعرفة، الكويت ،1999.
13. الباهي حسان، فلسفة الفعل اقتران العقل النظري بالعقل العملي.ط1، أفريقيا الشرق، المغرب،2016.
14. بدوي عبد الرحمن، الفلسفة والفلاسفة في الحضارة العربية . ط 1، دار المعارف ، تونس ، 1993 .
15. بركات حليم، المجتمع العربي في القرن العشرين، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2000.
16. برينتوتون كرين، تشكيل العقل الحديث . تر: شوقي جلال، ط 1 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1984 .
17. بسته عبد القادر، الإبستمولوجيا مثال فلسفة الفيزياء النيوتينية. ط 1، دار الطليعة ، لبنان ، 1995 .
18. بشير محمد، علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول، ط1، دار كنوز، تلمسان، 2018.
19. بلكا إلياس، الغيب والعقل: دراسة في حدود المعرفة البشرية .ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008 .
20. بن أشنهو عبد اللطيف، الهجرة الريفية في الجزائر، الجزائر، المؤسسة الوطنية، المطبعة التجارية، بدون تاريخ.
21. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة.ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

22. بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. ط1، مطبعة إمبابلاست، الجزائر، 2010.
23. بن نبي مالك، المسلم في عالم الاقتصاد. دار الفكر، سوريا، ط7، 2007.
24. بن نبي مالك، بين الرشاد والتهيه. ط2، دار الفكر، سوريا، 2002.
25. بن نبي مالك، مشكلة الثقافة. تر: عبد الصبور شاهين، ط5، دار الفكر، سوريا ، 2000،
26. بن نبي مالك، ميلاد مجتمع. تر، عبد الصبور شاهين، ط6، دار الفكر، سوريا، 2006.
27. بن نبي مالك، تأملات، ط 14، دار الفكر، دمشق، 2017.
28. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية. ط1، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006.
29. بني جابر جودت، علم النفس الاجتماعي. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
30. بوبر كارل، أسطورة الإطار: في دفاع عن العلم والعقلانية. تر: يميني طريف الخولي، الكويت، عالم المعرفة، الكويت، 2001.
31. بوتومور توماس، الصفوة والمجتمع. تر: محمد الجوهري وآخرون، ط1 ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1988.
32. بوحوش عمار، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون. ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
33. بوخريسة بوبكر وآخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية. ط1، دار قرطبة، الجزائر، 2008.

34. بوخريسه بوبكر ، سوسيولوجيا بيير بورديو تحليل في النظرية والمفاهيم والمنهج . ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017 .
35. بودون ريمون ، أبحاث في النظرية العامة في العقلانية العمل الاجتماعي والحس المشترك. تر: جورج سليمان ، ط1 ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، 2010 .
36. بودون ريمون، رينو فيول، الطرائق في علم الاجتماع. تر: مروان بطش، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2010.
37. بورديو بيار، الرمز والسلطة . تر: عبد السلام بنعبد عبد العالي، ط3، دار توبقال، المغرب، 2007.
38. بورديو بيار، الهيمنة الذكورية . تر: سلمان قعفراني، ط1، المنظمة العربية للترجمة، 2009.
39. بوشنسكي إ. م . ، الفلسفة المعاصرة في أوروبا . تر: عزت قرني ، ط1 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1992 .
40. بوطالب محمد نجيب ، سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2009.
41. بوفلجة غيات، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل. ط1، دار القدس العربي، وهران، 2010.
42. بومخلوف محمد ، التحضر. ط1 ، دار الأمة ، الجزائر ، 2001.
43. بومخلوف محمد ، التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر. ط1، دار الأمة ، الجزائر ، 2001.
44. بومخلوف محمد ، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991.

45. بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي والبيئة. ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
46. التايب عائشة، النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة. ط1، منظمة المرأة العربية، مصر، 2011.
47. توبي هف ، فجر العلم الحديث: الإسلام ، الصين ، الغرب. تر: محمد عصفور، ط1 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1997 .
48. توران آلان ، نقد الحداثة، تر: أنور مغيث، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 1997.
49. توران آلان، براديفم جديدة لفهم عالم اليوم. تر: جورج سليمان، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2011.
50. ثابت ناصر ، دراسات في علم الاجتماع التربوي، ط1، مكتبة الفلاح، الإمارات، 1992.
51. ثاولس روبرت هنري ، التفكير المستقيم والتفكير الأعوج . تر: حسين سعيد الكرمي، ط1 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت، 1976.
52. الجابري محمد عابد ، نحن والتراث: قراءة معاصرة في تراثنا الفلسفي . ط 6 ، المركز الثقافي العربي ، بيروت ، 1993 .
53. جروان عبد الرحمان فتحي ، الإبداع، ط1، عمان: دار الفكر، 2002.
54. جنفياف روديس لويس، ديكارت والعقلانية . تر: عبده حلو ، ط4 ، منشورات عويدات ، بيروت ، 1988 .
55. جيندز أنتوني، علم الاجتماع . تر: فايز الصياغ ، ط4 ، المنظمة العربية للترجمة ، لبنان ، 2005 .
56. حسن أحمد محمد، إدارة التخطيط والتنظيم . ط1 ، دار كنوز المعرفة ، الأردن، 2007 .

57. الحسيني السيد، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة. ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996،
58. حمدوش رشيد، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر، امتدادية أم قطعية؟. ط1، دار هومه، الجزائر، 2009.
59. الحوراني محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2008 .
60. حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية. ط1، دار الهدى، الجزائر، 2012.
61. الخضير محسن ، إدارة التغيير . الدار الفنية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1993 .
62. خلف الله محمد أحمد، مفاهيم قرآنية . ط1 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1984.
63. الخولي يمنى طريف، فلسفة العلم في القرن العشرين: الأصول ، الحصاد، الآفاق المستقبلية . ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت، 2000 .
64. دبوا ميشال، مدخل إلى علم الاجتماع العلوم. تر: سعود المولى، ط1 ، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2008.
65. دو فيلاري فرانسوا ، السهوب عبر العهود: مرافئ التاريخ الجلفة. تر: عيسى بونوة، ج1: ط1، دار الضحى، الجلفة 2015.
66. دوران جان بيار ، فايل روبير ، علم الاجتماع المعاصر. تر: ميلود طواهري، ط1، ابن النديم، الجزائر، 2012.
67. دوركايم إميل ، قواعد المنهج في علم الاجتماع . ط1 ، تر: محمود قاسم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1988 .

68. دوركايم إميل، في تقسيم العمل الاجتماعي. تر: حافظ الجمالي، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان. 2015.
69. ديبار كلود، أزمة الهويات: تفسير تحول. تر: رندة بعث، ط1، المكتبة الشرقية، لبنان، 2008 .
70. ديببي فرانسوا ، المواقع والحظوظ: إعادة تفكير التفاوتات الاجتماعية، تر: كنزة القاسمي، ط1، افريقيا الشرق، المغرب، 2016.
71. ديفيز كيث ، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي. تر: سيد عبد الحميد مرسي، القاهرة، دار النهضة، مصر، 1974.
72. راينو فيليب، ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث. تر: محمد جديدي، ط1، منشورات كلمة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
73. رتيمي الفضيل، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية: الدراسة النظرية. ج1، ط1، بن مرابط ، الجزائر ، 2009.
74. رشوان حسين عبد الحميد، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
75. روشكا ألكسندر ، الإبداع العام والخاص، تر: غسان عبد الحى، ط1، الكويت: عالم المعرفة، 1989.
76. زناتي محمد ربيع، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في المنظمات. ط1، مكتبة المتنبي، السعودية ، دون تاريخ .
77. السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية . ط1 ، مطبعة الملك فهد الوطنية ، 1997.
78. سعيدان أحمد سليم ، مقدمة لتاريخ الفكر العلمي في الإسلام . ط1 ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، 1988 .

79. السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي . ط 1، دار غريب ، مصر ، دون تاريخ.
80. السويدي محمد ، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
81. الشايب محمد بلفاسم، الجلفة تاريخ ومعاصرة. إشراف أحمد السبع، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
82. شرابي هشام ،مقدمات لدراسة المجتمع العربي. ط3، الدار المتحدة، لبنان، 1984.
83. الشماع خليل محمدا حسن، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة. ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000.
84. صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة ، ط 3 ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003 .
85. الصرن رعد حسن ، إدارة الإبداع والابتكار، ج1، ط1، سوريا: دار الرضا.دون تاريخ.
86. الصليبي محمود عيد المسلم، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ط1، دار الحامد ، الأردن، 2008.
87. الطجم عبد الله، طلق السواط، السلوك التنظيمي. ط4، دار حافظ، السعودية، 2003.
88. طلعت إبراهيم لطفي ، كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع . ط1 ، دار غريب ، القاهرة، 1999.
89. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم . ط1، دار غريب ، مصر، 2007.
90. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال. ط1، دار وائل، الاردن، 2007.

91. عباس فيصل، الموسوعة الكبرى لعلم النفس والتربية. ط1، ج2 ، مركز الشرق الأوسط الثقافي، لبنان، 2015.
92. عبد الله عبد الرحمن محمد ، علم الاجتماع النشأة والتطور . ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1999 .
93. عبد المقصود إبراهيم محمود، الشافعي أحمد حسن، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. ط1، دار الوفاء، مصر، 2003.
94. عبودي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية. ط1، دار الشروق، الاردن، 2006.
95. عثمان إبراهيم عيسى ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط1، دار الشروق ، الأردن ، 2007 .
96. عدون ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين . ط2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
97. عرجون محمد صادق ، أبو حامد الغزالي المفكر الثائر. ط1 ، الدار القومية ، سوريا ، 2001.
98. العطيات محمد النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. ط1 ، دار وائل ، الأردن ، 2006 .
99. العقل ناصر بن عبد الكريم، الاتجاهات العقلانية الحديثة. ط1 ، دار الفضيلة، الرياض، 2001.
100. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ط1، دار وائل ، الأردن ، 2005.
101. علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994 .

102. العمر معن خليل ، التنشئة الاجتماعية، ط1، دار الشروق، الأردن، 2004، ص20.
103. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، دار وائل، الأردن، 2005.
104. العياصرة معن محمود أحمد، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتهما بالاحترق النفسي. ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.
105. عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط1، دار الحامد، الاردن، 2008.
106. الغزالي أبو حامد، إحياء علوم الدين . ط2، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 1992 .
107. فانون فرانز ، معذبو الأرض، تر: جمال الأتاسي، ط2، مدارات للنشر، مصر، 2015.
108. فريدمان جورج، نافيل بيار، رسالة في سوسيولوجيا العمل. تر: يولاند عمانوئيل ، ط1، منشورات عويدات، بيروت، 1985.
109. فلوري لوران، ماكس فيبر. تر: محمد علي مقلد، ط1، دار الكتاب الجديد المتحدة، لبنان ، 2008.
110. فيبر ماكس، الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية. تر: محمد علي مقلد، د، ط، مركز الإنماء القومي، لبنان، دون تاريخ.
111. فيبر ماكس، الاقتصاد والمجتمع: الاقتصاد والأنظمة الاجتماعية والقوى المخلفات السيادة. تر محمد التركي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2015 .
112. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي. ط5، دار وائل، الاردن، 2009.
113. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم. ط3، دار وائل، الأردن، 2008.

114. القنيعي الإدريسي عبد الكريم ، الثقافة المقاولاتية، ط3، منشورات مقاربات، المغرب، 2016.
115. قويسم الميلود بن الهدار، موسوعة التحقيق المتكامل في نبذة من مناقب وعادات وقيم وتراث أجداد العروش الأوائل. ج3، ط1، دار اسامة، 2006.
116. كابان فليب، دورتيه جان فرنسوا، علم الاجتماع: أعلام وتواريخ وتيارات. تر: إياس حسن، ط1، دار الفرق، سوريا، 2010.
117. كنعان نواف، القيادة الإدارية. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
118. كوتنغهام جون ، العقلانية فلسفة متجددة. تر: محمود المنقذ الهاشمي ، ط1 ، المركز الإنمائي الحضاري ، حلب ، 1997 .
119. مافيزولي ميشال ، عود على بدء الأشكال الأساسية لما بعد الحداثة. تر: عبد زارو، ط1، إفريقيا الشرق، المغرب، 2016.
120. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . ط1، الدار الجامعية مصر، 2003.
121. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع. ط2 ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983.
122. مرقومة منصور ، القبيلة والسلطة والمجتمع في المغرب العربي: مقارنة انتروبولوجية، ط1، ابن النديم، الجزائر، 2015
123. معمر داود، مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري ، ط1، دار طليطلة، الجزائر، 2009.
124. معمري لحبيب، التنظيم في النظرية السوسيولوجية. ط1، منشورات ما بعد الحداثة، فاس، 2009.

125. معمري لحبيب، **المقاولة والثقافة**. ط1، منشورات مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية،المغرب،2017.
126. ملكيان مصطفى ، **العقلانية والمعنوية مقاربات في فلسفة الدين**. تر: عبد الجبار الرفاعي و حيدر نجف ،ط1 ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، بيروت ، 2010 .
127. موتيز برنار ، **سوسيولوجيا الصناعة**. تر: بهيج شعبان ،ط1 ، منشورات عويدات ، لبنان، 1974 .
128. موس مارسيل ، **مقالة في الهبة أشكال التبادل في المجتمعات الأرخية وأسبابه**، تر: محمد الحاج سالم، ط1، دار الكتاب الجديد، لبنان، 204.
129. المومني واصل جميل حسين، **الإدارة المدرسية الفعالة**.ط1،دار الحامد لتوزيع والنشر،الأردن،2008.
130. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، ط1، عمان: دار وائل، 2003.
131. نخبة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الأنثروبولوجيا ، **الأنثروبولوجيا علم دراسة الإنسان**.ط1، دار المعرفة الجامعية و مصر، 201.
132. نخبة من العلماء ، **التفسير المبسر** . ط2 ، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف ، السعودية، 2010.
133. النداوي عبد العزيز بدر ، **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية**.ط1،دار المسيرة، الأردن،2009.
134. نربرت إلياس، **مجتمع الأفراد**، تر: هاني صالح، ط1، دار الحوار، سوريا، 2014.
135. نشمياز شافا فرنكفورت، **نشمياز دافيد، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**. تر: ليلي الطويل ، بترا، سوريا، 2004.

136. هارمان جاك، خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية. تر: العياشي
عنصر، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010.

137. وولف جون بابتست، الجزائر و أوروبا: 1500-1830. تر: أبو القاسم سعد
الله، ط2، عالم المعرفة، الجزائر، 2015.

الرسائل الجامعية:

1. بلعدي علي، رهانات الشراكة والاستثمار الاجنبي بيم تناقض القيم والسلوك الاستراتيجي
للعامل والاطارات الصناعية دراسة ميدانية عن الشراكة الجزائرية والاجنبية . أطروحة
دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر2، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2011/2012.
2. بوخرية بوبكر، اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية: عقلانية في التنظيم و إنسانية
في العلاقات دراسة ميدانية بمؤسسة أسمدال. (أطروحة دكتوراه غير منشورة معهد علم
الاجتماع)، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر، 1992.
3. البوشي محمد بن ناصر ، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة
الأمنية . (رسالة ماجستير غير منشورة قسم العلوم الإدارية) جامعة نايف ، السعودية ،
2003.
4. التويجري عبد العزيز إبراهيم ، البيئة الداخلية ومستوى الأداء في الأجهزة الأمنية. (رسالة
ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 .
5. خالدي هدى ياسمين، القيم الثقافية للمجتمع النابلي بين الجيل الثاني والجيل الثالث:
دراسة ميدانية للأسرة النابلية بولاية الجلفة. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة
الجزائر2، قسم علم الاجتماع، 2010/2011
6. الذيب محمد، صورة أولاد نايل في الكتابات الفرنسية .رسالة ماجستير ، قسم اللغة العربية
وآدابها، جامعة يحيى فارس، المدية، 2011/2012.

7. رتيمي الفضيل، التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية دراسة ميدانية بمجمع صيدال. (أطروحة دكتوراه منشورة قسم علم الاجتماع)، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2005.
8. السكران ناصر محمد ابراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض 2004.
1. العايب سليم، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية:دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. اطروحة دكتوراه(غير منشورة) ، قسم لم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 ، 200/2006 .
9. عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة **PIPE GAZE**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة قسم علم الاجتماع)، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2005.
2. عيشاوي وهيبة ، الرهان المستقبلي لفعالية الاطارات، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2، 2011/2010 .
10. مراني حسان ، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية. أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باجي مختار، 2007/2006.
11. مولاي الحاج مولاي، العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات و تمثلات دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة - الغزوات. (أطروحة دكتوراه منشورة قسم علم الاجتماع)، جامعة وهران، الجزائر، 2005.
12. نعمان عباسي ، مقاربات علم الاجتماع بين التكامل والتعدد دراسة تحليلية في طبيعة المعرفة السوسيولوجية بين وحدة العلم وخصوصيات الواقع . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011/2010.

المجلات:

3. بدوي أحمد موسى، ما بين الفعل و البناء الاجتماعي: بحث في نظرية الممارسة لدى بيير بورديو. مجلة إضافات، الجمعية العربية لعلم الاجتماع و مركز الدراسات العربية، لبنان، العدد الثامن، خريف 2009.
13. بن بوهزة محمد ، بعض آثار الإصلاحات الاقتصادية العمومية: حالة بعض المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2001.
4. بن زروق جمال، التغيير داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصال في إنجاحه . مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد الأول والثاني ، 2010 ، جامعة دمشق ، سوريا .
5. بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة جوان 2002.
6. الساعد رشاد محمد ، مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، عدد 10، 2004.
7. عبد المؤمن فؤاد، سلطة الإطارات وملكية الدولة. منشورات CRASC (مركز البحوث الأنثروبولوجيا والاجتماعية والثقافية)، وهران، 2001.
8. غربي علي، معالم اقتصادية بارزة في التنمية المفقودة في الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، عدد 6، مقاربات سوسيولوجية للمجتمع الجزائري، عنابة، جوان 2000.
9. مديرية الثقافة، مجلة الجلفة حاضنة الثقافة الأصيلة. بولاية الجلفة.

القوانين و اللوائح القانونية:

المواد 2,3,4,5 على التوالي من المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

القواميس والمعاجم:

1. آبادي الفيروز ، القاموس المحيط ، ط8، مؤسسة الرسالة، لبنان . دون تاريخ.
2. ابن منظور ، لسان العرب .دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت ، 1990 .
3. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية.ط2 ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 .
4. بودون ريمون ، بوريكو فرنسوا، المعجم النقدي لعلم الاجتماع.تر: سليم حداد،ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1986.
5. خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع. ط1، دار الحداثة، 1984.
6. دينكن ميتشل ، معجم علم الاجتماع .تر: إحسان محمد الحسن ، ط2 ، دار الطليعة ، لبنان ، 1986.
7. الزبيدي محمد مرتضى ، تاج العروس ، ج8 ، ط1 ، بيروت ،دون تاريخ.
8. سكوت جون ، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. تر: محمد عثمان، ط1 ، الشبكة العربية للأبحاث، بيروت، 2009.
9. شوفالييه ستيفان، كريستيان شوفيري، معجم بورديو. تر: إبراهيم الزهرة،ط1، دار الناية، سوريا،2013.
10. غريب عبد الكريم، المنهل التربوي: معجم موسوعي في المصطلحات والمفاهيم البيداغوجية والديداكتيكية والسيكولوجية. ج2 ، منشورات عالم التربية ، المغرب، ط1 ، 2006 .

11. فيبر ماكس، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع . تر: هلال صلاح، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2011 .
12. مذكور إبراهيم ، المعجم الفلسفي ، ط1 ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، 1983.
13. مذكور إبراهيم و آخرون ، المعجم الوجيز. ط1 ، مجمع اللغة العربية، مصر ، 1980.
14. مذكور إبراهيم و آخرون ، المعجم الوسيط . ط4 ، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

الملتقيات:

1. بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة. أعمال الملتقى الدولي الثقافة والتسيير، 28-30 نوفمبر 1992، الجزائر .
2. عنصر العياشي ، النخبة الصناعية في الجزائر: دراسة حالة لإطارات مركب الصلب بالحجار. مؤتمر دولي حول النخب والمجتمع في العالم العربي: حالة مصر والجزائر، تنظيم مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي والتنمية بالجزائر، ومركز البحوث العربية بالقاهرة، تيميمون 23-25-مارس 2002.
3. عنصر العياشي ، الإطارات في المنشأة العمومية الجزائرية: تمثلات الهوية والطموحات، مداخلة بالملتقى الدولي حول التنمية والثقافات الوطنية، الجزائر، 13-15 ماي 1995، تنظيم UNSC ، CRASC.
4. عنصر العياشي، الإطارات في المنشأة العمومية تمثلات الهوية والطموحات. ملتقى الدولي حول التنمية والثقافات الوطنية في الجزائر، 13-15 ماي 1995، منظمة اليونسكو ومركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية .
5. مفتاح نادية ، الجلفة بين الاصاله والتحضر. الملتقى الوطني الأول : ولاية الجلفة المدينة والمجتمع، المركز الثقافي الاسلامي بالجلفة.

Books:

1. Aron Raymond, **La sociologie Allemande contemporaine** .QudrigePuf,Paris,1981,p125 .
2. Benachenhou Abdelatif, **Planification et développement de l'Algérie 1962–1980**.2ème Edition,O.P.U,Alger,1984, .
3. Bennis Warring, **Organizational psychology**. Allyn and Bacon, Boston,1969.
4. Bernoux Philippe, **la sociologie des organisations**, éditions du seuil, 2013.
5. Bloumer, Herbert, **Symbolic interaction** . Englewood cliffs . prentice Hall,USA, 1969.
6. Bollinger Daniel, Hofstede Geert,**Les differences culturelles dans le management: comment chaque pqys gere–t–il ses hommes**.Les edtions d'organistaion,Paris,1987
7. Boudon Raymand, Bourricaud François , **A critical dictionary of sociology**. Translated by: Peter Hamilron,3ED,Routledge , Britain,2003.
8. Bouedieu Pierre, **Questions sociologie**.2eme Edition ,Minuit ,Paris ,2002
9. Bourdieu Pierre, **A social critique of the judgement of taste**, Translated by Richard Nice, Eighth printing, Harvard University press, USA, 1996.

10. Bourdieu Pierre, **Sociologie de l'Algérie**.5^{eme} , Edition, Presses universitaires de France,Paris,1974,p 9–51 .
11. Bourdieu Pierre, **Sociologie de l'Algérie**.PUF,France,1980.
12. Boutefnouchet Mostafa ,**La Famille Algerienne:Evolution et caracteristiques recentes**.2ed,Societe nationale et de Diffusion,Alger,1982.
13. Boutefnouchet Mostefa, **La société Algérienne en transition**, opu, Alger, 2004.
14. Bouzar Wadi, **La mouvance et la pause: Regards sur la société algerienne**.1ere Ed, Société.
15. Boyer Luc, Equilbey Noël, **Organisation: Théories et Applications**. Ed organisation, .
16. Camus Albert, L'Exile et le royaume: L'Hôte. Nouvelles .Ed Gallimard,France,1957 .
17. Camus Albert,Œuvres complètes (1957–1959).Edition Gallimard,2008 .
18. Castells Manuel, Sociologie de l'espace industriel.Anthropos,Paris,1975.
19. Chevalier Françoise et Laroche Hervé, **Culture d'entreprise étude sur condition du réussite du changement**. Ed librairie, France, 1991.

20. CHIKHI Said, **Non identité au travail et société en Algérie**.
Revue Tunisienne du travail.
21. CHIKHI Said, **Question ouvrière et rapports sociaux: l'ouvrier, l'atelier, le bureaucrate**, université de Paris, 1986.
22. Chombart de lauwé, **Famille et habitation**, Tome 1: sciences humaines et conception de l'habitation, paris, CNRS. 1959.
23. Chombart de lauwé, **Famille et habitation**, Tome 2: un essai d'observateurs.
24. Crozier Michel, Erhard (F.) ,**L'acteur et le système**. Editions du Seuil,Paris,1977,p42 .
25. Crozier Michel, **La Société Bloquée**. Editions du Seuil, Paris, 1970.
26. Crozier Michele, **L'entreprise à l'écoute**, éditions du seuil, France, 1994,.
27. Davis Keith, **Human behavior at work**. McGraw hill, New York ,1997.
28. Doublet Jacques et Passelecq Olivier: **Les cadres**, ed, PUF Collection que sais-je", Paris, 1973.
29. El Kenz Ali, **Monographie d'une expérience industrielle en Algérie: le complexe sidérurgique d'Elhadjar (Annaba)**, Paris, 1983.
30. El kenzi Ali. **Le complexe sidérurgique d'El Hadjar une expérience industrielle en Algérie** .Editions CNRS, paris , 1987 .

31. Elkanz Ali, Guerid Djamel.,Chikhi Said,**Industrie et société:le cas de la SNS**,Avril1978–Juin1982,en collaboration.
32. Erving, Goffman, **The presentation of self in everyday life** . Anchor Books Ed, USA, 1959.
33. Etienne Dinet et Slimane Ben Brahim,Tableau de la vie arabe. Edition 2000, H.Piazza.
34. Eugène Fromentin, Une année dans le Sahel .Michel Lévy Frères, Libraires Editeurs,Paris,1859.
35. Expérimentale, Ed du CNRS, **Traveaux du groupe d'ethnologie sociale**, 1960.
36. GABYSIK (M): **Cadres qui êtes-vous ?** in BACHY (J.P), **Les cadres en France**, Colin, Paris, 1971.
37. George. Friedman, Naville Pierre, **Traité de sociologie du travail**, 1er Ed, Armand collin, France,1961.
38. Giddens Anthony,**The Constitution of society**. Polity Press,Oxford,1984..
39. Henri Fayol, **Administration industrielle et générale**. ENAG Editions, Algérie, 1990.
40. Herbert simon, **Administrative behavior**, fourth Edition, USA, 1978.
41. HERZBERG *Fredrick*, **The motivation at work** .New York ,John Wily and sons Inc ,1959.

42. Homans, George. **The Human Group**. Harcourt press, Jovanovich, 1956.
43. Jarniou Pierre, Tabatonie Pierre ,**Système de gestion et structure**. Éditions Puf,Paris,1975.
44. Jenkins Richard ,**Pierre Bourdieu Key sociologists** . Second Edition ,Routledge ,New York,2006,p52.
45. Jodelet Denise, **Représentations Sociales**: un domaine en extension, 1988.
46. Liabes Djilali ,**L'entreprise entre économie politique et société Algérie et la modernité**. La direction Alikenz Dakar/sénégal, Ed Codesria,1989
47. Mauss Marcel, **Essai sur le don suivi de: Rapports Reels et pratiques de la psychologie et de la sociologie**, 1er Ed, ENAG Editions, Algérie , 1989.
48. Mercure Daniel ,et autres ,**Culture et gestion en Algérie**. 1er Ed,Harmattan,Canada,1997.
49. Michelle Michele, **La Transfiguration du politique**: La tribalisation du monde, Grasset, paris, 1992.
50. Mills wright charles, **Les cols bancs**.Maspero,Paris,1966.
51. Mills wright charles, **The sociological Imagination**. 4Ed, New afterword, oxfored press university, USA, 2000, p147.
52. Nationale d'Edition et la Diffision.Alger,1983.

53. Norbert Elias, **what is sociology?**, Hutchinson and co, Great Britain, 1978.
54. Peretti Jean Marie, **Dictionnaire des Ressources Humaines**, Ed, Vuibert, Paris,
55. Quivy Raymond, Campenhoudt Luc van, **Manuel de recherche en sciences sociales**. 4eme Ed, Dunod ,Paris,2011.
56. Ritzer, George, **Cantemporary Sociological Theory** . N . York, Alfred Krypt, 1983
57. Robbins *Stephen*, **Organizational Behavior**, Prentice–Hall, New Jersey,2003.
58. Rock, Paul, **The Making of symbolic interactionism** . Macmillan, Basingstoke . USA, 1979.
59. Roger Aim ,**L'essentiel de la théorie des organisations**.1ere Edition,Gualino,Paris,2006
60. Saadi Nourddine(R.),**La gestion socialiste des entreprises en Algérie**.O.P.U,Alger,1982.
61. Sainsaulieu Renaud ,**L'entreprise c'est une affaire de société**.Ed fondation nationale des sciences politiques,Paris,1990, .
62. sainsaulieu Renaud, **La construction des identités au travail**, sciences, Humaines n° 20, 1998,
63. Sansaulieu Renaud , **L'identité au travail**. Presse de la fandation Nationale des sciences politiques, Paris, 1977.

64. Scott John, **Sociology the key concepts**. 1st published ,
Routledge , New York ,2006, p138 .
65. Taylor *Frederic Winslow* ,**La direction scientifique des
entreprises**, traduit par Luc Maury ,1ere Ed , Dunod , Paris .
66. Touraine Alain, **Le retour de l'acteur**, Paris, Faiyard, 1984.
67. Weber Max ,**Economie et société: Les categories de la
sociologie** .Traduit par Julien freud et autres, Tome 01, Ed 03, Pocket
, 2010 .
68. Weber Max ,**The Protestant Ehtic and the Spirit of Capitalism**
.Translated by Talcott Parsons ,Second Edition ,Routledge ,New
York,2005 .

Journals:

1. Campbell John , Scarapelle Vida, **Job satisfaction** . Journal of
 2. Kalberg Stephen,**Max Weber's types of rationality:
Cornerstones for the analysis of rationalization processes in
history**. The American journal of sociology, Vol 85,No 5,
Mar1980 .
 3. Lock Edwin , **The relationship of Task liking and satisfaction** .
Journal of Applied Psychology ,USA , No: 49, 1960 .
 4. Nestern , **Strategic planning in school an oxymoron** . School
leadership and management , USA , V 18 , N: 04 ,1994.
- personal Psychology, USA, V 101, No:04 , 1983.

الملاحق



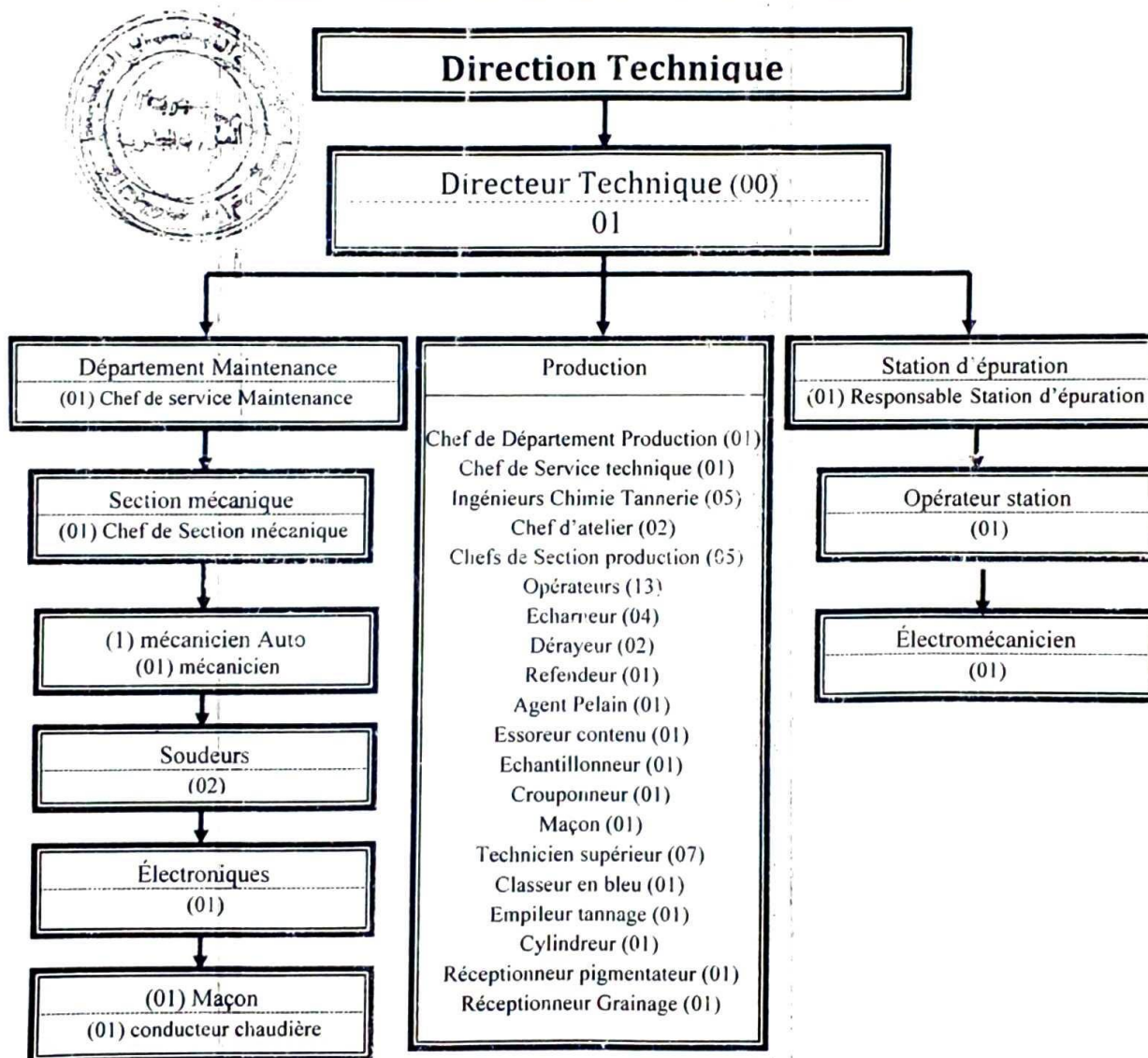
THP /SPA.

Tannerie des Hauts Plateaux Djelfa.

Société par Action au Capital Social de : 100.000.000,00 DA.

TANNERIE DES HAUTS PLATEAUX
DJELFA

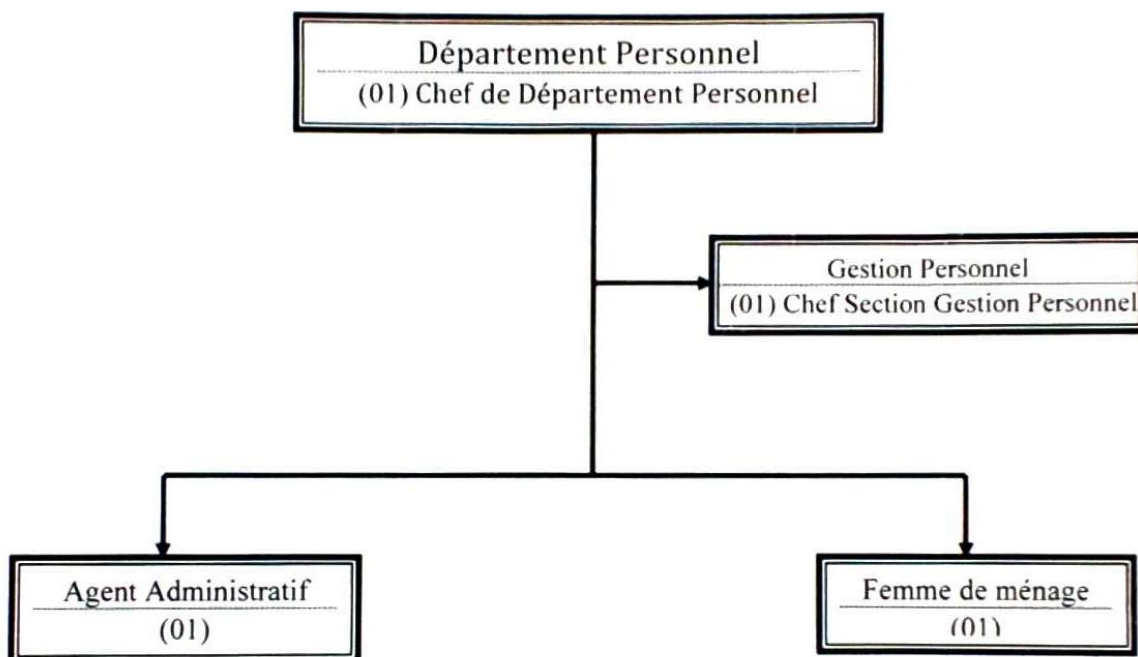
Organigramme Actuel de la Structure





الجزائرية للجلود و مشتقاته
L'ALGERIENNE DES CUIRS ET DERIVES
A.C.E.D D J E L F A . Zone Industrielle Djelfa B.P 292 - Djelfa-

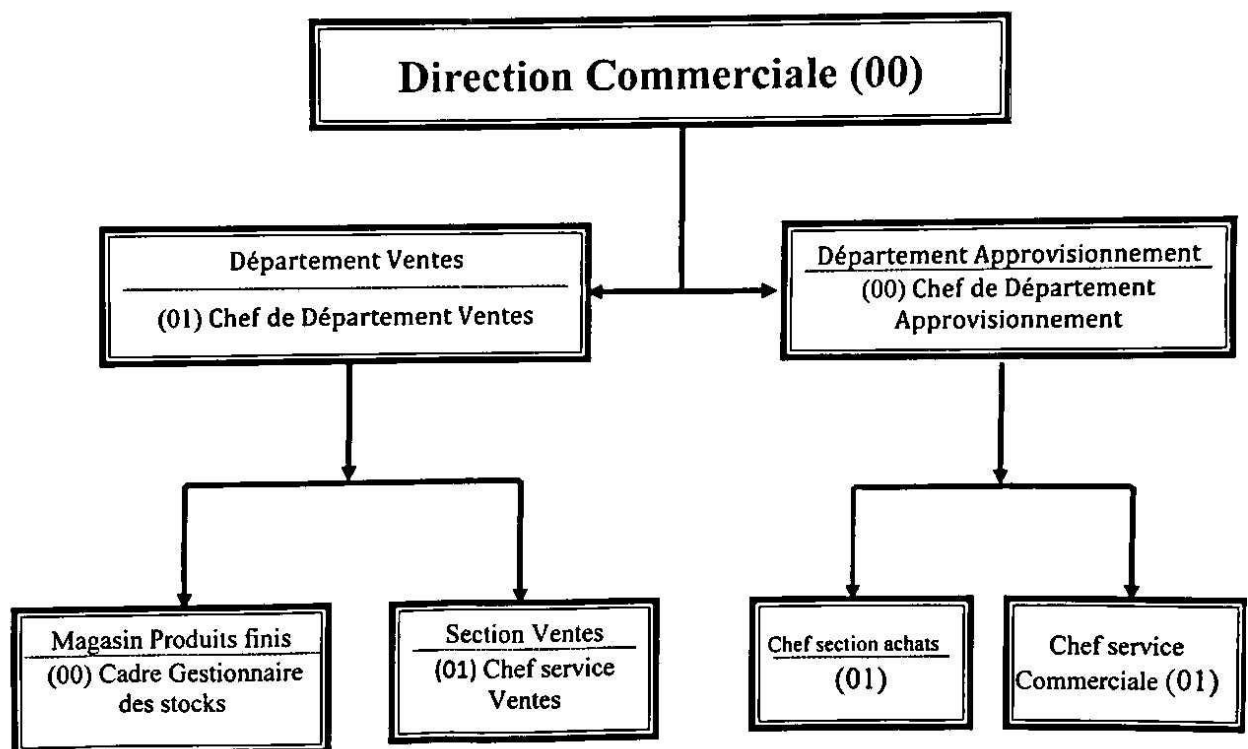
Organigramme Actuel de la Structure





الجزائرية للجلود و مشتقاته
L'ALGERIENNE DES CUIRS ET DERIVES
A.C.E.D D J E L F A . Zone Industrielle Djelfa B.P 292 - Djelfa-

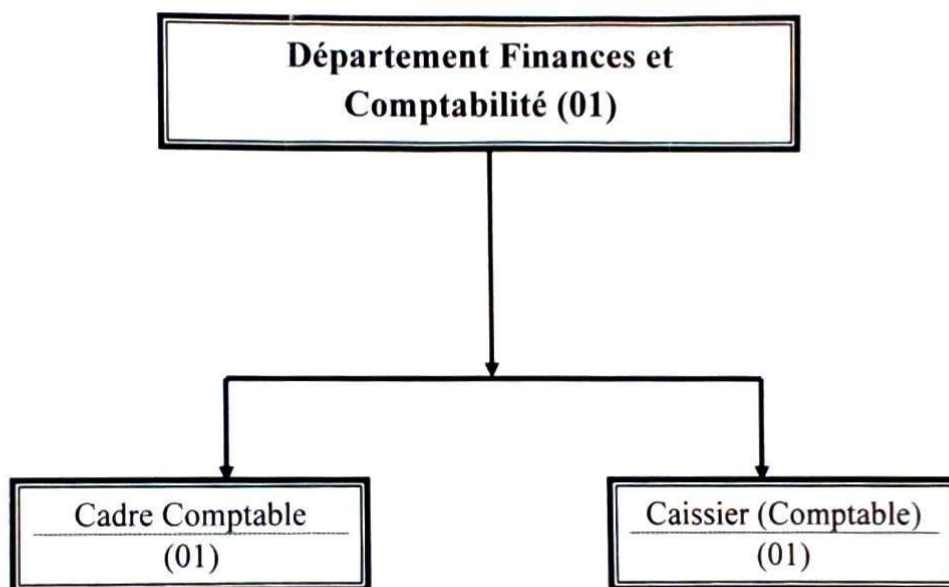
Organigramme Actuel de la Structure





الجزائرية للجلود و مشتقاته
L'ALGERIENNE DES CUIRS ET DERIVES
A.C.E.D D J E L F A . Zone Industrielle Djelfa B.P 292 - Djelfa-

Organigramme Actuel de la Structure





الجزائرية للجلود و مشتقاته
L'ALGERIENNE DES CUIRS ET DERIVES
A.C.E.D D J E L F A . Zone Industrielle Djelfa B.P 292 - Djelfa-

Organigramme Actuel de la Structure

