

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الموضوع

تعدّد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته
بفعالية التسيير

-دراسة ميدانية بمؤسسة "سيال SEAAL"-

رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

- تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوزيدة عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

صديقي فاطنة

السنة الجامعية: 2014 - 2015

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

الغالية، أمي الحبيبة

الغالي، أبي العزيز

إلى من ساندوني ودعموني وحققوني حتى أصل إلى ما وصلت إليه

إخوتي الأعزاء

إلى الغالي، زوجي العزيز

إلى زوجة أخي، وزوج أختي

إلى أبناء أختي، مريم، أمين، ليلى

إلى ابنة أخي ربيعة وابن أخي أبو بكر الصديق

كلمة شكر

أشكر الله العزيز الحميد على توفيقه الذي تتم بنعمته الصالحات

حمدا يليق بجلال وجهه

و عظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى و إذا رضي و بعد الرضا

حمدا عظيما يليق بمقامه.

أشكر المولى عز وجل الذي وفقني على هذا الإنجاز و أعانني عليه

بالصبر الذي هو مفتاح كل الأعمال

و أتقدم بكل الشكر و العرفان و أسمى عبارات التقدير و الاحترام إلى

الأستاذ و الدكتور المشرف " بوزيدة عبد الرحمان "

الذي لم يبخل علي بالصائح و الإرشادات القيّمة و أرواني

من معرفته الغنية و كان لي خير مرشد و معين.

و أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة الطاقم البشري العامل بمؤسسة " سيال "

وخصوصا

خالد معيز، و ليليا اللذان ساعداني كثيرا في الإجراءات التطبيقية

للدراسة

كما أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذه الرسالة.

فاطنة

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

أ - د مقدمة

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة

02 مدخل

03 أولاً- الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة

03 1- إشكالية الدراسة

10 2- أهداف الدراسة

11 3- أسباب اختيار الموضوع وأهميته

12 ثانياً- الإطار المفاهيمي للدراسة وعرض الدراسات السابقة

12 1- الإطار المفاهيمي للدراسة

25 2- الدراسات السابقة

39 3- المسلمات المستفادة من نتائج الأبحاث السابقة

42 خلاصة

الفصل الثاني: الثقافة وثقافة المؤسسة

44 مدخل

45 أولاً- الثقافة

45 1- مفهوم الثقافة

47	2- خصائص الثقافة
50	3- تصنيف الثقافة وعناصرها
54	4- طرق نقل الثقافة
61	5- مهام ووظائف الثقافة
62	6- التغيير الثقافي
64	ثانيا - التعدّد (التنوّع) الثقافي بالمجتمع
65	1- مفهوم التعدّد الثقافي
69	2- العولمة والتعدّد الثقافي
71	3- تأثير التعدّد الثقافي على الهوية الثقافية
75	ثالثا - ثقافة المؤسسة
75	1- مفهوم ثقافة المؤسسة
80	2- عناصر وطرق نقل ثقافة المؤسسة
84	3- أنواع ثقافة المؤسسة
85	4- خصائص ثقافة المؤسسة
88	5- محددات ثقافة المؤسسة
89	6- آليات خلق ثقافة المؤسسة
94	خلاصة

الفصل الثالث: إشكالية تسيير قطاع المياه بالمؤسسة الجزائرية

96	مدخل
97	أولا - المؤسسة
97	1- تعريف المؤسسة
99	2- الأهداف الرئيسية للمؤسسة
101	3- وظائف المؤسسة

112	4- تصنيفات المؤسسة.....
114	ثانيا- مراحل التسيير بالمؤسسة الجزائرية.....
114	1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1964).....
118	2- مرحلة الشركة الوطنية (1964-1970).....
119	3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1970-1980).....
122	4- مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988).....
127	5- مرحلة استقلالية المؤسسة (1988-1990).....
130	6- مرحلة خصصة المؤسسة (1990 إلى يومنا هذا).....
134	ثالثا- سوسولوجيا التنمية البيئية والمياه.....
137	1- تحديد معنى المياه.....
138	2- مصادر المياه.....
139	3- تلوث المياه.....
141	4- تسيير قطاع المياه بالجزائر.....
147	خلاصة.....

الفصل الرابع: التسيير المؤسساتي

150	مدخل.....
151	أولا- مفاهيم عامة حول التسيير.....
151	1- مفهوم التسيير.....
152	2- مميزات التسيير.....
154	3- وظائف التسيير.....
171	4- التسيير والمسير.....
177	5- أهداف التسيير.....

178	ثانيا- أهم النظريات التسييرية
180	1- إسهامات مبكرة في الفكر التسييري
181	2- الفكر التسييري الكلاسيكي
190	3- المدرسة النيوكلاسيكية
198	4- الإسهامات الحديثة
212	5- الإسهامات المعاصرة في التسيير
215	خلاصة

الفصل الخامس: التغيير التنظيمي

217	مدخل
218	أولاً- التغيير التنظيمي (مفهومه، خصائصه، أهميته، أهدافه)
218	1- مفهوم التغيير التنظيمي
219	2- عناصر عملية التغيير التنظيمي وأهم خصائصها
221	3- أهمية التغيير التنظيمي
223	4- أهداف التغيير التنظيمي
224	ثانيا- آليات إحداث عملية التغيير التنظيمي
224	1- مجالات التغيير التنظيمي
237	2- خطوات ومراحل عملية التغيير التنظيمي
240	3- مقاومة التغيير التنظيمي
244	4- طرق العلاج والوقاية من التغيير التنظيمي
245	خلاصة

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

247	مدخل
249	أولاً- خطوات البحث الموضوعي والمنهجي للدراسة

249	1- المرحلة الاستكشافية.....
254	2- المناهج المستعملة في البحث.....
255	3- تقنيات جمع وتحليل المعطيات.....
262	ثانيا- خطوات عملية البحث الميداني بمؤسسة "سيال SEAL".....
262	1- مفاهيم عامة حول المؤسسة محل الدراسة.....
271	2- الدراسة الاستطلاعية.....
273	3- عينة الدراسة.....
274	4- صعوبات الدراسة.....
275	خلاصة.....

الفصل السابع: هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات وأهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النمط من التسيير

277	مدخل.....
279	أولاً- هوية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات.....
	1- الهدف الأساسي من وجود التسيير الأجنبي (الفرنسي) بمؤسسة "سيال
282	SEAL".....
283	2- إجبارية إتباع التسيير بمؤسسة "سيال".....
291	3- الرقابة بالمؤسسات متعددة الثقافات.....
298	4- سلوك الأجانب سلوكات منافية للثقافة المحلية بالمؤسسة.....
299	ثانيا- أسس ومبادئ التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات.....
300	1- تعرض العمال للمشاكل.....
303	2- التدخل المباشر للتسيير الأجنبي في حل مشاكل العمال.....
311	3- تعرض العمال للظلم.....
319	4- حقوق وواجبات العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال SEAL".....

322 خلاصة

الفصل الثامن: الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات متعددة الثقافات

324 مدخل

326 أولاً- الرضا المادي للعمال بالمؤسسات متعددة الثقافات

328 1- مستوى أجر العامل بالمؤسسات متعددة الثقافات

333 2- رأي العمال في ملاءمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤديونها

337 3- رضا العمال عن الأجر

346 4- تأثير الأجر على الأداء

350 5- تقديم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسات متعددة الثقافات

352 ثانياً- الرضا المعنوي للعمال بالمؤسسات متعددة الثقافات

353 1- العنصرية والتمييز ما بين العمال

360 4- تكوين العمال بالمؤسسات متعددة الثقافات

365 5- الترقية بالمؤسسات متعددة الثقافات

373 6- تكريم الموظفين بالمؤسسات متعددة الثقافات

381 خلاصة

الفصل التاسع: فعالية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات

385 مدخل

أولاً- تقييم التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات من قبل العمال الجزائريين

388 بمؤسسة "سيال SEAAL"

389 1- تقييم تسيير مؤسسة "سيال SEAAL"

394 2- الإضافات التقنية التي جاء بها التسيير الأجنبي

394 3- العمال الأكثر فعالية حسب رأي العمال الجزائريين

397 4- تقييم سير نجاح المؤسسة من قبل العمال الجزائريين

401	5- تصوّر العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال SEAL" بعد مغادرة الأجنبي
406	6- رأي العمال الجزائريين في ضرورة تواجد العمال الأجنبي بمؤسسة "سيال SEAL".....
410	ثانيا- تقييم التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات من قبل العمال الأجنبي بمؤسسة "سيال SEAL".....
410	1- النقائص التي وجدها الأجنبي بمؤسسة "سيال SEAL" عند التحاقهم بالعمل.....
414	2- وجود فروقات ما بين ثقافة التسيير "الجزائرية والفرنسية".....
415	3- معرفة العمال الأجنبي للجزائر قبل العمل بمؤسسة "سيال SEAL".....
416	4- الإضافات التي قدّمها المسيّرين الأجنبي لمؤسسة "سيال SEAL".....
417	5- الصّعوبات التي واجهت المسيّرين الأجنبي بمؤسسة "سيال SEAL".....
418	6- تصوّر الأجنبي لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرتهم.....
419	7- فعاليّة التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات حسب رأي المدير العام لمؤسسة "سيال" "جون مارك جوان".....
421	خلاصة.....
422	خلاصة الدراسة.....
425	قائمة المراجع.....
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي عند "بيرو"	291
2	متغير الجنس بالنسبة للعمال الجزائريين	265
3	متغير الجنس بالنسبة للعمال الأجانب	265
4	متغير السن بالنسبة للعمال الجزائريين	266
5	متغير السن بالنسبة للعمال الأجانب	267
6	متغير المستوى التعليمي للعمال الجزائريين	267
7	متغير المستوى التعليمي للعمال الأجانب	268
8	متغير الأقدمية المهنية للعمال الجزائريين	269
9	متغير الأقدمية المهنية للعمال الأجانب	270
10	متغير الدرجة المهنية للعمال الجزائريين	271
11	الهدف الأساسي من وجود هذا النمط من التسيير بمؤسسة "سيال"	282
12	إجبارية إتباع التسيير الأجنبي	283
13	ارتباط متغير الجنس بإجبارية إتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال"	285
14	ارتباط متغير السن بإجبارية إتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال"	286
15	ارتباط متغير المستوى التعليمي بإجبارية إتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال"	287
16	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بإجبارية إتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال"	289
17	ارتباط متغير الدرجة المهنية بإجبارية إتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال"	290
18	نظام الرقابة بالمؤسسات متعددة الثقافات	292
19	ارتباط متغير الجنس بنظام الرقابة بمؤسسة "سيال"	293
20	ارتباط متغير السن بنظام الرقابة بمؤسسة "سيال"	294

295	ارتباط متغير المستوى التعليمي بنظام الرقابة بمؤسسة "سيال"	21
296	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بنظام الرقابة بمؤسسة "سيال"	22
297	ارتباط متغير الدرجة المهنية بنظام الرقابة بمؤسسة "سيال"	23
299	سلوك الأجانب سلوكيات منافية للثقافة المحلية بالمؤسسة	24
301	تعرض العمال للمشاكل	25
302	سهولة حل المشاكل	26
303	سبب سهولة حل المشاكل عند العمال	27
304	التدخل المباشر للتسيير في حل مشاكل العمال	28
305	ارتباط متغير الجنس بحدوث المشاكل عند العمال	29
306	ارتباط متغير السن بحدوث المشاكل عند العمال	30
307	ارتباط متغير المستوى التعليمي بحدوث المشاكل عند العمال	31
308	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بحدوث المشاكل عند العمال	32
310	ارتباط متغير الدرجة المهنية بحدوث المشاكل عند العمال	33
311	تعرض العمال للظلم	34
312	الجهات المتسببة في تعرض العمال للظلم	35
313	ارتباط متغير الجنس بوجود الظلم	36
314	ارتباط متغير السن بوجود الظلم	37
315	ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود الظلم	38
317	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود الظلم	39
318	ارتباط متغير الدرجة المهنية بوجود الظلم	40
328	مستوى أجر العامل بالمؤسسات متعددة الثقافات	41
329	ارتباط متغير المستوى التعليمي بمستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل	42
331	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بمستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل	43

332	ارتباط متغير الدرجة المهنية بمستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل	44
333	رأي العمال في ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤديونها	45
334	ارتباط متغير المستوى التعليمي بملائمة الأجر	46
335	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بملائمة الأجر	47
337	ارتباط متغير الدرجة المهنية بملائمة الأجر	48
338	رضا العمال عن الأجر	49
339	سبب رضا العمال عن الأجر بمؤسسة "سيال"	50
340	سبب عدم رضا العمال عن الأجر بمؤسسة "سيال"	51
341	ارتباط متغير الجنس برضا العمال عن الأجر	52
342	ارتباط متغير السن برضا العمال عن الأجر	53
343	ارتباط متغير المستوى التعليمي برضا العمال عن الأجر	54
344	ارتباط متغير الأقدمية المهنية برضا العمال عن الأجر	55
345	ارتباط متغير الدرجة المهنية برضا العمال عن الأجر	56
347	تأثير الأجر على الأداء	57
348	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتأثير الأجر على الأداء	58
349	ارتباط متغير الدرجة المهنية بتأثير الأجر على الأداء	59
351	تقديم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسات متعددة الثقافات	60
353	عامل العنصرية والتمييز ما بين العمال	61
354	سبب وجود العنصرية والتمييز ما بين العمال	62
355	ارتباط متغير الجنس بوجود التفرقة والتمييز ما بين العمال	63
356	ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود التفرقة والتمييز ما بين العمال	64
357	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود التفرقة والتمييز ما بين العمال	65
359	ارتباط متغير الدرجة المهنية بوجود التفرقة والتمييز ما بين العمال	66

360	تكوين العمال بالمؤسسات متعددة الثقافات	67
361	استفادة العمال من التكوين	68
362	ارتباط متغير الجنس بتكوين العمال	69
363	ارتباط متغير المستوى التعليمي بتكوين العمال	70
364	ارتباط متغير الدرجة المهنية بتكوين العمال	71
366	الترقية بالمؤسسات متعددة الثقافات	72
366	المسؤول عن الترقية بالمؤسسات متعددة الثقافات	73
367	أساس الترقية عند المسيّرين الأجانب	74
368	أساس الترقية عند المسيّرين الجزائريين	75
369	ارتباط عامل الجنس بوجود الترقية	76
370	ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود الترقية	77
372	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود الترقية	78
373	تكريم الموظفين	79
374	احتمال تغيير العمال للمؤسسة في حالة الأجر المرتفع بمؤسسة أخرى	80
375	سبب عدم تغيير العمال للمؤسسة	81
376	ارتباط متغير السن بعامل تغيير المؤسسة	82
378	ارتباط متغير المستوى التعليمي بعامل تغيير المؤسسة	83
379	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بعامل تغيير المؤسسة	84
389	تقييم تسيير مؤسسة "سيال"	85
390	جودة التسيير متعدد الثقافات الراجعة للتسيير الأجنبي	86
391	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتقييم التسيير	87
393	ارتباط متغير الدرجة المهنية بتقييم التسيير	88
394	الإضافات التقنية للتسيير الأجنبي	89

395	العمال الأكثر فعالية حسب رأي العمال الجزائريين	90
396	رأي العمال الجزائريين في أداء العمال الأجانب الذين يعملون معهم	91
397	رأي العمال الجزائريين في أداء العامل الجزائري	92
398	تقييم سير نجاح المؤسسة من قبل العمال الجزائريين	93
399	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتقييم سير نجاح المؤسسة	94
400	ارتباط متغير الدرجة المهنية بتقييم سير نجاح المؤسسة	95
401	تصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرة الأجانب	96
402	ارتباط متغير المستوى التعليمي بتصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال"	97
403	ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال"	98
405	ارتباط متغير الدرجة المهنية بتصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال"	99
406	رأي العمال الجزائريين في ضرورة تواجد العمال الأجانب لتسيير مؤسسة "سيال"	100
407	رأي العمال الجزائريين في سبب ضرورة تواجد العمال الأجانب لتسيير مؤسسة "سيال"	101
407	رأي العمال الجزائريين في سبب عدم ضرورة تواجد العمال الأجانب لتسيير مؤسسة "سيال"	102
408	ارتباط متغير المستوى التعليمي بضرورة تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال"	103
409	ارتباط متغير الدرجة المهنية بضرورة تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال"	104
411	نقص الجانب النظامي لمؤسسة "سيال"	105
412	نقص الجانب التكنولوجي لمؤسسة "سيال"	106

413	نقص الجانب التسييري لمؤسسة "سيال"	107
414	ذهنيات العمال الجزائريين	108
414	وجود فروقات ما بين ثقافة التسيير الجزائرية والفرنسية	109
415	معرفة الأجانب للجزائر قبل الالتحاق بمؤسسة "سيال"	110
416	الإضافات التي قدمها المسيرين الأجانب لمؤسسة "سيال"	111
417	الصعوبات التي واجهت المسيرين الأجانب بمؤسسة "سيال"	112
418	تصور الأجانب لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرتهم	113

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	دور وسائل الإعلام في تنشئة الطفل	60
2	الخصائص الرئيسية لثقافة المؤسسة	86
3	مراحل التأقلم الاجتماعي في المنظمات	92
4	الأنشطة الأساسية للمؤسسة	101
5	أنشطة التسويق	102
6	أنشطة الإنتاج	105
7	النظام الإنتاجي	106
8	أنشطة الإدارة المالية والتمويل	107
9	أنشطة إدارة الأفراد	109
10	أنشطة إدارة المشتريات والمخازن	111
11	التسيير كعملية دائرية مستمرة	154
12	العلاقة الدائرية بين عملية التسيير ونتيجتها التطبيقية (التنظيم)	158
13	مستويات المسيرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية	174
14	أدوار المسير	176
15	هرم الحاجات لـ "ماسلو"	196
16	مكونات النظام	201
17	أهمية التغيير	223
18	التغيير التشغيلي والتغيير الاستراتيجي	231
19	الغايات التنظيمية للتغيير	237
20	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة	243

فهرس ملحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الاستمارة الخاصة بالعمال الجزائريين باللغة الفرنسية
2	الاستمارة الخاصة بالعمال الجزائريين باللغة العربية
3	الاستمارة الخاصة بالعمال الأجانب
4	مقال من صحيفة "Liberté" عن مدير مؤسسة "سيال" "جون مارك جوان"
5	معلومات خاصة بمؤسسة "سيال" (التعريف، الهيكل التنظيمي، المهام...)
6	فهرس القانون الداخلي لمؤسسة "سيال" والقانون الداخلي المتعلق بحقوق وواجبات العمال باللغة العربية
7	فهرس القانون الداخلي لمؤسسة "سيال" والقانون الداخلي المتعلق بحقوق وواجبات العمال باللغة الأجنبية

مقدمة

الدراسة

مقدمة

إن فكرة التعدد الثقافي سواء بالمجتمع أو بالمؤسسات باتت من أهم المواضيع التي يركز على فهمها ودراستها كل من عالم الاجتماع، وعالم النفس، وعالم الاقتصاد وكذا عالم السياسة، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة خصوصا في عصرنا الحالي الذي ظهرت به ظاهرة تنوع الثقافات بالمجتمعات وكذا بالمؤسسات التي أصبحت تبحث عن الفعالية التنظيمية بأي شكل من الأشكال وخصوصا باعتمادها على ثقافات أجنبية أخرى مع ثقافتها المحلية للوصول إلى الفعالية، ومثال ذلك مؤسسة "سيال" هذه المؤسسة التي تنشط بمجال (تصفية وتوزيع المياه) حيث أنها لجأت إلى الاستناد بمسير أجنبي لغرض تكوين الإطارات الجزائرية لتمكينهم من إدارة وتسيير شؤون المؤسسة بعد مغادرة الأجانب وانتهاء العقد المبرم ما بين (الشركة الجزائرية للمياه) و (الديوان الوطني للصرف الصحي).

إن عدم تمكن المسيرين الجزائريين بمؤسسة "سيال" من إدارة المؤسسة إدارة جيدة تحقق للزبون المياه الصالحة للشرب جعل من السلطات الجزائرية تستند بهذا المسير الفرنسي الذي صاحب تواجده تنوع ثقافي بالمؤسسة (ثقافة محلية جزائرية) و(ثقافة أجنبية فرنسية) تعمل كلها ضمن مؤسسة واحدة لغرض واحد وهو (توفير المياه الصالحة للسكان) إلا أن هذا التعدد الثقافي قد يولد لنا العديد من النزاعات والصراعات ما بين العمال إذا لم يستطع التسيير القائم بالمؤسسة ضبط هذا التنوع وجعله يسير ضمن وتيرة واحدة وضمن ثقافة مؤسساتية واحدة تعمل على الوحدة التنظيمية ما بين العمال (الجزائريين والفرنسيين).

كما أن للمدراء الدور الكبير والأساسي في ضبط هذا التنوع والتعدد الثقافي لذا ينبغي على المدراء أن يمتلكوا القدرة على فهم هذه الاختلافات الثقافية ما بين العمال بخلق نوع من التناسق والانسجام والتأقلم مع هذا التنوع بشكل يكون مصدر قوة ونجاح للمؤسسة بدلا من أن يكون مصدر ضعف وتأخر لها.

مقدمة

وهكذا فإن تبني مؤسسة ما لتسيير أجنبي يفقدها هويتها التسييرية إلا أنه لا يفقدها صلاحياتها القانونية من حيث امتلاكها، ووجود مسيرين محليين بها، يعملون جاهدين للوصول إلى ما توصل إليه غيرهم من قدرات وإمكانات تسييرية.

من هنا جاء اهتمامنا بموضوع تسيير التعدد الثقافي بالمؤسسة، خصوصا كوننا درسنا موضوع ثقافة المؤسسة في مرحلة ليسانس، هذا ما جعل منا نهتم بموضوع التعدد الثقافي بالمؤسسات وكيفية إدارته من قبل المسيرين سواء الأجنب أم المحليين، وكان اختيارنا لمؤسسة "سيال" بالصدفة كون أنها مؤسسة جزائرية تضم مسيرين أجنب.

وقد تم الانطلاق من الإشكالية التالية:

إلى أي مدى استطاعت مؤسسة تصفية وتوزيع المياه "سيال SEAL" كمؤسسة متعددة الثقافات تضم الثقافة المحلية الجزائرية والثقافة الأجنبية الفرنسية من خلال أسلوب ونوع تسييرها وكذا من خلال الثقافة المؤسساتية المتبنية خلق الاندماج الثقافي لتحقيق أهدافها وغاياتها الخدمائية؟

إن معالجة هذه الإشكالية فرض علينا التعمق في العديد من المفاهيم المرتبطة بالموضوع وذلك للوصول إلى نتائج ايجابية ومنطقية، فتم التركيز على كل من المفاهيم التالية: ثقافة المجتمع، التعدد الثقافي بالمجتمع، الهوية الثقافية، المؤسسة، التسيير، ثقافة المؤسسة، التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، التعدد الثقافي بالمؤسسة، هوية المؤسسة، الفعالية التنظيمية.

بعد تحديدنا لإشكالية الدراسة والتعمق في المفاهيم انتقلنا إلى نقطة أساسية وهي دراسة أهم النظريات التي تكلمت عن موضوع التسيير بصفة عامة وكانت النظريات عديدة بتعدد وجهات وآراء كل مفكر بحسب تخصصه.

أما من حيث المنهج والتقنيات فقد تم اختيار منهج البحث العلمي الذي يضم كل من المنهج الكمي والكيفي، أي أن تقنيات ووسائل جمع المعلومات تضمنت التحليل الكمي للاستمارة التي

مقدمة

تم توزيعها على العمّال الجزائريين وكذا العمّال الأجانب، إضافة إلى التحليل الكيفي الذي تضمن تقنية الملاحظة وتقنية تحليل المقال الصحفي الذي تم إجراؤه مع مدير مؤسسة "سيال" "جون مارك جوان" من قبل صحيفة (الحرية *liberté*) إضافة إلى قيامنا بتحليل وثيقة رسمية للقانون الداخلي للمؤسسة.

وبالنسبة لتقنيات فرز وتحليل المعطيات فاعتمدنا على الطريقة اليدوية التقليدية التي نحبذ كثيرا استعمالها.

أمّا من حيث تصميم الدراسة وفصولها فقد تم تقسيمها إلى تسعة فصول:

الفصل الأول: يتعلق هذا الفصل بالمقاربة المنهجية للدراسة، من حيث إشكالية الدراسة أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وأيضا الإطار المفاهيمي للدراسة وأهم الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع.

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل للثقافة من حيث مفهومها، خصائصها تصنيف الثقافة وعناصرها، طرق نقل الثقافة، مهام ووظائف الثقافة، التغيير الثقافي، كما تم التطرق في هذا الفصل لمفهوم التعدد الثقافي، وتأثير العولمة في حدوثه، وأيضا تأثير التعدد الثقافي على الهوية الثقافية، كما يضم هذا الفصل أيضا ثقافة المؤسسة التي هي انعكاس لثقافة المجتمع الكلي لذا فقد تطرّقنا في هذه النقطة إلى كل من مفهوم ثقافة المؤسسة، خصائصها، عناصرها وطرق نقلها، محدّداتها، آليات خلقها والمحافظة عليها.

الفصل الثالث: قمنّا في هذا الفصل بالتطرق لكل من المؤسسة من حيث مفهومها ووظائفها تصنيفها، وأهم المراحل التسييرية التي مرّت بها المؤسسة الجزائرية، إضافة إلى قيامنا بتحديد معنى التنمية والمياه ومراحل التسيير التي مرّ بها هذا القطاع (قطاع المياه)

الفصل الرابع: يعنى هذا الفصل بالتسيير المؤسساتي من حيث المفهوم، المميزات، الوظائف الأهداف، إضافة إلى أهم النظريات التي تكلمت عن موضوع التسيير.

الفصل الخامس: يتعلق بالتغيير التنظيمي من حيث مفهومه، عناصره، أهميته والهدف من القيام به، مجالات التغيير التنظيمي، خطواته ومراحله، أهم النقاط التي يمسها التغيير التنظيمي، طرق العلاج والوقاية من التغيير التنظيمي.

الفصل السادس: نركز في هذا الفصل على أهم الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة، من حيث المنهج، التقنيات، أسلوب فرز وتحليل المعطيات، وأيضا نتناول في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والعينة التي تم أخذها لإجراء الدراسة عليها.

الفصل السابع: نقوم في هذا الفصل بعرض لأهم النقاط التي تبين لنا هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات بمؤسسة "سيال" من حيث الهدف الأساسي من تواجد الأجانب وإجبارية إتباع التسيير إضافة إلى عنصر الرقابة، تعرض العمال للمشاكل بالمؤسسة، وأيضا حقوق وواجبات العمال حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

الفصل الثامن: نقوم في هذا الفصل بالتركيز على معرفة الرضا الوظيفي للعمال عن التسيير متعدد الثقافات من خلال التركيز على الرضا المادي والمعنوي لهم.

الفصل التاسع: نحاول في هذا الفصل القيام بمعرفة مدى فعالية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات من خلال تقييم العمال الجزائريين لذلك وكذا من خلال آراء العمال الأجانب، إضافة إلى قيامنا بمعرفة تصور كلا الطرفين (الجزائريين والفرنسيين) لمستقبل المؤسسة بعد مغادرة الأجانب وانتهاء العقد المبرم ما بين (الشركة الجزائرية للمياه) و(الديوان الوطني للصرف الصحي).

وفي الأخير خلاصة لأهم نتائج الدراسة، وقائمة لأهم المراجع التي تم الاعتماد عليها إضافة إلى بعض الملاحق التي تتعلق بالاستمارة الخاصة بالجزائريين، والاستمارة الخاصة بالأجانب، والمقال الصحفي لمدير مؤسسة "سيال" وأيضا القانون الداخلي للمؤسسة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة

مدخل

أولاً- الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- أهداف الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع وأهميته

ثانياً- الإطار المفاهيمي للدراسة وعرض الدراسات السابقة

1- الإطار المفاهيمي للدراسة

2- الدراسات السابقة

3- المسلمات المستفادة من نتائج الأبحاث السابقة

خلاصة

مدخل

تتوقف عملية البحث العلمي أساسا على قدرة الباحث السوسيولوجي في تحديد إشكالية دراسته تحديدا دقيقا، تمكنه فيما بعد من السير السليم في أسس ومبادئ البحث العلمي المنهج إضافة إلى أن هذه العملية تتوقف أيضا على قدرة الباحث في الانتقال من موضوع اجتماعي بسيط إلى موضوع سوسيولوجي، يتبع منهاجا واضحا ويعتمد على تقنية معينة، وهكذا فإن هذه الخطوة من البحث العلمي تعتبر من أهم الخطوات، كون أنها تمكّننا من تناول الموضوع بسهولة فيما بعد، إضافة لكل هذا فإن لعملية تحديد مفاهيم الدراسة تحديدا واضحا تعتبر من العوامل التي تساعد الباحث في عملية التحليل الدقيق لمعطيات وبيانات الدراسة هذا بعدما كان قد اطلع على بعض الدراسات السابقة حول الموضوع إن وجدت.

حيث تساعد الدراسات السابقة الباحث في تحديد وجهته بطريقة صحيحة، فيمكن من خلالها تفادي بعض الأخطاء التي وقع بها غيره، وأيضا تمكّنه من عدم تكرار المعلومات في حالة تطرق غيره لها، وأيضا تساعد في تحديد متغيرات الدراسة.... وهكذا فللدراسات السابقة دور كبير في مساعدة الباحث حول معالجة موضوعه.

ومن خلال ما سيأتي من عناصر سيتم توضيح الإشكالية التي تم الانطلاق منها، إضافة إلى تحديدنا لأهم المفاهيم التي يمكنها مساعدتنا في عملية التحليل، كما أننا تطرقنا للعديد من الدراسات السابقة التي كان لها الفضل الكبير في تحديد وجهتنا.

أولاً- الطرح الإشكالي لموضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة

نال موضوع التعدّد الثقافي اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في جميع التخصصات، ذلك لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة سواء على المجتمع ككل، أم على مؤسّساته، وقد عرف العديد من التعريفات من بينها تعريف "كوكس Cox" حيث عرّفه بقوله: "يعني التعدّد الثقافي، التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة"¹ فالانسجام الاجتماعي لا يتطلب امتصاص أو انصهار الأشخاص من الثقافات المتنوعة لثقافة واحدة ولكن بدلا من ذلك ينبغي الحفاظ على الهويات المستقلة للأفراد وتقبل الآخرين لها، "فالتعددية الثقافية" هي أن يعمل أناس من ثقافات متعدّدة جنبا إلى جنب وألا نتوقع منهم أن يكونوا متماثلين لبعضهم البعض ولكن يجب أن يدركوا ويتقبلوا ويقدرُوا اختلافات بعضهم البعض²، ونجد هذا بالخصوص في المؤسسات متعدّدة الثقافات، أي المؤسسات التي تضم أكثر من ثقافة، بمعنى ثقافتين فأكثر والتي تعمل جنبا إلى جنب مع بعضها البعض، لذا ينبغي على العاملين بها احترام ثقافات بعضهم البعض، حتى يتمكنوا من التأقلم السليم بالمؤسسة ويتمكنوا من أداء فعال لأعمالهم الموكلة إليهم.

وعادة ما نجد هذا التنوع بالمؤسسات في ثلاث حالات: حالة استثمار شركة بمجتمع آخر، أو في حالة الشراكة في العمل من حيث جميع مستلزمات العمل (المادية، البشرية، الفكرية) وحالة أخرى تتمثل في تسيير ثقافة مجتمع آخر لمؤسسة مجتمع آخر، كما هو الحال في موضوع دراستنا الذي يتناول "تعدّد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير".

حيث شهدت المؤسسة الجزائرية هي الأخرى مراحل متعدّدة من التطور فكانت تدير شؤونها الاقتصادية قبل الاحتلال بحسب الأنماط الإسلامية، وبعد الاحتلال اهتمت إدارة المحتل الفرنسي باستغلال القطاعات الاقتصادية التي تدر أرباحا طائلة لصالحها على حساب القطاعات الأخرى

¹-Cox Taylor, Cultural diversity "theory Research and practice", Sanfrncisco :bertkohler,1993,p11.

²- أندرو إدجار وبيتر سيدجويك، موسوعة النظرية الثقافية (المفاهيم والمصطلحات الأساسية)، ترجمة: هناء الجوهري ومحمد الجوهري، عمان: المركز القومي للترجمة، 2009، ص146.

التي لا تحقق أي ربح... وعليه فإن دور المؤسسات الاقتصادية كان يخدم مصلحة المستثمر فقط.

والملاحظ أن المؤسسات الاقتصادية في هذه المرحلة كانت مقسمة إلى قسمين:

❖ مؤسسات اقتصادية تابعة مباشرة للمؤسسات الموجودة في فرنسا.

❖ مؤسسات اقتصادية خاصة مملوكة للأوروبيين بالجزائر ومقرها الرئيسي بالجزائر.¹

وهكذا فالمؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة لم تكن لها معالمها الخاصة بها والتي تميزها وتعطيها هويتها التنظيمية وإنما كانت مجرد مكان مستغل من طرف المحتل الفرنسي لتحقيق أغراضه.

ولكن وبعد الاستقلال شهدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدة أنماط من التسيير وذلك لغرض إعطاء المؤسسة الجزائرية هوية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، هوية غير الهوية التي شكلها المحتل الفرنسي وهوية تخدم صالح المجتمع ككل وتتميته وليس فئات معينة من المجتمع.

فتبنت التسيير الذاتي (196-1964) الذي يعرف في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: "تسيير

العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها" ويقوم هذا التسيير على عدة مبادئ:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.

- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييرا ذاتيا وفق القوانين المسطرة.

- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة

للدولة.²

¹- زغدود علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1987، ص 32، 33.

²- يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، (ب ت)، ص 06.

ثم جاءت مرحلة الشركة الوطنية (196-1969) حيث حاولت الجزائر في هذه المرحلة تبني نمط التسيير السوفياتي وحاولت تحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وبناء اقتصاد وطني قوي فأنشأت عدة مؤسسات وطنية كالشركة الوطنية للنفط والغاز "Sonatrache" والشركة الوطنية للصناعات النسيجية "Sonitex".¹

وهكذا حاولت الجزائر إعطاء مؤسساتها نمط خاص من التسيير يميزها عن التسيير السابق الذي كان قائما فترة الاستعمار، فتبنت نظام تسيير آخر وهو التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980) الذي جاء بفكرة مشاركة العمال في التسيير والتدخل المباشر ضد ظواهر البيروقراطية والتبذير...² كما أنه بمثابة تكنيك ثوري لإعادة توزيع السلطة السياسية والاقتصادية داخل المؤسسات الوطنية³، وأعطى أهمية بالغة للجهاز التنفيذي الذي يتولى الاشتراك في إدارة وتسيير المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي لضمان ما تحققه المؤسسة من أرباح يخصص جزءا منها للعمال.⁴

بالإضافة إلى ذلك يهدف النظام الجديد إلى تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل أي أنه يسعى إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأي امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت.⁵ ولكن هذا النظام فشل لأسباب ما نتطرق إليها في الفصول القادمة، ثم تبنت الجزائر نظام إعادة الهيكلة (1980-1988) فوفاة الرئيس "هواري بومدين" شكلت نقطة تحول في مشروع التنمية ومنحت هذه المرحلة تطورا جديدا للخدمة الاجتماعية قائما على أساس منطق الإنتاجية والمردودية لكل مؤسسة.⁶

¹ - سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33، 34.

² - Bouzida Abderrahmane, *Industrie Mécanique et relation sociales dans le projet Algérien*, Alger: O.P.U, (S.D) p70.

³ - Rabah Nourddin, *La Gestion socialiste des entreprises en Algérie*, Alger: O.P.U, 1982, p191.

⁴ - زغودو علي، مرجع سابق، ص 59.

⁵ - Mostapha Boutefnouchet, *Le Socialisme dans l'entreprise*, Alger :S.N.E.D, 1978, p 38.

⁶ - نذير بولقرون، "نحو تعميق وتوسيع تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، مجلة المجاهد الأسبوعية، جامعة الجزائر، العدد 1007، نوفمبر 1997، ص

تلتها مرحلة البحث عن **الفعالية التنظيمية** أي (استقلالية المؤسسات) (1988-1990) حيث يهدف هذا النظام إلى تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير.¹

وفي الأخير تبنت الجزائر نظام **الخصوصية واقتصاد السوق** (1991- إلى يومنا هذا) الذي يشير إلى كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا، إن هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين أو اعتباريين، مستثمرين محليين أو أجنب.²

وهكذا يمكننا القول أن المؤسسة الجزائرية شهدت مراحل متعدّدة من التسيير بهدف بناء هويتها الخاصة والتي لا تمنعها من قبول مسيرين أجنب لتسيير مؤسساتها الخاصة وبالخصوص أن الجزائر تسعى جاهدة نحو الوصول إلى التنمية، لذا فإنها قد تلجأ إلى الاستناد بمسيرين أجنب لتسيير مؤسساتها كما هو الحال في دراستنا التي سيتم إجرائها بمؤسسة "سيال" هذه المؤسسة التي تهتم بتصفية وتوزيع المياه بالجزائر العاصمة وضواحيها، حيث أن إشكالية **تلوث المياه ونقصها لدى السكان**، وأيضا عجز المسيرين الجزائريين في هذا القطاع "قطاع المياه" من إيجاد الحلول لهذا المشكل جعل من الدولة الجزائرية تستند بمسير أجنبي لتسيير هذا القطاع وذلك بهدف تلبية احتياجات السكان من جهة وأيضا للوصول إلى **التنمية المستدامة** من جهة أخرى، هذا ما أدى إلى بروز **التعدّد الثقافي** بهذه المؤسسة "مؤسسة سيال" أي وجود امتزاج ما بين ثقافتين (ثقافة محلية جزائرية وثقافة أجنبية جزائرية) ووجود نمطين من التسيير (تسيير محلي وتسيير أجنبي) لذا أصبح من الضروري خلق وحدة القيادة التسييرية القوية التي نقصد بها: "مجموع المبادئ والمعلومات، التي يكتسبها الفرد باستعمال تجاربه الخاصة فتكسبه نظرة تختلف عن الآخرين"³ والتي بإمكانها أن تضبط هذا **التعدّد الثقافي** بالمؤسسة، هذه القيادة

¹ - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 31.

² - نفس المرجع، ص 35.

³ - حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال (دراسات في العولمة والاتصال والمناجمت الحديث)، الجزائر: دار الخلدونية، 2006، ص 49.

الموجودة بيد **المسيّر الأجنبي** فاستعانة الدولة الجزائرية بالشريك الأجنبي هو لغرض التسيير الذي لم تستطع بلوغه أو لنقل لم تستطع بأسلوب التسيير الذي اعتمدته لفترة ما تحقيق الفعالية التنظيمية.

لذا فإن **التعدّد الثقافي** بالمؤسسة يخضع لوحدة القيادة التي تستطيع ضبط هذا التعدّد وإحداث الاندماج بين الثقافتين هذا الاندماج الذي يكون من خلال خلق ثقافة مؤسّساتية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية وقد عرفها "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها"¹ ومفهوم "ثقافة المؤسسة" مفهوم ظهر على يد "اليوت جاك Elliot jacques" سنة 1951 حتى وإن أكد "كيش ديس" على ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينقل إلى فرنسا على لسان **المسيّرين Managers** إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997.

مما سبق من تعريف لـ "شين" عن "ثقافة المؤسسة" تتضح لنا أهمية ثقافة المؤسسة في تحقيق الاندماج الداخلي للعمال فمن خلالها يستطيع المسير دمج الثقافات المتعدّدة، وأيضاً من خلال "الثقافة التسييرية" المرتبطة أساساً بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على أنها: "مجموعة المبادئ أو الافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير الأفعال المرتبطة أساساً بإدراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، الوقت، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الإنسانية".²

فالثقافة التسييرية هي ما يميز القائد من ممارسات ثقافية، يمارسها في عملية "التسيير" الذي يعني: "مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم التوجيه

¹-Patrick Gilbert, Francis Guérin et AL, **Organisation et comportements (Nouvelles approches – Nouveaux enjeux)**, Paris : Dunod, 2005, p 141.

²- بن زروق جمال، "الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة"، مجلة البحوث والدراسات في العلوم الإنسانية، سكيكدة، العدد 06، نوفمبر 2010 ص 241.

الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير¹ وذلك لفرض الاندماج في الثقافة المؤسسية التي تميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى وخصوصا الثقافة المؤسسية بالمؤسسات متعددة الثقافات التي يتميز التسيير بها عن باقي المؤسسات ذات النوع الواحد من الثقافة، هذا التسيير الذي نال اهتمام العديد من المنظرين والعديد من المدارس التي حاولت جاهدة البحث عن نوع التسيير الذي تستطيع به المؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي الاستقرار والاستمرارية، فالمدارس الكلاسيكية والتي ارتبط اسمها بـ "تايلور، فايول، فيبر" ركزت في عملية التسيير على وحدة القيادة والإدارة، تقسيم العمل وتخصص الوظائف، تعقد التنظيم (الشكل الهرمي الإجراءات والقواعد والمعايير) مركزية السلطة، التحليل العقلاني والعلمي للعمل، الفصل بين الوظائف، إيجاد أمثل طريقة لأداء أي عمل.²

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركز منظريها أمثال "ماسلو، التون مايو، ماك جريجور" على لامركزية السلطة والمسؤولية، البحث عن العلاقات المبنية على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة، تعزيز العمل الجماعي، تحسين جو العمل، تحسين الاتصال والتآزر، التركيز على ديناميكية المجموعات... في حين ركزت مدرسة التسيير على الطريقة النسبية والمتعددة للبناء تطبيق الطريقة النظامية، نظرية الحتمية، الإدارة حسب الأهداف، التخطيط الاستراتيجي، تطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل، تطبيق الطرق "الاجتماعية والتقنية و"الاجتماعية والاقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية، التخطيط للتغيير، الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم ومن أبرز منظريها: "جلندر، وود وارد، دروكر، مارش، سيمون، ميزرغ، كروزيه".³

وهكذا وبناء على ما سبق من عرضنا للمدارس التي تناولت موضوع التسيير بالتحليل يمكننا القول بأن المؤسسات متعددة الثقافات يصعب حقا إيجاد نوع التسيير الفعال بها من أجل ضبط التعدد الثقافي الذي تحتوي عليه حيث أنها تجد نفسها بين ازدواجية مختلفة (هوية مؤسسة لها

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط1، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 05.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 89.

³ نفس المرجع، ص ص 91، 92.

مبادئها وقيمتها ومعاييرها الخاصة وعمالها المحليين وبين ثقافة تسييرية أجنبية لها أيضا مبادئها وقيمتها وعمالها الأجانب الميسرين) حيث يجد الميسر نفسه أمام صعوبة إيجاد التسيير الفعال الذي قد يخدم الطرفين والذي قد يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية فالمسؤولية التي ترمى على عاتق الميسر كبيرة للغاية فهي تتطلب منه الكفاءة العالية في التسيير بالدرجة الأولى.¹

فالتسيير كما ذكرنا سابقا نظر له من قبل العديد من المفكرين في ميدان علم اجتماع التنظيم ولكل نظرية مبادئها الخاصة التي حاولت البحث عن الطرق والسبل التسييرية الناجحة لتحقيق هدف المؤسسة ألا وهو الاستقرار والاستمرارية، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أيضا مرت بالعديد من المراحل لتحقيق هويتها الخاصة فتبنت عدة أنظمة، هادفة من خلالها إلى بناء هوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة، واستعانته بالمسير الأجنبي هو لغرض إيجاد التسيير الفعال لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المؤسسة.

إن تحليل العلاقة بين هوية المؤسسة وهوية التسيير يجعلنا أمام البحث عن نوعية التسيير الفعال الذي قد يخدم التعدد الثقافي، وأيضا البحث عن نوع الثقافة المؤسسية بهذه المؤسسات متعددة الثقافات فلوحة القيادة وأيضا نوع ثقافة المؤسسة دور في خلق الاندماج الثقافي بين العمال فالتعدد الثقافي يصحبه تنوع في التواصل بين الأفراد سواء من الناحية اللغوية، أو من ناحية الأعراف والمسلّمات الاجتماعية وأيضا مشكلة الإدراك والتعميم ومشكلة التعالي العرقي إضافة للتنوع في التواصل غير الشفهي،² والتنوع في قيم ومبادئ العمل... هذه الأمور التي يسعى المسير من خلال ثقافته التسييرية إلى ضبطها ودمجها ضمن ثقافة مؤسسية تعمل على الوحدة التنظيمية وتضبط تعدد القيم والمبادئ لدى العمال (المحليين والأجانب).

¹ - Nacer Boudiba, *Le Management de la création à la gestion*, Alger : Houma, 2006, P08.

² - عبد الناصر محمد علي حمود، إدارة التعدد الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص177.

من هنا جاء موضوع دراستنا ليعالج الإشكال الآتي:

إلى أي مدى استطاعت مؤسسة تصفية وتوزيع المياه "سيال SEAL" كمؤسسة متعدّدة الثقافات تضم الثقافة المحلية الجزائرية والثقافة الأجنبية الفرنسية من خلال أسلوب ونوع تسييرها وكذا من خلال الثقافة المؤسّساتية المتبناة خلق الاندماج الثقافي لتحقيق أهدافها وغاياتها الخدمائية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما نوع التسيير المعتمد بمؤسسة "سيال SEAL"؟
- فيما تتمثل أهم الأسباب التي جعلت من الدولة الجزائرية تستند بالمسير الأجنبي لتسيير قطاع "المياه" دون غيره؟
- هل التسيير المعتمد بمؤسسة "سيال" هو تسيير أجنبي بحت أم أن للجزائريين أيضا دور في هذه العملية التسييرية، أو بمعنى آخر ما هوية التسيير بمؤسسة "سيال SEAL"؟
- فيما يتمثل الهدف الأساسي من تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL"؟
- ما الآثار التي قد تنجم عن التعدّد الثقافي؟
- كيف يمكن خلق وحدة القيادة في ظل نظام التعدّد الثقافي؟
- ما الأسلوب التسييري الذي قد تعتمده المؤسسات متعدّدة الثقافات لضبط التعدّد الثقافي؟
- هل هناك رضا مادي ومعنوي للعمال بمؤسسة "سيال SEAL"؟
- هل يؤثر التعدّد الثقافي على العلاقات الاجتماعية ما بين العمال؟
- كيف يمكن إحداث التأقلم بين هوية مؤسسة معينة وهوية تسيير آخر؟
- ما أثر التسيير متعدّد الثقافات على أهداف المؤسسة؟

2- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واستكشاف العديد من الأمور والنقاط التي تتعلق بموضوع "التسيير متعدّد الثقافات"، لذا فإن الأهداف متعدّدة لهذه الدراسة التي سنوجزها فيما يلي:

- معرفة سبب تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL".

- معرفة ما إذا كان للجزائريين دور في عملية التسيير مثل الأجانب.
 - معرفة هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL".
 - معرفة كيفية إدارة التعدد الثقافي بالمؤسسات متعددة الثقافات.
 - معرفة ما إذا كان هناك دمج حقيقي للتعدد الثقافي من خلال ثقافة المؤسسة القوية المفروضة على العمال.
 - معرفة نمط العلاقات الاجتماعية السائدة ما بين الأجانب والجزائريين بالمؤسسة.
 - محاولة معرفة الرضا المادي والمعنوي للعمال بالمؤسسة.
 - معرفة ما إذا تم فعلا تحقيق الهدف الذي من أجله تم جلب الأجانب للتسيير.
- 3- أسباب اختيار الموضوع وأهميته:** لقد تمّ اختيار هذا الموضوع بناء على جملة من الأسباب والتي تمثّلت فيما يلي:
- محاولة استكمال البحث في الموضوع الذي تم دراسة جزء منه على مستوى ليسانس وذلك حول موضوع "ثقافة المؤسسة" فكان من أهدافنا الذاتية معرفة كيفية إدارة التعدد الثقافي بالمؤسسات متعددة الثقافات.
 - محاولة معرفة كيفية حدوث التأقلم ما بين الأفراد ذوي الثقافات المختلفة بالمؤسسة.
 - محاولة معرفة كيفية دمج الثقافات المتعددة ضمن ثقافة مؤسساتية واحدة تكون ثقافة قوية تعمل على الوحدة التنظيمية.
 - محاولة معرفة ما إذا كان هناك صعوبات لإحداث التأقلم وإدماج العمال ضمن ثقافة واحدة.
 - محاولة معرفة المشاكل التي قد يقع بها العمل ذو الثقافة المغايرة داخل مؤسسة تحوي عمال من ثقافة أخرى.
 - ندرة الدراسات إن لم نقل انعدامها بالمجتمع الجزائري حول الموضوع من أهم الأسباب التي جعلت منا نختار الموضوع.
 - اعتباره ذا فائدة من الناحية العلمية والعملية بالنسبة للمؤسسات ذات التعدد الثقافي.

- أمّا من حيث أهميته فتسهم هذه الدراسة في إفادة الباحثين بما يلي:
- تفتح العديد من المجالات أمام الباحثين في مجال علم الاجتماع ومجال علوم التسيير حول الموضوع.
 - يربط بين العديد من المفاهيم التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض والتي ترتبط بشكل كبير بالموضوع المدروس.
 - يعالج إشكالية أساسية بالمؤسسات والتي تتمثل في تسيير التعدّد الثقافي.
 - يمكن أن يفيد المؤسسات ذات التعدّد الثقافي في كثير من الأمور كالاستفادة من نمط ثقافة المؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في حالة التعدّد الثقافي.
 - يمكن أن يفيد الباحثين في علم الاجتماع من حيث المعالجة السوسولوجية للموضوع كون أنه موضوع يرتبط بعلوم الاقتصاد والتسيير أكثر.

ثانياً- الإطار المفاهيمي للدراسة وعرض الدراسات السابقة

1- الإطار المفاهيمي للدراسة:

إنّ عملية تحديد المفاهيم تعتبر من الأساسيات في البحث العلمي إذ أنّها تمثل سيرورة تدرجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع، يبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضيته (هدف بحثه) يستمرّ هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الاعتبار، ثم يتمّ تشریح كلّ بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة، يمكن بعد ذلك أن يصل الباحث إلى تجميع بعض المؤشرات لإيجاد قياس تركيبى وهو ما يسمى بالدليل، في الأخير تأخذ بعض المؤشرات شكل متغيرات من أنواع مختلفة.¹

¹- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2 الجزائر: دار القصة للنشر، 2008، ص ص 157، 158.

فالمفهوم إذن يلازم ويرتبط بالملاحظة والمفهوم ليس عونا من أجل الفهم فحسب بل هو طريقة للتصوّر، إنّه ينظم الواقع متحفظا بصفات الظواهر المتميزة الدالة ويقوم بأول تصنيف وسط سيل الانطباعات التي تنهال على الباحث.

وبعد ذلك ينبغي أن يوجّه المفهوم الباحث موفرا له منذ البداية وجهة نظر.¹

وفي موضوع دراستنا الذي يتمثل في "تعدّد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعاليّة التسيير" فإن المفاهيم التي ترتبط به وتساعد في معالجته كثيرة وجد مترابطة ويمكن تحديدها فيما يلي:

1-1- الثقافة:

الثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعدّدة، عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات إذ سوف نعرض عدد قليل منها فمن التعريفات القديمة للثقافة، نجد تعريف الأنثروبولوجي "تايلور" إذ يعتبرها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع"²، كما قد نجد عدة تعريفات أخرى للثقافة من طرف باحثين آخرين، حيث عرفها أحدهم على أنها: "نموذج من الافتراضات الأساسية يتم اكتشافه أو تنميته من خلال مجموعة معينة من الأفراد أثناء محاولتها للتكيف مع البيئة الخارجية أو تحقيقها للتكامل الداخلي ويعمل هذا النموذج بصورة جيدة تجعله صادقا ومن ثم يمكن نقله وتعليمه للأعضاء الجدد في المجموعة على أنه الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس"³، وباحث آخر يرى أن كلمة الثقافة: "تعبّر عن طرق الحياة ونماذج العيش في شتى مجالات الحياة، وفي وقت معين على مستوى كل المجتمعات البشرية"⁴.

¹ - Madeleine Grawitz, *Méthodes des science sociales*, 8^{ème} Edition, Paris :Edition Dalloz, 1990, pp 425,426.

² - Edward Tylor, *La Civilisation primitive*, Paris: Rienwald, 1876, P53.

³ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية : دار الجامعة ، 2004 ، ص ص 430 ، 431.

⁴ - محمد عبد المعبود مرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990، ص 08.

1-2- التّعدّد الثقافي بالمجتمع:

يعتبر "جون بول" أول من استعمل هذا المصطلح حيث يرجع استعماله إلى المفردات التي استعملها الأنثروبولوجيين في شمال أمريكا في نهاية ق 19 م، ذلك وفقا لما يقوله "روبرت ريد فيلد" سنة 1936 في " المذكرة" التي نشرت في مجلة "الأمريكان أنثروبولوجيست" وبعد أن عممت المدرسة الثقافية هذا المصطلح أصبح يدل في آن واحد وحسب درجات أو أنماط محدودة "ذات طبيعة مادية أو شكلية"، على آليات التنشئة الاجتماعية واندماج فرد ما في محيط غريب عنه، وهو يدل بشكل أشد جوهرية على العمليات والتغيرات التي تسببها التفاعلات أو الاتصالات المباشرة والمستمرة القائمة بين مجموعات إثنية مختلفة، والتي تحدث إثر إجتياح أو استعمار أو هجرة، وسواء تعلق الأمر بالتبادل أو بالاقتران أو بالواجهة أو بالنبذ أو بالتمثل أو بالتكيف أو بالتوفيقية أو بإعادة التأويل.¹ وهكذا تجد الثقافات والذهنيات المجال للظهور وتنشط بصفة لازدواجية أي أنها تستفيد من وجود ثقافتين على الأقل.²

ومن بين أهم التعريفات التي تطرقت للتنوع الثقافي نجد تعريف "سفير Sphere" حيث يقول: "التعدّد الثقافي هو مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية، الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية... بينما "ليدن روزنر Lidén Rosener" فعرفه بأنه: "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: الأصل الاجتماعي والعرق القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي، أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية الموقع الجغرافي، الدين، اللغة، الخبرات العملية والتنظيمية".³

¹- جيل فريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أسنام محمد الأسعد، لبنان: دار النجار، 2001، ص29.

²-Liliana Fosalaù, « Quête identitaire / ouverture culturelle dans la francophonie contemporaine: Patrick Chamoiseau », *Identité et multiculturalisme*, N° 1, Roumanie, 2009, P 55.

³-Caleb Rosado, *what do we mean : by managing diversity*, hyderabad India : icafai university, 1993, PP34-36.

1-3- الهوية الثقافية:

تحمل الهوية الثقافية دلالاتها من المحددات الأساسية لثقافة الأمة، التي عبر عنها "مونتسكيو" بـ "روح الأمة" لأنها تمثل رمز وحدتها واستمراريتها بحيث تتفاعل عناصر هذه الهوية ضمن هوية مركزية أو أرضية مرجعية (Frame Referne).¹

فالهوية الثقافية تعني الرمز أو القاسم المشترك أو النمط الراسخ الذي يميز فردا أو مجموعة أو شعبا من الشعوب عن غيره²، ويربط "بارث Barth" بين الهوية الثقافية ونتائج العلاقات الاجتماعية بقوله: "الهوية ثقافية تعني أسلوب تقيئة (Catégorisation) تستعملها مختلف الجماعات قصد تنظيم تبادلاتهم".³

كما تعني أيضا عقيدة الشعب وقيمه الكبرى وذاكرته التاريخية، مقوماته الدينية واللغوية والتاريخية والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، تمتاز بالديمومة والتفاعل والتداخل، كما أنها تتسم بالتوازن بين الأصالة والمعاصرة، تدعو إلى التعامل الحر والحوار المفتوح مع الآخرين بما يسمح بتبادل الأفكار والخبرات شريطة تحصين الذات الثقافية من التشويه أو الذوبان مع الآخر، مع نبذ كل ما يتعارض مع الآخر، وقد أوجد البعض طريقتان لتطوير الهوية الثقافية، أو إدراكه فالأولى ترى أن الهوية الثقافية هي هوية ضيقة مغلقة وهي حقيقة واقعية شكلت بالفعل أما الثانية فيمكن تصورها بأنها هوية تاريخية مفتوحة، وهي ما كان إنتاجه مستمر بمعنى شئنا يتم إنتاجه بشكل متواصل في عمليات لم تكتمل إطلاقا.⁴

1-4- المؤسسة:

تدل كلمة المؤسسة أو المنظمة على العديد من التسميات مثل المنشأة، الشركة، المصلحة العامة..⁵ وتعرّف المؤسسة على أنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزّع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن

¹ - محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية وقضايا الإنسان والهوية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 91.

² - محمد إبراهيم عيد، الهوية والقلق والإبداع، القاهرة: دار الأزرارطة، 2002، ص 25.

³ - Cuche Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Alger: Ed Casbah, 1998, p87.

⁴ - Pièrre Bourdieu, " L'identité de la Représentation ", in : *actes de la recherche en science sociales*, N°= 35, 1980, P70.

⁵ - السيد عبد الحميد عطية، مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص ص 15، 16.

أن تعرّف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي،¹ وقد عرفها "M.Truchy" بأنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

أمّا بالنسبة لـ "ماكس فيبر" فيرى بأن المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".²

أما "P.De Bruyne" فعرّف المؤسسة بأنها: "تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، يساهم الفاعلين بها بمشاركتهم لها (أي المؤسسة) حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج".³

1-5- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وقد عرّفه الكلاسيكي "تايلور Taylor" بأنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" أمّا العالم "سيمون H.Simon" فقد عرّفه بقوله: "إنّ التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل".⁴ وهو أيضا عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة".⁵

من هنا يمكن القول أنّ التسيير هو علم الاختبارات والتطبيق، يتضمن قيادة المؤسسة باستعمال عدّة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم: الدقيقة

¹ - إسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة (أهمية، التنظيم، ديناميكية الهياكل)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 11.

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر: دار المحمدية، 1998، ص 09.

³ - Paul De Bruyne, Cité dans huard pierre « Objectifs et Structure de Guidage de L'entreprise », Paris : CNRS 1974, P19.

⁴ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 103.

⁵ - Gaston Guendet, Dynamique De La Gestion, suisse : presse polytechnique romandes, 1982, P12.

العلوم الإنسانية كما أنه ملتقى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، سياسة، قانون، علم الاجتماع، الرياضيات)¹، ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الحديثة لمفهوم التسيير.

1-6- ثقافة المؤسسة:

هناك عدة تعريفات لثقافة المؤسسة نجد من بينها تعريف "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".²

كما عرفها "غبسون" بقوله أنها: "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة لمنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد... أما الكاتب "كورت ليون" فعرفها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".³

ويرى "إيليو جاك" أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".⁴

فإن **الثقافة المؤسسية** هي: "تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي تلك الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة"⁵، وحسب "عمر أكتوف" فإن فإن ثقافة المؤسسة ليست فقط مجموع الفروض والاستنادات الأساسية المشتركة في المؤسسة

¹ -Claude Alazard , Sabine Sépari, **Contrôle de gestion**, 5^{ème} Edition, Paris : Dunod, 2001, P16.

² -Patrick Gilbert, Francis Guérin et A ,op.cit, p141.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، عمان: دار الحامد للنشر، 2004، ص 327.

⁴ - Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition, Paris : Dalloz, 1998, p 513.

⁵ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2005، ص ص 128، 129.

والتي تشكلت عبر تاريخ المؤسسة، فهي مورد لحل مشاكلها الدائمة، وتعتبر قاعدة للقرارات والاستراتيجيات داخل المؤسسة¹، ويمكن أن نتعمق في ثقافة المؤسسة من خلال تحليل الوثائق سواء كانت (وثائق عملية تكوين الإطار، وثائق الخطط الإستراتيجية، وثائق التسيير)... وعموما كل الوثائق الرسمية المتعلقة بالمؤسسة، كما يمكننا أن نتعرف على ثقافة المؤسسة من خلال ملاحظة الاجتماعات الإستراتيجية التي تجريها المؤسسة من حيث (انعقادها، ديمومتها مواقع انعقادها، وأيضا مضمون ومحتوى هذه الاجتماعات)، بالإضافة إلى زيارة المؤسسة وملاحظة (الشكل الهندسي، الاستقبال، الترحيب، التكنولوجيات المستعملة، ألواح الإعلانات جلب انتباه العمال، مذكرات العمل، الالتزام)².

1-7- التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية وعليه، فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والدارسون تحت مسميات عديدة منها: التغيير، التطوير، التحديث لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة والبحث وعرفوه تعريفات مختلفة، منها تعريف "علي السلمي" حيث عرفه بأنه: "إحداث تغييرات وتعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها" كما عرف "عبد الباري الدرة" التغيير التنظيمي بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"، أما "أندرودي سزولقي" و"مارك جي والاس" فقد عرفاه بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"³، وتشمل عملية التغيير جانبين: أحدهما مادي (عملية الإنتاج، الآلات...) والثاني فكري (ثقافة المؤسسة) ولكن الاثنان يصطدمان بقوانين المؤسسة

¹-Aktouf Omar, "Mobilisation et culture de l'entreprise, in Personnel", ANDCP, Paris, Avril 1995, N°359, P31.

²-info@actformation.fr

³- موسى اللوزي، التطوير التنظيم (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص 50.

وإجراءاتها، وعموما إذا كان التغيير المادي غالبا يكون محققا بفضل تكوين تقني، فإن ثقافة المؤسسة هي الأداة الوحيدة التي يملكها المسيّرين لإحداث التغيير في الذهنيات (العقول).¹

1-8- الرضا الوظيفي:

إن مفهوم الرضا المهني هو مفهوم متعدّد الأبعاد حيث يستمدّه العامل من مهنته وجماعة العمل التي معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيهما وبالنمط التكويني للشخصية، ويرى "دينس كول Dennis Cole" أن مفهوم الرضا الوظيفي يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات، وهي: الأجر، زملاء العمل، فرص الترقى... كما يرى "هربرت Herbert" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.
- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

ويتفق معه في هذا المفهوم كل من "لاور 1973 Lawer ولوك 1973 Locke وكاتزل Katzil 1964".²

1-9- التّعّد الثقافي بالمؤسسة:

يعدّ تعدّد أو تباين عناصر العمل في ثقافتها من أهم المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع ظاهرة انتقال الموارد البشرية عبر الحدود الدولية،³ حيث تمس ظاهرة التّعّد الثقافي بالخصوص المنظمات الدولية التي أصبحت تعيش اليوم في ظل مجتمعات مختلفة في أنظمتها وثقافتها وقيمها وتقاليدها فهي تجمع في غالب الأحيان أنواع متعدّدة من الثقافات والتنوع الواسع في الموارد البشرية وبالتالي تتطلب عملية إدارة هذا التنوع وهذا التّعّد الثقافي أن يتمتع المدير في هذه المنظمات بامتلاك القدرة على فهم الاختلافات الثقافية وإمكانية خلق حالة من التناسق والانسجام والتأقلم معها بشكل تكون مصدر قوة ونجاح للمنظمة بدلا من أن تكون

¹ - info@actformation.fr

² - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، بيروت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994، ص 213.

³ - عبد الناصر علي حمودة، مرجع سابق، ص 133.

مصدر ضعف وتأخر لها،¹ وقد أوضح (Hofstede 1992) بعض المشاهدات عن الكيفية التي تعمل بها الاختلافات الثقافية على رفع مستوى التباين في الأدوار التي يلعبها المديرين عبر الثقافات المختلفة، فهو يشير على سبيل المثال إلى أن المديرين في أمريكا الشمالية عادة ما ينظر إليهم كأبطال أو كمجموعة اجتماعية متميزة، وذلك في ظل ثقافة تظهر ميلا واضحا نحو قيم الثقافة الفردية، بينما في ألمانيا يتحول مثل هذا الاهتمام أو أكثر منه إلى شريحة المهندسين وفي اليابان من المطلوب على المديرين التركيز الشديد على تماسك المجموعة كبديل للتركيز على إبراز الأداء الفردي المتميز²... من هنا يتبين لنا الاختلافات الثقافية في عملية التسيير في بعض الدول، ونطرح التساؤل التالي: كيف يمكن لمديري المؤسسات التي تضم التعدد الثقافي التسيير في ظل هذا التعدد؟ هذا ما سيتم معرفته في الفصول الأخرى.

10-1- هوية المؤسسة:

تعني هوية المؤسسة الصورة الجماعية لما تمثله المؤسسة بالنسبة لكل الذين يعملون فيها إنه في كثير من الأحيان يتم الخلط بين الهوية والصورة الخارجية المدركة لدى أطراف من خارج المؤسسة (الزبائن أو الموردين مثلا)، إن الهوية هي أبعد من ذلك فهي صورة جد مركبة ومعقدة للغاية، والتي لا يمكن أن تخطط أبدا مع تلك الصورة الخارجية.³

كما تعرف بأنها: "مجموعة مميزات المؤسسة إلى جعلها ذات خصوصية ومستقرة ومتناسقة وبالتالي تميزها"⁴، كما نقصد بها: "مجموع القيم المتناسقة ضمنا والمعبر عنها بسلوكات متماثلة"⁵.

ويعتبر البعض أن الهوية المؤسساتية: "عبارة عن ذلك المفهوم الأساسي الذي يمّون بالاسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي ويؤسس بذلك لانسجامهما"⁶

¹ - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 89.

² - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 141.

³ - Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 3ème édition, Paris : Dunod, 2004, P532.

⁴ - Pascal Laurent, François Bouard, **Economie d'entreprise**, 3 ème Edition, Paris : BTS Tom d'organisation, 1997, P245.

⁵ - Georges Nizard, **La Métamorphose de l'entreprise**, Paris : économie, 1991, P90.

⁶ - Schwebing Philipe, **Les Communications de l'entreprise Au-delà de l'image**, Paris: MC Graw-Hill, 1994, P29.

فالرمز والشعار الذي تحمله المؤسسة يعبر عن هويتها، ولكي يكون له معنى يجب أن يكون صادقاً، والتاريخ وحده يجعله صادقاً، لأن كل واحد يمكن أن يقرأ تاريخ مؤسسته مثل نص وأن يجد فيه الخيط الناقل الذي يقود إلى الحاضر ويستشف صور المستقبل الممكنة.¹

11-1- الفعالية التنظيمية:

يعد معيار الفعالية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد أشار "برنارد Bernard" إلى أن الفعالية هي: "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية وهكذا فإن الفعالية على وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم "الفعالية" بين العديد من الباحثين والمتخصصين وتمّ اعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المؤسسة وقياس سبل فاعليتها.²

2- الدراسات السابقة:

يقصد بالدراسات السابقة، الدراسات والأبحاث التي عولجت في المجال الذي يفكر فيه الباحث فهي تساعد الباحث على الاختيار السليم لبحثه وتجنّبه مشقة تكرار بحث سابق كما أنّها تجنّب الباحث الوقوع في الصعوبات التي وقع فيها الباحثون الآخرون وما هي الحلول التي توصّلوا إليها لمواجهة تلك الصعاب ومن ثمّ يتجنّب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الآخرون،³ فهي تساعد في التحكم في موضوع البحث وفق تجربة سابقة ابتداء من طرح الإشكالية بالشكل الصحيح والخطوات المنهجية التي يجب أن يتقيد بها والأدوات التي يجب أن يستخدمها وصولاً إلى النتائج التي تحصل عليها والصعوبات التي واجهها.⁴

¹ -Maurice Thévent, *La Culture d'entreprise*, Paris : PUF, 1993, P 193

² - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 327، 328.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 93.

⁴ - فضيل دليو، دراسات في المنهجية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 37.

2-1- الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة:

❖ دراسة " بن عيسى محمد المهدي " : التي تناولت موضوع "ثقافة المؤسسة" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي نوقشت سنة 2004-2005 بجامعة "أبو قاسم سعد الله" بالجزائر والتي أجريت بـ "بايب غاز Pipe Gaz" غرداية، وقد انطلق من التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة ؟

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

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

- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات؟ هل هو صراع نزاع، تكامل ؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟

هدف الدراسة: هدفت الدراسة نحو البحث عن الموجهات أو الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي بهدف فهم وتحديد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي الذي يلعب الدور المحدد أو الموجه للسلوكيات والأفعال والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة الاقتصادية وعن اتجاهها ومصيرها، كما تهدف إلى البحث عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية بصفتها مكان أو مجال للفعل الجماعي المنتج، لأن أي نجاعة أو فاعلية تتميز بها المؤسسة الاقتصادية تتوقف على مدى قدرة هذا التشكل الاجتماعي القائم داخل

* بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر

المؤسسة على إنتاج عقله وثقافة تتماشى مع ثقافة المؤسسة الاقتصادية الحديثة المنتجة للتقدم والتنمية وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن تخضع كل الممارسات والأفعال الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة لمحك الدور التاريخي أو محك الدور الوظيفي على أقل تقدير لقياس مستوى الوعي من منظور المقاربة التاريخية أو طبيعة العقلة في الربط بين الأهداف والوسائل المناسبة لها من منظور المقاربة الوظيفية.

المنهجية والتقنيات: قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية فاعتمد على المنهج العقلي الاستقرائي للواقع المدروس للخروج بأحكام علمية تفسر أفعال العاملين داخل المؤسسة وذلك سواء بربطها بإستراتيجية الفاعل أو بالقواعد والضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة بصفته كيان مستقل، وقد اعتمد على تقنيات جمع المعطيات، السجلات والوثائق الإدارية، الملاحظة، المقابلة الاستمارة... ثم قام بتحديد الميدان وعينة البحث التي كان عددها 700 عامل.

نتائج الدراسة: توصل الباحث للنتائج التالية:

✓ إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية الخاصة بأصحابها الذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

✓ إن الفئة القيادية داخل المؤسسة توظف وتوجه 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 تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاح الاقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية.

✓ فيما يخص العوامل التي تتشكل على أساسها مجموعات الانتماء في المؤسسة فإن هذه الانتماءات غير مستقرة وثابتة بل تتميز بالمرونة وعدم الاستقرار مما تسمح بترك مجال لكل عضو أن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب إستراتيجيته ومصالحته الظرفية.

- ✓ فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية فهي في حقيقة الأمر حالة من حالات التآلف والتانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.
- ❖ دراسة "صالح بن سعد المربع": التي تناولت موضوع "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي نوقشت سنة 2008 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والتي أجريت بـ "المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني" بالرياض، وقد انطلق من الإشكالية التالية: ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية؟
- هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على النقاط التالية:
- أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع الذاتي.
 - نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.
 - دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
 - المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- المنهجية والتقنيات:** قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية فاعتمد على المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال مدخلين هما: المسح الاجتماعي بالعينة، والدراسات الوثائقية، واستخدم أداة واحدة لجمع المعلومات هي الإستبانة.
- نتائج الدراسة:** توصل الباحث للنتائج التالية:
- ✓ ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

* صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة) تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

- ✓ وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ✓ وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة وارتباط طردي قوي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- ✓ مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ✓ وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

2-2- الدراسات المتعلقة بالتسيير:

❖ دراسة "محسن زوييدة"*: التي تناولت موضوع "التسيير المتكامل للمياه كأداة للتنمية المحلية المستدامة" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي نوقشت يوم 22 سبتمبر 2013 بجامعة "قاصدي مرباح" بورقلة وهي دراسة حالة "حالة الحوض الهيدروغرافي للصحراء" غرداية وقد انطلقت من الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير المتكامل للمياه أن يكون أداة للتنمية المحلية المستدامة، وما هو تأثير هذه الأداة على تحقيق التنمية في الحوض الهيدروغرافي للصحراء؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- عرض الوضعية المائية في الجزائر وأهم أسباب مشكل الماء فيها.
- توضيح مكانة الماء كمورد طبيعي في النظرية الاقتصادية.
- توضيح مبادئ وأدوات التسيير المتكامل والمستدام للمياه ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.
- إبراز أهمية الماء كعامل محدد للتنمية المستدامة (التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية).

* محسن زوييدة، التسيير المتكامل للمياه كأداة للتنمية المحلية المستدامة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

- تشخيص الوضعية المائية في الحوض الهيدروغرافي الصحراوي، ومشاكل المياه المطروحة على مستواه.

- إظهار دور نظام المعلومات كأداة للتسيير المستديم للمياه في الهيدروغرافي الصحراوي والمساهمة في تنميته كمنظومة متكاملة.

المنهجية والتقنيات: قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية فاعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المساعدة على وصف وضعية وعوامل إشكالية المياه في الجزائر والحوض الهيدروغرافي للصحراء وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، وقد اعتمدت على تقنيات تحليل التقارير الحكومية، الدراسات الوطنية والدولية، القوانين والمراسيم الدوريات المقابلة... ثم قام بتحديد الميدان وعينة البحث التي كان عددها 700 عامل.

نتائج الدراسة: توصل الباحث للنتائج التالية:

✓ يتميز الحوض الهيدروغرافي للصحراء بموارد مائية سطحية وجوفية، حيث تتواجد المياه السطحية أسفل الأطلس الصحراوي وبمناطق الهقار والطاسيلي، أما الموارد الجوفية فهي ذات حجم مهم في الحوض خاصة في منطقة الصحراء الشمالية التي تتميز بوجود نظامين مائيين هما: المركب النهائي الذي يمتد على مساحة 350 ألف كلم² ويتميز بتعبئة مائية تقدر بـ 02,2 مليارم³/السنة، والمتداخل القاري المكون من طبقات الألبان وله قدرات مائية 02,7 مليارم³/السنة، يمتد هذا الحوض على مساحة 600 ألف كلم².

✓ الحوض الهيدروغرافي للصحراء يتوفر على مياه جوفية هامة (المخزون النظري من المياه الجوفية يقدر بـ 60.000 مليارم³، إلا أن استغلالها مقيد بعوامل منها: عوامل طبيعية كالملوحة المرتفعة، وجود المياه في طبقات مائية عميقة جدا مما يرفع من تكلفة استغلالها، حرارتها المرتفعة في بعض المناطق، مشاكل ناتجة عن سوء التسيير (مثلا استغلالا مفرطا حيث بلغ 01,33 مليارم³/السنة)، إضافة إلى عوائق مالية وأخرى تقنية.

✓ أهداف السياسة الوطنية للماء تتمثل في وحدة تسيير والاقتصاد في الماء وتشجيع مساهمة مختلف المستعملين للماء والتنسيق بينهم، فمبدأ الوحدة يطبق من طرف وكالات الأحواض

الهيدروغرافية التي من بينها وكالة الحوض الهيدروغرافي للصحراء، التي تعمل على تسيير المياه وفقا لوسطها الطبيعي (الحوض الهيدروغرافي)، فهي تسهر على تجسيد التسيير العقلاني المستديم للمورد، القيام بحملات التوعية والتحسيس بمشاكل المياه، الاقتصاد في استعماله وحمايته من التلوث، كما تعتبر لجنة الحوض بمثابة برلمان حقيق للماء تجمع مختلف الهيئات

ومستعملي المياه، من خلال توفير إطار للتشاور والمشاركة لحل مختلف التراعات والمشاكل المرتبطة بالماء على المستوى المحلي.

✓ نلاحظ أن قطاع الزراعة بالجزائر يشهد تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة من خلال ما تقدمه الدولة من دعم لإنشاء مزارع مصغرة تسقى مباشرة من الآبار العميقة، وكذا مشاريع إنشاء شبكات للسقي والصرف الفلاحي، التزويد بالكهرباء، مد الطرقات للأراضي الزراعية، إلا أن الزراعة في الحوض الهيدروغرافي للصحراء تكتسي طابعا مخالفا لما هو الحال في الشمال حيث تستلزم إضافة للدعائم المذكورة توفر الماء بكميات معتبرة من خلال تهيئة الآبار أو الفقارات.

❖ دراسة "بودراف مصطفى": التي تناولت موضوع "التسيير المفوض والتجربة الجزائرية في مجال المياه" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير التي نوقشت سنة 2011-2012 بجامعة الجزائر 01، وقد كانت هذه الدراسة دراسة نظرية وصفية وطرح الإشكال التالية: ما المقصود بالتسيير المفوض وما مدى نجاعته وفعاليته في السياسة المائية المنتهجة، وهل الجزائر أخذت بهذا النمط أم لا؟

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة نحو معرفة الهدف المرجو من خلال تفويض تسيير الخدمات العمومية للمياه والتطهير عبر المدن الكبرى والذي يتمثل أساسا في اختيار التوجه نحو الكفاءة والفعالية وكذا إرساء الانضباط والجدية وتحسين مردود المؤسسات وتعميق تشجيع روح المبادرة

* بودراف مصطفى، التسيير المفوض والتجربة الجزائرية في مجال المياه، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة)، تخصص حقوق، جامعة الجزائر

والإبداع وعصرنة طرق التسيير حسب المعايير الحديثة والعمل على نقل الخبرات والمعارف الخاصة بالتسيير.

وبوجه عام على تقليص دور تدخل الدولة في التسيير المباشر للمؤسسات وتكييف الأدوار التي ينبغي عليها لعبها، حيث ينبغي عليها تبني إصلاحات رشيدة ومجدية حول إعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص، مع فسخ المجال أمام المبادرات الخاصة. وقد فرضت العديد من العوامل التسييرية اللجوء إلى تجربة أنماط أخرى من التسيير على غرار ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية التي نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات، وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات) كذلك غياب سياسة اجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدد كبير من العمال كان تحت إشراف المديرية المركزية.

❖ دراسة "صالح بن سليمان الفائز":* التي تناولت موضوع "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي نوقشت سنة 2008 بجامعة "نايف العربية للعلوم الأمنية"، وقد انطلق من الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات القيادية المناسبة لإدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته في قطاعات وزارة الداخلية؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في قطاعات وزارة الداخلية.
- التعرف على أساليب هذه المقاومة.
- التعرف على السبل المترتبة عليها.
- التعرف على أهم الآليات المساعدة لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية في قطاعات وزارة الداخلية من خلالها إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته.

* صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة) تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات القيادات العليا في القطاعات الأمنية محل الدراسة نحو المحاور الرئيسية في الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

منهج وتقنيات الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، وذلك من خلال مدخلين الوثائقي (الاستقرائي)، المسحي الوصفي (من خلال الإستبانة).

نتائج الدراسة: توصل الباحث للنتائج التالية:

✓ إن خوف العاملين على مصالحهم، وعدم توفر التدريب الكافي، والاعتماد على الأساليب الروتينية، وضعف الاتصال من أهم أسباب مقاومة التغيير.

✓ أثبتت نتائج الدراسة إن استخدام العاملين لأساليب مستترة كالتذمر والمماطلة واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، وترصد الأخطاء، والتذرع بصعوبة التغيير والتقليل من أهميته، من أهم الأساليب المستخدمة في مقاومة التغيير.

✓ إن ترسيخ أساليب العمل القديمة، وعرقلة سير الأعمال، وإحباط العاملين، وإضعاف قادة التغيير، وتعميم الاتجاهات السلبية، وتفشي الصراع بين العاملين في المنظمة، من أهم السبل المترتبة على مقاومة التغيير.

✓ إن التدرج في إدخال التغيير، وتكثيف التدريب، وتبني مداخل إدارية حديثة، مثل الإبداع والتمكين وإدارة المعرفة، واختيار الوقت المناسب، والاستعانة بالتقنيات الحديثة، والاستفادة من الجهات العلمية من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

2-3- الدراسات المتعلقة بالتعدّد الثقافي:

❖ دراسة "فحل لندة":* التي تناولت موضوع "إدارة التعدّد الثقافي داخل المنظمات الدولية - منظمة الصحة العالمية أنموذجاً" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير التي نوقشت سنة

* لندة فحل، إدارة التعدّد الثقافي داخل المنظمات الدولية - منظمة الصحة العالمية أنموذجاً، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة)، تخصص علوم سياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013.

2012 - 2013 بجامعة "الحاج لخضر" بباتنة، وقد انطلقت من الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لمنظمة دولية كمنظمة الصحة العالمية تحوي تركيبة ثقافية متنوعة بناء نموذج إدارة فعال بسلوك تنظيمي مشترك يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية من أجل بلوغ أهدافها؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة كيف يمكن للفرد أن يحمل تراكماته الثقافية إلى بيئة عمله وكيف تؤثر على أدائه الوظيفي و من ثم على أداء الحيز الإداري الذي يعمل ضمنه.
- طرح منظور إدارة التعدد الثقافي كمنظور اقتصادي - تنظيمي والحيز الضيق للدراسات التي تناولته خاصة في مجال إدارة الأعمال الدولية مع غياب جزئي لدراسة الإدارة عبر الثقافات داخل المنظمات الدولية و خاصة الحكومية منها.
- إن الأخذ بمنظمة الصحة العالمية كنموذج للدراسة نابع من أنها قد تكون الأكثر والأسرع في التعامل مع التعددية الثقافية، بالإضافة إلى إمكانية خلق تزاوج بين الإطار النظري والتطبيقي للدراسة.

منهج الدراسة: قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية فاعتمدت على:

- **منهج البحث التاريخي المقارن:** الذي استخدم من خلال تتبع التطور التاريخي للممارسات الإدارية تجاه الاختلافات الثقافية بداية من مبدأ تكافؤ الفرص ثم سياسة العمل الإيجابي وصولاً إلى إدارة التعدد الثقافي مع إبراز أوجه الاختلاف بين هذه السياسات الإدارية.
- **المنهج الوصفي:** اعتمد عليه في وصف وتحليل التعدد الثقافي كظواهر إدارية وإدارته بتحليل والوقوف عند أهم الإستراتيجيات والممارسات التي تنتهجها المنظمات الدولية في إطار تعاملها مع التعدد الثقافي.
- **منهج دراسة حالة:** تم اللجوء إليه في الجانب التطبيقي للبحث من خلال نموذج منظمة الصحة العالمية، فهو المنهج الأنسب لإقامة الترابط بين النظرية والتطبيق خصوصاً في أثر الثقافات على عمل منظمة الصحة العالمية وتطبيق منظور أبعاد هوفستد 4 Dimensions .

- المنهج الإحصائي: وهو ترجمة الظواهر إلى دراسات كمية وتم الاعتماد عليه في طرح إحصائيا منظمة الصحة العالمية من خلال عدد موظفيها ونسبة الرجال مقارنة بالنساء ونسبة التمثيل الجغرافي داخل المنظمة وقياس مدى التحسن الكيفي الممارس من طرف منظمة الصحة العالمية خلال مبادراتها في إدارة الاختلافات الثقافية وكما كان هناك زيادة كمية سابقة الذكر كانت هناك زيادة كيفية من خلال سياسات إدماج النوع الاجتماعي برامج الترجمة وترشيد التعددية اللغوية.

نتائج الدراسة: توصل الباحث للنتائج التالية:

✓ التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية وموجود على كل المستويات فتركيبها البنوية الداخلية والمتمثلة في جملة الموظفين الدوليين من مختلف النوع الاجتماعي والأديان والأعراق واللغات والخبرات المهنية والقدرات اللغوية للعمل ضمن بيئة تنظيمية مشكلة بذلك بيئة عمل غير متجانسة.

✓ الاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية تولد جملة من الآثار السلبية والنتائج الإيجابية على حد سواء بداية مع الآثار السلبية منها:

- خلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والإحباط.
- وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة خاصة للأقليات والنساء.
- صعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيا داخل المنظمة الدولية.
- نقص الأداء و زيادة التكاليف من خلال عمليات التغيب والدوران الوظيفي.

أما النتائج الإيجابية فهي كالآتي:

- تعزيز الرأسمال البشري والتنظيمي من خلال قدرتها على جذب واستبقاء مواهب وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم لتجسيدها كما أن التعدد يمكنهم من الاستفادة من بعضهم من خلال برامج التعليم دورات التدريب.
- إن التعدد الثقافي يؤدي للإبداع لأن الاختلاف يؤدي لطرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة وبدائل خلاقة تمكن المنظمة من اختيار أفضلها والأمر لا يتعلق بعددها وإنما

بنوعية البدائل المطروحة وبالتالي القدرة على حل المشاكل الإدارية من خلال جو التنافس الناتج عن التعدد الثقافي.

- إن التعدد الثقافي يؤمن ما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية.

- ❖ دراسة "بوقرة كمال": الذي تناول موضوع "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة- " وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي نوقشت سنة 2007 - 2008 بجامعة "الحاج لخضر" بباتنة، وقد انطلق من الإشكالية التالية: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموية؟
- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي وذلك الإطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومن أبرز هذه الأهداف:
- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد.
- الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.
- معرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أم من ناحية الاستقرار المهني.
- الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة: قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية فاعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، وواقع الثقافة السائدة في المؤسسة، وكيف تؤثر في الواقع

* بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة-، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

التنظيمي، وعلاقة المسألة الثقافية بالمشكلات التنظيمية أما التقنيات فقد تم الاعتماد على كل من الملاحظة، المقابلة الموجهة، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات.

نتائج الدراسة: توصل الباحث للنتائج التالية:

✓ إن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي وراء كل الظواهر الايجابية والسلبية التي تعرفها مؤسساتنا.

✓ إن عدم استخدام العمال لوسائل الوقاية، وعدم معرفتهم لأهم المخاطر التي تتجر عن عملهم على تلك الآلات، وقلة خبرتهم سبب رئيسي في وقوع حوادث العمل، وبهذا يكون عدم الوعي بالثقافة الصناعية وما تقتضيه من قيم ووعي، سببا محوريا في كثير من حوادث العمل والأمراض المهنية.

✓ إن الاختلاف في مستوى التعليم، وفي نوعيته يؤديان إلى حدوث الصراع والاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع الامتيازات، كذلك يشكل الفارق في السن سببا في الصراع كما تلعب الانتماءات القروية، والقبلية دورا في الصراع، إن كل هذه العوامل السالفة الذكر ترتبط بشكل أو آخر بعامل الاختلاف في القيم الثقافية لدى المبحوثين، سواء كان هذا الاختلاف سببه الاختلاف في المستوى التعليمي، أو في نوعية التعليم، أو الاختلاف في المنشأ، أو الاختلاف في السن... الخ.

✓ إن عدم احترام نظام العمل لقيم العمال تؤدي إلى عدم الرضا، فاحترام المناسبات الدينية والعائلية والاجتماعية جزء أساسي في سلم قيم العامل الجزائري ولهذا عدم أخذ هذا المعطى بعين الاعتبار يؤدي إلى ظهور مشاعر عدم الرضا عن العمل ويظهر ذلك في التذمر الدائم من العمل، أو التغيب غير المبرر، أو التأخر عن مواعيد العمل، أو السخرية الدائمة من المسؤولين أو من الزملاء المنضبطين في العمل.

✓ إن ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها عوامل ثقافية، وغالبا ما تستتر هذه العوامل وراء عوامل موضوعية مادية واجتماعية، إلا أن السبب الحقيقي هو عدم قبول الأفراد لقيم الثقافية التي تستبطنها الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة، حيث جاءت

هذه الأساليب معلبة مع الماكينات ولم يحصل تكييفها وتبيئتها حتى تتماشى والمعطيات الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة، ولهذا السبب كان دوران العمل مرتبط بالقيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير.

❖ دراسة "سومر نعيمة*": التي تناولت موضوع "الإدارة ما بين الثقافة تكييف النموذج أم تكييف الموظف - حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر-" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي نوقشت سنة 2009 - 2010 بجامعة " أبو قاسم سعد الله" بالجزائر، وقد انطلقت من الإشكالية التالية: ما مدى قابلية تطبيق النموذج الإداري الياباني؟ وكيف يمكن للثقافة المحول منها أن ينظم من خلالها العنصر البشري للثقافة المحول إليها، إذا كانت أهم المبادئ الإدارية تحمل في صميمها بصمات الثقافة المنقول منها؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة نحو معرفة مدى إمكانية قابلية نقل بعض النماذج الإدارية لبعض البلدان وتطبيقها في بلدان أخرى، إضافة إلى أنها تهدف إلى معرفة حدوث التداخل أم الانسجام ما بين هاتين الثقافتين وإذا كان هناك انسجام فهل يشمل ذلك التوحيد الشامل للقيم والأنماط الإدارية.

منهج وتقنيات الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي، أما التقنيات فقد تم اعتمدها على كل من المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة للنتائج التالية:

✓ تتصف السلوكيات الإدارية للمسؤولين اليابانيين بالطابع الكنفوشيوسي، التي يتم إسقاطها على السلوك التنظيمي للمسؤول المحلي، إذ تهيم عليهم الروح الكنفوشيوسية أكثر من الأخلاق الإدارية التي أكسبته إياها تجربته المهني.

* سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافة تكييف النموذج أم تكييف الموظف - حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2009-2010.

- ✓ إن الحلول التي تقدمها الثقافتين اليابانية والجزائرية لإشكاليتي التكيف الخارجي والاندماج الداخلي تتقاطع تارة وتتنافر تارة أخرى.
- ✓ التكيف التلقائي لعمال "ميتسوبيني" بالرغم من أنهم يجبرون على إتباع طرق عمل لا تناسبهم للغة دور في تعزيز التأقلم التلقائي مع المبادئ الإدارية المستوردة، ذلك لكونها تدخل بالدرجة الأولى ضمن مجموع الاستعدادات المكتسبة.
- ✓ تأثير عوامل القطاع التجاري لنشاط المؤسسة على توجهات العامل بالتقليص من فارق التباين الثقافي بحيث ساهمت في تحقيق ذلك في مقدمتها فخر الانتماء الذي يستمد قوته من عاملين رئيسيين: أولهما، مناخ العمل الذي نعته البعض بالعائلي، والثاني، يتمثل في مدى افتخارهم بمجرد اشتغالهم لصالح علامة ذات شهرة عالمية، حققت العديد من النجاحات عبر العالم.

2-4- الدراسات المتعلقة بهوية المؤسسة:

- ❖ دراسة "كاري نادية أمينة":* التي تناولت موضوع "العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع" وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي نوقشت سنة 2011 - 2012 بجامعة "أبي بكر بلقايد" بتلمسان، وقد انطلقت من الإشكالية التالية: كيف تتكون هوية الأستاذ الجامعي بين ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه ومستقبله ونسق قيمي مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة، وثقافة مجتمعية تتضمن الاتجاه العام لأفراد المجتمع وأنماط سلوكهم، معتقداتهم ومعاييرهم الاجتماعية، وهو ما سيحدد لاحقا دوره ومركزه الاجتماعي؟

أهداف الدراسة:

- محاولة تحديد مصادر ومكونات بناء الهويات المهنية للأستاذ الجامعي كعملية اجتماعية تهدف إلى التميز والتعريف بالذات، خاصة وأن الأستاذ الجامعي من المفترض أنه يمثل نخبة المجتمع.

* كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

- تهدف هذه الدراسة أيضا إلى رصد واقع العلاقات السوسيو مهنية التي يبنها الأستاذ الجامعي في محيط عمله على اعتبار أنها من بين مكونات هويته المهنية.
- الكشف عن انعكاس الثقافة المجتمعية والتنظيمية على الهوية المهنية للأستاذ الجامعي من جهة، وانعكاس هذه الأخيرة على دوره ومركزه كفاعل اجتماعي ينتمي إلى النخبة المثقفة داخل نفس المجتمع من جهة أخرى.
- منهج وتقنيات الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي، أما التقنيات فقد تم اعتمدها على كل من المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- ✓ إن الهوية المهنية على اعتبارها هوية اجتماعية، عبارة عن محصلة لتتشآت متتالية ونقصد بها هنا التشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد قبل دخوله عالم الشغل، بالإضافة إلى تلك التي تلقاها بعد الالتحاق بالعمل وهي التشئة التنظيمية أو المهنية، أي أن الفرد يبن هويته المهنية من خلال مكتسبات قبلية وأخرى بعيدة.
- ✓ بالنسبة للأستاذ الجامعي الذي تعتبر الجامعة حيز تكوينه ومكانا لممارسة هذا التكوين على شكل أداء وظيفي، والذي يمثل عنصرا أساسيا من نخبة المجتمع المثقفة، كما أنه في أصله الاجتماعي ينتمي إلى مجتمع له ثقافته الخاصة والتي قد تشبع بها عبر مراحل حياته الأولى حتى أن الثقافة التنظيمية للجامعة مستمدة من ثقافته المجتمعية، وهو الأمر الذي يجعل سلوك الأستاذ الجامعي الموجه من خلال هذه الثقافة لا يختلف عن سلوك باقي أفراد مجتمعه وبالتالي فإن هويته الاجتماعية هي هويته المهنية والتي يختلف بها عن غيره، أي أن عملية التمايز التي من المفترض أن تلعبها الهوية المهنية لم تعد قائمة.

❖ دراسة "جون جوري Jean Jaurès": التي تناولت موضوع "هوية المؤسسة" حيث انطلق

من الإشكال التالي: هل لهوية المؤسسة دور تلعبه في الفعل الاستراتيجي ؟

أهداف الدراسة: ركزت هذه الدراسة على نقطة أساسية وهي كيفية التعرف على هوية المؤسسة وذلك من خلال ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن باقي المؤسسات لذا فإن الباحث قدم لنا العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على ثقافة أي مؤسسة والتي سيتم عرضها فيما يتعلق بالنتائج.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته الوصفية الى العديد من المؤشرات التي تبين لنا هوية المؤسسة وكذا ثقافتها المؤسسية والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

✓ **تحليل الوثائق:** إنها طريقة كثيرة الواقعية وكثيرة الجدية أيضا، وخاصة إذا كان الباحث يملك قدرا كبيرا من المعرفة العلمية لأنه يجب معرفة تفسير وترجمة المعطيات الخام أي الجامعة التي قد عرضت في الدستور مثل: مؤهلات المسيرين، وثائق التكوين الداخلية والخارجية للإطارات ووثائق الطريقة الإستراتيجية، ووثائق المنظمة، ووثائق التسيير.

✓ **ملاحظة اجتماعات المؤسسة:** تعتبر الاجتماعات من أهم الأساليب التي يمكن من خلالها معرفة خصائص الثقافة السائدة بأي مؤسسة، وذلك من خلال ديمومتها، مواقع القوة والحكم ومن يأخذ الكلمة في هذه الاجتماعات، مضمون ومحتوى هذه الاجتماعات، المظاهر الرمزية الثقافية من حيث وضعية المشاركين والمعدات المستعملة وأيضا من خلال طقوس الاجتماعات والتعامل مع المشكلات....

✓ **زيارة المؤسسة:** إن زيارة المؤسسة غالبا ما تكون غنية وذات فائدة ايجابية لمعرفة خصائص ثقافة المؤسسة حيث يتمكن الباحث من استنتاج نوع هذه الثقافة من خلال: العمارات وشكلها كيفية الاستقبال والترحيب، التكنولوجيات، آلية مراكز العمل، ألواح الإعلانات، مذكرات العمل درجة الالتزام.

✓ **استجواب أعضاء المؤسسة:** إن استجواب أعضاء المؤسسة يتيح للباحث التأكد بصفة كبيرة من الملاحظات التي تم ملاحظتها في فترة سابقة، وأيضا تمكنه من الغوص فعليا في المؤسسة وثقافتها، وفي هذه العملية يجب أن يحدد الباحث ما عليه معرفته مثل: ما هو الشيء المهم؟ الزبون، الشريك، الإتقان، الإبداع، الثمن، التكنولوجيا.... كما يجب معرفة درجة

المشاركة بين المستويات التطبيقية، الاتصال، انحصار الخبرات، فلسفة المؤسسة، القيم الأساسية للمؤسسة الهدف الأول للمؤسسة، الرمز الذي تحمله المؤسسة، رضا العمال، الاقتراحات التي تقدم في العمل...

✓ **المفهوم النهائي:** بعد استكمال البحث والتحري يصل الباحث إلى فكرة واضحة عن نوع ثقافة المؤسسة السائدة بتلك المؤسسة بعدما يقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها والقيام بنقدها نقدا بناءا بمعنى النظرة الايجابية أو السلبية للثقافة من ناحية المصالح والأهداف والقيم الأساسية للمؤسسة، وفي الأخير يكون للباحث القدرة في تحديد قوة أو ضعف تلك الثقافة.

❖ **دراسة "رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu":** وهو أستاذ محاضر ومدير مخبر التغيير الاجتماعي بفرنسا حيث يعتبر من اهم الباحثين الذين ركزوا في أبحاثهم على موضوع "الهوية في المؤسسة" وللولوج في الموضوع أكثر فقد رأى بأن موضوع الهوية هو موضوع تناولنه العديد من التخصصات مثل علم النفس والانثروبولوجيا، علم الاجتماع والعلوم السياسية لأنها تطرح مشكل البناء الاجتماعي والفردية بعدة عوامل للمعرفة التي يمكن تلقياها من الأقارب ومن الوسط الذي ينتمي إليه، فهي قوى مجتمعة حاملة لمستقبل وعادات راسخة في ثقافة ما، قد يكون مجتمع مآله الزوال لا يستطيع العيش إذا لم يجد الأشخاص طريقة للظهور بالنسبة للآخرين لتحقيق التضامن والتكافل الضروري بينهم في الحياة بصفة جماعية، ولكم من الناحية الشخصية فإن الأفراد لا يمكنهم تعريف أفعالهم إلا إذا نزعوا من خبراتهم ركائز اجتماعية كافية لبناء تجانس نفسي بين ماضيهم وأفعالهم الحاضرة ومشاريعهم المستقبلية.

كما أن الباحث تطرق لموضوع الهوية كمسألة اجتماعية باعتبار أن مشكل الذاتية مازال مطروحا على حساب العقلانية في الحداثة التي تكلم عنها "الآن تورن Alin Touraine" حيث أنه لا يكفي أن يكون الشخص مواطنا كاملا معترفا به بل يجب إثبات هذا الاعتراف بالانخراط والمساهمة بأعمال تمثل وضعيات وإنقطاعات بالصلات الاجتماعية التقليدية، أما الهوية المهنية

* https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/...pdf.../renaud_sainsaulieu.pdf

عند "سانسوليو" ليست فقط تعريف ناتج من الخبرة المهنية ولكن كذلك من عامل الاختلاف الذي يتلقاه الأشخاص بمكان العمل، وبما أننا نقضي وقتا كبيرا في العمل فإنها تتشكل عند الجميع علاقات دائمة تسهم في تشكيل هوية مهنية لدى الفرد. إضافة لكل ما سبق فقد تكلم "سانسوليو" أيضا عن الهوية كفعل جماعي، وعن هوية المسير وهوية المستوصفات.

3- المسلمات المستفادة من نتائج الأبحاث السابقة

بعدما كنا قد تطرقنا لمجموع الدراسات سابقة الذكر والمتعلقة بموضوع دراستنا يمكننا القول أنه تم الاستفادة من جميع الدراسات سابقة الذكر فاستفدنا من الدراسة الأولى في العديد من النقاط التي تتعلق بثقافة المؤسسة من حيث العناصر التي تناولها الباحث بالتحليل، وأيضا من حيث الدراسة الميدانية التي تم إجرائها بمؤسسة "بايب غاز" حيث أن ما توصل إليه الباحث من نتائج عن تشكل فئات قيادية داخل المؤسسة ساعدتنا في تكوين فكرة عن إمكانية تشكل أو عدم تشكل هذه القيادات داخل المؤسسات متعدّدة الثقافات.

أما الدراسة الثانية والتي كانت دراسة لـ "صالح بن سعد المربع": فقد تم الاستفادة منها من حيث التعرف على بعض أنماط القيادات الإستراتيجية، وأيضا على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات، إضافة إلى استفادتنا من الدور الفاعل الذي تلعبه هذه القيادات في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها كما أن النتائج التي تم التوصل إليها من عقد المقارنة بين المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني فيما يتعلق بتطوير الثقافة التنظيمية كان لها الأثر الإيجابي في إثراء موضوع دراستنا في كيفية إحداث التغيير والتطوير في الثقافة المؤسسية من جراء التعدد الثقافي.

وبخصوص الدراسة الثالثة والتي كانت لـ "محسن زوييدة": فقد تم الاستفادة منها فيما يتعلق بتسيير قطاع المياه بالجزائر وخصوصا كونها رسالة دكتوراه، فالتعمق في موضوع المياه كان تعمقا كبيرا ودقيقا في هذه الدراسة لذا فإن استفادتنا من هذه الرسالة كانت استفادة كبيرة.

أما دراسة "بودراف مصطفى" فقد تم الاستفادة منها من حيث المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسات وهذا القطاع (قطاع المياه) بالخصوص.

في حين تم الاستفادة من دراسة "صالح بن سليمان الفائز" في المفهوم اللذان تطرق لهما وهما: التغيير التنظيمي من جهة، والاستراتيجيات القيادية من جهة أخرى، ولكلا المفهومين أهمية كبيرة في موضوع دراستنا بحيث أننا تطرقنا أيضا للتغيير التنظيمي الذي حدث من جراء دخول التسيير الأجنبي للمؤسسة الجزائرية، وأيضا تم التطرق للقيادة أو لنقل الاستراتيجيات التي يقوم بها المسير لذا فإن استفادتنا من هذه الدراسة كانت استفادة لكلا المفهوم اللذان تطرق لهما الباحث.

أما فيما يخص دراسة "الفحل لندة" فهي من أهم الدراسات التي ساعدتنا، حيث أن قلة الدراسات حول موضوع التعدد الثقافي بالمؤسسة من أهم الصعوبات التي واجهتنا حيث لم نجد إطار نظري نعتمد عليه، لذا فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي أفادتنا كثيرا فيما يتعلق بالتعدد الثقافي وكذا عن كيفية إدارته والتصرف معه داخل المؤسسات وأهم إيجابياته وسلبياته على الفرد العامل من جهة والمؤسسة بصفة عامة من جهة أخرى. وتعتبر دراسة "بوقرة كمال" من الدراسات التي أفادتنا فيما يتعلق بأهم المداخل الثقافية بصفة عامة وعن دينامية الثقافة وتغيرها بالمؤسسات، وكذا عن علاقة الثقافة بالتسيير الإداري، وخصوصا كونها دراسة في إطار علم الاجتماع حيث أنها أكثر تقاربا مع نموذج تحليلنا.

أما فيما يتعلق بأهم دراسة ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع دراستنا هي دراسة "سومر نعيمة" حيث تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات التي أفادتنا كثيرا حول موضوع التعدد الثقافي بالمؤسسة، وكما قلنا سابقا فإن الدراسات حول هذا الموضوع سواء في علم الاجتماع أو علوم التسيير قليلة جدا إن لم نقل منعدمة تماما، هذا ما جعلنا نستفيد أكثر من هذه الدراسة العلمية التي تم إجرائها بإحدى المؤسسات اليابانية الناشطة بالجزائر وهي دراسة قريبة جدا من موضوعنا.

وبالنسبة للدراسات التي تطرقت للهوية فنجد دراسة "كاري نادية أمينة" التي تمّ الاستفادّة منها فيما يتعلق بالهوية المجتمعية من جهة والهوية المهنية من جهة أخرى خصوصا كوننا تطرقنا لكلا المفهومين لذا فان الاستفادّة كانت استفادّة من كلاهما إضافة إلى استفادتنا من مفهوم الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية فالدراسة تشبه نوعا ما دراستنا فالمفاهيم التي تطرقت لها هذه الدراسة تطرقنا إليها أيضا في موضوعنا.

كما نجد أيضا دراسة "جون جوري Jean Jaurès" التي تطرقت للهوية المؤسّساتية، هذه الدراسة التي مكنتنا فعليا من معرفة الخطوات والمؤشرات التي بإمكاننا أخذها لمعرفة ثقافة المؤسسة السائدة بمؤسسة "سيال" وبالتالي معرفة هويتها المؤسّساتية، لذا يمكننا القول أن الفضل في معرفة ارتباط هوية المؤسسة بثقافة المؤسسة راجع لهذه الدراسة.

إضافة إلى الدراسات التي تناولت الهوية الاجتماعية وكذا الهوية المؤسّساتية نجد دراسة "رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu": "فبما أننا تناولنا مفهومي الهوية الاجتماعية والهوية المؤسّساتية فإن للدراسة دور ايجابي كبير في إفادتنا عن كلا المفهومين وخصوصا أنها دراسة غريبة حيث ساعدتنا على التحليل الدقيق للمفهومين واتخاذهما بشكل صحيح في عملية تحليل المعطيات.

خلاصة

بناء على ما سبق لما جاء في عرضنا السابق لكل من إشكالية الدراسة وأهمية وأهداف الموضوع، إضافة إلى تحديدنا لأهم مفاهيم الدراسة وأيضا الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوع دراستنا يمكننا القول بأن بناء موضوع دراستنا وتحديد إشكاليته من أهم الصعوبات التي واجهتنا كون أن هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية البحث العلمي، إلا أن فهم الموضوع جيدا وأيضا اطلاعنا على بعض الدراسات السابقة سهلت لنا من ذلك، فتم الانطلاق من الإشكالية التالية:

إلى أي مدى استطاعت مؤسسة تصفية وتوزيع المياه "سيال SEAAAL" كمؤسسة متعدّدة الثقافات تضم الثقافة المحلية الجزائرية والثقافة الأجنبية الفرنسية من خلال أسلوب ونوع تسييرها وكذا من خلال الثقافة المؤسّساتية المتبناة خلق الاندماج الثقافي لتحقيق أهدافها وغاياتها الخدمائية ؟

لذا فإن معالجة هذه الإشكالية تطلبت منا تحديد دقيق للمفاهيم التالية: ثقافة المجتمع، التّعّدّ الثقافي بالمجتمع، الهوية الثقافية، المؤسسة الجزائرية، التسيير، ثقافة المؤسسة، التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، التّعّدّ الثقافي بالمؤسسة، هوية المؤسسة.

وهذه المفاهيم كلها أيضا استدعت منا البحث عن الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بالتحليل فتمّ الاطلاع على العديد من الدراسات منها: دراسة "بن عيسى محمد المهدي" التي تناولت موضوع "ثقافة المؤسسة"، دراسة "محسن زوييدة" التي تناولت موضوع "التسيير المتكامل للمياه كأداة للتنمية المحلية المستدامة"، دراسة "صالح بن سليمان الفائز" التي تناولت موضوع "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته" دراسة "فحل لندة" التي تناولت موضوع "إدارة التّعّدّ الثقافي داخل المنظمات الدولية - منظمة الصحة العالمية أنموذجا"، دراسة "سومر نعيمة" التي تناولت موضوع "الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف - حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر-"، دراسة "كاري نادية أمينة" التي تناولت موضوع "العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع"، دراسة "جون جوري Jean Jaurès" التي تناولت موضوع "هوية المؤسسة".

الفصل الثاني

الثقافة وثقافة المؤسسة

مدخل

أولاً- الثقافة

- 1- مفهوم الثقافة
- 2- خصائص الثقافة
- 3- تصنيف الثقافة وعناصرها
- 4- طرق نقل الثقافة
- 5- مهام ووظائف الثقافة
- 6- التغير الثقافي

ثانياً- التعدد (التنوع) الثقافي بالمجتمع

- 1- مفهوم التعدد الثقافي
- 2- العولمة والتعدد الثقافي
- 3- تأثير التعدد الثقافي على الهوية الثقافية

ثالثاً- ثقافة المؤسسة

- 1- مفهوم ثقافة المؤسسة
- 2- عناصر وطرق نقل ثقافة المؤسسة
- 3- أنواع ثقافة المؤسسة
- 4- خصائص ثقافة المؤسسة
- 5- محددات ثقافة المؤسسة
- 6- آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

خلاصة

مدخل

يسير أفراد المجتمع في اتفاق وتوافق مع ما يسود ويسير المجتمع من قوانين وتشريعات إضافة إلى الثقافة التي تولد في البيئة وتتطور من قبل الأفراد، فالثقافة هي كل ما ينتجه الأفراد ويشتركون فيه وتتطور عبر العصور، وهذه الثقافة تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الأسرة والمجتمع وعبر مختلف المؤسسات الاجتماعية.

كما تلعب الثقافة دورا مهما في حياة الإنسان، بل هي جزء مهم في حياته كعضو في المجتمع، وتساعد على التمييز بين فرد وآخر، وبين جماعة وأخرى، وبين مجتمع وآخر، بل إن الثقافة هي التي تميز الجنس البشري عن غيره من الأجناس، لأن الثقافة هي التي تؤكد الصفة الإنسانية في الجنس البشري. كما لا يمكننا أن ننفي وجود التعدد الثقافي بنفس المجتمع والذي لا يعني التنافر الإنساني المطلق، ولا يعني النفي الوجودي المتبادل، وإنما يعني أنه مع الإيمان بضرورة التعدد والتنوع ضمانا للحركة للفهم العقلاني لتأكيد تكامل عنصر أو عامل التكافل الإنساني الأشمل، ووحدة الجوهر الإنساني... إن التباين ليس عامل هدم، بل حافز حركة قائمة على التفاعل في إطار فهم عقلائي ووحدة إنسانية... ومن ثم يكون ضروريا أن ندقق النظر في كيفية ترابط الناس بعضهم ببعض داخل مجتمع ما.¹ ويكون ذلك من خلال الثقافة التي تحكم سلوكيات الأفراد داخل أي مجتمع.

هذه الثقافة التي تنعكس على نمط الثقافة التي تتبناها مؤسسات المجتمع وهي ما يسمى بالثقافة المؤسساتية التي تمثل المحور الأساسي في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ذلك لأنها تمثل مجموع القواعد والقيم والعادات والتقاليد... التي تتبناها المؤسسة والتي تعمل على تلقينها للأفراد الجدد بهدف تحقيق غاياتها وأهدافها، وتختلف الثقافة المؤسساتية من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها لا تتعارض مع مبادئ ثقافة المجتمع، فبالرغم من اختلافها من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها لا تتعارض مع ثقافة المجتمع الكلي، وتحرص كل مؤسسة على تبني ثقافة مؤسساتية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية بين العمال ذلك لأن ثقافة المؤسسة إذا كانت ضعيفة تؤدي إلى قلة الفاعلية المؤسساتية لذا نجد أن كل مؤسسة تسعى جاهدة إلى تبني ثقافة مؤسساتية قوية وخصوصا إذا كان هناك تعدد ثقافي بين عمالها.

¹ - مايكل كاريزرس، لماذا يفرد الإنسان بالثقافة؟ (الثقافات البشرية: نشأتها وتنوعها)، ترجمة: شوقي جلال، الكويت: عالم المعرفة، 1990، ص 10.

أولا - الثقافة

1- مفهوم الثقافة

الثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة، عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات إذ سوف نعرض عدد قليل منها فمن التعريفات القديمة للثقافة، نجد تعريف الأنثروبولوجي "تايلور" إذ يعتبر بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"¹، كما نجد تعريف آخر لـ "هونجمان" حيث يقول: "إن الثقافة بمفهومها الفني هي أقصر طريق لتقول أشياء كثيرة والكلمة تشير إلى نوعين من الظواهر يسميان: الأول المعيار الاجتماعي لسلوك الأحداث، الأفكار والشعور الخاص بالجماعة، والثاني الإنتاج المادي لسلوك هذه الجماعة"².

ومن أبرز التعريفات أيضا نجد تعريف "والاس" الذي يرى أن الثقافة هي: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأنها استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة" ومن بين التعريفات الأكثر شيوعا والأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين تعريف "كوفايرون" حيث يقول: "تشمل الثقافة القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم، والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"³، كما قد نجد عدة تعريفات أخرى للثقافة من طرف باحثين آخرين، حيث عرفها أحدهم على أنها: "تمودج من الافتراضات الأساسية يتم اكتشافه أو تنميته من خلال مجموعة معينة من الأفراد أثناء محاولتها للتكيف مع البيئة الخارجية أو تحقيقها للتكامل الداخلي ويعمل هذا النموذج بصورة جيدة تجعله صادقا ومن ثم يمكن نقله وتعليمه للأعضاء الجدد في المجموعة على أنه

¹ - Edward Taylor, Op, cit, P53.

² - أسامة ظافر كبارة، برامج التلفزيون والتنشئة التربوية والاجتماعية للأطفال، محمد منير سعد الدين، بيروت: دار النهضة العربية، 2003، ص70.

³ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص107.

الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس"¹، وباحت آخر يرى أن كلمة الثقافة: "تعبّر عن طرق الحياة ونماذج العيش في شتى مجالات الحياة، وفي وقت معين على مستوى كل المجتمعات البشرية"².

ومن أمثلة التعريفات المعيارية التي ترى الثقافة كقاعدة وطريقة أو أسلوب تعريف "هيرزجوفيتش": "الثقافة هي طريقة حياة الناس بينما المجتمع هو جمع منظم من الأفراد الذين يتبعون طريقا معيناً للحياة، وتعبير أبسط فإن المجتمع يتكون من أفراد، أما الطريقة التي يسلكون بها فتؤلف ثقافتهم"³.

وفي تعريف آخر لها تعتبر الثقافة مجموع القيم والأفكار والآراء والمعتقدات التي تسود جماعة ما كالجماعة الدينية أو بين الأفراد في المجتمع وفي الدول مثل شعب واحد، فإن كان مواطنو دولة معينة يتشاركون في مجموعة من القيم والأعراف والعادات فيمكن أن يقال عنهم أن لديهم ثقافة متميزة⁴، وهناك تعريف آخر لـ "إدغار مورن" حيث عرفها بقوله: "ثقافة المجتمع ترسخ حرفياً في العقل"⁵.

ومن أشهر تعريفات الثقافة نجد تعريف "غي روشي" حيث عرف الثقافة بأنها: "مجموع طرق التفكير، الحس والفعل، المعبر عنها إلى حد ما، والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الأفراد تسمح بطريقة موضوعية ورمزية بدمج هؤلاء الأفراد في إطار جماعة خاصة وتمييزه"⁶ ومنه تشكل الثقافة بالنسبة لعلماء الاجتماع ذلك الكيان الذي يتلخص فيه نمط حياة مجتمع ما فغالبا ما تعرف الثقافة على أنها نسق مغلق وهو ما يعارضه "كروزيه" بقوله أن: "الثقافة ليست مجموع القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس... بل تتكون من عناصر الحياة النفسية

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 430، 431.

² - محمد عبد المعبود مرسى، التغيير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990، ص 08.

³ - Melville Herskovits, *les bases de l'anthropologie culturelle*, Traduit par : François Vaudon, Paris : Edition Payot 1967, P07.

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 434.

⁵ - Bertrand Troadec, *Psychologie culturelle du développement*, Paris: Armond colin, 1999, p5.

⁶ - Guy Rocher, *Introduction à la sociologie générale (l'action sociale)*. Paris: HMT, 1968, P 111.

والذهنية، بمركباتها العاطفية، المعرفية، الفكرية، والعلائقية، فهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يستعملونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين".¹

2- خصائص الثقافة:

تتباين خصائص وسمات الثقافة بتباين المجتمعات واختلافها عبر العصور ففي كل عصر مميزات تختلف عن الآخر لهذا من الصعب تحديد سمات الثقافة إلا أنه يمكن الوصول إلى بعض الملامح المميزة لها كآتي:

2-1- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة²... وتلك ميزة يتفوق بها الإنسان على سائر المخلوقات بالإضافة إلى الاتصال والتفاهم المشترك ومهما بلغت درجة بساطتهما، وساعد على ذلك بالضرورة القدرات العقلية المتفرقة عند الإنسان والجهاز العصبي المميز الذي جعله يتكيف مع كل البيئات ويسيطر منذ البداية على الكائنات الأخرى ومن ثم فإن ابتكار الأفكار والأساليب المختلفة والقدرة على نقلها تقرر في جزء منها إلى العقل وفي جزء الآخر للجهاز العصبي، وبالمقابل انعكست الثقافة على ذلك الجهاز فأضافت المزيد من المرونة والقابلية للتشكيل... حيث خلصت بعض الأبحاث والدراسات إلى وجود تبادل التأثير والتأثير بين العمليات الثقافية والعمليات العقلية والذي يعتبر من مقدرات التفرق البشري والتفرد الإنساني منذ أقدم العصور المعروفة لدينا وهو سبب هام من أسباب التقدم الاجتماعي³، ذلك أن الثقافة هي أفكار يخرعها العقل البشري وينفذها الإنسان بأعضائه وبغيرها من الأدوات والآلات التي يصنعها، والإنسان له قدرة خاصة به وهي القدرة على التفكير لإشباع حاجاته وللتكيف مع ما يحيط به، فالإنسان يتميز عن باقي المخلوقات بصنعه للأشياء وباللغات المتميزة في أصواتها وحروفها وقواعدها غير أنه له قيم

¹ - Michel Crozier et Edhart Friedberg, *L'acteur et le system*, 2 éme Edition, Paris : Seuil, 1993, P 210.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 310.

³ - محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 32.

تتير له الطريق بحيث تحدد له ما يجب أن يكون عليه سلوكه... وهكذا يتضح لنا مما سبق أن الثقافة خاصة بالإنسان فقط.¹

2-2- الثقافة عملية مكتسبة: إن قدرة الإنسان فردا كان أم جماعة على اختزان والتجارب الشخصية والاجتماعية الكبيرة ومنه يعتمد نمو الثقافة على اكتساب القيم والمعايير والتعديل فيها وصلها... فتكوين الثقافة يرتبط بوظائف المخ وبالصحة والمرض، وينتقن البنیان الثقافي نتاجا نهائيا للتلقين والتدريب والتعلم ككل، كما تؤثر العوامل الثقافية في الدوافع الفطرية فتعدل في طرق الإشباع وأهدافه وتهذب وتثقل بعض العمليات العضوية بحيث تخرج على الشكل المراد²، حيث تكون عملية اكتساب الثقافة أو بناءها عن طريق الخبرة الشخصية... بالإضافة إلى عملية التنشئة الثقافية والتي هي عملية نقل ثقافة المجتمع إلى الطفل الذي يعيش فيه والمقصود بذلك أن أي طفل مهما كانت السلالة التي يرجع إليها يستطيع أن يلتقط ثقافة أي مجتمع إذا عاش فيه فترة زمنية كافية...³

2-3- الثقافة متغيرة: هي متغيرة بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قواعد وقوانين وأنظمة معينة⁴... فيؤدي ذلك إلى بطء شديد في سير عملية التغيير بالإضافة إلى عزلة المجتمع وصغره وجمود تقاليده مثل المجتمعات البدائية، أما المجتمعات الصناعية فتتغير بسرعة كبيرة وذلك لتوفر الحوافز للاختراع ولقوة التفاعل الاجتماعي وبالتالي يشتد الاحتكاك العقلي مما يساعد على ظهور أفكار جديدة باستمرار، إلا أن هناك نوع ثالث للتغيير وهو التغيير بمعدل معتدل مثل المجتمعات الزراعية والثقافية في غيرها لا تكون في حلقات منفصلة الأجزاء وإنما يتم هذا التغيير في التراث الثقافي المتصل بالأجزاء المترابطة الذي يرثه الأفراد من آباءهم وأجدادهم وبالتالي أي تغيير في هذا التراث قد يكون مقصود أو غير مقصود... إلا أنه قد تموت

¹- عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية (دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديريورن الأمريكية)، لبنان: دار النهضة العربية (ب ت) ص ص 82، 83.

²- محمد عبد العبود مرسي، مرجع سابق، ص 33.

³- عاطف وصفي، مرجع سابق، ص 83.

⁴- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310.

الثقافة بانقراض المجتمع الذي يحملها سواء عن طريق الفناء أو عن طريق الغزو، بأن يغزوه مجتمع آخر ذو ثقافة جديدة ويفرض تلك الثقافة بالقوة وتموت الثقافة عن طريق اندماج المجتمع في مجتمع أكبر وظهور ثقافة جديدة نتيجة انصهار الثقافات القديمة، وقد تختفي الثقافة عندما تتغير إلى ثقافة مختلفة تماما.¹

2-4- الثقافة كل معقد: تتميز الثقافة بأنها نسيج متداخل من الأفكار وكل معقد إلى أبعد الحدود نظرا لاشتمالها على عدد كبير جدا من السمات والملاحم والعناصر، ويرجع هذا التعقيد إلى حد كبير إلى تراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن، وكذلك إلى استعارة كبيرة من السمات الثقافية من خارج المجتمع²، وهذا التعقيد معناه في الحقيقة أن الفرد لن يستطيع أن يكتسب كل عناصر الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه، كما يعني أن عالم الأنثروبولوجيا أو عالم الاجتماع لن يستطيع مهما جاهد أن يسجل كل الظواهر أو مظاهر وسمات الثقافة التي يدرسها مهما بلغت من البساطة.³

2-5- الثقافة أفكار وأعمال: تمتزج الجوانب المادية والفكرية في سياق المفهوم العلمي للثقافة ويحدث ذلك بطرق غير مباشرة في كثير من الحالات فأي عمل يكون فكرة قبل أن يصبح محسوسا، كما تتبلور الجوانب الفكرية في شكل مبادئ وقواعد أو على صورة إحساس أو ميل أو نزعة نحو شيء ما وأحيانا تكون الإرادة هي الطاقة الحقيقية غير المرئية لأي نتاج، وليست العناصر المادية سوى أفكار وتصورات تجسدت في أشياء⁴... وفي تصرفات إنسانية نتجت عنها علاقات اجتماعية، وفي علاقة الإنسان بعالم الأفكار والرموز نجد نظاما ثقافية تحدد تلك العلاقة بطابع معين في كل مجتمع إنساني.

¹ - عاطف وصفي، مرجع سابق، ص 96.

² - تهاني حسن، عبد الحميد الكيال، الثقافة والثقافات الفرعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص 31.

³ - أحمد أبو زيد، محاضرات في الأنثروبولوجيا الثقافية، بيروت: دار النهضة العربية، 1978، ص ص 46، 47.

⁴ - محمد عبد المعبود مرسى، مرجع سابق، ص ص 40، 41.

يتضح مما سبق أن الثقافة إذا نظرنا إليها كعناصر ومركبات ونظم أو حتى كقطاعات لا

تخرج في النهاية عن كونها أفكار وأعمال اخترعها الإنسان لسد حاجاته الأولية والثانوية.¹

2-6- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة بتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

2-7- الثقافة عملية إرضاء للنفس: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.²

2-8- الثقافة متنوعة: تركز الثقافة على التعدد والتباين اللذان يتجليان في تدرج مستويات القبول والرفض من قبل الأفراد أو الفئات الاجتماعية، فما يثير الارتياح والترحيب عند البعض قد يدفع للاشمئزاز والضيق عند البعض الآخر.³

وهذا ما سيتم شرحه بشكل من التفصيل فيما بعد.

3- تصنيف الثقافة وعناصرها:

انطلق العلماء في اعتبارهم الثقافة بأنها تمتاز بالتركيب والتعقيد إلى تحليل الجوانب المختلفة التي تتكون منها فالبعض يميز بين مجموعة مكونات وعناصر الثقافة بالتركيز على الجوانب الشكالية في بناء الثقافة، والبعض الآخر يميز في بناء الثقافة بين عناصر أخرى طبقا للمضمون، البعض يميز عناصر الثقافة إلى تلك العناصر المادية أو غير المادية...

3-1- الشكل البنائي للثقافة:

3-1-1- السمة الثقافية: تمثل أصغر وحدة يمكن تحديدها في ثقافة ما، تلك التي تبدو بسيطة للوهلة الأولى، ومع ذلك تواجه الباحث صعوبة التعرف عليها، ذلك لأن الثقافة في مجموعها أو في أي جانب منها تتداخل فيما بينها وتتكامل إلى درجة يصعب معها أن تعرف متى تعتبر إحدى السمات أصغر وحدة يمكن تحديدها... والواقع أن مفهوم السمة الثقافية قد

¹ - عاصف وصفي، مرجع سابق، ص ص84، 85.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص310، 311.

³ - محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سابق، ص 39.

ساعد كثيرا في دراسة الثقافة، لأنه يعتبر الثقافة بمثابة ظاهرة لها شكل محدد ويتطلب تحليل أشكال الثقافة لافتراض أن هذا الشكل يكتسب طابعا بنائيا، وتقودنا هذه الافتراضات والتصورات إلى ضرورة ملاحظة السمات التي يتركب منها هذا البناء¹... إلا أن السمة الثقافية قد تبدو في النواحي المادية أو المعنوية كالفنية أو اللغوية أو الاجتماعية فالقلم والمسمار وغيرهما يعتبران سمات مادية، أما المعنوية فقد تكون كلمة أو إشارة أو فكرة أو ممارسة دينية.²

3-1-2 - المركب الثقافي: عندما تتحد مجموعة من السمات الثقافية معا فإنها تسهم في تشكيل وحدة ثقافية أكبر تعرف باسم المركب الثقافي، وتتضح فكرة المركب الثقافي بجلاء وفي أفضل صورة لها في القصص الشعبية ولعل أشهر هذه القصص في الثقافة الأوربية الأمريكية قصة سندريلا التي تمثل مركبا ثقافيا معروفا في كل مكان رغم وجود روايات عديدة ومختلفة لها، وبالرغم من أن الأشخاص والأحداث والأوساط التي تؤلفها تتغير في كل رواية لها...³ ولعل أفضل مثال وأقربه إلى الأذهان في هذا الصدد المركب المعروف في الكتابات الأنثروبولوجية باسم (مركب الماشية) ويتضح في اعتماد مجموعة القبائل التي تسكن في شرق إفريقيا وفي جنوب السودان على الماشية، بحيث يعد رعي الأبقار هو أهم السمات المميزة لثقافة هذه الشعوب... لدرجة أن عدد الأبقار في معظم المناطق أكثر بكثير من المراعي... لكن ذلك لم يمنع الناس من حب امتلاكها حتى ولو بشن الغارات والحروب على القبائل المجاورة لسرقة أبقارها... وأصبحت منزلة الرجل الاجتماعية تقاس بعدد رؤوس الأبقار التي يمتلكها⁴... من هنا فكل قبيلة أو مجتمع يتميز عن غيره بمجموعة من السمات التي تكون لنا مركب ثقافي شريطة أن يكون هناك نوع من الوحدة والتكامل بين هذه العناصر، وكل ما في الأمر أن هذه السمات تتجمع وتتحدد لتؤلف مركب يسهم في تحقيق عدة وظائف.

¹ - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1984، ص- ص 81-83.

² - سامية حسن الساعاتي، الثقافية والشخصية (بحث في علم اجتماع الثقافي)، ط2، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص 97.

³ - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، مرجع سابق، ص 83.

⁴ - سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 97.

ومنه كانت مفاهيم السمة الثقافية والمركب الثقافي أدوات مفيدة في الدراسة العلمية للثقافة ووبرغم أنها تمثل تجريدات من صنع الباحثين إلا أنها تضيف على الثقافة معنى موضوعيا وواقعيًا.

3-1-3- الدائرة الثقافية: على الرغم من أنه لا يمكن لنا أن نجد شعبين متماثلين تماما في ثقافتها إلا أننا يمكن أن نجد أن عادات الشعوب التي تعيش بعيدة عن بعضها بالإضافة أن هناك بعض السمات الأكثر انتشارا... التي تتيح الفرصة أمام الشعوب المتجاوزة لكي تقتبس عن بعضها البعض أكبر من الفرص المتاحة أمام الشعوب البعيدة عن بعضها البعض وعندما ننظر إلى مجموعة من الثقافات على هذا النحو وبشكل موضوعي نلاحظ أنها تؤلف مجموعات متجانسة إلى حد يساعد على تحديد وتوزيع مناطق ثقافية مختلفة على خريطة هذه الشعوب، بحيث يمكن أن نطلق على المؤسسة التي تظم مجموعة ثقافات متشابهة اسم (دائرة ثقافية) ¹.

3-1-4 - النموذج الثقافي: لا توجد السمات الثقافية في حالة عزلة عن بعضها البعض، بل إنها تتحد مع غيرها من السمات مكونة علاقات داخلية دينامية، ويطلق على هذا المجموع من العلاقات الوظيفية الدينامية بين عناصر الثقافة وسماتها اصطلاح (نماذج ثقافية)، ويعد النموذج الثقافي الوحدة الوظيفية الأساسية للثقافة، فالفرد نادرا ما يكتسب سمات فردية منعزلة بل أنه يكتسب توقعات ثقافية، وممارستها في شكل نماذج ثقافية²... زد على ذلك أنه يكتسب أثناء عملية التنشئة الاجتماعية نماذج ثقافية مناسبة وأساليب سلوك متنوعة كطعام الإفطار الزواج... إلخ، وعموما يلاحظ أن لكل مجتمع أو طبقة اجتماعية مجموعة من النماذج التي تفرضها على أعضائها، حتى تضمن حدا أدنى من التماثل في السلوك بينهم وتسهم الطرائق الشعبية والسنن وغيرها من السمات الثقافية دعم هذه النماذج وحماتها... وقد يكتسب النموذج الثقافي طابع العمومية ويصبح شائعا في المجتمع ككل أو قد يكون له طابعا خاصا لا يشيع إلا

¹ - علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، مرجع سابق، ص 84، 85.

² - سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 98.

بين قطاع معين في المجتمع يرتبط بطبقة معينة أو مهنة محددة، وقد تظهر هناك نماذج بديلة وهي أشكال مختلفة من السلوك يمكن استخدامها في الموقف نفسه لتحقيق نفس الهدف.¹

3-2 - العناصر البنائية للثقافة:

حلل بعض العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية وأشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر وكان أول ما اتجهت عليه أنظارهم هو تقسيمها إلى عنصرين:

3-2-1- ثقافة مادية أو ملموسة: تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس²، لكن مع الرجوع إلى التعريفات القديمة لم تأخذ الثقافة المادية حقها فيها حيث اعتبرت أساليب مكتسبة من السلوك وليست أشياء إلا أنه ومع مرور الوقت شاع استخدام مصطلح "الثقافة المادية" بعد ذلك يدل على الأشياء التي تشكل جزءاً من التراث الاجتماعي الذي يعد بدوره جزءاً من البيئة الإنسان... حيث تسهم الثقافة المادية في تشكيل بيئة جديدة فهي تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني... وتشمل الثقافة المادية كل ما يصنعه الإنسان في حياته وكل ما ينتجه العمل البشري من أشياء ملموسة، وكذلك كل ما يحصل عليه الإنسان عن طريق استخدامه لفنونه التكنولوجية³ مثل السيارات، المنازل، المقاعد، الأثاث، الآلات... وغيرها من الأشياء المادية التي صنعها الإنسان....

3-2-2- ثقافة لا مادية أو ضمنية: تعد من أهم أركان الثقافة وهي تشكل الآمال والمشاعر التي تسود جماعة ما وتبدو في التقاليد الاجتماعية للجماعات وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات والقيم⁴ بالإضافة إلى اللغة والفن والعادات أو الطرائق الشعبية، والعرف والقانون والنظم

¹ - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، مرجع سابق، ص 87، 88.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع النفسي (المجتمع، الثقافة، الشخصية)، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005، ص 61.

³ - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، مرجع سابق، ص 97.

⁴ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 61.

الاجتماعية والرمز والطقوس والأسطورة... كل هذا يعتبر عناصر ضمنية للثقافة، والتي تعبر عن المستوى الثاني المكون للثقافة.¹

4- طرق نقل الثقافة:

كما سبق وذكرنا الثقافة هي مجموع ما يتم تعلمه وينقل من نشاط حركي وعادات وأفكار وقيم وتقاليد ومعتقدات واتجاهات وفكرة الصواب والخطأ وما ينشأ من ذلك من سلوك ومشاعر وأنماط للعلاقات سيشارك فيها أفراد المجتمع، كما أنها مجموع ظروف ووسائل صنع الأشياء والتكنولوجيا المستخدمة في ضوء القوانين والقواعد والأنظمة والديانات المعتقدية ويتعلم الفرد عناصر الثقافة أثناء نموه الاجتماعي، أي منذ نعومة أظفاره من خلال تفاعله في المواقف الاجتماعية، وتؤثر الثقافة في تشكيل شخصية الطفل، لذلك فهي تحدد سلوك الطفل الاجتماعي وحتى الكبير عن طريق عمليتين هما: التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي.²

4-1- التنشئة الاجتماعية:

لقد اهتم بهذا المفهوم كل من علماء النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا وأطلقت عليه تسميات مختلفة كالتعلم الاجتماعي والاندماج الاجتماعي وتطبيع الاجتماعي، ولا تخرج كل هذه التسميات في نظر "تيوكومب" عن كونها عمليات ارتقاء ونمو اجتماعي وهناك بعض التعريفات التي وردت في كتب علم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا لتوضيح هذا المفهوم منها تعريف "مافيز" و"روس" الذي يرى أن التنشئة الاجتماعية هي: "العملية التي يصبح لها الفرد متعلما لأسس وقواعد اللعبة الاجتماعية"³، كما يعرفها كل من "روبرت"، "دون" و"جيري": "بأنها عملية تعليم الطفل المعتقدات والقيم، وهي عملية تجعل الطفل مسؤولاً وعضواً مقتدراً في المجتمع".

بالإضافة إلى تعريف "محمد الدريج" الذي يقول: "التنشئة الاجتماعية هي عملية غرس مجموعة من التوجيهات والعادات والقيم والأنماط السلوكية في الشخصية، بحيث تتمثل

¹-علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، مرجع سابق، ص 89.

²- زكريا الشربيني، يسرية صادق، تنشئة الطفل (سبل الوالدين في معاملته ومواجهة مشكلته)، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001، ص 67.

³- فاطمة المنتصر الكتاني، الاتجاهات الوالدية في التنشئة الاجتماعية (علاقتها بمخاوف الذات لدى الأطفال)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

(ب ت)، ص 44.

الشخصية بهذه المعطيات وتتحول إلى مكون عضوي لها"، وبالتالي فهي عملية تكيف الفرد في سيرورة نموه مع الوسط الاجتماعي بما يحمله من قيم اجتماعية وثقافية وأخلاقية... فالتنشئة الاجتماعية بهذا المفهوم لها سياقان تكويني للفرد، واندماجي في الجماعة¹، بالإضافة إلى أنها عملية مستمرة تشير إلى الطريقة التي بها تنتقل الثقافة من جيل إلى جيل وهي تتقل المعقدات والقيم والأشكال المعرفية للثقافة² فالتربية الاجتماعية للفرد إن صح القول هي عملية يتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد منذ ولادته لإعداده في أن يصبح راشداً، له شخصيته المتميزة ويستطيع أن يعيش في توافق وانسجام داخل المجتمع وإن ينتج ويساهم في رفاهيته وتنميته، وأن ينقل تراثه ويضيف إلى رصيده من التراث الإنساني، فتكون وتطور طاقات الفرد وقدراته الفيزيولوجية والفكرية يتم مع الزمن ويتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه ويسمح له باكتساب ميول واتجاهات بالاشتراك مع العناصر التي ورثها عند الولادة من قدرات عقلية وجسمية كامنة وكل هذا يتجمع ليعطي شخصية الفرد ضمن ثقافة ومجتمع يؤثر فيها ويتأثر بها.

4-1-1- دور الأسرة في تنشئة الطفل: تقوم بعملية التنشئة الاجتماعية عدة جهات وأولها وصاحب الدور الأساسي فيها هو الأسرة التي ينمو فيها الطفل لمدة تطول أو تقصر، بعد أن يكون قد تحصل على عناصر وراثية ثم تقوم بعملية توفير عوامل التطبيع الأولى من توجيهات وتربية ولغة وغيرها من المكونات الضرورية للشخصية³، فالأسرة هي الوحدة الاجتماعية الأولى والأكثر أساساً وتحمل لكل التنظيمات الاجتماعية، فهي تشبع الحاجات الاجتماعية الأساسية للفرد وهي تشكل حياته، وهي كانت ومازالت أقوى سلاح يستخدمه المجتمع في عملية التطبيع الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية والنمو المبكر للشخصية ونقل التراث الاجتماعي من جيل إلى جيل⁴، باعتبار أن الأسرة في مفهومها هي مجموعة من الأفراد المتكافلين الذين يقيمون في

¹ - نفس المرجع، ص- ص 45-47.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 238.

³ - ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص ص 179، 180.

⁴ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 153.

البيئة شكلية خاصة بهم تربطهم معا علاقات بيولوجية ونفسية وعاطفية واقتصادية واجتماعية وشرعية قانونية... وتتكون الأسرة حاليا من أب، أم، أبناء وتسمى في هذه الحالة "الأسرة الذرية" والتي ظهرت كانعكاس للمجتمع الكبير والتطور التاريخي والوضع الاقتصادي العالمي، أما الأسرة قديما فكانت تضم الجد والأعمام، وأولاد العم وتسمى "الأسرة الممتدة"... إلا أنه يمكن اعتبارها مؤسسة اجتماعية مميزة عن سائر المؤسسات الأخرى مميزة كوحدة إنتاجية تزود المجتمع بأعضاء جدد، ومميزة بكون العلاقات فيها قائمة أساسا على الروابط العاطفية فالأسرة مهمة من ناحيتين: مهمة لنمو الطفل النفسي والاجتماعي والجسمي، ومهمة بالنسبة للوالدين لاستكمال النضج الاجتماعي، حيث فيها يمارس كل منهما الأمومة والأبوة عن طريق الممارسات الوالدية، يزودان الطفل بالقيم والمفاهيم التي تجعل منه عضوا في مجتمع ما¹، ومنه فالأسرة هي الوعاء الثقافي الذي ينشأ فيه الطفل فهي وسيط الثقافة الأول ذلك أن الأسرة لها عدة أدوار منها:

- ترعى الطفل من حيث الغذاء، النظافة، اللباس...
- توجه الطفل للتعامل مع غيره من خلال مبادئ وأساسيات التعامل.
- تنقل التراث الثقافي بتعريفه وتعليمه وتلقينه العادات والتقاليد التي يجب أن تراعى وأوقاتها ومناسباتها.
- تساعد الطفل في تعلم المبادئ الأولية التي تساعده على التوافق الاجتماعي في ضوء رغبات الآخرين وإمكاناتهم.

ولما كانت الأسرة هي الخلية الأولى في المجتمع لذا فإن النمط الشائع بين أسر المجتمع الواحد يعكس ثقافة ذلك المجتمع وتصبح الثقافة السائدة في المجتمع لها دورها في تشكيل شخصية الإنسان الذي تنشأ فيها، وينعكس ذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي ترسم الإطار العام لسلوكيات الأفراد² أو بالأحرى الأطفال فهذا الأخير يعتبر مرآة عاكسة من خلال

¹ - فاطمة المنتصر الكتاني، مرجع سابق، ص ص 48، 49.

² - زكريا الشربيني، يسرية صادق، مرجع سابق، ص 68.

تنشئة الاجتماعية والثقافية للأسرة التي ينتمي إليها، وكمثال لذلك فالأسرة الجزائرية تتميز بالكبر أو تعدد الأفراد وتفشي الأمية الواسعة في العنصر النسوي خاصة، مما يجعل عملية التربية ومتابعة الأولاد وتطبيعهم الاجتماعي صعبا ويخرجون وهم قد اكتسبوا بعض الصفات والاتجاهات غير السليمة مما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم وبالتالي على شخصياتهم طوال حياتهم¹، لهذا فالمسؤولية الأولى تقع على الآباء في تنشئة أطفالهم التنشئة الاجتماعية السليمة بما يحقق لهم تنمية السلوكات السوية الإيجابية والتخلص من السلوكيات غير السليمة السلبية لكي يتمكنوا من ممارسة التواصل الجيد بينهم وبين غيرهم من المحيطين بهم سواء كان ذلك في حيز الحيرة أو في جو الزمالة الدراسية أو المهنية حيث يستخدم الآباء بعض الأساليب المقصودة وغير المقصودة² للتنشئة الاجتماعية للطفل منها: استجابة الوالدين لأفعال الطفل بالإضافة إلى أسلوب الثواب والمكافأة والتأديبة للفعل الذي يصدره من سلوك يرغبانه أو يحدانه... وتدرج الإثباتات من مجرد نظرة رضا أو إيماءة موافقة أو هدية، وكذلك يوقع الولدان العقاب في عكس ذلك ويندرج العقاب من إشارة ناهية باليد، أو معنى بالعين، أو تقطيب للجبين أو ضغط على الشفتين إلى الحرمان من متعة ما كالتلفزيون أو اللعب، أو العقاب البدني... كما قد يقوم الوالدان بإشراك الطفل في بعض المواقف الاجتماعية كالأعراس أو العزاء لاكتساب سلوكات عن طريق التقليد والتقمص مع التوجيه المباشر والصريح لسلوك الطفل.³

4-1-2- دور المدرسة في تنشئة الطفل: تأتي المدرسة في المرحلة الثانية بعد الأسرة من ناحية التربية والتطبيع الاجتماعي حيث يقضي فيها الصبي على الأقل تسع سنوات في المرحلة الأساسية التي تعتبر أساسية فعلا من ناحية تكوين شخصية الطفل بعد الأسرة فكلما كانت ظروف وطرق التربية والطاقت البشرية فيها جيدة كانت كفاءة الأداء مقبولة وهذا الأداء لا يمكن حصره في كم التلاميذ وإنما بدرجة الوعي والتكوين الاجتماعي والثقافي الذي تقدمه

¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 180.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 158.

³ - زكريا الشريبي، يسرية صادق، مرجع سابق، ص 102، 103.

المدرسة لهم وبدرجة تفهمهم ومعايشتهم لواقعهم والتأثير الإيجابي فيه¹، فالمجال المدرسي مجال تربوي مقصود الذي تحدث فيه الظواهر النفسية في الأفراد من الظواهر الاجتماعية الخاصة بالمجموعات التي تلتقي فيه وتتفاعل في إحداث الظواهر التربوية فالمتغيرات السيكولوجية الخاصة بالأفراد من حاجات وأهداف ومدرجات...تلتقي بالمتغيرات الاجتماعية من منظومات القيم الثقافية²، ويتم ذلك في إطار التربية والتعليم اللذان يجدهما الطفل في المؤسسة التي ينتمي إليها، ويتوقف تعريف التربية على نوع الثقافة التي توجد فيها التربية، فهي تعني ثقافة المجتمع أي طريقة الحياة وأسلوب العيش في المجتمع ويشمل ذلك الحياة الفكرية من آراء ومعتقدات وأديان واتجاهات وميول وعادات وتقاليد وأعراف ولغة... والمدرسة هنا تمثل التربية المقصودة أو التعليم الرسمي...حيث تقوم بعملية نقل الثقافة المتطورة... أين يوفر التعليم الظروف المناسبة للنمو جسميا وعقليا وانفعاليا واجتماعيا كما تقوم المؤسسة التربوية أو المدرسة بوظيفة التنشئة الاجتماعية وإكساب الأطفال الثقافة والقيم، وهي تعدهم للعمل فهي تعلمهم المهارات الأساسية التي تحتاج إليها الصناعة مثل: القراءة، الكتابة، الحساب، وتعمل على تنمية قدراتهم الفردية، ويحمل برنامج المدرسة طابع المجتمع الذي نشأ فيه ويعبر عن مصالحه واتجاهاته الثقافية ويعمل على تحقيق أهدافه وتمييزها ودراسة أهداف أي مدرسة وما تقدمه من مواد دراسية وأنواع النشاط تشير إلى وجود كثير من عناصر العلوم والقيم والأخلاق والتاريخ تعتبر عناصر تشتمل على حياة الجماعة التي أنشأت المدرسة وتقديم المدرسة لهذه العناصر تعبر اختيار المجتمع³... وكمثال عن دور المدرسة في تكوين الطفل وتنشئته وتنقيفه، تعاني المدرسة الجزائرية وللأسف من تسرب وضعف في أداؤها وتكوينها فهي تشكو من نقص ملحوظ في الإمكانيات الموفرة لها ليست الكمية فقط وإنما النوعية أيضا كنقص في التكوين... أما المادية نقص في ميزانية الدولة... وهذا ينطبق على المدرسة وعلى المستويات الأخرى كمنظومة التربية، ومنظومة الجامعة، وهذا ينتج ما نراه من أفراد، ولكن في كل الحالات فهي لا تخلو من

¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 181.

² - زكريا الشريبي، يسرية صادق، مرجع سابق، ص 115.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص - ص 162 - 166.

السمات الثقافية، وهذا يعود لأسباب ثقافية واقتصادية واجتماعية عامة يعيش فيها المجتمع منذ حقبة طويلة ويتأثر بها.¹

4-1-3- دور وسائل الإعلام في تنشئة الطفل ثقافياً: تعددت وسائل الإعلام التي أصبحت تشد الطفل من مجالات وكتب هزلية وتلفزيونية وسينما ومسرح... ووسائل الإعلام تحدث تأثيرها بما تتطوي عليه من إحاطة الأطفال بموضوعات، وإغراءهم واستمالتهم ليسلكوا بما يتفق مع رغبة موجه الرسالة بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للترفيه وهو هدف يأتي في المقدمة² إلا أنها تعتبر بمثابة وسائل غير رسمية... والشيء الذي يجب ملاحظته هنا هو أنه بالرغم ما لوسائل الإعلام المختلفة من دور ريادي في دفع الثقافة في المجتمع، وترسيخ القيم والعادات بطرق سهلة، إلا أنها لا تؤدي هذا الدور ولو بنسبة قليلة بسبب القصور الذي يصيب مفهوم ودور هذه الوسائل وكذا التأطير فيها، دون الحديث عن الإمكانيات المادية المتوفرة لها.³

وعموما فوسائل الإعلام تؤثر على التنشئة الاجتماعية للطفل بعدد من العوامل منها: المرحلة العمرية لمتلقي الرسالة الإعلامية، حاجات الطفل والمستوى الاجتماعي والثقافي الذي ينتمي إليه الطفل بالإضافة إلى ردود فعل الآخرين عند ممارسة الطفل لما تعرضه وسائل الإعلام ومدى توفير البيئة الاجتماعية التي يجرب فيها الطفل ما عرفه من شخصيات ونماذج عبر وسائل الإعلام.⁴

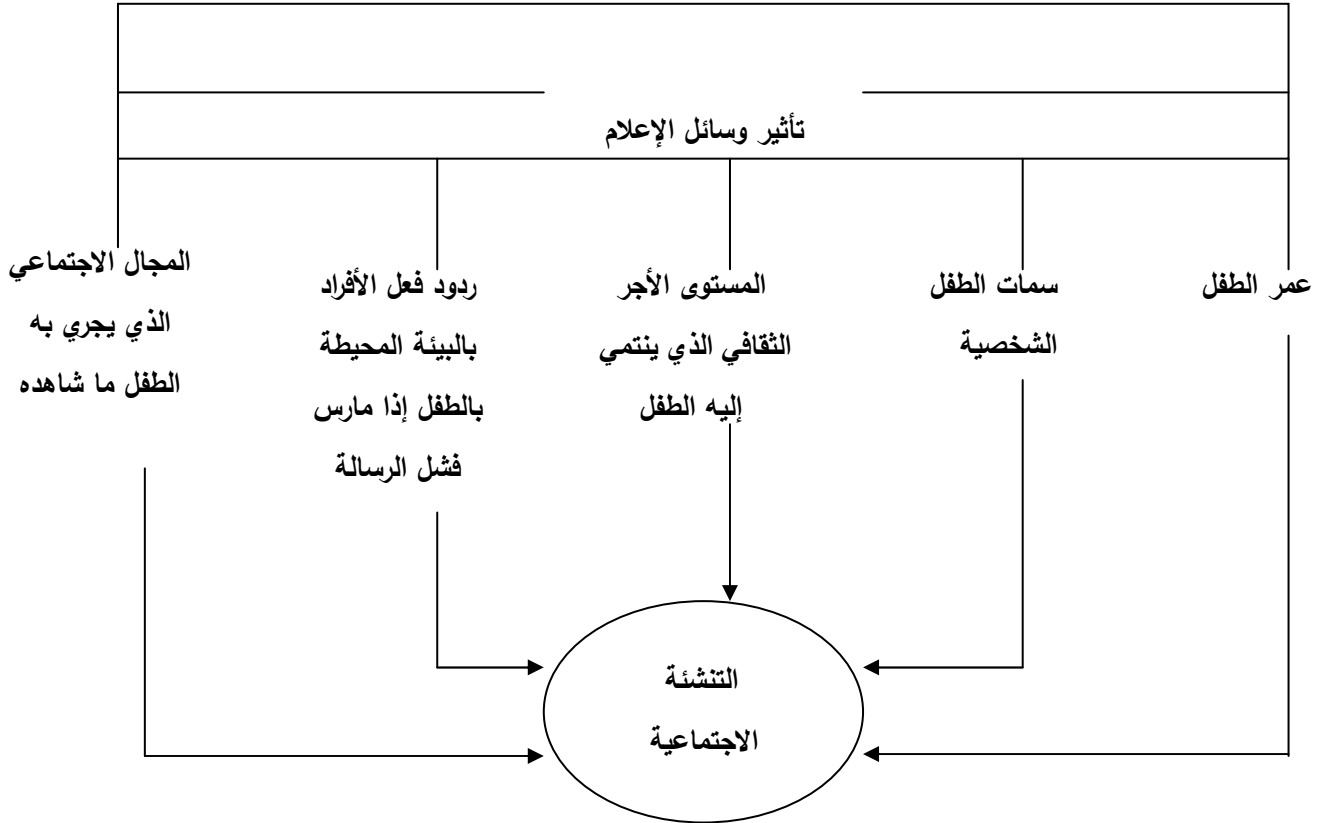
¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص ص 181، 182.

² - زكريا الشريبي، يسرية صادق، مرجع سابق، ص 141.

³ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 182.

⁴ - زكريا الشريبي، يسرية صادق، مرجع سابق، ص 142.

الشكل رقم (01) - دور وسائل الإعلام في تنشئة الطفل -



المصدر: زكريا الشرييني، يسرية صادق، مرجع سابق، ص 142.

4-1-4 - دور العبادة والدين: الدين هو نسق من المعتقدات والطقوس الدينية التي توحد بين الناس في جماعات مختلفة والتي تنظم العلاقات الاجتماعية فالدين يقوم بضبط سلوك الناس ومراقبة تصرفاتهم ويفرض جزءا على الأفراد الذين يخرقون قواعد السلوك، ويعاقب على الفعل والنية ويحرم أشياء وأفعال ويحلل أخرى، ويقوم التحليل والتحريم على أساس التفريق بين الشيء المقدس والشيء غير المقدس، ولكل دين من الأديان طقوس واحتفالات تجعل الذين يعتقدون فيه يعملون ما ينص عليه وتقوي التزاماتهم تجاه أسلوب الحياة وللدين دور كبير في إقامة المسافات الاجتماعية بين الشعوب التي تقرب بينها وحدة العاطفة الدينية أو تباعد بينها اختلاف العقيدة المذهبية¹، بالإضافة إلى دورها في تأكيد القيم الخلقية وتنقية فكر البشر وتطهير قلوبهم وتصحيح نفوسهم، إيقاظ ضمائرهم وضبط سلوكياتهم وتصرفاتهم، فدور العبادة

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 177، 178.

عموما تعلم الفرد التعاليم الدينية ومعايير السلوك وتتمى ضمير الإنسان وتضع أسس التفاعل الاجتماعي بين الأفراد... وتوجه دور العبادة أساليبها إلى الكبار والصغار وتحت الأديان على تنشئة الأطفال تنشئة دينية واصطحابهم مع الكبار إلى دور العبادة.¹ ومنه يمثل الدين المستوى الرابع غير الرسمي للتنشئة الاجتماعية وحتى الثقافية للأطفال عن طريق المساجد وتحفيظ القرآن في دور العبادة والقيام بمسابقات دينية وثقافية وتحفيز الأطفال عن طريق الثواب.

5- مهام ووظائف الثقافة:

تقوم الثقافة بمجموعة من الوظائف على جميع المستويات الاجتماعية:

- الثقافة لها وظيفة الإشباع بحيث تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها سواء كانت حاجات مادية أو غير مادية.²
- تؤثر الثقافة في حياة الناس وتوجه أفعالهم وليس أدل على ذلك من اختلاف سلوك الناس في ثقافة عن ثقافة أخرى من حيث المعتقدات والأساليب الخاصة بالعمل، فالإنسان يولد بلا قيم ولا لغة ولا أفكار³... وهو في حاجة إلى هذه الأمور ولكنه يتشرب هذه العناصر الثقافية من المجتمع الذي يعيش فيه.
- من خلال الثقافة يستطيع الإنسان أن يطور مفهومه عن الذات، حيث تمد الثقافة الإنسان بنسق المعنى أو الدافع و ترسم له أهدافه وهي مسؤولة عن الأمن الداخلي والخارجي.
- الثقافة تزود الفرد بمعاني الأشياء والأحداث بحيث تمكنه دائما من أن يستمد منها مفوماته الأساسية.
- الثقافة تحدد الاتجاهات والقيم والأهداف لدى الأفراد، فيتعلمها هذا الأخير لا شعوريا تماما كما يتعلم اللغة.

¹ - زكريا الشربيني، بسرية صادق، مرجع سابق، ص 138.

² - علي عبد الرزاق جليبي، السيد عبد العاطي السيد وآخرون، مرجع سابق، ص 127.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 56.

- كما تحدد الثقافة مسارات الطموح الشخصي عند الفرد وتحدد مسارات حياته وهي تساعد كثيرا في شرح و تفسير جوانب النجاح والفشل في المجتمع بأسره.¹
- وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تنوع في مضمون الثقافات منها:
- للعقل البشري قدرة خارقة على اختراع أعداد لا نهائية من الأفكار المتنوعة.
- تلعب البيئة الخارجية الجغرافية وتنوعها دورا كبيرا في تنوع القطاع المادي للثقافة.
- حجم الجماعة الإنسانية وارتباطها بدرجة النمو الثقافي.
- مدى الاتصال والتعاون بين الجماعات الإنسانية.
- تلعب القيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني دورا كبيرا في تنوع الثقافات.²

6- التغيير الثقافي:

يعتبر التغيير الثقافي أحد مصادر التغيير الاجتماعي، وذلك ما توصي به غالبية الدراسات التي تناولت التغيير تقريبا، وذلك لأن مسألة الثقافة تشغل جانبا حيويا في دراسة علم الاجتماع الحديث،³ لما تحتويه من قيم...وتقوم هذه القيم على مجموعة أساسية من المعايير تحدد وتضبط السلوك كما تؤثر أول ما تؤثر وبصورة مباشرة في الأدوار الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي...وإن ما تتعرض إليه هذه القيم من تغيير يؤثر جليا على البناء الاجتماعي وكذا على الوظائف الكلية للنظم الاجتماعية⁴، ويميز "روبين وليامز" بين التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي على اعتبار أن هذا الأخير يعني: "التغيرات في أنساق الأفكار المتعلقة بأنواع متباينة من المعتقدات والقيم والمعايير"، أما التغيير الاجتماعي فيشير إلى التغيير في طبيعة التفاعل (المادي) الملموس...ويميز "دون مارتنديل" بين التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي

¹- نفس المرجع، ص 58.

²- عاطف وصفي، مرجع سابق، ص ص 90، 91.

³- فادية عمر الجولاني، التغيير الاجتماعي (مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير)، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1997، ص 20.

⁴- إس - س - دوب، التغيير الاجتماعي، ترجمة عبد الهادي الجوهري، أحمد النكلاوي وآخرون، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص

على أساس أن الأول يشير إلى هدم الجماعات والمجتمعات وتشكيلها وبأن الآخر أي التغيير الثقافي يشير إلى تشكيل وهدم بعض النواحي الخاصة بالثقافة والمدينة.¹

بالرغم من تعدد الآراء حول التفرقة بين التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي إلا أن هناك علاقة وطيدة بينهما فمن شروط حدوث التغيير الاجتماعي تراكم السمات الاجتماعية الثقافية والتي ترتبط ببعضها مكونة خبرات ثقافية واجتماعية جديدة، ولذا يرجع كثير من العلماء وعلى رأسهم " وليم أجرين " التغيير الاجتماعي إلى الاختراعات، وكلمة اختراع هنا لا تعني الأشياء المادية فقط بل تتضمن أيضا الاختراعات الاجتماعية، ولذا نجد أن المجتمعات الإنسانية دائمة التحول والتطور والتقدم، وهذه المفاهيم الثلاثة هي ما نعنيه بمضمون التغيير الثقافي الاجتماعي الذي يشير إلى ذلك الكل المعقد النامي الذي يحتوي على مظاهر مختلفة بحيث يمكن لكل مظهر فيها أن يكون موضوعا لدراسة اجتماعية ديناميكية²، ونجد " لويس ماين " يؤكد بأن التغيير الثقافي يعني التغيير الاجتماعي بحيث درس قضايا المجتمع بنفس أسلوب علماء الأنثروبولوجيا الفرنسيين الذين يركزون على المجتمع ككل، وليس على الثقافة فقط على نحو ما كان يفعل علماء الأنثروبولوجيا الأمريكيون، ويتضح ذلك من تصوره للثقافة باعتبارها محتوية على مجموعة من العناصر تتعلق بتنظيمات المجتمع الاقتصادية وأيضا نسقه المعياري ودستوره السياسي، وميكانيزمات وسائل التعليم، وأنساق الدين والمعرفة³، فإذن يعتبر النظام الاجتماعي الثقافي كل متكامل منطقيا ووظيفيا فهو ليس مجموعة تلقائية أو عرضية من العادات والتقاليد أو من المراكز والمراتب تجمعت مع بعضها عن طريق الصدفة فمثلا يمكن تشبيه النسق أو النظام الاجتماعي بكائن حي أو بنسق إيكولوجي والذي فيه نجد كل جزء من أجزائه يتصل بطريقة ما بكل الأجزاء الأخرى، وهو ضروري لوظائف النسق ككل، فكل جزء

¹ - فادية عمر الجولاني، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

² - نفس المرجع، ص ص 21، 22.

³ - نفس المرجع، ص ص 27، 28.

بدوره يوظف كل الأجزاء الأخرى بطريقة ما لصالح وجوده المستمر ويكون نموه وتطوره معتمدين على النمو والتطور المناظر في النظام ككل.¹

ثانياً - التعدد الثقافي بالمجتمع:

نسعى جميعاً نحو تطوير حياتنا والارتقاء به، دون أن ندرك معنى المجتمع من حيث هو بنية قائمة على التكافل والتفاعل والتضامن المشترك أو المتبادل، لعل أخطر مشكلاتنا أننا نعيش وقد استقر في وعينا الباطن، دون ظاهر القول أننا تجمع بشري... لا مجتمع، أفراد... لا بنية مترابطة، كل يرسم مصيره ومستقبله... لا مصير المجتمع ومستقبله، وكل يتحدث عن الثقافة وعن الذاتية الثقافية حديثاً غائماً معمى، دون أن نملك وعياً علمياً بمعنى الثقافة الاجتماعية وضرورتها وأسس نشأتها وتطورها وثوراتها، ثم بعد هذا وعلى الرغم منه، كل يباهي بثقافة مجهولة له تاريخها وتأسيسها وحركة اجتماعية، ومنطلقه نزعة محورية عصبوية دون أن يدرك، أو دون أن ندرك، ومن ثم نقبل، تنوع الثقافات، بوصفها ضرورة اجتماعية، تاريخية أساساً للتسامح، وتعزيزاً لدينامية التطور الاجتماعي، وضماناً للنهوض، وأن ارتقاء حياة الإنسانية في شتى المجتمعات، وعلى مدى التاريخ، رهن تنوع الثقافات وتفاعلها، وتباين الرؤى واختلاف الآراء، وتوافر آلية اجتماعية تكفل التفاعل الإيجابي الحر.²

من هذا المنطلق كان من الضروري علينا في هذه الدراسة التطرق لمعنى التعدد الثقافي بالمجتمع ومدى ارتباطه بالعولمة، وتأثيرها على الهوية الثقافية لمعرفة سلبياته أو إيجابياته على المستوى العملي خصوصاً، ومن خلال ما سيأتي سيتم التطرق بشكل من التفصيل لمجموعة من النقاط التي تخص التعدد الثقافي بالمجتمع.

¹ - عدلي علي أبو طاحون، في التغيير الاجتماعي (المفاهيم والنظريات - الاتجاهات والأنماط - الاستراتيجيات - الآثار والمعوقات - المردودات والتكاليف القياس)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 13.

² - مايكل كارينز، مرجع سابق، ص ص 07، 08.

1- مفهوم التعدد الثقافي:

يشير التقرير العالمي لليونسكو حول موضوع "الاستثمار في التعدد الثقافي والحوار بين الثقافات" أن التنوع برز كإنتقال رئيسي في مطلع القرن الجديد، على أن المعاني التي ارتبطت بهذا المصطلح ، الذي يكاد يشمل كل شيء، متنوعة تماما كما أنها كثيرة التغير، فالبعض يعتبر التعدد الثقافي عاملا إيجابيا في حد ذاته، فهو يدل على تقاسم الثروة التي تجسدها كل ثقافة من ثقافات العالم، وبذلك يوضح الروابط التي توحدنا جميعا في سياق عمليات التبادل والحوار.

ويعتبر آخرون أن الفوارق الثقافية هي التي تجعلنا نعجز عن تبين إنسانيتنا المشتركة وهي بالتالي تكمن في جذور الكثير من النزاعات، ويصبح هذا التشخيص الأخير أقوى احتمالا اليوم مع ما نتج عن العولمة من زيادة في نقاط التفاعل والاحتكاك بين الثقافات الذي أدى إلى توترات واستجابات ومطالبات تتعلق بالهوية، وبخاصة مما له طابع ديني، أصبحت مصالح محتملة للنزاع، ولذا، فإن التحدي الأساسي يتمثل في طرح رؤية منسجمة متماسكة للتنوع الثقافي توضح أن التعدد الثقافي، بدلا من أن يكون مصدرا للخطر، يمكن أن يفيد العمل على صعيد المجتمع الدولي.¹

ويأخذ هذا المفهوم شكلين من المعنى، إحداهما يتعلق بدخول ثقافة أجنبية على ثقافة ومجتمع آخر، وهذا ما يتعلق بموضوع دراستنا، والثاني يتعلق بوجود ثقافات فرعية أي تعدد ثقافي من نفس المجتمع حيث نقصد بها طريقة الحياة التي تعيشها أقلية أو جماعة من الناس يشتركون في أنماط متميزة من القيم والمعتقدات، وتتميز طريقة حياتهم عن الثقافة الكلية التي تسود المجتمع الأكبر في بعض الأنماط السلوكية الخاصة بهم.

¹ -worlddeport2 @ unesco.org.

وهي بذلك تشير إلى أسلوب الحياة التي يحياها أقلية، متضمنا ذلك أنماط متميزة من القيم والمعتقدات، وأنماط السلوك، وتختلف مظاهر الحياة فيها عن مظاهر الحياة عند الأغلبية من الناس.

وعلى ذلك فالثقافة الفرعية هي نمط من المعيشة يختلف عن الثقافة الكلية، أو بمعنى آخر هي نمط من السلوك تتميز به الجماعات الخاصة التي تعيش داخل المجتمع الأكبر، وقد يختلف سلوك أفراد هذه الجماعات الكلية عن سلوك أفراد المجتمع الكلي، ولكنها في نفس الوقت تتضمن ثقافتهم الفرعية على بعض على عناصر الثقافة الكلية، كما تحتفظ ببعض عناصر أخرى تميزها عن غيرها من الثقافات.¹

والثقافات الفرعية لا تشير إلى الجماعات الإثنية واللغوية في المجتمع الواسع فحسب، بل يمكن أن تدل على شرائح سكانية تميزها أنماطها الثقافية عن بقية المجتمع، وتضم هذه الثقافات الفرعية منظومة واسعة تشمل على سبيل المثال: أنصار الطبيعة، مشجعي كرة القدم، وقد يلتزم بعض الأفراد بثقافات فرعية ما بصورة دائمة، بينما يتقلب آخرون وينتقلون بسهولة من ثقافة إلى أخرى.²

ويصف "ميلر Miller" التعدد الثقافي (الثقافات الفرعية) على أنها: "مجالات للاهتمام بقضايا لها انتشار ملحوظ ودرجة عالية من الاحتواء أو الاندماج العاطفي" بينما " فيشر C.S.Fisher " فقد ربط بين ظهور الثقافة الفرعية وانتشارها في المجتمع، وبين انتشار ظاهرة التحضر... حيث أنه كلما زادت معدلات الحضرية زادت إمكانية تنوع الثقافات الفرعية، ذلك أن الثقافات الفرعية تطور ما من شأنه توليد أنساق فرعية ذات طبيعة اجتماعية لحماية وتطوير ثقافات فرعية جديدة لمواجهة التهديدات الخارجية، بالدرجة التي تجعل عناصرها غير التقليدية أكثر اندماجا في التيار الرئيسي للثقافة الأم.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص 81.

² - أنتوني غدنز، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، ط4، ترجمة: فايز الصياغ، لبنان: مؤسسة ترجمان، 2005، ص 85، 86.

ويقرر "ينجر J.M.Yenger" أن الثقافة الفرعية ليست ذات شكل واحد من حيث علاقتها بالثقافة الأم، وحيثما تتطور الثقافة الفرعية لتأخذ شكل القيم المضادة تدخل في صراع مع المجتمع الأكبر وعندئذ تنقلب الثقافة الفرعية إلى ثقافة مضادة.¹

هذا عن التعدد الثقافي بالمجتمع الواحد بينما التعدد الثقافي بين عدد من المجتمعات والذي يتعلق بموضوع دراستنا فنقصد به مجموعة واسعة متباينة من الثقافات المتميزة التي يمكن التمييز بينها على أساس الملاحظة الإثنوغرافية حتى وإن كان تحديد الخطوط التي ترسم حدود ثقافة معينة أصعب مما قد يبدو للوهلة الأولى.

علاوة على ذلك، فإن الوعي بهذا التنوع أصبح اليوم أمراً شائعاً إذ يسرت منه عولمة التبادلات وتزايد تقبل المجتمعات لبعضها البعض، وعلاوة على ذلك، أصبح التعدد الثقافي شاغلاً رئيسياً من الشواغل الاجتماعية يرتبط بتنامي تنوع القواعد الاجتماعية المعمول بها داخل المجتمعات وفيما بينها.²

ويعتبر "جون بول" أول من استعمل هذا المصطلح حيث يرجع استعماله إلى المفردات التي استعملها الأنثروبولوجيين في شمال أمريكا في نهاية ق 19م، ذلك وفقاً لما يقوله "روبرت ريد فيلد" سنة 1936 في "المذكرة" التي نشرت في مجلة "الأمريكان أنثروبولوجيست" وبعد أن عممت المدرسة الثقافية هذا المصطلح أصبح يدل في آن واحد وحسب درجات أو أنماط محدودة "ذات طبيعة مادية أو شكلية"، على آليات التنشئة الاجتماعية واندماج فرد ما في محيط غريب عنه، وهو يدل بشكل أشد جوهرية على العمليات والتغيرات التي تسببها التفاعلات أو الاتصالات المباشرة والمستمرة القائمة بين مجموعات إثنية مختلفة، والتي تحدث إثر إجتياح أو استعمار أو هجرة، وسواء تعلق الأمر بالتبادل أو بالافتراض أو بالمواجهة أو بالنبذ أو بالتمثل أو بالتكيف أو بالتوفيقية أو بإعادة التأويل.³

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مرجع سابق، ص 82، 83.

² - worlddeport2 @ unesco.org.

³ - جيل فريول، مرجع سابق، ص 29.

إن صعوبة فهم وتحليل هذا الموضوع "التعدّد الثقافي" تسبب في صعوبة تحديد مفهوم وتعريف واضح له حيث اختلف المنظرون الدارسون في تحديد تعريف واضح للتنوع الثقافي ومن بين أهم التعريفات نجد تعريف لـ: "سفير sphere" حيث يقول: "إن التعدّد الثقافي هو مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية، الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية... بينما "ليدن روزنز Liden Rosener" يعرفه بأنه: "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: الأصل الاجتماعي، العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي، أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي الدين، اللغة، الخبرات العملية والتنظيمية"¹ ويشير "كوكس COX" إلى أن التعدّد الثقافي يعني: "التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة".²

فالانسجام الاجتماعي لا يتطلب امتصاص أو انصهار الأشخاص من الثقافات المتنوعة لثقافة واحدة ولكن بدلاً من ذلك ينبغي الحفاظ على الهويات المستقلة للأفراد وتقبل الآخرين لها "فالتعددية الثقافية" هي أن يعمل أناس من ثقافات متعددة جنباً إلى جنب وألا نتوقع منهم أن يكونوا متماثلين لبعضهم البعض ولكن يجب أن يدركوا ويتقبلوا ويقدرُوا اختلافات بعضهم البعض، إن مدخل "التعددية الثقافية" يعكس بشكل متكرر اليوم الاتجاه إلى تقدير التنوع، أي تشجيع الوعي بالأشخاص المختلفة في مكان العمل وكذلك تشجيع الاحترام لها.³

كما قد تتخذ "التعددية" شكل الدعوى الإمبريقية (الواقعية) أو الميتافيزيقية، التي تذهب إلى أن الواقع، أو الثقافة، أو الحقيقة، أو القيم أو الأعراف هي أمور ذات طبيعة تعددية يستحيل تغييرها) أو قد تتخذ شكل البرنامج المعياري (الذي يعتبر التنوع، والتحول، والانفتاح الفكري قيماً

¹-Caleb Rosado, Op, cit, pp 34 -36.

²-Cox Taylor ,Op, cit, p11.

³- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص443.

يحتكم إليه) إلا أن الغالب على دعوات التعددية أن تتخذ شكلا يتداخل فيه هذان الشكلان المذكوران.¹

2- العولمة والتعدد الثقافي:

العولمة تطلع وتوجه اقتصادي، سياسي، تكنولوجي، حضاري، تربوي بين الدول، وبين الحضارات بعضها بعضا، وتتواصل فيه الأمم والشعوب والدول والأفراد باستمرار وبسرعات هائلة، وينشأ اعتماد متبادل بينهما في جميع مجالات الحياة كالا اعتماد المتبادل في رأس المال والاستثمارات والسلع والخدمات، والأفكار والمفاهيم والثقافات والأشخاص.

ويتضمن مفهوم العولمة أيضا اتجاهات ومنحى وقيما على الدول والشعوب أن تتبناها وتتكيف معها وأن تعي نتائجها وعواقبها ومشكلاتها وانعكاسها.

معنى هذا أن العولمة ظاهرة أو حركة معقدة ذات أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وحضارية وثقافية وتكنولوجية أنتجت ظروف العالم المعاصر وتؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات والدول المعاصرة تأثيرات عميقة.² إما أن تكون تأثيرات إيجابية وإما أن تكون سلبية وبالنسبة للبعد الثقافي فللعولمة تأثير كبير عليها حيث أنها تمس جانب قيم ومبادئ ومعايير وقواعد مجتمع من قبل ثقافة مجتمعات أخرى مما يؤدي إلى حدوث تنوع ثقافي داخل المجتمع الواحد، إضافة إلى وجود ثقافات فرعية من نفس ثقافة المجتمع الكلي نجد ثقافات أخرى من مجتمعات أخرى.

وعموما، تؤدي عولمة التبادلات الدولية إلى اندماج التبادلات المتنوعة المتعددة الثقافات في جميع السياقات الوطنية مما يوازي ويغذي الاتجاه نحو الانتماءات الثقافية المتعددة وإلى "إضفاء التعدد" على الهويات الثقافية، على أنه يتعين هنا ألا نهمل الآثار السلبية لقوى العولمة على تنوع الممارسات الثقافات.

¹ - أندرو إدجار وبيتر سيدجويك، موسوعة النظرية الثقافية (المفاهيم والمصطلحات الأساسية)، ترجمة: هناء الجوهري ومحمد الجوهري، عمان: المركز القومي للترجمة، 2009، ص 146.

² - عبد الباري الدرة، "العولمة وإدارة التعدد الحضاري والثقافي في العالم وحماية الهوية العربية الإسلامية"، المؤتمر العلمي الرابع لكلية الآداب والفنون (الثقافة العربية بين العولمة والخصوصية)، عمان: جامعة فيلادلفيا، كلية الآداب، 1998، ص 53.

ويتمثل أحد الآثار الأساسية للعولمة في تحقيق الارتباط بين الظاهرة الثقافية وموقعها الجغرافي من خلال نقل الأحداث والتأثيرات والتجارب البعيدة إلى جوارنا مباشرة، وفي بعض الحالات يطرأ على هذا التخفيف كمصدر للفرص، بينما يعتبر في حالات أخرى فقداناً لليقين والهوية وتتمثل ظاهرة موازية في نمو الهجرة الدولية بما يؤدي في بعض الحالات إلى تعبيرات ثقافية مستحدثة، تدل على أن التنوع يتولد باستمرار، كما أن نمو السياحة الدولية يشكل ظاهرة أخرى لها آثار محتملة هامة على التعدد الثقافي، وبينما يعتبر أن هذه السياحة تجري على أساس الاستيعاب الذاتي إلى حد ما وتبدوا آثارها غير واضحة للأهالي المحليين، فإن نتائجها من حيث زيادة معرفة البيئات والممارسات الثقافية المتباينة وفهمها تتسم بالإيجابية.

كما يؤدي تزايد الصلات بين الثقافات إلى نشوء أشكال جديدة من التعدد الثقافي والممارسات اللغوية، وخصوصاً مما يعزى للتقدم في التكنولوجيا الرقمية، فبدلاً من محاولة حفظ التنوع بجميع أنواعه، ينبغي التركيز على استنباط استراتيجيات جديدة تأخذ هذه التغيرات في اعتبارها وتعمل في الوقت نفسه على تمكين السكان المعرضين من "إدارة" التغير الثقافي بصورة أشد فعالية، فالتعدّد الثقافي، شأنه شأن الثقافية يعني الابتكار والإبداع والقدرة على الاستجابة للتأثيرات الجديدة.¹ فيؤثر على هوية الأفراد من خلال أن الموضوع الحالي للعولمة يبعث على النقاش تحت آفاق جديدة ومتنوعة لمشكل الهوية بما أنه يتناول أكثر فأكثر موضوع التعدد الثقافي والتطرق إلى مساحات أخرى للتجربة والمعرفة.²

وهكذا فالعولمة تعتبر عامل من العوامل التي أثرت في خلق الهويات الجزئية، فالتطور السريع في الاتصالات وسهولة وسرعة انتقال الناس حول العالم، والطابع العالمي للتسويق من حيث الأماكن والأساليب والصور الانطباعية كل ذلك قاد إلى خلق تأثيرات ثقافية، ولم تعد هويات الناس مقتصرة طبقاً للمكان الذي ولدوا فيه، بل أصبح بإمكانهم الاختيار من بين نطاق واسع لمختلف الهويات. فهم يستطيعون تبني شكل الملابس وطرق التحدث وكذلك أسلوب

¹ - worldeport2 @ unesco.org.

² - Liliana Fosalà, Op, cit, P 56.

الحياة والقيم الخاصة بأي مجموعة، ومن جهة أخرى يمكن لعولمة الاستهلاك أن تقود إلى زيادة التشابه والتجانس بين الناس، فالسلع يتاجر بها عالميا، والسلعة الأكثر نجاحا يمكن العثور عليها في أي مكان من العالم ولذلك فهناك اتجاهات متناقضة ضمن العولمة وجميع تلك الاتجاهات تؤدي إلى إضعاف الحريات الموجودة سابقا.¹

3- تأثير التعدد الثقافي على الهوية الثقافية:

إن علوم المنطق القديمة المتعلقة بالهوية تتسجم مع ما نألفه بشدة سواء على المستوى الفلسفي أو النفسي أو الاجتماعي، فمن الناحية الفلسفية، انتقد الكثيرون المنطق القديم للهوية في صيغتها الذاتية الديكارتية القديمة، والتي كان غالبا ما يتم التعبير عنها من زاوية كونها أصل الوجود ذاته، وأساس الفعل، أي أن الهوية هي أساس الفعل، وفي عصور أكثر حداثة أصبح لدينا خطاب نفسي للذات، خطاب يبدو شديداً الشبه بما سبق، حيث فكرة الاستمرارية والاستقلال الذاتي، والجدل الداخلي العميق النامي والمتفتح للشخصية، فحن لم نكن أبداً هناك لكننا دوماً في طريقنا إليها (أي هويتنا) ومن المفترض أننا عندما نصل هناك، سوف نعرف أخيراً، وبمنتهى الدقة، ما هي هويتنا؟ ومن نحن، تحديداً؟²

فكرة الهوية تتطوي على معانٍ متعددة: إنها: "تسمي وتبرز (تظهر)، وهي "تقوم أو تميز" وهي وإن كانت تستخدم في لغة التخاطب العادية، فهي تنتمي كذلك إلى مصطلحات علم النفس والتحليل النفسي، وبدرجة أقل إلى مصطلحات علم الاجتماع، وقد عبر عنها بطرق متنوعة وأحياناً متناقضة.³

فقد عرفها "ألن تورن Alin touraine" بقوله: "إن الهوية تفرض من الخارج، كما أنها لا تقول لي من أنا، وما القصد من تصرفاتي، بل تقول لي من يجب أن أكون وما السلوكيات التي ينتظرها مني الآخرون، وذلك تحت طائلة العقاب".⁴

¹ - هارلمبس وهولبورن، سوسولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة: حاتم حميد محسن، سوريا: دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 98.

² - أنطوني كينج، الثقافة والعولمة والنظام العالمي، ترجمة: شهرت العالم وآخرون، القاهرة: المشروع القومي للترجمة، 2001، ص 72.

³ - جيل فريول، مرجع سابق، ص 10، 11.

⁴ - Alain Touraine, *Pour la sociologie*, parie : Edition seuil, 1974, p 180.

بينما نجد "جورج هيربرت ميد" يطرح فكرة أن الوعي بالذات ليست نتاج فردي صرفا لكنه ينتج عن مجموعة تفاعلات اجتماعية يكون الفرد منغمسا ومشعبا فيها، فبرأيه أن كل فرد يرى هويته بتبنى وجهة نظر الآخرين ووجهة نظر المجتمع الذي ينتمي إليه فالشعور بالهوية ليس معطى أو الوعي الفردي بل حصيلة آليات اجتماعية تتداخل خلال كل فترات الحياة".¹

أما العالم "تاجفل Tajfel" فيرى: "بأن الهوية الاجتماعية هي أداة تصنيف المجتمع أو الجماعة إلى فئات حسب الوظائف والأدوار والانتماءات المختلفة كالانتماء السياسي، والانتماء الديني، الانتماء اللغوي وحتى الطبقات الاجتماعية (السلالة العرقية) والانتماءات الجغرافية".²

في حين نجد "ديفان D.A.Devant" تؤكد على أن هناك تكافؤ بين الهوية والذات والأنا.³

بينما "مالك شبال M.Chabal" يشير في هذا السياق بأن الهوية تكتسي المعنى المدرسي القديم للوحدة الكلية، ولنفس الوحدة، وللشعور بالأنا، وللتقييم الذاتي⁴، حيث يتم الاقتراض بأن الهوية تتطلب الشعور بالاستمرارية في الزمان والمكان.

وفي نفس الاتجاه يشير "اركسون E.Ericqson" إلى أن الشعور الواعي لامتلاك هوية شخصية يقوم على ملاحظتين متلازمتين: إدراك الإنسان لتشابهه مع ذاته وباستمرارية وجوده في الزمان والمكان، وإدراك أن الآخرين يعترفون له بهذا التشابه وبهذه الاستمرارية.⁵

ويؤكد العالم "جالدين Galdin" إلى أن الهوية هي منتج تاريخي⁶، إذ هي نتاج الخبرات والتجارب المتتالية عبر الزمان، بينما يشير "ليفى ستروس levi-strauss" إلى أن الهوية عبارة عن ملاذ افتراضي وضروري في الوقت ذاته يسعى من خلاله الفرد إلى تفسير وإعطاء مرجعية لمجموع الأشياء والسلوكيات.⁷

¹ - محمد العربي ولد خليفة، مرجع سابق، ص112.

² - محمد سمير عبد الحميد، علم النفس الاجتماعية (أهدافه، اتجاهاته)، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص391.

³ -D.A, Duvant, Op, cit, 1980, p79

⁴ -Malek Chabel, **la formation de l'identité politique**, paris : P.U.F, 1986, P21.

⁵ -Erik Homburger Erikson, **Adolescence et crise (La quête de l'identité politique)**, paris : Flammarion, 1971, p49.

⁶ -Edmond Mark Lipansky et al, **Introduction a la problématique de l'identité**, paris : Flammarion, 1990, p19.

⁷ -Levi- Strauss, **L'identité**, Paris :Grasset, 1977, p322.

بينما "ريجارډ جنكز" يرى بأن الهوية الاجتماعية هي: "تصورنا حول من نحن ومن الآخرون وكذلك تصور الآخرين حول أنفسهم وحول الآخرين" والهوية هي شيء قابل للنقاش وتأتي إثر عمليات التفاعل الإنساني، هي تستلزم عمل مقارنات بين الناس كي تؤسس أوجه التشابه والاختلاف بينهم، فأولئك الذين يعتقدون بوجود التشابه بينهم وبين الآخرين، يشتركون في هوية تتميز عن هوية الناس الذين يعتقدون أنهم مختلفون ولا يشتركون بذات الهوية.¹

فالهوية بشكل عام، تتعلق بفهم الناس وتصورهم لأنفسهم ولما يعتقدون أنه مهم في حياتهم ويتشكل هذا الفهم انطلاقاً من خصائص محددة تتخذ مرتبة الازدواجية على غيرها من مصادر المعنى والدلالة ومن مصادر الهوية هذه: الجنوسة، التوجه الجنسي، الجنسية، المنطلقات الإثنية، الطبقة الاجتماعية... ويتحدث علماء الاجتماع في العادة على نوعين من الهوية هما: الهوية الاجتماعية والهوية الذاتية (الهوية الشخصية)، ويمكن التمييز بين هذين النوعين عن طريق التحليل غير أنها مترابطة بشكل وثيق، ويمكن النظر إليهما من خلال علامات ومؤشرات على ماهية هذا الشخص أو ذلك، وفي الوقت نفسه فإن هذه المؤشرات تحدد موضع الشخص بين أفراد آخرين يشاركونه الخصائص نفسها ومن الأمثلة على الهوية الاجتماعية: الطالب، المحامي، الأم، الآسيوي²... بينما الهوية الثقافية تتمثل بالخصوصية التي تميز جماعة بشرية عن غيرها، كالعيش المشترك، العقيدة، اللغة، التاريخ، والمصير المشترك... ومن هنا فالهوية الثقافية تحمل دلالاتها من المحددات الأساسية لثقافة الأمة، التي عبر عنها "مونتسكيو" بـ "روح الأمة" لأنها تمثل رمز وحدتها واستمراريتها بحيث تتفاعل عناصر هذه الهوية ضمن هوية مركزية أو أرضية مرجعية **Frame Referne**.³

فالهوية الثقافية تعني الرمز أو القاسم المشترك أو النمط الراسخ الذي يميز فرداً أو مجموعة أو شعباً من الشعوب عن غيره.⁴ ويربط "بارث Barth" بين الهوية الثقافية ونتائج العلاقات

¹ - هارلمبس وهولبورن، مرجع سابق، ص 93.

² - أنتوني غدنز، كارين بيردسال، مرجع سابق، ص 90.

³ - محمد العربي ولد خليفة، مرجع سابق، ص 91.

⁴ - محمد إبراهيم عيد، الهوية والقلق والإبداع، القاهرة: دار الأزرابطة، 2002، ص 25.

الاجتماعية بقوله: "الهوية الثقافية تعني أسلوب تفيئة (Catégorisation) تستعملها مختلف الجماعات قصد تنظيم تبادلاتهم".¹

كما تعني أيضا عقيدة الشعب وقيمه الكبرى وذاكرته التاريخية، مقوماته الدينية واللغوية والتاريخية والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، تمتاز بالديمومة والتفاعل والتداخل، كما أنها تتسم بالتوازن بين الأصالة والمعاصرة، تدعو إلى التعامل الحر والحوار المفتوح مع الآخرين بما يسمح بتبادل الأفكار والخبرات شريطة تحصين الذات الثقافية من التشويه أو الذوبان مع الآخر، مع نبذ كل ما يتعارض مع الآخر، وقد أوجد البعض طريقتان لتطوير الهوية الثقافية، أو إدراكه فالأولى ترى أن الهوية الثقافية هي هوية ضيقة مغلقة وهي حقيقة واقعية شكّلت بالفعل، أما الثانية فيمكن تصورها بأنها هوية تاريخية مفتوحة، وهي ما كان إنتاجه مستمر بمعنى شيئا يتم إنتاجه بشكل متواصل في عمليات لم تكتمل إطلاقا.²

من هنا يتضح لنا أن قضية الهوية قضية رئيسية في الدراسات الثقافية، من حيث أن الدراسات الثقافية تدرس السياقات التي يقوم الأفراد والجماعات داخلها ومن خلالها بتكوين هوياتهم أو فهمهم لذواتهم والتعبير عنها وحمايتها، وتعتمد الدراسات الثقافية اعتمادا شديدا على تلك الاتجاهات الفكرية في معالجة قضية الهوية، التي تتشكل فيما يسمى بالتصورات التقليدية للهوية، حيث تفترض هذه التصورات التقليدية أن الذات شيء مستقل بنفسه (نظرا لكونها ثابتة ومستقلة عن المؤثرات الخارجية جميعها) فالدراسات الثقافية تعتمد على تلك الاتجاهات التي تؤمن بأن الهوية عبارة عن رد فعل لشيء خارجي ومختلف عنها (أي الآخر).³

من خلال كل هذه التعاريف حول موضوع الهوية الاجتماعية والثقافية يمكننا القول بأنه لا بد من إعادة النظر حول فرضية الهوية الواحدة، حيث أثبتت الدراسات بأن لكل فرد أو جماعة إمكانية الحصول على هوية خاصة، بصورة متتالية، متشابهة أو مختلفة، أين يرجع تكوينها إلى

¹-Cuche Denys, Op, Cit, p87.

²-Piére Bourdieu, Op, cit, P70.

³- أندرو إدجار وبيتر سيدجويك، مرجع سابق، ص555.

المحيط الاجتماعي والثقافي والتاريخي الذي يوجد فيه الأفراد¹. وهكذا يتبين لنا ارتباط الهوية الثقافية بالعلاقات الاجتماعية فكل منهما تهيكّل الأخرى وتتهيكّل من خلالها، إذ تبرز الهوية كلما تواجدت علاقات قوة بين مختلف الجماعات، الأغلبية والأقلية، المهيمنة والمهيمنة، تطبع فيها الجماعة الثانية بطبيعة الحال، بسبب قوتها وضعف قوتها، بهوية سلبية غالباً تدفع بالفرد الذي ينتمي إليها إلى رفضها واستبدالها بهوية أخرى ومنه: "الأشخاص الذين يمتلكون الحكم الشرعي، الذي يمنح لهم السلطة هم الذين يفرضون رأيهم على الآخرين"²، ويرتبط كلا من موضوعي العولمة والتغير الثقافي بمسألة الهوية الثقافية وتعددتها، حيث تعتبر العولمة والتغير الثقافي تهديداً على الهوية الثقافية بالمجتمعات فيؤدي ذلك إلى ظهور هويات دينامية متعددة الأوجه، فالعمل السياسي النشط المتعلق بالهوية الدينية يمكن أن يكون محددًا شديد القوة للهوية الثقافية وللثقافة. وهناك اتجاه نحو المساواة بين التعدّد الثقافي وتنوع الثقافات الوطنية على أن الهوية الوطنية، إلى حد ما، تعتبر، تركيباً يقوم على إعادة تشكيل الماضي في بعض الأحيان وهي توفر محورا يرتكز إليه شعورنا بالانتماء، والهوية الثقافية عبارة عن عملية أكثر تغيراً حيث ينظر إليها من حيث كونها مشروعاً للمستقبل أكثر من كونها إرثاً للماضي، وفي سياق آخر تتأثر الهوية بالعولمة بحيث أنها تستمد في أحيان كثيرة من مصادر متعددة فالمرونة المتزايدة في الهويات الثقافية تعكس التعدد المتنامي لتدفقات الناس والبضائع والمعلومات في عالم العولمة وفي سياق متعدد الثقافات، يختار بعض الناس اعتماد شكل معين من أشكال الهوية في حين أن آخرين يختارون العيش بهوية مزدوجة، بينما يعمد غيرهم إلى خلق هويات هجينة لأنفسهم.³

ثالثاً - ثقافة المؤسسة

1- مفهومها: تمثل الثقافة المؤسساتية دوراً بارزاً في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين

¹-Edmond Marc Lipansky et Al, Op, cit, P18.

²-Pierre Bourdieu, Op, cit, P70.

³ -worlddeport2 @ unesco.org

وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها¹، ويجمع العلماء على أهمية الثقافة ودورها في حياة الأفراد والمجتمعات ويقولون أن الثقافة تلعب دورا بارزا في حياة المجتمعات والمنظمات².

وهناك عدة تعريفات لثقافة المؤسسة نجد من بينها تعريف "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"³.

كما عرف "غبسون" ثقافة المؤسسة بأنها: "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة لمنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد... أما الكاتب "كورت ليون"

فعرّفها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"⁴، وبالنسبة لـ "بتيغريو" فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تظهر وتتجلى في الرموز التالية: اللغة، الطقوس الأساطير والهندسة المعمارية، كما تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها، وهي فكرة أكدها كل من "دافي" و"شواريز" اللذان

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 225.

² - Sain Saulieu Renaud, *Sociologie de l'entreprise*(presse de sciences po), 2ème Edition, Paris : Ed : Dalloz, 1955 P166.

³ - Patrick Gilbert ,Francis Guérin et Al, Op, cit,2005,p141.

⁴ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 327.

استخلصا مبادئ الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الممارسة التنظيمية: التوظيف، التكوين نظام الحوافز، نسق الأهداف التنظيمية، العلاقات بين الزبائن والمنافسين.¹

ويرى "إيليو جاك" أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المؤسسة".²

ثقافة المؤسسة: "هي ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات، والتقاليد والفنون والنظم المادية، والاقتصادية والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"، وتضفي الثقافة على المؤسسة هويتها المتفردة وتجمع بين أعضائها وتميزهم عن سواهم فأعضاء المؤسسة الواحدة يميلون لأن يكون لديهم عالمهم الخاص بهم³، أما "هوفستد" فعرّفها بأنها: "هي الحصيلة المبرمجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة، والتي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها".⁴

فإن **الثقافة المؤسسية** هي: "تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة أو هي تلك الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة⁵، وحسب "عمر أكتوف" فإن ثقافة المؤسسة ليست فقط مجموع الفروض والاستنادات الأساسية المشتركة في المؤسسة والتي تشكلت عبر تاريخ المؤسسة، فهي مورد لحل مشاكلها الدائمة، وتعتبر قاعدة للقرارات والاستراتيجيات داخل المؤسسة".⁶

¹ - عبد الحفيظ مقدم، "الثقافة والتسيير"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 28-30/11/1992، ص ص 273،274.

² - Gilles Bressy et Christian Konkuyt, Op, cit, p 513.

³ - طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب الطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت)، ص 156.

⁴ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص ص 133، 134.

⁵ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 128، 129.

⁶ - Aktouf Omar, Op, cit, P31.

ويمكن توضيح ثقافة المؤسسة أكثر من خلال التعاريف التالية:

- هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، ويتم الشعور بها وبشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة.
- تعتبر نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.
- هي نتاج تفاعل بين مجموعة قيم المنفعة مثل: تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد.
- ثقافة المؤسسة انعكاس لثقافة أو بيئة المؤسسة وما تشتمل عليه من اجتماعية سائدة في بيئة المؤسسة ومن ثم تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم أو المنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.
- هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتميئتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.¹
- من خلال تلك التعاريف لثقافة المؤسسة نستطيع أن نقول بأنها تلعب دور في الرقابة بحيث تمكن المديرين الإستراتيجيين أن يؤثروا من خلالها على نوعية القيم والقواعد السلوكية التي تتطور في إطار المؤسسة، وتسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء، وعلى سبيل المثال: نجد أن المديرين الإستراتيجيين مثل "سام والتون" و"جاك ولش" يعملان بشكل متعمد على زرع قيم توضح للتابعين ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطريقة مبتكرة ومستحدثة، وهم يعملون على إرساء ودعم قواعد سلوكية تتطلب أن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، حتى ولو بدا أن هناك فرصة كبيرة للفشل... وقد نجد مديرين آخرين يتجهون إلى زرع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحذر والحيطة في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية: الدار الجامعية

رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث.¹

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تحتوي ثقافتها التنظيمية بعض المبادئ المنطبقة منها عشرة مبادئ اقترحها "ديان تريسي" هي:

- على المدير أن يخبر الموظفين عن مسؤولياتهم.
- على المدير أن يمنحهم سلطات تساوي حجم مسؤولياتهم.
- على المدير أن يقوم بإعداد مقاييس الامتياز.
- على المدير أن يزود الموظفين بالتدريبات التي تمكنهم من الوصول إلى تلك المقاييس.
- على المدير أن يزودهم بالمعرفة و المعلومات.
- على المدير أن يمنحهم تقييما على مستوى أدائهم.
- على المدير أن يعرف بإنجازاتهم.
- على المدير أن يثق بهم.
- على المدير أن يعطيهم تصريحا بالإخفاق من آن إلى آخر.
- على المدير أن يعاملهم بتقدير واحترام.²

إن ثقافة المؤسسة تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية وكيفية أداء مهام وما هي الأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات، ولغة الاتصالات الخاصة والقيم، والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، ورغم أن الثقافة تعتبر مفهوما مجازيا غير مكتوب، ولا يخضع للقياس الموضوعي، إلا أنها تعتبر جزءا هاما من مكونات البيئة الداخلية

¹ - شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2006، ص ص 650،651.

² - بوب نيلسون، 1001 طريقة لشحن طاقات الموظفين، ترجمة: عبد الكريم العقيل: فلسطين: مكتبة الجريج، 2001، ص 31.

وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المؤسسة¹، كما أنها تمثل تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، والتي تحدد ما هو صالح وما هو طالح، وما هو صحيح وما هو خطأ.²

2- عناصرها وطرق نقلها:

2-1- عناصرها: لثقافة المؤسسة عدة عناصر تكونها وتتمثل في:

- الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

- القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم " الجودة، خدمة العملاء".

- المعايير أو الأعراف السلوكية: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء: تحية العميل مثلا أو الابتسام.

- القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله...إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.

- الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.³

وترتكز ثقافة المؤسسة إضافة إلى العناصر السابقة على ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في: عنصر التوجيه، وعنصر الشمولية والقوة، أما العنصر الأول فيشير إلى الكيفية التي توجه بها الثقافة المؤسسية التنظيمات للوصول إلى أهدافها، أما فيما يتعلق بعنصر الشمولية والقوة فيقصد بها قوة انتشار الثقافة المؤسسية بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة وبين العاملين

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 316.

² علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، مرجع سابق، ص 194.

³ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 14.

فيها، وما مدى ودرجة الضغط الذي تشكله عليهم، وهذه العناصر لها دورها في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تشكيله من ضغوط وقناعة لدى الأفراد العاملين فيها.¹

2-2- طرق نقل ثقافة المؤسسة للأفراد: هناك عدة طرق وأساليب لنقل عناصر ثقافة المؤسسة تتمثل في:

- **القصص:** وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها²، فهي إذن عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.

- **الطقوس:** تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة³، وهي تعرف بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"⁴ فهي تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية فمثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين⁵، ومن أشهر الطقوس أيضا: طقوس الالتحاق بالمؤسسة مثل: الجولة التفقدية للمبنى أو عقد دورة تدريبية لتعريف القادمين الجدد لقيم وأعراف المؤسسة، وكذلك طقوس تأييد الوحدة مثل: الاحتفالات الرسمية بالأعياد، وهي تؤكد على وجود قاعدة مشتركة من القيم والأعراف وطقوس التدعيم مثل: تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيز العاملين على الالتزام بقيم وأعراف المؤسسة.⁶

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 229، 230.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 332.

³ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 25.

⁴ - Pascal Lourent et François Bouard, *Economie d'entreprise*, 3 éme Edition, Paris : BTS Tom d'organisation, 1997 P 247.

⁵ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 332.

⁶ - علي شريف، منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 150.

- **الاحتفالات (المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة):** تحافظ الشركة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، كما يؤكد الاحتفال الخاص بتصويب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة للدولة فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق أهداف معينة، فعلى سبيل المثال: احتفلت إحدى الشركات للمحاسبة بانتقالها إلى مبنى إداري آخر أفضل فأقامت وليمة للاحتفال بنجاحها ومن هنا فقد عبر أحد الخبراء عن معنى الاحتفالات في الثقافة قائلاً: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم¹ ...".

- **التقاليد:** هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد²، فمثلاً الكثير من المنظمات ذات الثقافة السميكة لها تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية أو الذين يتعرضون لحادث وغيرها كما لها تقاليد حول الملابس المناسب والسيارة المناسبة، والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها، وهناك منظمات لها نشيد يغنيه الجميع في مناسبات معينة يثمن القيم المهمة للمنظمة ويولد الشعور بالانتماء لها وكلما كانت الثقافة أكثر سماكة، كلما احتاجت المؤسسة أن يكون ولاء العاملين أعلى حتى يتأثروا بالقيم التي تريد غرسها وكانت المؤسسة بحاجة إلى شعائر وتقاليد أكثر³.

- **الأساطير:** هي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المؤسسة⁴، وفي الغالب هي قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيون، السعودية: دار المريخ للنشر 2004، ص 641.

² جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 25.

³ سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار وائل، 2004، ص ص 485، 486.

⁴ -Gilles Bressy et Christian Konkuyt, Op, cit, P 53.

وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير¹، فمثلا قد يقوم أفراد المؤسسة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المؤسسة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة.

- **الأبطال:** وهم أشخاص يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والإنجاز لبقائي أعضاء المؤسسة²، بحيث تترك هذه الشخصيات بصماتها في حياة المؤسسة وتتج من خلال غرسها لبعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها³.

- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وهيئتها)⁴ حيث تعتمد المنظمات كثيرا عليها فهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، فعلى سبيل المثال: فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات شعار شركة "جنرال اليكتريك" الذي يقول: "التقدم والارتقاء وهم أهم ما ننتجه" وشعار "شركة فورد": "الجودة هي وظيفتنا الأولى" ... كذلك تكثر بعض الشركات من الزهور لتدل على الصداقة وتقدير العاملين... وتؤكد كل هذه الأمثلة على أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية⁵.

- **اللغة:** يشير مفهوم اللغة المشتركة إلى الكلام المنطوق وكذلك نمط الزي والملابس، ودرجة الرسمية التي يتم إتباعها في التعامل، وأسلوب تصميم المكاتب، فعلى سبيل المثال: يستخدم مديرو شركة "موتورولا" كلمة "التجديد" كثيرا في كلامهم وهي تعني المبادأة والتعليم المستمر وإعادة الهندسة⁶، كما تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء

¹ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 25.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 332.

³ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 25.

⁴ - Gilles Bressy et Christian Konkuyt, Op, cit, p 52.

⁵ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 638، 639.

⁶ - علي شريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 151.

الثقافة أو أعضاء الثقافة وعن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها، وغالبا ما تطور المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات والمكاتب والعاملون الأساسيون الموردون، والعلماء والمنتجات المرتبطة بعملها، وغالبا ما يجد العاملون الجدد في المؤسسة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة ولكنهم بعد مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المؤسسة وبعد استيعابها من قبل الأعضاء، تصبح تلك المصطلحات مؤشرا عاما يربط أعضاء ثقافة معينة ، أو ثقافة فرعية في المؤسسة.¹

3 - أنواع ثقافة المؤسسة

يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة إما قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها و نتائجها وحيث أن ثقافة المؤسسة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المؤسسة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع وغالبية أعضاء المؤسسة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وتصبح الثقافة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون الثقافة ثقافة ضعيفة توضيح ذلك أكثر من خلال ما يلي:

3-1- الثقافات القوية: وهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المؤسسة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد، والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة، ويكون لذلك تأثير ايجابيا على صياغة وتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

3-2- الثقافات الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظم أفرادها ،وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع أهداف المؤسسة وقيمها، مما يؤثر سلبا على تحقيق رسالتها وأهدافها.²

¹ - ماجدة العطية، سلوك المؤسسة (سلوك الفرد والجماعة)، الأردن: دار الشروق، 2003، ص 339.

² - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 307.

3-3- الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

تتميز الثقافة القوية (الاجابية) عن الثقافة الضعيفة (السلبية) بوجود:

1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات.

2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء فالمؤسسة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد سيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات العاملين ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية.¹

4 - خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بجملة من السمات التي تميز منظمة عن أخرى، كما قد نجد في المقابل خصائص خاصة بجميع المنظمات وتتميز بما يلي:

4-1- الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى: وتتجلى هذه الخصائص في:

- المبادرة الفردية: ونقصد بها مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق المؤسسة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 316، 317.

- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.¹

- نظم العوائد: طبيعة أنظمة الحوافز، الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

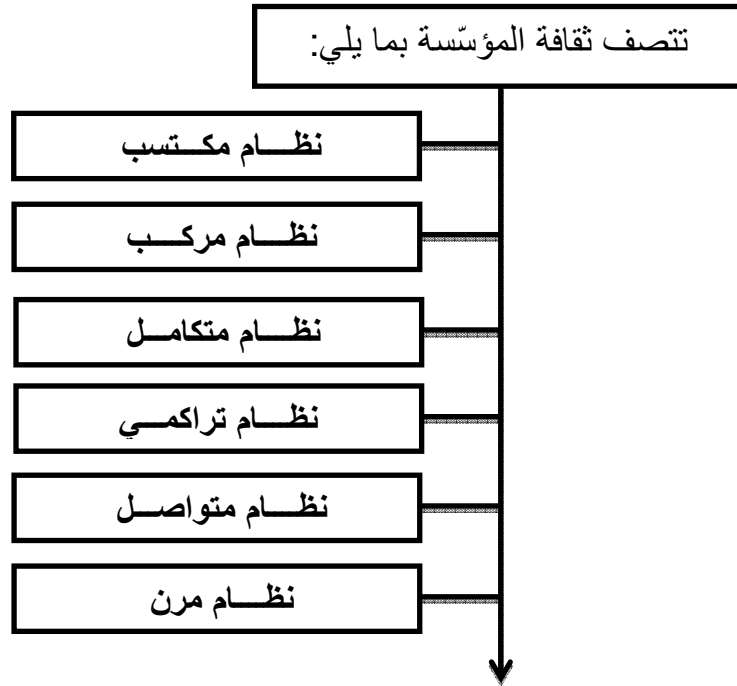
- التسامح مع النزاع: درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

- أنماط الاتصال: طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكتا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.²

4-2- الخصائص التي تشترك بها كل المنظمات:

تتصف ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتتمثل في:

الشكل رقم (02) - الخصائص الرئيسية لثقافة المؤسسة -



المصدر: جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 350.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 328.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المؤسسة والتنظيم، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 287.

- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد، وآداب وفنون، وممارسة عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كمياني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها..... والتي لا بد أن تراعي عند إعداد رسالة المؤسسة، ونجد أن هذه المكونات تتشارك بها كل المنظمات إلا أنها تختلف عن بعضها من حيث فلسفة وتاريخ كل منظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاته وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وحكايتها وقيمتها واعتقاداتها.

- **ثقافة المؤسسة نظام متصل مستمر متكامل:** ثقافة المؤسسة هي بمثابة كيان تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها..... وهي تنتقل من جيل إلى جيل في المؤسسة عن طريق التعليم والمحاكاة.

- **ثقافة المؤسسة نظام متغير متطور تراكمي:**... ثقافة المؤسسة في تغير مستمر حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة كما يمكن أن تفقد ملامح قديمة...

- **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المؤسسة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرز وجود مستويات متكاملة لثقافة المؤسسة، حيث نجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي الثقافة العامة للمنظمة التي يشترك فيها كل أفراد التنظيم¹، كما نجد ثقافات فرعية لوحدات أو مجموعات وظيفية مثل: المهندسين محاسبين..... إلخ، ولا يمكن أن تعتبر هذه الثقافات الفرعية ثقافات معيقة بل هي تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية تواجه المجموعة.²

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 295، 296.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 329.

5- محددات ثقافة المؤسسة

تتكون ثقافة المؤسسة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

5-1- قيم المؤسس: يلعب مؤسس المؤسسة دورا هاما في إرساء أعراف المؤسسة فالمؤسس يقوم بداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه وعادة يكونون متفقيين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم وما هو مقبول، ويمرور الوقت يتم نقل هذه الثقافة إلى المرؤوسين في المستويات الدنيا...وقد يشجع مؤسس المؤسسة إظهار الاحترام للسلطة من خلال الالتزام بالألقاب والملابس الرسمية، وفي أحيان كثيرة تؤثر القيم الشخصية للمؤسسين على قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية،¹ فالنمط الثقافي للمنظمة يجرى استحداثه بواسطة القيادة الإستراتيجية التي تتجسد في مؤسس المؤسسة وإدارتها العليا، لذا يعتبر دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية وخاصة في تحديد هذا النمط الثقافي، حيث أن المؤسس يفرض بصماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المؤسسة.²

5-2- أعضاء المؤسسة والتآلف الاجتماعي بينهم: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس أيضا بالنسبة لفرص العاملين ثقافة لا تلائم الإدارة³، كما أن عملية التآلف الاجتماعي بين العاملين محدد أساسي للثقافة التنظيمية حيث يتعلم العاملون الجدد من خلال هذا التآلف من الأعضاء القدامى قيم وأعراف المؤسسة ويكتسبون السلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح، ويترتب على ذلك التفاعل أن تصبح قيم المؤسسة وأعرافها جزء متكامل من القيم الشخصية للعاملين بحيث يكون التزامهم بها نابعا من إيمانهم بأنها تعبر عن أفضل طريقة للسلوك وليس من إدراكهم بأنها مفروضة عليهم وتقوم العديد من المنظمات بتنظيم

¹ - علي شريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 129.

² - شارلز، جاريت جانز، مرجع سابق، ص 654.

³ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 29.

برامج لتحقيق تآلف العاملين الجدد مع المؤسسة، على سبيل المثال: عقد برامج للتدريب المكثفة.¹

5-3- البناء التنظيمي: البناء التنظيمي للمنظمة هو ما تشمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطوط السلطة ونوع مستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات،² وتقسيم وتوزيع المهام.³

6- آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها

إن عملية خلق الثقافة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، فالتنشئة الاجتماعية يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما تم غرس القيم مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى... وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في التنمية القيم في الجماعة، إذا بها العاملون والتي يروا أنها بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.⁴

ويمكن خلق ثقافة المؤسسة بثلاث طرق:

6-1- الطريقة الأولى: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

6-2- الطريقة الثانية: يعمل المؤسسون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

¹ - علي شريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 150.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 300.

³ - شارلز، جاريث جانز، مرجع سابق، ص 655.

⁴ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 291.

6-3- الطريقة الثالثة: إن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضاياتهم في المؤسسة وحين تتجسّد المؤسسة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى إلى تحقيق ذلك النجاح، وبذلك يتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في المؤسسة¹، وبعد عملية تكوين وخلق الثقافة تعمل المؤسسة على ترسيخها الأفراد ويتجسد ذلك من خلال:

- **عملية اختيار الموظفين:** وتشمل اقتناء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسيئوا إليها، وتشمل إدارة الموارد البشرية أيضاً على إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها²، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المؤسسة، حيث يتعرف المرشحون على المؤسسة وإذا ما أدركوا أن هنالك تناقضاً بين قيمهم وتلك التي في المؤسسة فإنهم على الأغلب سوف ينسحبون وبذلك فإن عملية الاختيار تصبح طريقاً بمسارين، تسمح للمتقدم بالانسحاب إذا ما تبين له أن هناك عدم توافق، وبهذه الطريقة فإن عملية الاختيار تحافظ على الثقافة المؤسسة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر القيم للمنظمة.³

- **الإدارة العليا:** يمكن ترسيخ ثقافة المؤسسة أيضاً من خلال التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا، فالإدارة العليا تمتلك تأثيراً قوياً على ثقافة التنظيم سواء من خلال الأقوال أو الأفعال، كما تضع إطاراً لنماذج التصرف في المواقف المختلفة مثل: مدى الميل للمخاطرة، درجة الحرية في اتخاذ القرارات، المظهر اللائق، التصرفات التي تستوجب المكافأة أو الترقيّة أو العلاوة... الخ⁴ ويجب عليها القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي

¹ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 333.

² - حسين حريم، مرجع سابق، ص 334.

³ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 334.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 26 .

تدعم وتعزز قيم المؤسسة واعتقاداتها...وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للإحداث الجارية في المؤسسة.

-**التطبيع:** هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المؤسسة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المؤسسة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها¹، وتسمى هذه العملية بعملية "التطبيع" أو "التأقلم الاجتماعي" للأفراد الجدد ويقصد بها عملية تحقيق التكيف التي تحدث للأفراد عند محاولتهم تعلم قيم وأعراف العمل في منظما تهم الجديدة، كما يعرفها البعض باختصار بأنها: "العملية التي يتحول من خلالها العاملون الجدد إلى أعضاء فعالين في المؤسسة"، على سبيل المثال: عندما يلتحق فرد بعمل جديد، أو يتم ترقيته إلى وظيفة جديدة، أو يتم ترقيته إلى وظيفة جديدة أو نقله إلى وظيفة أخرى، فهو يحاول أن يتكيف مع واقعه الجديد، وحتى يتحقق له النجاح يجب أن يسعى لتحقيق التوافق مع ظروف العمل الجديد والتي قد تشمل القيام بأنشطة جديدة كالتعامل مع رئيس جديد أو مجموعة متنوعة أو مختلفة من زملاء العمل، كما قد يجد معايير جديدة مختلفة للأداء الوظيفي.....إلخ.

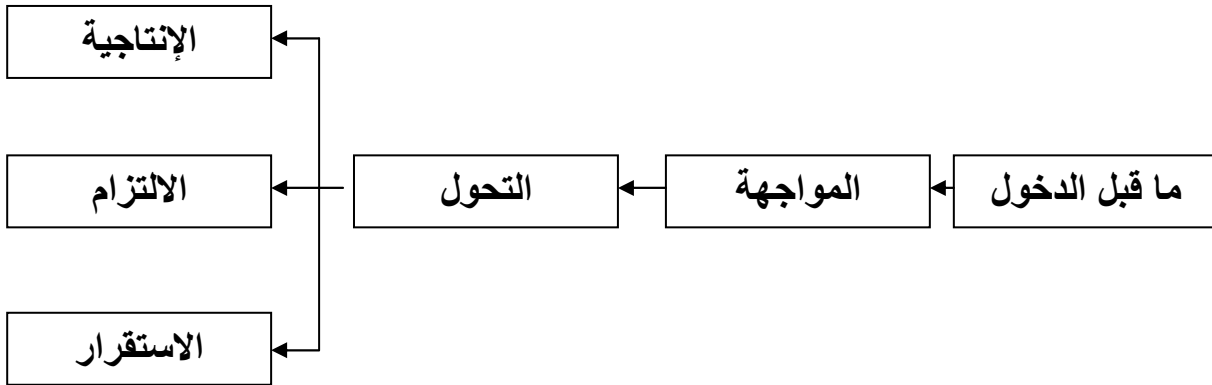
وعلى الرغم من أن عملية التأقلم الاجتماعي عملية مستمر يواجهها الفرد أثناء مساره المهني سواء في حركته داخل التنظيم أو بين التنظيمات، إلا أنها تبلغ مداها عندما يلتحق الفرد بالعمل للمرة الأولى وهو ما يسمى بالتحرك الخارجي - الداخلي أي التحرك من اعتباره شخصاً خارجياً إلى شخصاً داخلياً.²

وتمر هذه العملية بثلاث مراحل يوضحها الشكل رقم (03).

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص334.

² - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق ص307.

الشكل رقم (03) - مراحل التأقلم الاجتماعي في المنظمات -



المصدر: جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 27.

أ- **مرحلة ما قبل الالتحاق:** تتضمن هذه المرحلة حقيقة أن لكل فرد مجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات حول المؤسسة والوظيفية وظروف العمل والعلاقات الشخصية قبل التحاقه بالعمل الفعلي وتتكون ملامح هذه التوقعات خلال مرحلة الاستقطاب وعملية الاختيار ومن خلال التعامل مع ممثلي المؤسسة في هذه الفترة... فيحتاج الفرد في هذه المرحلة إلى تزويده بمعلومات حقيقية وواقعية عن الوظيفة والمؤسسة وظروف العمل والموقع للتأكد من بناء توقعات صحيحة وتكمن الخطورة في أن الفشل في الرقي لهذه التوقعات التي تمت خلال عملية الاختيار قد يؤدي إلى وجود معدلات دوران مرتفعة خلال الفترات الأولى للالتحاق بالعمل.¹

ب- **مرحلة المواجهة:** وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي والتي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المؤسسة ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي²، أي أن هذه المرحلة هي مرحلة الالتحاق الفعلي للعاملين الجدد بالمؤسسة، فتتم عملية المواجهة بين توقعات الفرد التي يحملها وبين الواقع العملي الموجود، فإذا كانت هذه التوقعات صحيحة إلى حد ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد الإدراكات المسبقة لهذه الجوانب (التوقعات حول الوظائف والزملاء والمشرفين) وهو ما يعد عاملاً إيجابياً يساعد في سرعة تحقيق التأقلم، إلا أن ذلك يمثل الاستثناء وليس القاعدة، أما إذا اختلفت التوقعات عن

¹ - نفس المرجع، ص 310، 311.

² - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 27.

الواقع، فإن العاملين الجدد يجب عليهم التخلص من توقعاتهم السابقة وأن تحل بدلا منها معايير المؤسسة، وهنا يمارس برنامج التأقلم الاجتماعي دوره في إزالة هذه الفجوة أو حد منها حتى لا تؤثر سلبيا على أداء الموظف الجديد.

وفي الواقع، فإن ليس من المتوقع أن ينجح أي برنامج للتأقلم الاجتماعي في حل فجوة التوقعات، بل إن بعض العاملين يصطدمون بواقع وظائفهم أو بيئات عملهم ومن ثم يتركون العمل، ومن الواضح أن الاختيار الفعال والذي يتضمن العرض الواقعي للوظائف، يمكن أن يساهم في الحد من فجوة التوقعات.¹

ج- مرحلة التحول: في هذه المرحلة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبيا حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يلائم قيم ومعايير جماعة العمل² ويشعر بالراحة لمتطلبات وظيفته وللعلاقات الاجتماعية التي تتضمنها بيئة العمل، كذلك يبدأ العامل الجديد في هذه المرحلة بحل مشكلات العمل مثل: زيادة عبء العمل، أو تعارض متطلبات أداء الوظيفة أو التعارض بين الواجبات الوظيفية والواجبات الاجتماعية... إلخ كما يزيد اهتمام العاملين الجدد بالتعرف على تقييمات أدائهم وفرص المسار الوظيفي المتاحة داخل المؤسسة، أيضا في هذه المرحلة يشعر الأعضاء الجدد بالقبول من زملائهم والشعور بالاحترام والثقة المتبادلة واكتساب ثقافة وقيم العمل السائدة، كما يشعر الأعضاء هنا بالثقة في امتلاكهم المؤهلات والخبرات المطلوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة، وتحقيق الفهم الكامل لأنظمة وإجراءات العمل ونتيجة لذلك، فإن التأقلم الاجتماعي الجيد سوف يؤثر إيجابيا على إنتاجية العامل، والتزامه وولائه للتنظيم، ومن ثم يحد من احتمالات تركه للمنظمة.³

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، مرجع سابق ص 311.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 335.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق ص 312.

خلاصة

يقاس تقدم أو عدم تقدم أي مجتمع من خلال الثقافة السائدة به، فلثقافة الاجتماعية أثر بارز على المجتمع لأنها تعد معيار لمعرفة مدى الرفاهية الثقافية لأفراده وبالتالي أثرها على المجتمع وهي عملية إنسانية مكتسبة نشأت وتطورت عبر العصور وبذلك تشكل ما يعرف بالإرث الثقافي نتيجة التراكم في الثقافات عبر هذه الأزمنة. ومفهوم الثقافة من المفاهيم المعقدة التي استعملت بطرق مختلف سواء من جانب علماء الاجتماع أو في الأحاديث اليومية، وفي جميع الطرق التي استعملت فيها الثقافة تلميحا أو تصريحاً جرى التعامل معها كشيء مغاير للطبيعة فالأشياء التي يصنعها الإنسان، ويمارسها هي معطيات ثقافية بينما الأشياء التي توجد أو تحدث بدون تدخل الكائنات تعتبر جزء من عالم الطبيعة، فالثقافة بهذا المعنى هي دائماً رمزية تكتسب بالتعلم وتشكل مظاهر للمجتمع الإنساني.

وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى حقيقة مفادها أن ثقافة المجتمع تؤثر في تفكير وتوجهات الأفراد، وفي جل مناحي حياته، كما أن ثقافة المجتمع تتعرض لتداخل ثقافات أخرى من مجتمعات مغايرة وبهذا يحدث ما يعرف بالتعدد الثقافي داخل نفس المجتمع والذي كنا قد حددنا تعريفه، إضافة إلى تحديدنا لتأثير العولمة في إحداث التعدد الثقافي وتأثير هذا الأخير (التعدد الثقافي) على الهوية الثقافية لأفراد المجتمعات حيث يلعب التعدد الثقافي دوراً كبيراً في التأثير على ثقافات الأفراد وبالتالي التأثير في هوياتهم التي عادة ما تكون هويات مذبذبة بين الهوية الثقافية الأصلية والهوية الثقافية المتجددة.

كما كنا قد تطرقنا لثقافة المؤسسة باعتبارها انعكاس كلي للثقافة العامة، هذه الثقافة التي يعمل التسيير جاهداً على تلقينها للأفراد الجدد وغرسها لدى العمال بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة الركيزة الأساسية التي تستعملها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها خصوصاً إذا كانت هذه الثقافة ثقافة قوية تعمل على الوحدة التنظيمية بين العمال.

الفصل الثالث

إشكالية تسيير قطاع المياه بالمؤسسة الجزائرية

مدخل

أولا- المؤسسة

1- تعريف المؤسسة

2- الأهداف الرئيسية للمؤسسة

3- وظائف المؤسسة

4- تصنيفات المؤسسة

ثانيا- مراحل التسيير بالمؤسسة الجزائرية

1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1964)

2- مرحلة الشركة الوطنية (1964-1970)

3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1970-1980)

4- مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988)

5- مرحلة استقلالية المؤسسة (1988-1990)

6- مرحلة خصوصية المؤسسة (1990 إلى يومنا هذا)

ثالثا- سوسيولوجيا التنمية البيئية والمياه

1- تحديد معنى المياه

2- مصادر المياه

3- تلوث المياه

4- تسيير قطاع المياه بالجزائر

خلاصة

مدخل

تعيش الجزائر اليوم أزمة مياه حادة، وإذا ما اعتبرنا بأن الماء عنصر ضروري للحياة ومحدد للتطور الاقتصادي والاجتماعي، سيصبح في المستقبل مشكل يتحكم في الاستقرار داخل المجتمعات من أجل سد مختلف حاجات الفرد من هذه المادة الضرورية لحياته، وقد تعرضت الجزائر لأزمة مياه أعجزتها فعلا من سد حاجات أفرادها، وذلك راجع لسوء تسيير هذا القطاع (قطاع المياه) هذا ما جعل منها تستند إلى مسير أجنبي لتسيير هذا القطاع والخلص من مشكلة ندرة المياه، والمؤسسة الجزائرية بصفة عامة تعرضت للعديد من مراحل التسيير بما فيها مؤسسات تصفية وتوزيع المياه حيث تعرضت هي الأخرى للعديد من أنواع التسيير عند خروج المستعمر من الجزائر وذلك كله بهدف الارتقاء بالمؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومؤسسات توزيع المياه بصفة خاصة، إلا أن مشكل التسيير بقي قائما بالرغم من انتهاج جميع السبل والطرق التي بإمكانها الارتقاء بالمؤسسة الجزائرية ولعل ذلك راجع خصوصا إلى نقص الكفاءات الجزائرية التي بإمكانها التسيير الجيد للمؤسسات وهذا ما سيتم معرفته في الفصول الأخرى المتعلقة بتحليل بيانات الدراسة التطبيقية.

أما بالنسبة لهذا الفصل فنحاول من خلاله معرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة الجزائرية ومراحل التسيير بها، إضافة إلى تسيير قطاع المياه ومراحله بالمجتمع الجزائري.

أولاً - المؤسسة

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم، لم تظهر في أشكالها الحالية كما هي الآن، بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار. وقد عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها من الاكتفاء على المستوى المحلي إلى المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها وأشكالها، فقد عرفت شكل النمط الأسري البسيط¹، ثم شكل الوحدات الحرفية، ثم النظام المنزلي للحرف وظهرت على شكل النظام المانيفاكتوري ثم ظهرت المؤسسة الآلية، وأخيرا ظهرت في شكل تكتلات متعددة الجنسيات.²

1- تعريف المؤسسة:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف الأيديولوجيات (الشرقية، الغربية) باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العلاقات الإنتاجية داخلها، أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تعاملها مع المحيط.³

أما عن وجهة نظر علماء الاجتماع فقد استعملوا مصطلح المنظمة واهتموا بالتنظيم، وتدل كلمة المؤسسة أو المنظمة على العديد من التسميات مثل المنشأة، الشركة، المصلحة العامة..⁴ وتعرف المؤسسة على أنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية اللازمة للإنتاج

¹ - رشيد واضح، المؤسسة التشريعية الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر، الجزائر: دار هومة، 2003، ص ص 10، 11.

² - نفس المرجع، ص - ص 12 - 18.

³ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 08.

⁴ - السيد عيد الحميد عطية، مرجع سابق، ص ص 15، 16.

الاقتصادي،¹ وقد عرفها "M.Truchy" بأنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

أمّا بالنسبة لـ "ماركس" فيرى بأن المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".²

كما نجد تعريف آخر لـ: "François peroux": يعرف المؤسسة بأنها: "شكل إنتاج بواسطته وضع نفس الذمة "Patrimoine" تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار" ويعرفها أيضا بأنها: " منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات (Aptitudes) متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات (Talents) من أجل إنتاج سلعة ما (Quelconque) والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى ما تكلفته...".³

أما " P. De Bruyne " فعرف المؤسسة بأنها: "تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، يساهم الفاعلين بها بمشاركتهم لها (أي المؤسسة) حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج".⁴

وحسب نموذج "تافيستوك Tavistock" الذي ينظر للمؤسسات على أنها نظام سسيو- تقني مفتوح فإنه يعرف المؤسسة بأنها: " كل منظمة أو مؤسسة منتجة، أو كل جزء من هذه الأخيرة، وهي مزج بين التكنولوجيا والنظام الاجتماعي بحيث يتفاعلان ويتحدان حتى يحدد كل منهما الآخر ويكمله".⁵

¹ - إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 11.

² - ناصر داددي عدون، مرجع سابق، ص 09.

³ - نفس المرجع، ص 10.

⁴ - Paul De Bruyne, op, cit, P19.

⁵ - Edgar Schein H, *Psychologie et Organisation*, Paris : Hommes et Techniques, 1971, P 96.

بينما يعرفها "ريني كليمنس" بأنها: "وحدة اجتماعية مكونة من وسط اجتماعي داخلي مبني على العلاقات الموجودة بين هؤلاء الأفراد، بالإضافة إلى أنها وحدة اقتصادية، بحكم أنها تحتوي على ثلاثة عناصر وهي العمل، رأس المال، التنظيم.¹

وبالنسبة لـ "حفصي طيب" فيعرف المؤسسة بأنها: "ذلك التنظيم الذي يدير النشاطات الاقتصادية الاجتماعية، والثقافية حيث يكون للدولة الحق المطلق في مراقبة وسائل التسيير فيها، مع الإشارة إلى أن المراقبة رسمية وليست مراقبة واقعية".²

ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.

وهذا التعريف يشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، كما أن هذا التعريف يبرز استقلالية المؤسسة ماليا، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة، أو لتعدد وحداتها والتي غالبا ما تطرح مشكل الاستقلالية.³

2- الأهداف الرئيسية للمؤسسة:

يمكن تحديد أهم أهداف المؤسسة عموما فيما يلي:

2-1- الأهداف الاجتماعية: وتتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية التي تتصف بالشرعية في المجتمع وهي التي تتضمن الدعم المادي والأدبي للمؤسسات مع البيئة المحيطة،⁴ كضمان

¹ R. Chemens, *Contribution à L'étude de L'entreprise et Contribution des Pouvoirs de décisions*, Paris : jean François, 1961, P 40.

² -Hafsi Taibe, *Gérer L'entreprise Publique*, Alger : O.P.U, 1990, P20.

³ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 11.

⁴ - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية (نماذج تطبيقية)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004

مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، و توفير تأمينات ومرافق للعمال...¹

2-2- الأهداف الخاصة بالعملاء: وهي التي ترتبط بعملاء المؤسسة أو المواطنين التي تتلقى خدماتها ولا بد أن تكون هذه الأهداف متفقة مع أهداف المواطنين واحتياجاتهم.

2-3- الأهداف المتعلقة بالنسق: وهي الأهداف التي تضمن للمؤسسة تحقيق توازنها واستقرارها وهذه الأهداف تتضمن الموارد المالية والبشرية...

2-4- الأهداف الإنتاجية: (الاقتصادية) وتعني نوعية الخدمات التي توفرها المؤسسة للعملاء.

2-5- الأهداف الثانوية (المعمدة): وهي الأهداف المرتبطة بالوثائق الأساسية في المؤسسة والتي ليس لها علاقة مباشرة بالأهداف العامة.

2-6- أهداف المشاركين: تتعلق هذه الأهداف بمن يشارك في استمرار المؤسسة،² كالعاملين والذي لا بد على المؤسسة أن تعمل على تحقيق حاجتهم، ورغباتهم والتي من ضمنها:

✓ الاستقرار الوظيفي للفرد.

✓ الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.

✓ الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الاعتماد عليهم.

✓ الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.³

2-7- الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة وخاصة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي كالبحت عن التنمية،⁴ من خلال رصد مبالغ طائلة لعملية البحت المتطور وأيضا تؤدي دورا مساعدا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحت والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها.⁵

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 21.

² محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 70.

³ محفوظ جوده و محسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 18.

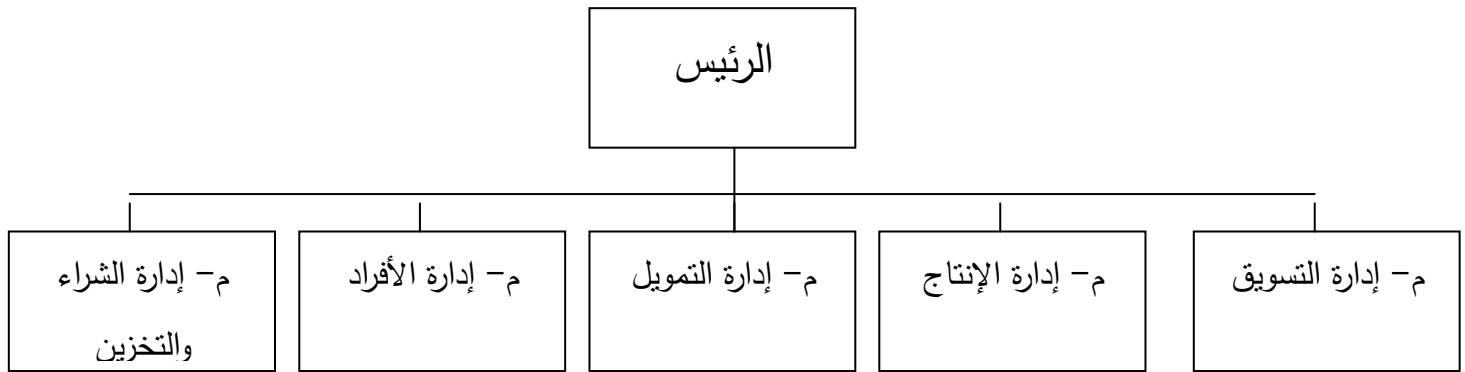
⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 22 .

⁵ نفس المرجع، ص 23.

3- وظائف المؤسسة:

تقوم المؤسسات بمجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتعتبر عن تلك الأنشطة بمجموعة من الوظائف الرئيسية، ويتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المؤسسة إدارة مختصة بها وكل وظيفة من هذه الوظائف تمارس بها العملية الإدارية بعناصر (تخطيط تنظيم، توجيه ورقابة) باعتبار كل وظيفة لها إدارة تقوم بتنفيذها، ولها مدير يمارس تلك العناصر، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسات المتضمن لهذه الأنشطة:

الشكل رقم (04) - الأنشطة الأساسية للمؤسسات-

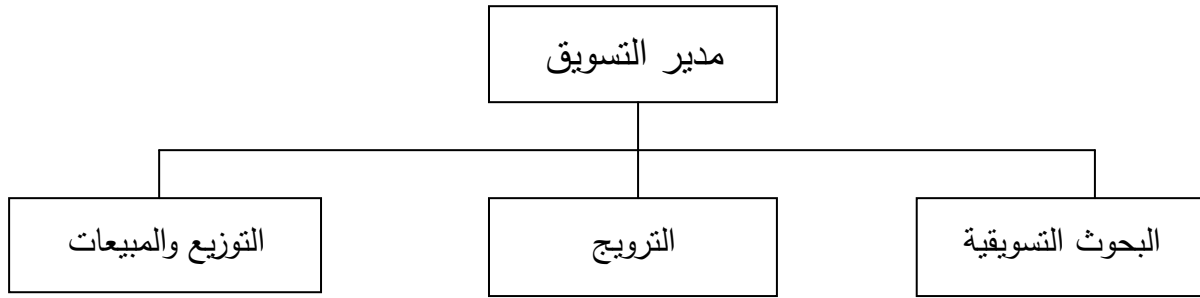


المصدر: المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)، طرابلس: الجامعة المقترحة، 2003، ص 273.

3-1 - الوظيفة التسويقية: لقد تطور مفهوم التسويق والدور الذي يؤديه في المنظمات عبر الفترات الزمانية، ويعرف "التسويق": بأنه عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتسعير وترويج وتوزيع أفكار وسلع وخدمات لإيجاد تبادلات من شأنها إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات...¹ وتتمثل أهم الوظائف والنشاطات التسويقية في الشكل التالي:

¹ - محفوظ جوده، حسن الزعبي وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

الشكل رقم (05) - أنشطة التسويق -



المصدر: نفس المرجع، ص 274.

3-1-1- البحوث التسويقية: البحث التسويقي هو جمع وتسجيل وتحليل البيانات المرتبطة بمشاكل تسويقية للسلع والخدمات، وتبدأ البحوث التسويقية قبل إنتاج السلع وتصاحبها أثناء تدفقها من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها وأخيرا تجرى البحوث التسويقية أثناء وجود هذه السلع في حياة مشتريها أو مستهلكيها، ولكي تستطيع إدارة التسويق اتخاذ القرارات المتعلقة بكثير من الأمور كتحديد الحاجات الحالية والمرتبقة والكشف عن سلوك المستهلك ومعرفة ردود أفعال المنافسين تجاه سياسات المنظمة التسويقية، وتحديد المزيج التسويقي الفعال، وحل الكثير من المشاكل التسويقية لا بد من إجراء البحوث التسويقية المعتمدة على جمع البيانات والمعلومات من السوق لتكون أساس اتخاذ القرارات التسويقية الناجحة، لذلك فإن البحوث التسويقية تتعلق بكثير من المجالات التسويقية مثل:

- البحوث المتعلقة بالسلع من حيث التصميم والتطوير وغيره.

- البحوث المتعلقة بالموزعين للسلع ومشاكل النقل والتخزين.

- البحوث المتعلقة بالترويج للسلع وأساليبه كالإعلان والبيع الشخصي.

إن البحوث المتعلقة بالتسويق أيا كان مجالها تعتبر الأساس في وضع الخطة التسويقية.¹

¹ - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 275.

3-1-2- الترويج: تلعب العناصر الاتصالية التسويقية الدور الأعظم في إجمالي الممارسات التسويقية حيث أنها تخاطب المتلقي وتبعث الحياة في الحاجات والرغبات الكامنة لتخرجها وتجعلها تطفوا على سطح الاهتمامات مما يدفعه إلى عملية المبادلة بنقوده، ليتمكن من حيازة المنتج، وهذا ما تصبوا إليه كل المنظمات، وبعد الترويج مجموعة من النشاطات الاتصالية التي تجعل المنتج في بؤرة اهتمام المتلقي، حيث تعرفه بالمنتج بشكل يجيب على غالبية الأسئلة التي تخطر في ذهنه، وتوضح له الأماكن وفقا لرغبته التي يستطيع أن يحصل منها على هذا المنتج ليس هذا فحسب بل تعمل على إغرائه بمحفزات ومنشطات دافعه، لتحركه صوب الشراء.

ويمكن أن نميز عددا من الفعاليات الترويجية، والتي يطلق عليها المزيج الترويجي وهي:

- **الإعلان:** يعرف الإعلان بأنه: "عملية الاتصال التي تهدف إلى تحقيق تأثير من بائع إلى مشتر على أساس غير شخصي، حيث يفصح المعلن عن شخصيته، ويتم الاتصال عبر الوسائط الإعلانية"، ويعمل الإعلان على توفير حالة الرضا للمتلقي تجاه المنتج بإبراز كافة مميزاته، بحيث يدفعه إلى الشراء.¹

- **البيع الشخصي:** ويشير إلى كل الأنشطة التي تقوم بها رجال البيع الهادفة إلى تعريف وإقناع العملاء بشراء السلع والخدمات، ويتضمن نشاط البيع اتصال رجال البيع بالعملاء وإقناعهم بشراء السلع والخدمات والمساعدة في حل مشاكلهم وتقديم الخدمات إليهم، وبناء علاقات جيدة معهم، ومن متطلبات نجاح البيع الشخصي تدريب رجال البيع وتحفيزهم واختيارهم بشكل مناسب.

- **العلاقات العامة:** وهو قيام الإدارة التسويقية عن طريق وحدة العلاقات العامة بالعمل على تكوين اتجاهات إيجابية من كل فئات المجتمع نحو المنظمة، وذلك عن طريق الترحيب بأي

¹ - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية: فلمنج للطباعة، (ب ت)، ص 43.

تساؤلات والإجابة عنها، توعية العاملين بدورهم التسويقي، العمل كحلقة اتصال بين المنظمة ووسائل الإعلام الأخرى.¹

- **تنشيط المبيعات:** يعتبر عن التنشيط للمبيعات كأنه إجمالي الممارسات التي تستخدمها المنظمة مستهدفة دفع المتلقي لمعاودة شراء المنتج. ويستعان بتنشيط المبيعات عند انخفاض المبيعات بسبب الظروف الموسمية ... أو تغير في أذواق ودوافع المتلقين ... ويوجه تنشيط المبيعات اهتمامه إلى المتلقين بهدف تعريفهم بالمنتجات وخصائصها، ودفعهم للشراء وغيرها من الاهتمامات التي من شأنها تنشيط المبيعات، وتستخدم هذه العملية عدة وسائل لنجاحها مثل: تخفيض الأسعار، المعارض الجوائز، الهدايا و بعض الخدمات الإضافية.²

3-1-3- التوزيع والمبيعات: تهتم إدارة التسويق بالمنظمة بإيصال السلع والخدمات إلى عملائها ... ويتم التوزيع بطريقتين هما:

- **التوزيع المباشر:** وهنا لا يوجد وسطاء بين المنظمة وبين عملائها كما في حالة تسويق الآلات الثقيلة.

- **التوزيع غير المباشر:** في هذا النوع من التوزيع نجد وسطاء بين المنظمة وبين عملائها ومن أمثلة هؤلاء الوسطاء: تجار الجملة، تجار التجزئة... وتقوم إدارة التسويق أثناء عملية التوزيع والبيع بكثير من الأنشطة المساعدة لتحقيق أهدافها مثل: عملية النقل والشحن: أي اختيار وسيلة النقل المناسبة لتوزيع السلع.

- **التخزين:** أي إنشاء المخازن واستخدامها بشكل يحقق التوازن بين الطلب والعرض.

- **التغليف:** أي إعداد الإطار الخارجي للمنتج بما يرضي العملاء.³

3-2- الوظيفة الإنتاجية: يمكن تعريف وظيفة الإنتاج: " بأنها فعاليات خلق المنتجات التي لها قيمة شكلية ومكانية وزمانية"⁴ وتتكون الوظيفة الإنتاجية من نشاطات متعددة تقوم على

¹ - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 276.

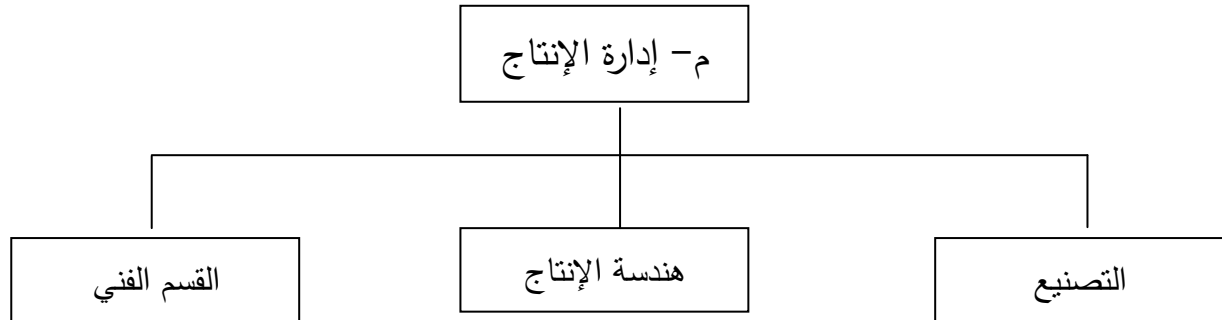
² - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 45.

³ - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص ص 277، 278.

⁴ - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 46.

اتخاذ القرارات المتعلقة بظهور المنتجات المطلوبة والتأكد من الإنتاج (سلع، خدمات، حزمة منافع) إن جاء طبقا للمواصفات الموضوعة، وبالكميات المطلوبة، وفي الزمن المحدد، وبأقل تكلفة ممكنة¹، وتضم وظيفة الإنتاج عدة أنشطة يمكن ملاحظتها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) - أنشطة الإنتاج -



المصدر: نفس المرجع، ص 278.

3-2-1- التصنيع: وهو النشاط الذي يتضمن تحويل المواد إلى سلع (تحويل المدخلات إلى المخرجات) و يعتبر هذا النشاط هو جوهر اهتمام إدارة الإنتاج حيث يتم التركيز على إنتاج سلع ذات جودة عالية مع فاقد أقل في الإنتاج²، ويتضح من الشكل التالي أهم ملامح الفعاليات النظامية للإنتاج والتي اقتصر على أربعة ملامح تعمل في ظل البيئة، بحيث يجب الإشارة هنا أن النظام الإنتاجي يبدأ من النهاية أي يحدد أولا ما هي المخرجات وذلك عبر الوظيفة التسويقية:

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 19.

² - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 279.

الشكل رقم (07) - النظام الإنتاجي -



المصدر: محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، مرجع سابق، ص78.

3-2-2- هندسة الإنتاج: ... يتضمن نشاط هندسة الإنتاج عمليات تخطيط ومراقبة الإنتاج حيث يعتمد التخطيط في الإنتاج على المعلومات التسويقية و بناءا على ذلك يتم تصميم الإنتاج في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، أما عملية الرقابة على الإنتاج فتتضمن التحقق من تدفق المواد بالكمية والجودة ومن مستويات التخزين المناسبة، بحيث يسير الإنتاج دون توقف وبأقل التكاليف في نفس الوقت، وهذه الرقابة تسمى الرقابة على المواد، كما تتضمن عملية الرقابة التحقق من تنفيذ برنامج الإنتاج بالكمية وفي الوقت المناسب وتسمى هذه الرقابة بالرقابة على الإنجاز.

3-2-3- النشاط الفني: ويتضمن أربعة أنشطة فرعية:

- **البحث والتطوير:** تقوم المنظمة بإجراء العديد من البحوث تتعلق بحل مشاكل التصنيع كتحسين الأداء مثلا...

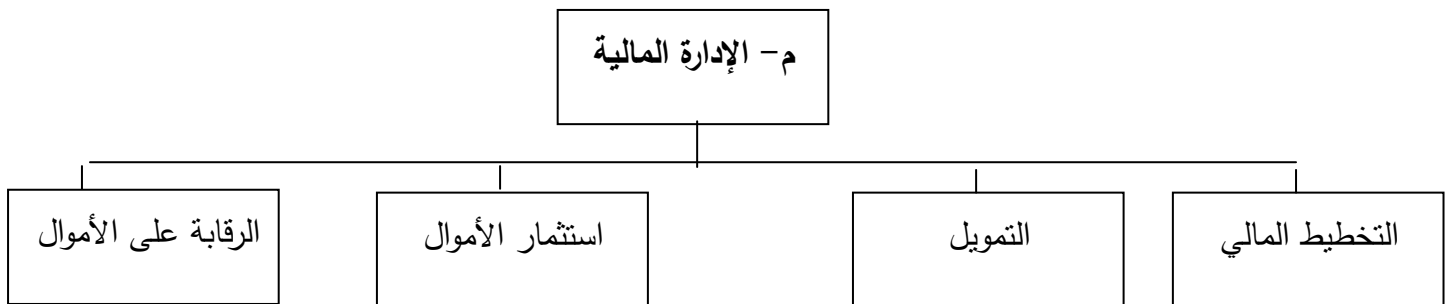
- **التصميم:** أي تصميم السلع المراد إنتاجها وفقا للحاجات والرغبات المتعلقة بالمستهلك مع مراعاة الظروف التي ترضي العملاء.

- مراقبة الجودة: ... وذلك لتحقيق هدف رضا العميل و تعظيم الربحية المحققة من خلال رضائه وتعتمد الرقابة على الجودة معايير محددة كمعدل الأداء مثلا.

- الفحص: وهو نشاط يهدف إلى الكشف عن جودة السلع كفحص المواد الخام وفحص السلع...¹

3-3- الوظيفة المالية: وهي إجمالي الفعاليات الإدارية التي من شأنها اتخاذ القرارات المناسبة في مجالي الاستثمار والتمويل²، أي تعنى هذه الوظيفة بزيادة قيمتها سوقيا إلى أقصى درجة ممكنة، عن طريق تحديد مصادر الأموال بمعنى التخصيص الأمثل لموارد المنظمة على الأصول المختلفة ثم إدارة هذه الأصول بأقصى كفاءة ممكنة، ويمكن إيضاح أنشطة الإدارة المالية في المخطط التالي:

الشكل رقم(08) - أنشطة الإدارة المالية والتمويل -



المصدر: المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 281.

3-3-1- التخطيط المالي: يعتبر التخطيط المالي جزءا مهما وأساسيا من العملية التخطيطية في منظمات الأعمال حيث تستطيع الإدارة المالية من خلال هذه الخطة معرفة الاحتياجات المالية، وإمكانية توفيرها لغرض تحقيق الأهداف. لذلك عادة ما يرتبط التخطيط المالي بمصادر

¹ - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص ص 279، 280.

² - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، مرجع سابق، ص 58.

الحصول على الأموال اللازمة سواء عن طريق الاقتراض من المصارف أو المؤسسات المالية الأخرى.¹

3-3-2- الهيكل المالي: يقصد بالهيكل المالي، تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنظمة على الأموال لتمويل استثماراتها وتتكون من كافة عناصر الخصوم قصيرة الأجل، وطويلة الأجل.

- **التمويل القصير الأجل:** يشير التمويل قصير الأجل إلى تلك الأموال التي تحصل عليها المنظمة من الغير وتلتزم بردها وإعادتها خلال فترة لا تزيد عادة عن عام، ويمكن أن تتحصل المنظمة على احتياجاتها بواسطة الائتمان التجاري والائتمان المصرفي...

- **التمويل طويل الأجل:** يأتي من مصدرين، المصدر الأول أموال الملكية، المصدر الثاني أموال الاقتراض...²

3-3-3 - استثمار الأموال: وجود الأموال لدى المنظمة قد يؤدي بها إلى التفكير في استثمارها في مجال تحقق من خلاله العائد المرضي على هذه الأموال، وعادة ما تواجه الإدارة المالية العديد من البدائل الاستثمارية تقوم بالمفاضلة فيما بينها لاستغلال الفرص الاستثمارية المثلى والتي تحقق أعلى ربح ممكن، والاستثمار قد يتم في الأصول الثابتة ك شراء الآلات والمعدات والأراضي أو في الأصول المتداولة كالمخزون ومنع الائتمان.³

3-3-4- الرقابة: وهي تقييم القرارات المالية السابق اتخاذها، ويتم اكتشاف مدى فعاليتها من ناحية وكفاءتها من ناحية أخرى، حتى يتم التركيز على نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور إذا كانت هناك ويستخدم في ذلك أدوات التنبؤ المالي والنسب المالية⁴، ويصاحب هذه العملية القيام بكثير من الأنشطة والتي تصاحبها تدفقات داخلية وخارجة للأموال وللتأكد من أن هذه

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 629.

² - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، مرجع سابق، ص 63.

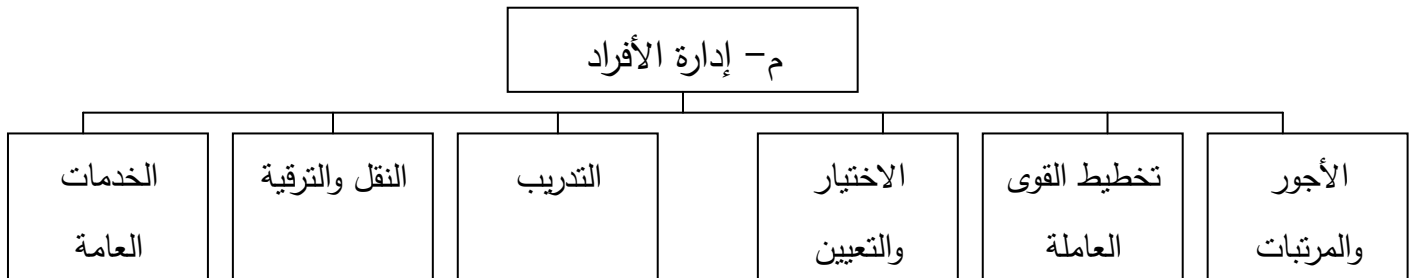
³ - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 283.

⁴ - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، مرجع سابق، ص 61.

التدفقات تتم دون أي انحرافات أو أخطاء تقوم الإدارة المالية برقابتها للتحقق من عدم وجود أي انحراف أو تحديدها إن وجدت للقيام بتصحيحها أو تعديلها ومن مجالات الرقابة على الأموال: الرقابة على الإيرادات والمصروفات الرقابة على التكاليف كالتكاليف الإنتاج والتسويق بالإضافة إلى الرقابة على الأجور والمرتبات.¹

3-4- وظيفة الموارد البشرية: وهي إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى توفير وتكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية وتهدف هذه الوحدة إلى تحقيق أهداف عامة تتمثل في استمرارية الأداء في المنظمة، بكفاءة وفعالية من خلال المورد البشري المناسب، بالإضافة إلى تحقيق أهداف فرعية كالتوفيق بين الموارد البشرية والوظائف في المنظمة وتحقيق ديمومة الإشباع المناسبة للموارد البشرية، كما تعمل على توفير المعارف وإكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية إضافة إلى تحديد المسار الوظيفي للموارد البشرية²، وتتفرع هذه الوظيفة (وظيفة الموارد البشرية) إلى عدة أنشطة ووظائف يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (09) - أنشطة إدارة الأفراد -



المصدر: نفس المرجع، ص 284.

3-4-1- الأجور والمرتبات: في هذا الجزء من نشاط إدارة الأفراد يتم القيام بالبحوث المتعلقة بأنظمة الأجور والمرتبات والحوافز على أسس سليمة تحقق العدالة بين العاملين ورفع روحهم المعنوية...

¹ - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص 283.

² - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، مرجع سابق، ص 70.

3-4-2- تخطيط القوى العاملة: يهتم بتوفير احتياجات المنظمة من العاملين في التخصصات المختلفة... والتخطيط للقوى تزيد فعاليته عندما يعتمد على كفاءات عالية في التخطيط وعلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط.

3-4-3- الاختيار والتعيين: يتم هنا البحث عن الأفراد ذوي المواصفات المحددة "خبرة مؤهل، تخصص..." والممكن الاستفادة منهم في أداء الأنشطة المختلفة بالمنظمة...

3-4-4- تنمية العنصر البشري والتدريب: تعمل الإدارة هنا على تدريب و تنمية الأفراد بالمنظمة في المجال الفني والإداري على مختلف مستوياتهم الإدارية...

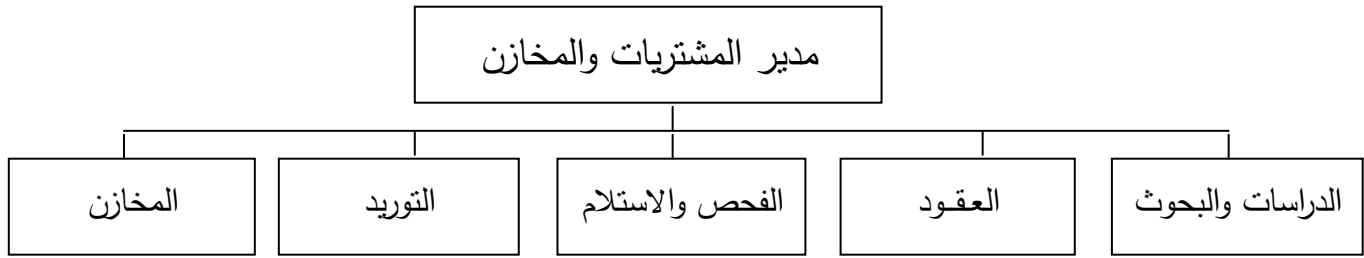
3-4-5- النقل والترقية: يتعرض العاملون بالمنظمة إلى الترقية من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر وفقا لمعايير محددة بحيث تحقق المنظمة أهدافها بأكثر فعالية ويتم هذا وفقا لمعايير تحددها إدارة الأفراد.

3-4-6- العلاقات العامة: تقدم إدارة الأفراد الكثير من الخدمات للعاملين كرفع ما تقدمه من خدمات مثلا: تقديم الخدمات الترفيهية و الرياضية التي تساعد على زيادة ولاء العاملين للمنظمة وكسب رضاهم وتقديم بعض المعاشات والتأمينات في حالة العجز أو المرض.¹

3-5- وظيفة إدارة الشراء والتخزين: تحتاج المنظمة أثناء قيامها بالأنشطة الأساسية إلى الكثير من المواد تتضمن المواد الأولية، مواد مصنفة، آلات ومعدات، لوازم تشغيل مختلفة... إلخ، لذلك يتطلب توفير هذه المواد وجود إدارة للمشتريات والمخازن تقوم بتوفير حاجة كل الأقسام والإدارات بالمنظمة من هذه المواد حسب النوعية المحددة والمواصفات المطلوبة، السعر المناسب في الوقت الملائم وفي المكان الملائم، ومن خلال الشكل التالي يمكن التعرف على أهم أنشطة هذه الإدارة وهي:

¹ - المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص ص 284، 285.

الشكل رقم (10) - أنشطة إدارة المشتريات والمخازن -



المصدر: نفس المرجع، ص 286.

3-5-1- الدراسات والبحوث: وهي البحث عن معلومات عن السوق تتعلق بالمجال الذي تعمل فيه المنظمة...

3-5-2- العقود: أي إبرام عقود الشراء مع الأطراف الأخرى ويقوم بذلك متخصصين لدراسة مدى سلامتها قانونيا.

3-5-3- الفحص والاستلام: أي فحص الموارد التي تم استلامها للتأكد من مدى مطابقتها مع ما تم الاتفاق عليه.

3-5-4- التوريد: يتم اختيار المورد المناسب لبناء علاقات جيدة مع الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.

3-5-5- المخازن: وتقوم هذه الوحدة بعدة أنشطة منها:

- تحديد الحجم الأمثل للمخزون واستلام السلع والموارد من مصادرها.
- القيام بالفحص والتفتيش للمواد الواردة للمخازن.
- القيام بتصنيف هذه المواد.
- القيام بصرف هذه المواد المخزنة.
- متابعة حركة المخزون.
- القيام بالرقابة على المخزون.¹

¹ - نفس المرجع، ص - ص 286 - 288 .

4- تصنيفات المؤسسة:

تتخذ عملية التصنيف عددا من المعايير كأن نفرق بين مؤسسة إنتاجية ومؤسسات غير إنتاجية، وهذا على أساس ما تقدمه إلى السوق إنتاجيا وماديا وخدماتيا، ويمكن اتخاذ أساس آخر للتصنيف كالقطاعات الاقتصادية، الزراعية، والصناعية، بالإضافة إلى التصنيف حسب الجانب القانوني (خاصة، عمومية) أو حسب الحجم بحيث تؤخذ في قياس هذا الأخير مؤشرات معينة مثل عدد العمال، رأس المال... الخ.

واختصارا لعملية التصنيف فقد رأينا أن نأخذ عددا من المعايير في ذلك وهي المعيار القانوني، ومعيار الحجم، والمعيار الاقتصادي ثم التكنولوجي، ونحاول جمع بعض المعايير الأخرى ضمن هذه المعايير.¹

4-1-1-4- تطبيق المؤشرات تبعا للشكل القانوني: أي حسب الجهة المالكة لها وتنقسم إلى:

4-1-1-4- المؤسسات الخاصة: يتصف هذا النوع من المؤسسات بسهولة إجراءات تأسيسه ومرونة العمل فيه، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه² ويهدف هذا النوع من المؤسسات إلى تقديم خدمات معينة لعملائها، مثل المدارس الخاصة المستشفيات الخاصة...³ وهذا النوع من المؤسسات بدوره ينقسم إلى نوعين هما:

أ- مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد ولهذا الشكل مزايا منها:

- سهولة في الإنشاء والتنظيم.

- صاحب المؤسسة هو المسؤول عن نتائج أعمال المؤسسة وهو الذي يقوم بإدارة

وتنظيم وتسيير المؤسسة.⁴

ب- مؤسسات الشركات: في هذا النوع من المؤسسات التي تنفرع إلى عدة أقسام يتوزع فيها

التنظيم أو التسيير ورأس المال على أكثر من شخص... مع توفر بعض الشروط طبقا للقانون

¹- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 22 .

²- محفوظ جودة حسن الزعبي وآخرون، مرجع سابق، ص 25 .

³- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيمها، وأنواعها، عملياتها، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 255 .

⁴- إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص 12.

التجاري مثل توفر الرضا بين الشركاء وأن يكون خاليا من المغالطة أو التدليس أو الإكراه كما يشترط وجود محل لنشاط الشركة أو موضوع لهذا النشاط، إن يجب أن يكون مشروعاً وغير مخالف للنظام والآداب العامة، بالإضافة إلى وجود السبب وهو رغبة الشركاء في تحقيق أرباح من وراء القيام بإنشاء المؤسسة، وتقترن هذه العناصر بالأهلية اللازمة لإمكانية تصرف الشركاء، والقيام بواجباتهم، وتحمل ما يمكن أن ينشأ من ضرر، والتسجيل والإشهار... ويمكن تقسيم هذه الشركة إلى ثلاثة أقسام:¹

- شركات الأشخاص: وهي كشركة التضامن وشركة التوصية.

- الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

- شركات الأموال: كشركة المساهمة، التوصية بالأسهم.²

4-1-2- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم: يعتمد هذا النوع من المؤسسات في التقسيم غالباً على عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة لقياس الحجم وقد نجد من يعتمد على رأس المال، أو مجموع الموجودات لتحديد حجم المؤسسة، وعموماً هناك اتفاق حول الأنواع الثلاثة وهي:

أ- المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي غالباً ما يتجاوز أعداد طاقتها البشرية العاملة عشرات أو مئات الآلاف أو الملايين من الأفراد، ونجد هذا النوع في الدول المتقدمة صناعياً.

ب- المؤسسات متوسطة الحجم: وهي المؤسسات التي يكون عدد طاقتها البشرية الآلاف من الأفراد.

ج- المؤسسات صغيرة الحجم: وهي المؤسسات التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.³

¹- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 60 .

²- إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 12 .

³- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد، 2005، ص 220 .

4-1-3- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي: وتضم المؤسسات التي تقوم

بوظيفة اقتصادية والتي تتمثل في:¹

أ- **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات ذات الطابع الصناعي ومنها مؤسسات صناعية ثقيلة (كالحجار) والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها، ومنها مؤسسات صناعية تحويلية أي صناعة خفيفة.

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم بإنتاج نباتي وحيواني.

ج- **المؤسسة التجارية:** وهي التي تعمل في النشاط التجاري أي القيام بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات.

د- **المؤسسات المالية:** وهي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين.

هـ- **المؤسسات الخدماتية:** وهي أن تقوم بتقديم خدمات اجتماعية كمؤسسة النقل، وعيادة الطب، ومكتب الخبرات (المحاسبة).²

ثانيا- مراحل التسيير بالمؤسسة الجزائرية.

مرّ المجتمع الجزائري ومؤسساته الاقتصادية والعمومية بمراحل عدة من التسيير بعد استقلاله، هذه المراحل التي كان لها الأثر الكبير على ثقافته وسلوكياته، وأيضا على نماذج التسيير الذي يجب أن يطبق بمؤسسات مجتمع عان من الاستعمال الفرنسي لمدة طويلة لذا فقد شهدت المؤسسة الجزائرية مراحل عديدة من التسيير يمكن أن نحددها فيما يلي:

1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1964)

لقد عرفت مرحلة ما بعد الاستقلال الوطني وحتى نهاية السبعينات تحولات عديدة وعميقة أي في مختلف جوانب الحياة وهذه التحولات لم تنطلق من فراغ بل كانت مبنية على مبادئ ومخلفات تاريخية وإيديولوجية لها من أجل بناء نفسها خاصة بعد ما أصابها من متاعب لعقود

¹ - إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، مرجع سابق، ص 245.

² - إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص 13.

من الزمن جراء الاستعمار الفرنسي،¹ فتبنت التسيير الذاتي (1962-1964) الذي يعرف في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستعمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها."²

كما عرف من قبل "فهيم منصور" بأنه: "قيام العاملين في المزرعة أو في المجتمع بإدارة الوحدة، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في الوحدة على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو مجموعة من العاملين كما أنه من حق العاملين الاستفادة من ثمراتها..."³

أما "عبد الحق لعيميري" فقد وصف هذه الحقبة بأنها مرحلة للتنمية المخططة والضعف الكبير في تسيير المنظمات.⁴

أما عن أسباب ظهور هذا النمط من التسيير الذاتي فيرجع إلى سببين أساسيين هما:

- شغور معظم المؤسسات الزراعية والصناعية والخدمية، دون أن يترك أصحابها من يتولى أمرها، أي فراغ وحدات الإنتاج.

- وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات والأشخاص القادرين على إدارة المؤسسات نظرا لحدثة الاستقلال.⁵

فإذن يمكننا القول بأن هذا النوع من التسيير جاء نتيجة الأوضاع المزرية لمؤسسات

المجتمع الجزائري بعد الاستقلال وقد قام على مجموعة من المبادئ التي تتمثل فيما يلي:

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

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص 154.

² - يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 83.

³ - لوكة الهاشمي، بغلول زهير، "القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، قسنطينة، 1996، ص ص 36، 37.

⁴ - Abdelhak lamri, *Gérer L'entreprise Algérienne En Economie De Marché*, Alger: post -comme, 1993, P13.

⁵ - محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام (استقلالية المؤسسات)، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 10.

• توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.¹

أما عن تسيير المؤسسات في ظل هذا النظام فيقوم على الهيئات التالية:

1-1- الجمعية العامة للعمال: تظم هذه الجمعية العمال الدائمين في المؤسسات شريطة أن يكونوا حاملي للجنسية الجزائرية، وأن تزيد أعمارهم عن 18 سنة، وتعقد الجمعية العامة اجتماعاتها مرة كل ثلاثة أشهر بناء على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير وتعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة، حيث تتكفل هذه الجمعية بمهام الخطوط التنموية والبرامج السنوي للإنتاج، بالإضافة إلى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات، كما تكون مكلفة بانتخاب مجلس العمال.²

ويمارس هؤلاء سلطاتهم في المؤسسة من خلال:

- الانتخاب المباشر لمجلس العمال، وغير المباشر للجنة التسيير.
- تبنى جملة الترتيبات الخاصة بتنظيم العمال بالمؤسسة.
- المصادقة على الحسابات المتعلقة بنهاية السنة.³

1-2- مجلس العمال: ينتخب من طرف الجمعية العامة ويتراوح عدد أعضائه ما بين 10 إلى 100 عضو شريطة أن يكون ثلثي أعضائه من عمال الإنتاج، وينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاثة سنوات مع تجديد هذه المدة كل أربعة أشهر، ويتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسات تقرر شراء أو بيع بعض الأجهزة والمعدات في إطار البرنامج السنوي الذي صادقت عليه الجهة العامة، كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو متوسطة الأجل، ويراجع الحسابات المالية في نهاية المدة، بالإضافة إلى تكليفه بمهمة انتخاب ومراقبة لجنة التسيير.⁴

¹- يوسف سعدن، مرجع سابق، ص 83.

²- نفس المرجع، ص 84.

³- محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 14.

⁴- يوسف سعدن، مرجع سابق، ص 84.

1-3- لجنة التسيير: تنتخب من بين أعضاء مجلس العمال، يتراوح عدد أعضاء من 3-11

عضوا حسب المؤسسة، وتلعب دورا هاما لأنها هي المكلفة باتخاذ القرارات ومن بين مهامها:

- انتخاب رئيسها.
- التقرير والبحث في المسائل التي تهم المؤسسة من الناحية الاقتصادية.
- توزيع المسؤوليات بين العمال وضبط وترتيب العمال بالمؤسسة.
- إعداد خطط تنمية الإنتاج.¹

1-4- المدير: هناك ازدواجية في وظيفة القيادة الإدارية في المؤسسة، فهناك رئيس لجنة

التسيير، والذي ينتخب من بين أعضاء لجنة التسيير لمدة سنة وله صلاحية التوقيع على محاضر الاجتماعات وعلى وثائق التعهدات المالية، كما يقوم باستدعاء اللجنة العامة، ويترأس اجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة.²

أما المدير فيمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة ويسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية، ويأمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسات المخطط الوطني ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة ويعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي³ أي يعين من قبل الوزارة الوصية.

وهكذا فقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي، باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا فالمعروف أن قوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم.

¹- محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 16.

²- نفس المرجع، ص 117.

³- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 117.

غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق.

أما المشكل الثاني فيعبر عن تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق منح وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينيات.¹

2- مرحلة الشركة الوطنية (1964-1970)

إن ميثاق الجزائر قد حدّد شكل الشركة الوطنية التي أعطى لها الدور الأساسي في القيام بالنشاط الاقتصادي، واعتبر الشركة الوطنية الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية، وتحظى هذه الشركات برعاية المخطط الذي تنوي الدولة تحقيقه.² وتعتبر الشركة الوطنية شكل من أشكال المؤسسة العمومية الذي تبنته الدول الرأسمالية للتدخل المباشر في النشاط الاقتصادي غير أنّها لا تخضع لأحكام القانون العام وإنما لأحكام القانون الخاص.³

ولعلّ من أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس "الشركة الوطنية Société National" تحل محل المؤسسة المسيرة ذاتيا هو تلك الصعوبات والعراقيل التي واجهت تلك المؤسسات والتي حالت دون توزيع هذا القطاع،⁴ حيث حاولت الجزائر في هذه المرحلة تبني نمط التسيير السوفياتي وحاولت تحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وبناء اقتصاد وطني قوي فأنشأت عدة مؤسسات وطنية كالشركة الوطنية للنفط والغاز "سوناتراك Sonatrache" والشركة الوطنية للصناعات النسيجية "سونيتكس Sonitex"⁵

¹ - نفس المرجع، ص 85.

² - زغودو علي، مرجع سابق، ص 40.

³ - Dufau Jean, *Les entreprises publiques*, paris : Ed de l'actualité juridique, 1973, P80.

⁴ - Ahmed Bouyacoub, *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*, Alger : O.P.U, 1987, PP 39,40.

⁵ - سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 33، 34.

وتقوم هذه الشركات الوطنية على أساس وجود هيئة المداولات تنقسم إلى ثلاثة أشكال من التنظيم:

2-1- الشكل الأول: وهو الشكل المعتاد الذي يتميز بوجود مجلس إدارة على رأس الشركة.

2-2- الشكل الثاني: يخص الشركات الوطنية التي زودت بهيئة عرفت بـ " لجنة التوجيه والمراقبة L'unité d'orientation et de contrôle ".

2-3- الشكل الثالث: يخص الشركات الوطنية التي يكون فيها التسيير "موكلا لمدير عام مناط بكل السلطات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسات تحت وصاية الوزير".¹

إلا أن هذا النوع من التسيير وقع في العديد من المشاكل منها:

- افتقار الجهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة لعدم وجود الأطارات المختصة وكذلك روح المسؤولية وتفشي ظاهرة الأشكال.

- كانت الشركات مطالبة بتحقيق المطالب المحلية للعمال والمساهمة في خلق شروط الاستقرار السياسي ولم تكن الأهداف العامة للاقتصاد الوطني وفق منطق قانون العرض والطلب بل كانت تحدد وفق منطق الخطة الاقتصادية والاجتماعية فانعكست آثار هذه الاختلالات على الإنتاج.

- كما انصب التركيز على إظهار الشركات الوطنية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته ولم يحظ الجانب التنظيمي بالاهتمام المطلوب.

- كما تميزت هذه المرحلة أيضا بعدة تحولات اقتصادية أقل ما يقال عنها أنها عملية إعداد الشروط الأساسية للانطلاق التتموية.²

3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1970-1980)

إن الأسلوب الاشتراكي الذي انتهجته الجزائر لا يختلف من الناحية النظرية عن الأساليب الاشتراكية التي عرفت في العالم غير أن اشتراكيتهما من الناحية التطبيقية منبثقة من ظروفنا

¹ - Ahmed Bouyacoub, Op, cit., PP 51, 52.

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، مرجع سابق، ص 158.

الاقتصادية والثقافية وتقاليدنا الحضارية،¹ فقد جاء هذا التسيير الاشتراكي بفكرة مشاركة العمال في التسيير والتدخل المباشر ضد ظواهر البيروقراطية والتبذير...² كما أن هذا التسيير يعني ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي الاقتصادي التابع للدولة كما أنه يهدف إلى السعي نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة حتى يصبح هذا المفهوم أكثر فعالية في المستقبل، فهو إذن: "بمثابة تكتيك ثوري لإعادة توزيع السلطة السياسية والاقتصادية داخل المؤسسة الوطنية."³

وقد أعطى هذا النوع من التسيير أهمية بالغة للجهاز التنفيذي الذي يتولى الاشتراك في إدارة وتسيير المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي لضمان ما تحققه المؤسسة من أرباح يخصص جزءا منها للعمال،⁴ لذا عرّف بأنه: "التسيير الذي يلعب فيه العامل دورا هاما في المنشأة خاصة الجوانب الاجتماعية ويتابع الأعمال المتوسطة، وطويلة المدى بمساهماته وآرائه أو بملاحظاته من خلال هيئات التسيير المختلفة".

أي أنه يقوم على أساس المبادئ التالية:

- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتخبين.
- تحديد أساليب وتقنيات تسيير المنشآت الصناعية.⁵
- جعل إطار تعبئة العمال ومن هؤلاء مصدر إلهام وقوة لتنفيذ القرارات وجلهم يعملون باستمرار لإرضاء كل المجتمع.
- اعتبار المؤسسة ملك للعمال، وتنمية حسهم السياسي، وقدراتهم من أجل مساهمة فعلية ومسؤولية في التسيير.
- القضاء على سوء التفاهم والمشاكل التي تظهر مع الإدارة المركزية وإنشاء تفاهم مستمر بين العمال والإدارة وهذا تفاهيا لمركزية التسيير.¹

¹ - زغودود علي، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

² - Bouzida Abdelerrahmane, Op, cit, P 70.

³ - Rabah Nourddine, Op, cit, P 191.

⁴ - زغودود علي، مرجع سابق، ص 59.

⁵ - Boutefnouchet Mostafa, **La Socialisme dans l'entreprise**, Alger: O.P.U, 1982, P35.

- تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل، أي أنه يسعى إلى تحويل العامة من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت.²
- وعموما فإن أهداف التسيير الاشتراكي أخذت أبعادا وأشكالا مختلفة منها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي، والجانب السياسي والاجتماعي، وأيضا أهداف ذات بعد مالي وأهداف إدارية.³
- هذا بخصوص الأهداف أمّا بالنسبة للسلطة فتنوع وفق هذا النظام على مجموعة من الهيئات:
- 3-1- مجلس العمال:** تتجسد سلطة العمال في التسيير من خلال مجلسي العمال الذي ينتخب لمدة ثلاثة سنوات، ويتمتع هذا المجلس بعدة صلاحيات منها:
- يكلف بمهام مراقبة المؤسسة أو الوحدة ويسهر على تنفيذ البرامج، كما يضع تقريرا سنويا يلخص فيه النتائج التي توصل إليها وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها في المستقبل.
- يشارك مجلس العمال مع المديرية في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة أو الوحدة ويخطط برامج التدريب المهني والتوجيه.⁴
- 3-2- مجلس المديرية:** وهو عبارة عن هيئة تتشكل من مجموعة أعضاء يرأسهم المدير العام في المؤسسة، ويرأسهم المدير على مستوى الوحدة، هؤلاء الأعضاء في أغليبيتهم من مساعدي المدير ويكون من بينهم اثنان من ممثلي العمال، وينعقد مجلس المديرية مرة واحدة كل أسبوع بصورة عادية، كما يستطيع عقد جلسات في بعض الحالات الاستثنائية.⁵
- وتتركز مهام هذا المجلس في عدة نشاطات منها:
- يساهم هذا المجلس في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين وإعادة جدول الأجور وفقا لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة.
- يشارك المجلس في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة...

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 186.

² -Boutefnouchet Mostafa, Op, cit, P38.

³ - زغود علي، مرجع سابق، ص - ص 74 - 78.

⁴ - يوسف سعدون مرجع سابق، ص 90 .

⁵ -Boutefnouchet Mostafa, Op, cit, P55.

- يشارك هذا المجلس في تعيين ممثلي المديرية في اللجان الدائمة التي ترعى تسوية الخلافات داخل محيط العمل، والسهر على صحة وسلامة العمال.¹

3-3- المدير العام للمؤسسات الاشتراكية: يعين بموجب قرار يصدر على الهيئة الوصية وتنتهي مهامه بنفس الشكل ويتولى المدير العام تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي حيث يكلف بالتسيير العام للمؤسسات في إطار اختصاصاته المحددة وفق النصوص التشريعية والتنظيمية وبمراعاة الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال، فالمدير مسؤول فقط أمام الوصاية والتي لها الحق في فصله، ومعاقبته فليس لمجلس الإدارة ومجلس العمال أي سلطة عليه، فهو أي المدير وأعضاء مجلس الإدارة ليسوا منتخبين وعليه لا يمكن معاقتهم، ويعقد هذا المجلس اجتماعا كل أسبوع واستثنائيا إذا دعت الحاجة مع إلزامية الحضور، أمّا عن القرارات فلا تنتظر الأغلبية كما هو الحال في مختلف المجالس، ولكن للمدير العام الحق في حسم أي خلاف داخل المجلس.²

4- مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988)

مع مطلع 1980م بدأت الدولة في تبني الإصلاحات والتي بدأت بإعادة هيكلة المؤسسة للزيادة من فعاليتها التنظيمية ونشاطاتها وتشجيع العاملين على زيادة مجهوداتهم وإنتاجيتهم بمعنى أن الحكومة رأت أن حجم المؤسسات هو العائق أمام عمليات التسيير، وأن إعادة هيكلتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة تمكّن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، وهذه العملية أُطلق عليها "إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية"، حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية، وكخطوة موالية تمت إعادة الهيكلة المالية لتتمكن المؤسسات الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية³

¹- يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 91.

²- محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 32.

³- سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

ف وفاة الرئيس "هوارى بومدين" كانت سبب في تحول مشروع التنمية ومنحت هذه المرحلة تطورا جديدا للخدمة الاجتماعية قائما على أساس منطق الإنتاجية والمردودية لكل مؤسسة.¹

ومن أهداف هذا التسيير الجديد (إعادة الهيكلة) ما يلي:

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

- تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصدتها مؤسساتهم.

- التخلص من نموذج تنمية ممرز لمرحلة السبعينات، الذي أصبح يكلف الدولة مبالغ ضخمة من الاستثمارات وخاصة بالعملة الصعبة في وقت عرفت إيراداتها تدهورا كبيرا.²

- استعادة الانضباط.

- زيادة تحفيز العمال والمسيرين.

- تخفيض تكاليف الخدمات العامة.

أما فيما يتعلق بمبادئ هذا النمط من التسيير يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- التخصص حسب عائلات منتجات متجانسة، وفي حالة ما اتضح أنها لازالت كبيرة يتم تقسيمها إلى وحدات جهوية.

- الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البيع، فمؤسسات الإنتاج تختص فقط بالإنتاج، أمّا البيع فتهتم به المؤسسات التجارية المنبثقة عن شبكة التوزيع القديمة.

- فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة إنجاز الاستثمارات، حيث تتولى مهمة إنجاز الاستثمارات مؤسسات متخصصة.³

¹ - نذير بولقرون، مرجع سابق، ص 14.

² - سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 40.

³ - ناصر دادى عدون، عبد الله فويذر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، الجزائر: دار المحمدية العامة، (ب ت)، ص 101.

4-1- أشكال إعادة التأهيل: لقد عرفت المؤسسات العمومية تغييرا بنائيا في شكلها التنظيمي بحث يمكن تحديد طبيعة هذا التغيير في شكلين من أشكال إعادة الهيكلة، هما الهيكلة العضوية وكذا إعادة الهيكلة المالية، وسنحاول فيما يلي شرح مضمون كل منهما.

أ- إعادة الهيكلة العضوية: إن المنطق الذي كان سائدا في المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة كان يتمثل في تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم خاضعة لمنطق التسيير المركزي الصادر عن الجهات الوصية العليا، إلا أن صعوبة تسيير هذه المؤسسات عجلت بظهور أفكار جديدة تدعو إلى ضرورة إعادة هيكلة هذه المؤسسات وتحويلها من شركات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة الحجم يسهل على المسيرين التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية وهكذا أطلق على هذه العملية اسم "إعادة الهيكلة العضوية **Restructuration Organique**" للشركات الوطنية التي تضاعف عددها، وتخصصت نشاطات الوحدات الجديدة في منتج معين، وعلى هذا الأساس، فقد تم تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 مؤسسة خلال 1982.

وعموما، فإن إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الوطنية قد تم تنفيذها على أساس مجموعة من المعايير من أهمها ما يلي:

- التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
- تدعيم التوازن الجهوي.¹

ب- إعادة الهيكلة المالية: لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العضوية ظهور شكل ثاني من إعادة الهيكلة والذي عرف بـ: "إعادة الهيكلة المالية **Restructuration financier**" ويتضمن مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة

¹ - مرسوم وزاري رقم: 80-24، يتضمن إعادة هيكلة المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة في: 1980/10/04، ص ص 14

وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة، وبمقتضى هذا التحديد تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية. وقد تم الشروع في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية ابتداء من سنة 1983، حيث بلغ عددها حوالي 300 مؤسسة، وقد امتدّ هذا المشروع إلى غاية 1987، حيث خصص له مبلغ 60,5 مليار دينار جزائري.¹

وهكذا يتضح أن الهدف من إعادة الهيكلة المالية ما يلي:

- إصلاحات تنظيمية وتسييرية من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.

- إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة بنية العمالة، بإعطائها الأولوية لمراكز العمال المنتجة مباشرة.

- إجراءات مالية تخص أربعة ميادين هي: منح المؤسسة رأسمال خاص، وتمكينها من رأسمال متداول وضروري، وتسوية ديونها وأخيرا تغيير شكل تحويل الاستثمارات.²

• نتائج إعادة الهيكلة:

لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة عند وضعها هي تحسين التسيير والتحكم في نشاطات المؤسسة التي أصبحت ذات حجم أقل ومن ثم القدرة على مراقبتها ممّا يؤدي إلى تحسين الاقتصاد الوطني نظراً للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسة كعميل اقتصادي هام جداً، ولكن هذه الأهداف رغم شرعيتها من الناحية النظرية إلا أنّها في الواقع الميداني لم تبرز كثيرا وبقيت المؤسسات تعاني في نقص في المردودية، وسوء التسيير إلا في حالات نادرة جداً ويمكننا تلخيص هذه النتائج أو الآثار فيما يلي:

1- الميدان الإداري والاقتصادي: رغم التقليل من حجم المؤسسات، وتوزيعها إلى عدة وحدات بحجة أنّه كلما كان حجمها أصغر سهل التحكم فيها أكثر، فإن ذلك لم يقدم ما كان منتظراً منه

¹ - يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 104.

² - نفس المرجع، ص 15.

من حيث التسيير، المردودية، فقد بقيت تعاني من الممارسات الإدارية والبيروقراطية، ومركزية اتخاذ القرارات ومن ثم غياب، دورها في التخطيط للتدخلات المستمرة من خارجها،¹ إضافة إلى نتائج تتعلق بـ:

- تضخم مالي يقدر بـ: 30%.

- عدم توازن دائم في ميزانية الدولة، ناتج عن سوء توازن مؤسسات القطاع العمومي.

- امتصاص حوالي 4/5 من إيرادات الصادرات من طرف جهاز إنتاجي يعمل فقط بنسبة 50% من الناتج الداخلي الإجمالي.²

لهذا فإن المشكل ليس كبير كبر حجم المؤسسات أو تعقدها.... بل أن العولمة الاقتصادية والعدد الكبير الذي يميزها من عمليات وتجمع المؤسسات على المستوى العالمي يؤكد العكس فلو تحكنا في التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، إدارة الموارد الإنسانية وأنساق المراقبة فإننا نستطيع النجاح حتى مع هياكل كبيرة جدا.³

2- الميدان البشري والتقني: لقد شهدت مرحلة إعادة الهيكلة توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية.

وأمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة لإعادة الهيكلة، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل والتغيب أحيانا واللجوء إلى الإضراب أحيانا أخرى،⁴ وبالتالي هذا ما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة التي تراوحت بنسبة 25% من اليد العاملة القادرة على العمل وخاصة الشباب.⁵

هذا بالنسبة للجانب البشري، أمّا بالنسبة للجانب التقني فإن عملية إعادة هيكلة المؤسسة رافقتها عملية تقسيم وسائل الإنتاج، وتشتيت الطاقة البشرية.... إضافة لغياب التنظيم المحكم

¹ -Abdelhak Lamiri, Op, cit, P18.

² -Benachenhou Abdelatif, **planification et développement en Algérie**, Alger : Ed. S.N.E.D 1980, P279.

³ -Abdelhak Lamiri, Op.cit., P18.

⁴ - يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 105.

⁵ -Benachenhou Abdelatif, Op, cit, P279.

نقص الاهتمام بالعمال، الشيء الذي أدى إلى ظهور الإضرابات الاختلالات، ومعظم المطالب التي رفعها العمال تحصلوا عليها بالتوقف عن العمل في غياب الحوار والمناقشة، وهذا له أثر سلبي على المؤسسة ونتائجها والذي أدى إلى عجزها ممّا دفع الدولة إلى تغطية ذلك بواسطة الخزينة العمومية تمهيدا للاستقلالية.¹

5- مرحلة استقلالية المؤسسة (1988-1990)

ممّا سبق عرضه عن المراحل التنظيمية السابقة لاحظنا أنّها لم تحقق الأهداف المرجوة ومنه يمكن القول، أن الإصلاحات التي مسّت المؤسسات كانت مرحلة الدخول في الاستقلالية ويعود مبدأ استقلالية المؤسسات إلى المواثيق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني سنة 1986م، في تحديده لمبادئ التنظيم الاقتصادي والوطني وعلى ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية الشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج وأيضاً عن تحكّم أفضل في قواعد التسيير...²

أما عن التشريعات التي تخص المؤسسات مباشرة، فأهمها قانون 01-88 الذي يرى أن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شخصية معنوية لها حق خاص (شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة..)، لها رأسمال اجتماعي ومستقلة مالياً، تسييرها يتم بواسطة قواعد القانون التجاري، لها حرية إبرام اتفاقيات، وهي غير مقيّدة بالقانون الخاص للأسواق العمومية كما أنّه وخارج إطار القطاعات الإستراتيجية، فهناك حق تأسيس وتكوين منشآت عمومية جديدة سواء من طرف منشآت الدولة الموجودة أو من طرف صناديق مساهمة (شركة وسيطة بين الدولة المسيرة والمنشآت العمومية، لها الحق في اتخاذ القرار سواء بتنظيم نفسها أو إعادة التنظيم: تجزئة، تجميع، خلق الفروع...)³.

¹ -Ahmed Hani, *économie de L'Algérie*, indépendante, Alger : ENAG, 1991, P 77 .

² - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 57.

³ -Hocine Benisad, *Restructuration et réformes économiques (1979-1993)*, Alger : O.P.U, 1994, PP 43,44.

أما فيما يخص علاقات العمال، فإن نظام الاستقلالية قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية، وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف التكويني، الترقيات والتأديب، غير أن ذلك لا يعني من وجهة نظر المشرعين، منحها سلطة ممارسة بعض أساليب القهر على الأفراد داخل التنظيم بقصد إخضاعهم لسيطرتها، بل أن هذا التنظيم يسمح بإدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور وفقا لسياسة التوظيف، ثم ربطها بالأهداف الإنتاجية المحققة على مستوى الوحدة أو المؤسسة.¹

5-1- أسس ومبادئ نمط استقلالية المؤسسات: يمكن تلخيص مبادئ وأسس هذا النمط من التسيير فيما يلي:

- إنشاء المؤسسة العمومية يتخذ شكلين هما: شركات المساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك فيها الدولة أو الجماعات المحلية جميع الحصص أو الأسهم وهذه الأشكال كما هو معلوم ينظمها القانون التجاري.

- الدولة والجماعات المحلية تملك رأسمال المؤسسة لكن تسييره يتم بواسطة صناديق المساهمة التي تعتبر وسيطا بين الدولة والمؤسسة.

- لا يمكن لصناديق المساهمة أن تفرض مراقبة كلية على المؤسسات التي تملك جزء من رأسمالها (40% كنسبة قصوى للمساهمة) كما أن أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يخضعون إلى التدرج الإداري لصناديق المساهمة، وإنما دور هذه الصناديق يتمثل على المدى القصير في المساهمة في التطهير المالي وإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات وأيضا المساهمة في قيام سوق مالي.

¹ - يوسف سبعون، مرجع سابق، ص ص 108، 109.

- تتمتع المؤسسة بالأهلية القانونية الكاملة فتكون بذلك صاحبة حقوق وواجبات، و بالتالي لها حرية التصرف في ممتلكاتها وبيعها وفقا لقواعد القانون التجاري ويشترط عدم المساس بالأموال الأساسية.¹

5-2- شروط استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية: تتمثل أهم الشرط فيما يلي:

- شروط التسيير الفعال والتنظيم المحكم من خلال إنتاج تسيير ديناميكي ينطوي على السعي المستمر في البحث عن تحسين الأداء والتحكم في التكاليف باستخدام أساليب ناجعة في ميدان التسيير والإنتاج والدخول في أسواق جديدة... وأيضاً من خلال وضع وتنظيم مرن يرتبط بالهيكلية التشكيلية ومستويات اتخاذ القرار.

- تبني استراتيجيه معينة لإيجاد الحلول والمنافذ الحسنة عند التغيرات الخارجية.

- شرط تواجد القدرات التكنولوجية وتطويرها من خلال قدرة المؤسسة على تنفيذ نشاطات الإنتاج، الأعمال الهندسية والإبداع التكنولوجي.

- شروط الاهتمام بالموارد البشرية، هذا العنصر الذي غاب الاهتمام به في المراحل السابقة ولكن برز بشكل ملحوظ في مرحلة استقلالية المؤسسات.²

5-3- الهياكل التنظيمية للمؤسسات المستقلة: بالنسبة للهياكل التنظيمية للمؤسسات المستقلة تمثلت في:

أ- الجمعية العامة: تتمتع هذه الجمعية بكل الصلاحيات التي تخول لها ممارسة حق الملكية على الأسهم، كما تصادق على المخطط قصير المدى للمؤسسات.

ب- مجلس الإدارة: يتكون من سبعة أعضاء كحد أدنى واثنى عشرة عضوا كحد أقصى ويتولى مهام الرقابة والتوجيه، ويحدد الأفاق متوسطة المدى ويراقب النتائج، كما يحق له تعيين وعزل المدير العام المسيّر باعتباره مسؤولاً عن تلك النتائج أمام مجلس الإدارة.¹

¹ - ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص ص 102، 103.

² - سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

5-4- نتائج إصلاحات المؤسسة الجزائرية: من بين نتائج هذه المرحلة ما يلي:

- تقليص الفائض من العمال مما أدى إلى تفاقم ظاهرة البطالة وتدهور المستوى المعيشي للأسرة الجزائرية وظهور الكثير من الصراعات والاضطرابات الاجتماعية.
- عدم ثبوت نسبي لمناصب الشغل فالمؤسسة أصبحت تشتغل بعدد كبير جدا من المتعاقدين حيث يفوق عد العمال الدائمين مما أدى بالعمال إلى الإحساس والشك واللامن في المستقبل لعدم ثبات منصب العمل طيلة الحياة.
- غياب النشاطات الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية إلا بشكل استثنائي أو إرادي.
- انعدام توزيع الدخل دون أي مقابل بحيث تهدف الإصلاحات إلى التخفيض من الكتلة الأجرية بتخفيض المكافآت والمنح.²

6- مرحلة خصصة المؤسسة (1990 إلى يومنا هذا)

يطلق مفهوم اقتصاد القطاع الخاص على الاقتصاد الحر الذي يركز على آلية السوق الحرة والمنافسات التامة في تحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة، حيث يقوم السلوك الاقتصادي على تحقيق الربح في المشروع وتغليب هذا الاعتبار على الاعتبارات الاجتماعية التي كان القطاع العام يهدف إلى تحقيقها.³

ويشير مفهوم الخصصة إلى: " كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا، إن هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين أو اعتباريين، مستثمرين محليين أو أجانب".⁴

كما تعني الخصصة: " صفقة تتجسد في طريقتين إما بنقل ملكية أو تسيير المؤسسة العامة من القطاع العام إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين يخضعون للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وعملية الخصصة تمس المؤسسات التي لا يمكنها الاستمرار كمؤسسة

¹ - يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 109.

² - Hocine Benisad, Op.cit, P47.

³ - ضياء مجيد الموسوي، الخصصة والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، الجزائر: د.م.ج، 2001، ص 18.

⁴ - يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 112.

عمومية بسبب ظروفها السيئة أو كونها غير إستراتيجية للدولة، وتعتبر الخوصصة إحدى الدعائم المستعملة للانتقال من اقتصاد السوق".

أمّا بخصوص تجسيد الخوصصة في طريقتين فيمكن تحديدهما كما يلي:

- أ- **الطريقة الأولى:** لا تمس العمومية للدولة لرأس المال بل تقوم بإدخال طرق وتقنيات تسيير في المؤسسة كما يلي: تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص، عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لكل أو جزء من ممتلكاتها، المساعدة في التسيير، استقلالية المؤسسة العمومية.
- ب- **الطريقة الثانية:** تحويل كلي أو جزئي لرأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال المساهمة العالمية (5% من الأسهم مجانية)، رفع رأس مال المؤسسة، طرح الأسهم للبيع... تنازل مباشر للأسهم باختيار المشتري الذي يتوفر على أهم رؤوس أموال أو تكنولوجيا.¹

أما بالنسبة لـ "ثيماير Thiemeyer" فقد ذهب إلى القول بأن الخوصصة تمر بمرحلتين هما:

- أ- **المرحلة الأولى:** تقوم على تشجيع المنافسة من أجل تحقيق الفعالية.
- ب- **المرحلة الثانية:** تقوم على خوصصة الاحتكارات العمومية.²
- 6-1- أهداف الخوصصة:** إنّ الخوصصة وسيلة وليست غاية وبالتالي فهي تهدف إلى:
- تحسين طرق التسيير ورفع كفاءات المسيرين.
 - رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
 - جلب رؤوس الأموال الأجنبية لخلق مشاريع جديدة وبالتالي القضاء على البطالة.
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات تماشياً مع متطلبات الزبائن ومقاييس الجودة العالمية.
 - خلق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الوطنية.
 - زيادة ربحية المشروعات وتحديث الاقتصاد الوطني.

¹- ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص ص 103، 104.

²- ضياء مجيد الموسوي، مرجع سابق، ص 20.

- تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد والمؤسسات وإدخالها دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك.¹

6-2- مبادئ الخصوصية: إن لنظام الخصوصية مبادئ تحكمها، والتي تكون الإطار الفكري

أو المرجعي لهذه العملية، حتى تكون لها ضوابط وهذه المبادئ هي:

- العمل على نشر ثقافة القطاع الخاص، بدلا من ثقافة القطاع العام.
- تحديد دور المشاركة الأجنبية، بحيث لا يسمح لها بتملك المواقف العامة، أو مؤسسات القطاع العام كبيرة الحجم.

- التسويق الفعال للشركة، هذه الفعالية التسويقية تعمل على رفع قيمة الأصول المعروضة للبيع وهذا يزيد من الإيرادات المتحصل عليها إلى أقصى مبلغ ممكن، وهذه الحصيلة يمكن استخدامها في التخفيف من الآثار السلبية لعملية الخصوصية.

- يجب تشجيع أساليب البيع التي تحقق توسيع ملكية الشركات.

- ضرورة مراعاة عنصر التكلفة أثناء تنفيذ برامج الخصوصية، فالشركات الصغيرة يكون الهدف منها بيعها وبأقل تكلفة ممكنة وهنا يناسبها أسلوبها أسلوب البيع بالمزاد العلني.

- اتخاذ تدابير التعويض الاجتماعي للعمال المسترحين من خلال تحسين المهارات والتشجيع على الانتقال إلى أعمال أخرى، أو تسيير فرص العمل في مؤسسات أخرى.²

6-3- أسباب التحول نحو الخصوصية في الجزائر: يمكن تلخيص أهم الأسباب التي ساهمت

في اللجوء إلى تطبيق فكرة خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية في العنصرين التاليين:

أ- فشل التجربة التنموية: لقد تبنت الجزائر بعد الاستقلال إستراتيجية نمط الاقتصاد المخطط

ومن ثم اتجهت عملية التنمية نحو التركيز على ضرورة تحقيق الاستقلال الاقتصادي من جهة

وسعيها نحو الاستجابة للحاجة الاجتماعية الملحة (الصحة، التعليم، الفلاحة) من جهة أخرى

وإذا كان تدخل الدولة في المجال الاقتصادي خلال النصف الثاني من الستينات وبداية

¹ - ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 104.

² - محمد صبحي، الخصوصية، ماذا؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟ طر، لبنان: جامعة عين شمس، 1999، ص 25.

السبعينات قد ساهم في تحقيق نقلة نوعية بفضل استعادة الثروات الوطنية وإنشاء مؤسسات عمومية في مختلف فروع النشاطات الاقتصادية، فإن الفترة التي أعقبها قد شهدت ظهور العديد من التناقضات والاختلافات الاختلالات بسبب نقص الدعم المادي لمختلف المشاريع الإنتاجية المسطرة رغم انتهاج الدولة أطروحة الصناعات المصنعة، أو التصنيع الثقيل، فقد لوحظ ميل متزايد إلى الاستمرارية من الخارج، وزيادة الطلب على السلع والخدمات، مما أدى إلى ارتفاع الأسعار، وظهور المضاربة، وتقلص فرص العمل.

ب- ضعف أداء القطاع العام: لقد تأثر أداء القطاع العام بالسياسات الاقتصادية المتبعة بالإضافة إلى تأثره بالأوضاع السياسية والاجتماعية المتغيرة التي مرّ بها المجتمع الجزائري في فترات متلاحقة ولعل أهم العراقيل التي ساهمت في ضعف هذا الأداء هي تلك الأخطاء المرتبطة بسياسة تحديد الأسعار، وكذا سياسة التشغيل المتبعين في وحدات ومؤسسات القطاع العام، والتي تم بموجبها التركيز على تحقيق الأهداف الاجتماعية على عائق القطاع العام دون التفكير في وضع سياسات وأدوات تنفيذية بديلة في هذا الشأن تضمن تحقيق تلك الغايات.¹

6-4- نتائج نظام الخصخصة: نتج عن تطبيق هذا النظام مجموعة من النتائج الاجتماعية وأخرى سلبية يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- النتائج الايجابية:

- أدت المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الخاصة إلى تحسين كم وكيف السلع والخدمات المقدمة، وانخفاض ملحوظ في الأسعار بتحرير السوق داخليا وخارجيا.
- أدى بيع أصول المشروعات العمومية إلى توفير عائدات مالية معتبرة أضيفت إلى خزائن الدولة، وتوظيف هذه العائدات في مشروعات أخرى مهمة تدعم الاقتصاد.
- إن الخوف من فقدان مناصب العمل أدى بالعمل إلى زيادة نشاطهم وفعاليتهم في تقديم أحسن المنتجات والخدمات كما وكيفا.

¹- يوسف سبعون، مرجع سابق، ص ص 117، 118.

- تراكم رؤوس الأموال عن طريق جلب المستثمر الأجنبي وذلك بتوفير تكنولوجيا جديدة وإنعاش التجارة الخارجية.
- تسيير إداري محكم بفرض سلوكات مالية صارمة في استغلال المؤسسة فتصبح خاضعة لرقابة الشركاء والمساهمين.¹
- ب- النتائج السلبية: من بينها:
 - تسريح العمال لأسباب اقتصادية.
 - انخفاض المستوى المعيشي للسكان.
 - ظهور الطبقة في المجتمع.
 - زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخوصصة كتعويض للعمال المسرحين.
 - التطهير المالي.
 - صعوبة إيجاد مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة.²
- وأخيرا، فبالرغم من تعاقب السياسات التنظيمية فإن أغلب المؤسسات الوطنية لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها وتجاوز الصعوبات التي تعترضها سعيا منها نحو الوصول إلى الفعالية لمؤسساتها.³

ثالثا - سوسيولوجيا التنمية البيئية والمياه:

إن الاهتمام بالتنمية لم يعد قضية تشغل رجال الصناعة أو الإدارة أو مخططي السياسة العامة أو قادة المجتمعات على اختلاف منطلقاتهم الإيديولوجية، بل أصبح يمثل ميدانا جديدا يتعاطم شأنه في علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى، إما لأنه الامتداد الطبيعي لدراسات التغير الاجتماعي والثقافي، أو لأنه يثير من الناحية العلمية قضايا عديدة تتعلق بتجارب حياة بكل ما تتطوي عليه من دينامكية، وبكل ما تطرحه من مشاكل وحلول للتغلب على التخلف من

¹ - Hocine Benisad, Op, cit, P171.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 105.

³ - يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 122.

خلال توجيه النمو في اتجاه أهداف مضبوطة ومحدودة تترجم عن تطلعات المجتمعات النامية للتقدم، ولهذا أصبح مألوفاً الآن أن يؤكد علماء الاجتماع أن التنمية الاجتماعية والاقتصادية قضية كبرى من قضايا هذا العصر فرضتها ظروف التقدم العلمي والتكنولوجي، وأوجبتها مسؤولية القيادات المختلفة في المجتمع عن وضع الإنسان فيه موضع ملائم من حركة التقدم الحضاري العالمي، وحتماً ما هو مطروح تاريخياً من مشاكل التخلف وصعوبات النمو عموماً وما يظهر بالضرورة من مشاكل التنمية ذاتها،¹ فالتنمية قضية أوجبتها البيئة وقضايا تلوثها وقد أصبحت مشكلة تلوث البيئة من المشاكل الخطيرة التي تهدد البشرية بأسرها وأهم ما يميز هذه المشكلة هو شموليتها، حيث عمت وتفاقم خطرهما في جميع أرجاء الأرض، ونتج عن هذه الشمولية صفة خاصة تتفرد بها هذه المشكلة وهو البعد العالمي لها، وتمس هذه المشكلة بأبعادها القاتلة الإنسان كفرد والمجتمع كدول، وبالتالي لا بد من تكاتف الجهود للحد منها والتقليل من أخطارها، أما البعد الثاني فهو البعد التاريخي لها إذا أنها ليست وليدة هذا العصر وحسب وإنما نتجت عن تراكم العديد من الأسباب لفترة تاريخية طويلة، وعندما نتحدث عن التلوث فإننا نقصد الإطار العام للبيئة وكل العوامل السلبية التي تؤثر فيها مثل تغير الطقس استنزاف طبقة الأوزون، زيادة المواد النيتروجينية في التربة والتوسع في استخدام المواد الكيميائية واستنزاف الغطاء الأخضر للأرض وتناقص الغابات والظواهر الطبيعية مثل الأعاصير والزلازل والفيضانات وانتشار الأمراض والأوبئة وغيرها²، وقد عرّف قاموس "ويبستر" "التلوث" بأنه: "حالة من عدم النقاء أو عدم النظافة أو أنها كل عملية تنتج مثل هذه الحالة".

وكذلك يعرف بأنه: "التغير الكمي أو الكيفي العارض والمقصود يطرأ على عناصر أو عنصر أكثر من عناصر البيئة ويكون من شأنه إلحاق الضرر بحياة الكائن الحي، ويضعف من قدرة الأنظمة البيئية على مواصلة إنتاجها"، كما يعرف بأنه: "تلوث النظام البيئي الطبيعي بفعل النشاط الإنساني"، أما معجم المصطلحات الاجتماعية فيعرفه بأنه: "تلوث الهواء والماء

¹ - نبيل السمالوطي، علم اجتماع التنمية، بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص10.

² - هاني عبيد، الإنسان والبيئة (منظومات الطاقة والبيئة والسكان)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص2000، ص170.

والأرض بسبب النفايات الناشئة عن ازدياد النشاط الصناعي" وهو: "التقليل من نقاء الجو والماء والأرض بواسطة المواد الضارة بالصحة والنفايات، أي أنه تركيز للمواد الضارة المؤثرة على الإنسان ومحيطه" كما أنه: "أي تغيير يطرأ على أي من مكونات البيئة الطبيعية مثل الماء أو الهواء أو التربة وجعلها غير صالحة للاستخدام المحدد لها أو يحول دون الاستفادة منها" كذلك يعرف التلوث البيئي بأنه: "مجموعة التغيرات التي حدثت في البيئة وتسبب الانزعاج أو الضرر أو الأمراض أو الوفاة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق الإخلال بالأنظمة البيئية، وتشمل التلوث الميكروبات والغازات والمواد الصلبة، أو السائلة والتي تؤثر سلبا على صحة الإنسان وكل الكائنات الحية".¹

من خلال هذه التعاريف السابقة للتلوث البيئي يمكننا أن نقول أن هذه الظاهرة تشمل جميع مكونات البيئة الطبيعية ومن أهمها المياه حيث تعتبر المصادر الطبيعية للماء معرضة دائما للتلوث بالمواد العضوية غير المرغوب فيها وبالبكتيريا المرضية أيضا، لذلك كان يجب على الإنسان أن يجد وسيلة حتى يصبح الماء المعد للشرب نقيا وصحيا حسب المواصفات الفنية المناسبة والمعترف بها عالميا²، وتتعدد أسباب تلوث المياه ولكن من أهمها العملية الإنتاجية في إطارها التكنولوجي، وخاصة في هذا العصر، فقد ارتبط النشاط الإنساني في العصر الحاضر بالثورة العلمية والتكنولوجية، وأصبحت الصناعة بذلك المصدر الرئيسي لتلوث البيئة بصفة عامة وتلوث المياه بصفة خاصة.

إن محتوى العملية التكنولوجية يتضمن تحويل المواد الخام إلى مواد ذات منفعة للإنسان (منتجات مصنعة أو شبه مصنعة)، وبالتالي فإن الاهتمام كان موجها إلى هذه المنتجات دون النظر إلى الجوانب الثانوية للعملية التكنولوجية المتمثلة في الفضلات والنفايات على اختلاف أنواعها، وبهذا تكون معادلة الإنتاج الصناعي كما يلي: خدمات + طاقة ← منتجات + نفايات

¹ - منظمة أحمد سرحان، منهاج الخدمة الاجتماعية لحماية البيئة من التلوث، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005، ص 84، 85.

² - أشرف صبحي عبد العاطي، عمرو علي حسن، المياه والتنمية الاقتصادية، ط2، مصر: دار مكتبة إسرائ، 1999، ص 31.

أما النفايات الصناعية فتكون إما على شكل مواد صلبة أو سائلة أو غازية¹، وهكذا فإن كل هذه العوامل تتسبب في تلوث المياه الطبيعية مما يتطلب إنشاء مؤسسات خاصة بتسيير هذا القطاع (قطاع المياه) لتختص بعملية التصفية وتوزيع المياه على السكان، وبالنسبة لموضوع دراستنا والذي تم إجرأه بمؤسسة "سيال SEAL" مؤسسة تختص بتسيير قطاع المياه بالجزائر العاصمة فهي تختص بكل مراحل عملية التصفية والتنقية وتوزيع المياه على السكان لذا توجب علينا إدراج هذا المحور والمتعلق بقطاع المياه وسنقوم فيما سيأتي بتحديد معنى المياه وتلوثها وكيف يتم تسييرها بالمؤسسات التي تختص بذلك.

1- تحديد معنى المياه:

منذ أن عهد الإنسان بالاستقرار كان للمياه الدور الحاسم في نشأة الحضارات وفي ممارسة الزراعة، وكثيرة هي الحضارات التي اندثرت بسبب انحسار الموارد المائية أو نتيجة موجات الجفاف وتغير المناخ في أقاليم كثيرة من العالم، ومنذ فجر التاريخ والعالم يشهد نزاعات بل وحروباً حول ملكية واستخدام المياه، ولهذا لا عجب أن المياه شغلت مكاناً مرموقاً في الحضارات القديمة ولا تزال تشغل ذلك في السياسات المعاصرة²، والماء هو سائل عديم اللون والطعم والرائحة، وهو يتركب من غازي الأوكسجين والهيدروجين، وأهم صفاته أنه مذيب جيد لمعظم المواد الكيميائية الموجودة على سطح الأرض لذلك نجد أن ماء البحر يحتوي على كميات مختلفة من معظم المواد الأرضية حيث يذيبها الماء المتدفق من الأنهار أو ينساب داخل طبقات الأرض ليحملها معه إلى البحر.

ويعتبر الماء من أهم الموارد التي نستطيع عن طريقها التعرف على الحالات الثلاثة للمادة "الصلبة والسائلة والغازية" ويحتوي الماء بالتبريد على الحالة الصلبة وقد اتخذت هذه الدرجة الصفر في الترمومتر المئوي، وبالتسخين يصل الماء إلى درجة الغليان فيتحول من الحالة

¹ - هاني عبيد، مرجع سابق، ص 170.

² - زياد خليل، الأمن المائي والأمن الغذائي العربي (مياه في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بدائل الحروب والتنمية)، بيروت: دار النهضة العربية

السائلة إلى الحالة الغازية وقد اعتبرت هذه الدرجة المائة في الترمومتر المئوي، والماء يتمدد ويزداد حجمه من الحالة السائلة إلى الحالة الصلبة، وقد استخدم كأساس لقياسات الأوزان لذلك اتفق على أن يكون الكيلوغرام هو ما يعادل وزن لتر واحد من الماء¹، وقد قدر الحجم الكلي للمياه على كوكب الأرض بحوالي 134 مليار متر مكعب، 97% من هذا الحجم موجود في البحار والمحيطات، و2.2% مجمد في الطبقات الجليدية، والمياه المالحة تمثل المصدر الرئيسي للمياه العذبة، وذلك عن طريق الدورة الهيدرولوجية للمياه.²

ويعتبر ماء البحار والمحيطات من أهم المصادر الطبيعية للمياه نظرا لأن المسطحات المائية الشاسعة للبحار والمحيطات معرضة بصفة دائمة لحرارة الشمس مما ينتج عن ذلك تبخر الماء وتصاعده إلى طبقات الجو وتتحول إلى ندى وضباب وسحب، ثم تأتي الرياح وتدفع تلك السحب تبعا للاتجاهات التي تسلكها وبعد ذلك يسقط الماء في شكل أمطار في الظروف الجوية المناسبة، فتمتلئ البحيرات والأنهار أو الأراضي المسامية، وبذلك تتم دورة المياه وتستمر على مدار فصول السنة.³

2- مصادر المياه:

للمياه دورة طبيعية تبدأ بالبخر المتصاعد من ماء المحيطات والبحار والبحيرات وغيرها من المسطحات المائية الهائلة المعرضة للشمس والهواء فيتصاعد هذا البخار إلى الجو في صورة سحب أو ضباب ثم يتكثف في صورة مطر أو جليد على سطح الأرض⁴ وله أربع مصادر تتمثل في:

2-1- ماء المطر: وهو أنقى مصدر للماء رغم أنه يحتوي على ذرات من التراب العالقة في الجو وغير ذلك من الشوائب التي تنتشر في السماء وتختلف في المدن عن القرى...

¹ - أشرف صبحي عبد العاطي، عمرو علي حسن، مرجع سابق، ص 09.

² - زياد خليل الحجار، مرجع سابق، ص 18.

³ - أشرف صبحي عبد العاطي، عمرو علي حسن، مرجع سابق، ص 11، 12.

⁴ - محمد يسري، إبراهيم دعيبس، تلوث المياه وتحديات الوجود، ط2، الإسكندرية: دار الندوة، 1992، ص 03.

2-2- ماء الأنهار والينابيع: تحتوي مياه الأنهار والينابيع على كميات مختلفة من المواد الصلبة مثل أملاح بيكربونات، وسلفات الكالسيوم والماغنسيوم التي قد تؤدي إلى الظاهرة المعروفة بالماء العسر الذي يمنع تكون رغوة الصابون.

2-3- المياه المعدنية: وهي مياه تستخدم في العلاج الطبي وذلك لأنها تحتوي على مركبات مختلفة حسب أماكن تواجدها مثل مياه "أبسوم" التي تحتوي مياهها على سلفات الماغنسيوم (الملح الإنجليزي) وغيرها من مياه المعدنية التي تحتوي على مركبات أخرى مثل بربونات الحديد وغيرها...

2-4- ماء البحار: تغطي مياه البحار والمحيطات ما يزيد على ثلثي مساحة الكرة الأرضية وماءها مالح إذ يحتوي على 35 في الألف من المواد الصلبة الذائبة مثل سلفات و كربونات وكلوريدات البوتاسيوم والصوديوم والكالسيوم والماغنسيوم، أي أن اللتر الواحد يحتوي على ما يقارب من 35 غرام من هذه الأملاح وفي بعض الأحيان تصل نسبة الملوحة إلى 275 في الألف كالبحر الميت لذلك لا تستطيع الكائنات الحية على اختلاف أنواعها أن تعيش في هذه النسبة المرتفعة.

إلى جانب ذلك فهناك مستويات أخرى للماء مثل الغلاف الجوي الذي يحتوي على 0.019 مليون كيلو متر مكعب والمياه المخزونة في أجسام الكائنات الحية "المياه الحيوية" ومياه التربة التي تغلف حبيباتها.¹

3- تلوث المياه:

مما لا شك فيه أن تلوث المياه يشكل مشكلة خطيرة تهدد حياة الكائنات الحية، ولا يقل في خطورته عن تلوث الهواء حيث أنهما يشتركان في الطبيعة الخاصة لنمط التلوث السائد في البلدان، ويشكل الماء ضرورة حيوية لحياة جميع البشر والحيوان والنبات حسب قوله تعالى: "وجعلنا من الماء كل شيء حي"²، من هنا تأتي أهمية المحافظة على الماء من التلوث لمنع

¹ - أشرف صبحي عبد العاطي، عمرو علي حسن، مرجع سابق، ص ص11، 10.

² - سورة الأنبياء، الآية 03.

انتقال الأمراض الخطيرة، هذا من الناحية الأولى، ثم تأتي أهمية المحافظة على استخدام وترشيد استعمال الماء من الناحية الثانية من إعادة معالجة واستخدام مياه الصرف الصحي والزراعي كإسهام فعلي وعملي في القضاء على مشكلة نقص المياه من الناحية الثالثة.¹ وتعد مشكلة تلوث المياه من المشكلات ذات الأهمية القصوى على المستويين الريفي والحضري، ويتبين ذلك من أن تلوث المياه ما زال يشغل السلطات والشعوب وهو يشكل مصدر قلق لتلك المجتمعات التي تتطلب تعاونها واتحادها فيما بينها لمكافحته فهو يعرض الصحة للخطر ويهدد الحياة والبيئة والمدينة.²

وتتعدد أنواع تلوث المياه، فنجد هناك التلوث الطبيعي ويقصد به أن خصائص الماء الطبيعية تتغير وتصبح غير صالحة للاستعمال كإكتسابه الرائحة الكريهة أو اللون والمذاق غير الطبيعي والتلوث الكيميائي للماء نتيجة وجود مواد سامة كيميائية مثل مركبات الرصاص والمبيدات الحشرية والزراعية، ثم التلوث البكتيري ويقصد به وجود ميكروبات في الماء تسبب عددا من الأمراض النوعية المعدية مثل الكوليرا، النزلات المعوية والبلهارسيا عند الأطفال والكبار... الخ.³

ومن أهم طرق تنقية المياه ما يلي:

3-1- التخزين storage: ويؤدي إلى نقص المواد العضوية التي تتغذى عليها الميكروبات فضلا عن ترسيب الميكروبات مع المواد العالقة، إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب منها أنها تساعد على تولد البعوض والطحالب واحتياجها إلى مساحات كبيرة مما يحد من استعمالها.

3-2- الترسيب sedimentation: وقد يكون هذا الترسيب الطبيعي الذي يتوقف على حجم الذرات ووزنها وشكلها وسرعة الماء ودرجة حرارته أو يكون بالترسيب الكيماوي وذلك بإضافة مادة الشرب التي تكون في الماء راسبا هلاميا به المواد العالقة من طمي وميكروبات.

¹ - محمد يسري، إبراهيم دعيس، مرجع سابق، ص أ.

² - نظيمة أحمد سرحان، مرجع سابق، ص 95.

³ - محمد يسري، إبراهيم دعيس، مرجع سابق، ص أ.

3-3- الترشيح filtration: ويعمل على حجز المواد الدقيقة والبكتيريا فتتخلص المياه منها ويتم ذلك إما خلال طبقات من الرمل أو مواد مسامية أخرى ويستخدم أنواع مختلفة من المرشحات البطيئة والمرشحات السريعة ومرشحات الضغط.¹

4- تسيير قطاع المياه بالجزائر:

أصبح تسيير المياه من المواضيع المحددة للبقاء، الاستقرار، التنمية ودوام الصحة العامة للأفراد ورفاهيتهم في كثير من دول العالم، إلا أنها تتعرض لضغوط متزايدة وباستمرار، تؤدي إلى زيادة التنافس عليها، وما تزال تنمية الموارد المائية وتهيئتها موضع نقاش في الاجتماعات والملتقيات العلمية ومن طرف الاقتصاديين والسياسيين والهيئات العامة ومختلف الفاعلين المهتمين بالموارد فهي بذلك ليست إحدى انشغالات السلطات العامة (الدولة وهيئتها) لوحدها فقط، بل على العكس تتطلب مقارنة متكاملة تشترك جميع الأطراف خاصة المحلية فيها ولمختلف المستويات فالمياه كغيرها من الموارد المشتركة، تنميتها والمحافظة عليها يعتبر تحديا كبيرا للأطراف المحلية لارتباطها الشديد بممارساتهم الاجتماعية والثقافية، سلوكياتهم، وعمليات التوعية والتحسيس التي قد تؤدي إلى تغيرات عميقة في الأنظمة الاجتماعية الثقافية والاقتصادية المحلية.

لذا فإن تحديد إطار شامل لتحليل السياسات والبدائل المساعدة في تحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المياه ذو أهمية في الدول التي تعاني من مشاكل تتعلق بقلتها أو كفاءة خدمات توفيرها وترشيد استغلالها أو أساليب تخصيصها أو الأضرار التي تلحق بالبيئة نتيجة استغلالها، ودراسة العلاقات القائمة بين النظام الإيكولوجي والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وإعطاء أهمية لآراء أصحاب المصلحة، ومختلف الأطراف، واهتماماتهم وحاجاتهم المستمرة للمعارف حول المياه، بتسيير المورد وفقا لمقاربة شاملة متكاملة تهدف إلى تحقيق التنمية المحلية المستدامة التي تلبي الاحتياجات المالية من المياه وتحافظ عليها لصالح الأجيال

¹ - نفس المرجع، ص 06.

القادمة ألا وهي التسيير المتكامل للمياه¹، الذي نقصد به مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لاستخدام المياه والتحكم فيها من أجل المنفعة العامة بالربط بين الأبعاد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، المبنية على تقييم شامل للإمكانات المائية وتقييم الاحتياجات وإيجاد التوازن المائي بينهما وإجراء التخطيط المناسب للمحافظة على كمية ونوعية المياه، والربط بين الأبعاد المختلفة السابق ذكرها لتحقيق الهدف الأساسي ألا وهو التنمية المستدامة.²

وبالنسبة لتسيير قطاع المياه بالجزائر فقد مر بعدة مراحل للوصول وتحقيق التنمية المستدامة وذلك بتبنى عدة سياسات مائية منذ الاستقلال، وتولت العديد من المؤسسات تسيير هذا المورد وذلك من خلال إجراءات المخططات التنموية في قطاع وتغيير المؤسسات التنظيمية والتشريعات وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:³

4-1- الفترة بين 1962 - 1970: بعد الاستقلال مباشرة لم تكن المنشآت الكبرى الموروثة عن الاستعمار من سدود وآبار ومساحات زراعية تستجيب لحاجيات المواطنين، فسجلت هذه الفترة تحولات على مستوى بناء وتجديد السدود، كما شهدت اهتمام المسؤولين بالقطاع الصناعي وتجهيزه بمعدات وقنوات الري الأساسية مثل: المجمعات الصناعية بعنابه، سكيكة وأرزيو على حساب المشروعات الفلاحية وحتى الحاجات من الماء الشروب، فكانت المهام الخاصة بالموارد المائية بين وزارتين: وزارة الأشغال العمومية والبناء حيث تتكفل بالمنشآت الكبرى للمياه عن طريق المديرية المركزية على مستوى الوزارة ومصحة الدراسات العلمية (SES) - الوكالة الوطنية للموارد المائية حاليا - مصحة الدراسات العامة والأشغال الكبرى في مجال الري، أما وزارة الفلاحة فتكفلت بجميع الصلاحيات المتعلقة بالسقي ومنشآت الري الريفية⁴، وتميزت كذلك بمنافسات فيما يتعلق بالثروات المفروض تسييرها وضبط

¹ - محسن زويبيدة، "التسيير المتكامل للمياه كأداة للتنمية المحلية المستدامة - حالة الحوض الهيدروغرافي للصحراء"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص 197.

² - كمال فؤاد سعد، "الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الوطن العربي"، المجلة العربية للعلوم، العدد 27، جوان 1996، ص 07.

³ - www.startimes.com

⁴ - محسن زويبيدة، مرجع سابق، ص 54.

المسؤوليات وطرحت عدة مسائل على لجنة الماء المحدثه في سنة 1963، ويشكلها ممثلون عن التخطيط: الداخلية، والمائية، الفلاحية، الأشغال العمومية، الصناعة، الطاقة والصحة.¹

4-2- الفترة ما بين 1970-1977: أعتبرت مرحلة المخطط الرباعي الأول (1970-1973) مرحلة جوهرية للاتجاه الجديد وظهر جليا عندما تم تحويل وتغيير مقاييس التقديرات والتوقعات وتضاعفت الدراسات بحيث برمج 14 سدا وإصلاح 92000 هكتار من الأراضي، لكن هذا المخطط عرف صعوبات في التنفيذ لما كان مخطط له فعليا، ولكنها (هذه المشروعات) استكملت في المخطط الرباعي الثاني (1974-1977)، ومن الأسباب التي أدت إلى وجود صعوبة تنفيذ هذه المخططات:

- ✓ ضعف مستوى الانجاز في السدود والمساحات الزراعية.
- ✓ 50% من القروض الممنوحة تمتصها مشاريع تزويد سكان للمدن بالمياه الصالحة للشرب.
- ومن الأسباب التي أدت إلى الاختلال بين التوقعات والإنجازات:
- ✓ إساءة صانعو القرار في تحديد الأهداف الواقعية وتحديد أوليات واضحة.
- ✓ استهلاك القطاع الصناعي الحصة الكبرى من الموارد المائية والبشرية.
- ✓ سلوك المسؤولين والمشرفين على مشروع التنمية الاقتصادية وبصفتهم يؤيدون الصناعة عكس اتجاه التنمية إلى نتائج غير مرغوب فيها، وكذا تشجيعهم لتأجيل المشروعات الفلاحية.²

4-3- الفترة ما بين 1977-1980: تعتبر هذه المرحلة غامضة، سادتها العديد من النزاعات والخلافات، هذا النزاع انفجر بين:

- كتابة الدولة للري والقطاعات المستهلكة للمياه.

¹-www.startimes.com

²-www.startimes.com

- بين الكتابة ووزارة الفلاحة والثروة الزراعية حول النتائج السلبية في تجهيز الأراضي الزراعية والاختلال بين المساحات الصالحة للسقي والمساحات المجهزة بالإضافة إلى سوء تسيير الموردين (المؤسسة الوطنية لمواد البناء).

- بين الكتابة وطلبات الصناعة للمياه التي كانت تقدم لفترات متقطعة من طرف المؤسسة الوطنية لتنفيذ المشروعات أو الصندوق الوطني الجزائري للتهيئة العمرانية، وخلقت مشاكل للكتابة من حيث تمركز وبعد المجمعات الصناعية ومشاكل التوقيت للتموين والتمويل.

- بين كتابة الدولة والمراكز السكانية حضرية أم ريفية، اعتمدت على قنوات قديمة لتوصيل مياه الشرب لقلة الصيانة، إضافة إلى الثمن الزهيد المدفوع من طرف المشتركين لأن الدفع كان وفقا للتقدير الجرافي للاستهلاك.¹

فقد كان تسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب من مهام الشركة الوطنية لتوزيع المياه الصالحة للشرب والصناعة (SONADE) منذ 1970.

كما شهدت هذه الفترة تحويل المهام من كتابة الدولة للري إلى وزارة الري، واللجوء إلى البنك العالمي فبموجب المرسوم رقم 77-73 المؤرخ في 23 أبريل 1977 أنشئت وزارة الري وإصلاح الأراضي وحماية البيئة، وبعد وفاة الرئيس "بومدين" أصبحت قرارات أصحاب الاتجاه الصناعي ضعيفة وفقدوا نفوذهم وسياستهم، خاصة بالنسبة لوزير التخطيط والتهيئة العمرانية.

أما اللجوء إلى البنك العالمي فهي بداية إعادة التوجه حيث أعربت الحكومة عن رغبتها في الدعم المالي والتقني من البنك فقام خبراءه بعدة زيارات إلى الجزائر العاصمة للإطلاع على مشروع التطهير الذي تم تحضيره من طرف "كومدور Ccomedo" بمساعدة مجلس المهندسين الاستشاريين الألمان وتمثلت اهتمامات البنك في:

- رفع الموارد المائية للجزائر العاصمة.
- القضاء على التلوث المائي بمساعدة المعهد الوطني للصحة.²

¹ - محسن زوييدة، مرجع سابق، ص 55.

² - www.startimes.com

4-4- الفترة ما بين 1980-1984: فترة المخطط الخماسي الأول، وفيها تم تحويل مهام وزارة الري واستصلاح الأراضي والبيئة إلى وزارة الري، وعلى المستوى التشريعي، تميزت هذه الفترة بصدور قانون 83-03 المؤرخ في 05 فيفري 1983 المتعلق بحماية البيئة، وصدور أول قانون للمياه بموجب القانون رقم 83-17 المؤرخ في 05 شوال 1403 الموافق لـ 16 جويلية 1983 المتضمن "قانون المياه" حيث أكد على احتكار الدولة لتسيير الموارد وأسس القانون أيضا مبادئ قياس المياه وتسعيرتها لجميع الاستهلاكات المنزلية، الزراعية والصناعية.

4-5- الفترة ما بين 1984-1989: تمثل فترة المخطط الثاني تم فيها تحويل مهام وزارة الري إلى وزارة البيئة والغابات¹، فأراد المخططون في شؤون المياه إنشاء مؤسسات فعالة ومرنة تتماشى مع سياستهم والوصول إلى أهدافها فقد أنشئت المؤسسات التالية:

- الوكالة الوطنية للسدود.²

- الوكالة الوطنية للمياه الصالحة للشرب وتطهيرها.³

- إنشاء مكتب المراقبة التقنية لمنشآت الري.

- إنشاء دواوين خاصة بالمساحات المسقية (05 دواوين جهوية، 08 دواوين ولائية).

- إصدار مرسوم ينظم كفاءات تحديد أسعار المياه الصالحة للشرب، المياه المستعملة في الزراعة، وكذا المياه المستعملة في الصناعة، والتأكيد على مبدأ الاسترجاع التدريجي للمنشآت القاعدية.

4-6- الفترة الممتدة ما بين 1989-1999: أوكلت صلاحيات قطاع الري مرة أخرى إلى وزارة الفلاحة من خلال كتابة الدولة للهندسة الريفية والري الزراعي لدى وزارة الفلاحة (فيفري

¹ - محسن زوييدة، مرجع سابق، ص 55.

² - مرسوم وزاري رقم 85-163، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للسدود، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة في تاريخ 12 جوان 1985 ص 849.

³ - مرسوم وزاري رقم 85-164، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمياه الشرب والصناعة والتطهير، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة في تاريخ 12 جوان 1985، ص 854.

1992 - أوت 1992)، ثم بطريقة مباشرة إلى وزارة الفلاحة، ثم في عام 1994 أصبح تسيير

القطاع من صلاحيات وزارة التجهيز وخلال هذه الفترة اتخذت جملة من الإجراءات:

- تعديل القانون الأساسي لمؤسسات المياه، الذي يتضمن الانتقال من نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى نظام المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري.

- إنشاء الضريبة الخاصة بالتطهير قيمتها 10% ثم 20% من قيمة فاتورة ماء الشروب.

- تعديل قانون المياه لتوزيع التنازلات عن طريق الامتياز لخدمات مياه الشرب للقطاع الخاص وطني أو أجنبي.

- إنشاء وكالات الأحواض الهيدروغرافية، المسؤولة عن حماية الموارد المائية والحفاظ عليها.¹

4-7- إنشاء وزارة الموارد المائية في 25 ديسمبر 1999: في 25 ديسمبر 1999 تم اتخاذ

إجراءات الإصلاح المؤسسي، المتمثلة في إنشاء وزارة الموارد المائية لأول مرة في الجزائر

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 325-2000 المؤرخ في 25 أكتوبر 2000، تتولى هذه الوزارة

تنفيذ السياسة الوطنية للماء وتسهر على تطبيق نصوص قانون المياه، كما تسهر على

المحافظة على الموارد المائية بتسخير أجهزتها المركزية واللامركزية فضلا عن الوكالات

والهيئات المسند لها إدارة وتسيير موارد المياه.

أما مهام وصلاحيات هذه الوزارة تتمثل في ما يلي:

- التقويم المستمر وكيفا للموارد المائية.

- تعبئة وحماية الموارد المائية السطحية والجوفية وغير الطبيعية.

- إنتاج المياه المنزلية والصناعية والفلاحية بما فيها إنتاج مياه البحر المحلاة واستعمالها.

- إنجاز واستغلال وصيانة منشآت حجز المياه ووحدات المعالجة وضخ المياه وشبكات التوزيع

بالمياه وتخزينها وتوزيعها وكذا منشآت وشبكات التصفية والتطهير.

- إنجاز واستغلال وتسيير منشآت السقي وصرف المياه.²

¹-Mustapha Bouziani, L'eau de la Pénurie aux maladies, Alger : Ibn Khaldoun, 2000, P203.

²- محسن زوييدة، مرجع سابق، ص 57.

خلاصة

تمثل المؤسسات بصفة عامة الأساس الجوهري لتطور وتنمية المجتمعات، فهي تمثل الركيزة التي يمكن لمجتمع ما أن ينافس به مجتمعا آخر، وقد عرفت المؤسسة بصفة عامة تطورات عديدة منذ نشأتها من الاكتفاء على المستوى المحلي إلى المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها وأشكالها، فقد عرفت شكل النمط الأسري البسيط، ثم شكل الوحدات الحرفية ثم النظام المنزلي للحرف وظهرت على شكل النظام المانيفاكتوري ثم ظهرت المؤسسة الآلية وأخيرا ظهرت في شكل تكتلات متعددة الجنسيات.

وكل مؤسسة ما مرّت بالعديد من المراحل الخاصة بها وذلك بحسب القطاع الذي تشتغل به فبالنسبة لقطاع المياه في الجزائر وكما وجدنا سابقا أنها عرفت العديد من المناهج في مجال تسيير المياه من خلال السياسة التي كانت تحكم الدولة والمناهج المتخذة في التسيير وإسقاط إيديولوجيات الدولة على تسيير الخدمات العمومية عامة والخدمات المتعلقة بالمياه خاصة وبالتالي انتهجت الدولة الجزائرية العديد من المناهج والسبل من أجل التسيير الفعال لهذا المورد الحيوي.

كما كنا قد تطرقنا في هذا الفصل لكل ما يتعلق بالمؤسسة عموما وتسيير قطاع المياه والمراحل التي مرّ بها في الجزائر خصوصا وذلك بهدف تسهيل عملية التحليل لنا فيما سيأتي في الفصول اللاحقة.

الفصل الرابع

التسيير المؤسسي

مدخل

أولاً- مفاهيم عامة حول التسيير

1- مفهوم التسيير

2- مميزات التسيير

3- وظائف التسيير

4- التسيير والمسير

5- أهداف التسيير

ثانياً- أهم النظريات التسييرية

1- إسهامات مبكرة في الفكر التسييري

1-1- نيكولا مكيافيلي

1-2- آدم سميث

2- الفكر التسييري الكلاسيكي

2-1- مدرسة التسيير العلمي (فريدريك تايلور)

2-2- المدرسة العلمية للتسيير (هنري فايول)

2-3- البيروقراطية الرشيدة (ماكس فيبر)

3- المدرسة النيوكلاسيكية

3-1- التسيير بالعلاقات الإنسانية (التون مايو)

3-2- النظرية السلوكية (أبراهام ماسلو، دوجلاس ماكريجور، فريدريك

هيرزبرج)

4-الإسهامات الحديثة

4-1- مدخل النظم (تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، كاتز وكان)

4-2- الاتجاه الموقفي (هربرت سيمون، جوان وود وارد، تشارلز بيرو)

4-3- النظرية التسييرية من منظور هدافي (بيتر دروكر، ريتشارد

سكوت)

5-الإسهامات المعاصرة في التسيير

5-1- نظرية (J) اليابانية

5-2- نظري (A) الأمريكية

5-3- نظرية (z)

خلاصة

مدخل

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقائها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة تتميز بشدة التعقيد، وهذا البقاء لا يكون إلا من خلال قدرة المؤسسة على تسيير مواردها المادية والبشرية تسييرا سليما يضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد مرّت عملية تسيير المؤسسات بمجموعة من المراحل فكانت عملية التسيير بسيطة عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر فكانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها وعدم تعقدها ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوروبا وأمريكا بعد الثورة الصناعية، كثرت نشاطات المؤسسات وعملياتها وبالتالي تعقدت عمليات التسيير مما عقد عملية المراقبة، ومع عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة آنذاك جعل من المؤسسة تحاول البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكّنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير وقد استحوذت عملية التسيير وإدارة المؤسسات على اهتمام الكثير من الباحثين وتركزت الأبحاث عموما حول محددات التسيير الفعال والعوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات ومن ثمّ تحسين أداء المؤسسة، وقد استلزم علينا في هذه الدراسة قيامنا بمراجعة للدراسات السابقة حول تطور الفكر التسييري، إضافة إلى محاولتنا تحديد مفهوم التسيير بصفة عامة وأهم مميزاته ووظائفه والأهداف التي يقوم عليها، ومن خلال ما سيأتي سيتم تبيين هذه العناصر بشكل من التفصيل مركزين على أهم النظريات التي عالجت مفهوم التسيير.

أولاً- مفاهيم عامة حول التسيير

نال موضوع "التسيير"، إهتماماً كبيراً في جميع الاختصاصات، لما له من أهمية كبيرة على تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أنّ لهذا المفهوم دوراً كبيراً في إمكانية نجاح أو فشل أي مؤسسة فهو يشمل كل من التسيير المالي، والبشري و التقني لها... وإنّ عدم التسيير الحسن لأي من هذه الجوانب يعود سلبياً على المؤسسة وقد لقي هذا المفهوم عدة تعريفات من قبل عدة مفكرين، وذلك بناءً على وجهة نظر كل مفكر، ومن خلال ما سيأتي سنحاول عرض البعض من هذه التعريفات:

1- مفهوم التسيير:

إنّ كلمة "التسيير" من اللاتينية "Gestion" والتي تعني اضطلع بعبء العمل، تولى شؤون مال أو كتلة أموال معينة يقوم بها صاحبها أو من ينتدب لذلك أو من تعينه المحكمة، الإشراف على مؤسسة تجارية أو أموال بتوكيل من صاحبها مقابل أجر، بتسيير شؤون المؤسسة أو إدارة الأموال بالنيابة أو بالوكالة المعطاة إلى الشخص المدير وبالتالي يبقى هذا الشخص خاضعاً للمالك الذي يتحمل الأخطار والأرباح الناتجة عن الاستثمار.¹

كما نقصد بالتسيير إتباع القواعد والإجراءات المعترف بها لتنظيم أشغال الأفراد، داخل المجتمع، لكنه كمفهوم تطور مع الثورة الصناعية والتكنولوجية، فأصبح واقعاً وحتمية لا بدّ منها لهذا ظهرت دراسات لتنظيم أشغال العاملين داخل الوحدة "المؤسسة l'entreprise" وهذا ما يؤكد وجود فرق طفيف بينه وبين التنظيم الذي يختص بإدراج ميكانيزم حيوي يجعل من التنسيق حتمية علمية أي مطابقة الهياكل التي أنشأت أو خصصت لأداء مهمة مع العاملين "الموارد البشرية Ressource Humaine".²

فالتسيير إذن يعتبر علماً لأنه يتطلب الأسلوب العلمي لحل المشاكل، أي ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة

¹ - كمال آيت منصور، عقد التسيير، الجزائري: دار بلقيس، 2012، ص ص 20، 21.

² - حمام محمد زهير، مرجع سابق، ص 49.

إتباعها ومقارنتها قصد اختيار أفضلها ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق سواء كانت رياضية أو إحصائية أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو تقنيات مالية أو غيرها.¹ كما أنّه يعني: "عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة"²، ويعتبر التسيير أيضا طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، الماديّة والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وقد عرّفه الكلاسيكي "تايلور Taylor" بأنّه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" أمّا العالم "سيمون H.Simon" فقد عرّفه بقوله: "إنّ التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل".³

فمن هنا يمكن القول أنّ التسيير هو علم الاختبارات والتطبيق، يتضمن قيادة المؤسسة باستعمال عدّة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم: الدقيقة العلوم الإنسانية كما أنّه ملتقى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، سياسة، قانون، علم الاجتماع، الرياضيات)⁴، ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الحديثة لمفهوم التسيير.

2- مميزات التسيير: إنّ من أبرز مميّزات التسيير ما يلي:

2-1- التسيير علم وفن: يعتبر التسيير علما لأنّه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، وتحليلها، ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها، ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمرة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية أو غيرها، وهو يعتمد كذلك على الحسابات الالكترونية بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها طرق

¹ - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 55.

² - Gaston Guendet, Op, cit, P12.

³ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 103.

⁴ - Claude Alazard, Sabine Sépari, Op, cit, P16.

بحوث العمليات، لا يمكن تطبيقها علميا بدون الحاسب، لما تستهلكه من جهد ووقت لا يمكن توفيرهما من غير استخدام الآلات.¹

فالتفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين الاقتصادية المحاسبية، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية، الإعلام الآلي الأنثروبولوجيا.

2-2- التسيير مبني على وظائف: تتأثر هذه الوظائف فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهذا ما يسمى بعجلة التسيير المنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم عناصر أساسية وبذلك تشمل اثني عشرة عنصرا.

2-3- التسيير متطور: يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.

2-4- التسيير مبني على تقارب تيارين: هما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.²

2-5- ممارسة التسيير من طرف أفراد: بعد أن فصل التسيير عن الملكية، أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقيق المعايير الأساسية خاصة مع تراكم المعارف، والخبرات حول العملية التسييرية عن طريق نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في مجالات مناسبة، إذ يكمن دور الأخصائيين في مجال التسيير من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة نتيجة السير للمسؤولية الاجتماعية وذلك سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية وتدريب اليد العاملة أو نوعية المستهلك والزبون ورفع مستوى معيشة المواطن أو غيره من خلال ممارسة مهنة التسيير إذ يوافق ويحقق التوازن بين مصالح العمل والمؤسسة والمجتمع عن طريق إتاحة الفرصة أمام الجميع.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، الجزائر: د. م. ج، 2001، ص 18.

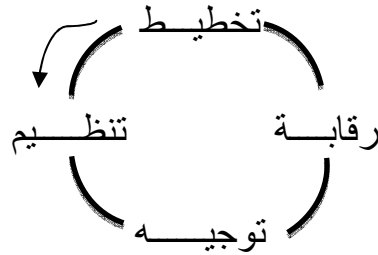
² - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 103.

2-6- التسيير جهد مشترك بين العمال: يعمل التسيير على تسخير جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المخططة، وباعتبار التسيير جهد جماعي يمارس على المستويات العليا والوسطى والدنيا، باختلافها من مستوى لآخر، بينما ترسم الهيئات المسيّرة العليا السياسات وتحديد الأهداف وتعمل على متابعة ومراقبة التنفيذ، أما الوسطى تعمل كحلقة بين المستويات العليا والدنيا، والدنيا تتلقى المعلومات من القمة لترجمتها تحويلها لواقع ملموس.¹

3- وظائف التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمنكاملة التي تشتمل أساساً على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنّه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، وهذا هو جوهر مهمّة المسير، إنّ التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات ووظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (11) - التسيير عملية دائرية مستمرة-



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 13.

3-1- التخطيط: يقول "رولان رومان": "إنّه لا يكفي أن نبدع فكرة بل يجب أن نؤمن لها الحياة، وهذا التأمين لا يأتي إلا بالتخطيط في جميع شؤون المؤسسة"، حيث أنّ التخطيط يشمل كل الفروع التي لها علاقة بمحيط المؤسسة، داخليا وخارجيا والمسير الناجح هو الذي يتعامل مع جميع الظروف التي لها علاقة بمحيط المؤسسة، فهناك داخل المؤسسة مجموعة من

¹ - على إبراهيم الأخضر، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، دمشق: دار ابن كثير للطباعة والنشر، (ب ت)، ص 54.

العناصر العامة والخاصة (الرواتب، وتسديد الفوائد والضرائب واشتراكات الضمان، التكوين السوق) إذ يجب وضع أسس تخطيطية تسعى إلى ضمان كل عنصر من المجموعة في سبيل تحقيق كفاءة إنتاجية المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مشكلات الاتصال المؤسّساتي وتنظيمات السياسة العامة.

ويعتمد التخطيط على عنصر العقلانية المضبوطة في تسيير كل الشؤون داخل المؤسسة منها توفير الميزانية اللازمة لتسيير المشروع المخطط له وتكون العقلانية معياراً ثابتاً، في هذه الحالة كالإسراع في الانجاز قبل ارتفاع الأسعار.¹

3-1-1- مبادئ التخطيط: للتخطيط أربعة مبادئ متفق عليها تتمثل في:

أ- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية وينبثق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم، حيث يوجد التنظيم كمدخل لتحقيق عرض مشترك من خلال التعاون والتظافر بين الأفراد، وقد ذكر "جوتز" أن الخطط في حد ذاتها لا تجعل المنظمة ناجحة إنّما لا بدّ من وجود عمل إجرائي معين لتشغيل المنظمة، والخطة تقرر الإجراء المحقق للهدف فهي تقرر مسبقاً أي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي ومن هنا يتضح أن الهدف لا يتحقق إلا بوجود خطة معينة تقرر الإجراء المناسب لتحقيق الهدف.

ب- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط، الوظيفة الإدارية الأولى عدى وظيفة التنظيم، وحشد الموارد البشرية، والتوجيه والرقابة، رغم أهمية وضرورة الوظائف الأخيرة إلا أنّ التخطيط يعتبر أساس تحديد الأهداف لجماعات العمل، والضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين، وتوجيه المرؤوسين وتقرير النظام الرقابي المناسب.

ج- مبدأ شمولية التخطيط: ...يفتضي الأمر لتفهم شمولية التخطيط بين إعداد السياسة (وضع إطار للتفكير في مجال اتخاذ القرارات) والإدارة العليا، أو بين المدير المسؤول والرئيس الأعلى له، حيث يتقرر وضع الفرد داخل التنظيم حسب مركزه الوظيفي، فالتخطيط في المستوى الأعلى أهم وأشمل من التخطيط في المستوى الإداري التالي، حيث ينبثق التخطيط في

¹ - حمام محمد زهير، مرجع سابق، ص 55، 56.

المستوى التالي من التخطيط في المستوى الأعلى أو السابق له، رغم أن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف العمل، ومن هنا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه سياسات وإجراءات معينة وتفاوت هذه الأخيرة حسب المستوى الإداري وتزداد شمولية التخطيط كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

د- فاعلية وكفاية التخطيط: تعتبر الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكافه، فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف ولكن بتكاليف باهضة ولقياس الفاعلية، فلا بد من قياس العلاقة بين المدخلات (الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية) والمخرجات (الإنتاج) سواء في شكل مال، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج أي وفق وحدات متفق عليها لقياس المدخلات أو المخرجات.¹

3-1-2- أهمية التخطيط: لعملية التخطيط أهمية بالغة بالمؤسسة تتمثل في:

- يحدد للمؤسسة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي...
- يحدد التخطيط إطارا موحدا للعمل، فالتخطيط يحدد إطارا موحدا لاتخاذ القرارات في المؤسسة...
- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية...
- يسهل التخطيط عملية الرقابة وخاصة في عملية وضع المعايير التي هي من أهداف الرقابة فالتخطيط يختص بهذه العملية، وذلك من خلال تحديد ما يتعين إنجازه.
- منع القرارات المجزأة.
- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة...
- يساعد التخطيط في عملية الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المؤسسة إلى أدنى حد.

¹ - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوثائق والممارسات الإدارية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص ص 166، 167.

- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأنّ الأداء يقتصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدّد.
- يبيّن التخطيط أهداف المؤسّسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها...¹.
- يساعد على ترتيب الأهداف حسب أهميتها وليس بشكل عشوائي.
- يساعد في استئثار الطاقات البشرية والمادية بشكل جيّد.
- يساعد في الاستفادة من تجارب الآخرين والانطلاق من حيث وصلوا.
- يساعد في الاستفادة من الخطط السابقة ويمنع من عملية التكرار.
- يساعد في الوصول إلى الحكم الموضوعي والتقويم النزيه.²
- الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، إذ أنّه يتّبع أسلوباً علمياً بدايةً بتشخيص المشكلة وجمع المعلومات، واقتراح البدائل، وترجيح البديل الأمثل، كل ذلك يتم بطريقة عقلانية.
- كما يحدد إطاراً موحداً للعمل ويشكل أداة تنسيق لوحدات المنظمة وأقسامها لتصب جهودها في نسق واحد لتحقيق الهدف الرئيسي النهائي للتنظيم، لذا فإنّ التخطيط يحدد ذلك الإطار الموحد لاتخاذ قرارات المنظمة.³

3-2- التنظيم: يشير لفظ التنظيم إلى ذلك الجهد البشري الذي يسعى إلى تنسيق نشاطات عدداً من الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، سواء تعلق الأمر بالأسرة، المدرسة أو المؤسّسة الاقتصادية، وتحدد عملية التنظيم في جمع الأفراد في حدود منظمة، تقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار حسب قدراتهم ورغباتهم، التنسيق بين جهوداتهم، إنشاء شبكة

¹ - بشير عباس العلق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 30، 31.

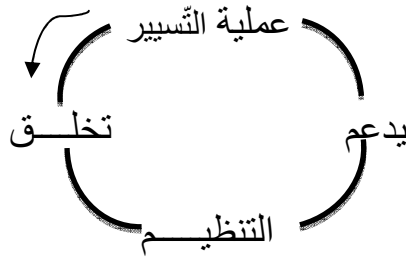
² - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 87.

³ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الأزريطة: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 79.

متناسقة من الاتصالات بينهم قصد تمكينهم من تحقيق الأهداف المرجوة¹، كما تتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار، وكذا تحديد علاقات السلطة، وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم.²

ويرتبط التسيير بالتنظيم بعلاقة دائرية، مبنية على أساس من التفاعل الصحي المتبادل ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقها تنتج التنظيم، الذي يصبح بدوره وسيلة لدعم عملية التسيير وشحنها، وهو الأمر الذي يؤدي من جديد إلى تحسين التنظيم نفسه وتطويره، إن المفهوم الحديث للتطوير ينظر إلى هذه العملية على أنها مستمرة، على اعتبار أنّ ظروف المحيط ومعطيات البيئة التسييرية تتغير باستمرار، والشكل الموالي يبيّن العلاقة ما بين التسيير والتنظيم.³

الشكل رقم (12) - العلاقة الدائرية بين عملية التسيير ونتيجتها التطبيقية (التنظيم) -



المصدر: نفس المرجع، ص 14.

3-2-1 أشكال التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نمطين هما:

أ- **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم الذي يقرر من الإدارة العليا ويتمثل في قانون المؤسسة ولوائحها وقواعدها وتعليماتها، وتصميم الهيكل التنظيمي وهو النظام الذي يحكم علاقات

¹ - علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار الإسكندرية، 1976، ص 82.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص 14.

³ - نفس المرجع، ص 14.

العاملين ويوجه سلوكهم، ويوزع أدوارهم ويحدد اختصاصاتهم وسلطاتهم ومسؤولياتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقويم أعمال العاملين وترقيتهم.¹

ب- **التنظيم غير الرسمي:** ويمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختياريًا نتيجة للتماثل أو التشابه في التكوين البيولوجي أو المادي للأفراد، أو على أساس المحاباة أو القرابة أو المصالح المشتركة... وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة².... وإذا توافق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي سترفع الروح المعنوية للعاملين ويكون هذا هو الوضع الأمثل للتنظيم.³

3-2-2- فوائد التنظيم: من أبرز فوائد التنظيم ما يلي:

- يقضي التنظيم على الازدواجية والتضارب في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، حيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المؤسسة وواجباتها.
- يعمل التنظيم باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بدقة ووضوح، وبهذا يساهم التنظيم في إزالة حالات سوء الفهم بين الأفراد، ويجعل كل شخص يعرف ويدرك موضعه الإداري وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.
- يضمن التنظيم عملية وحيادية توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تقادي إسناد أعمال ما أو وظائف معينة بناء على عوامل أو اعتبارات شخصية.
- يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
- يضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمؤسسة وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والإنتاجية الفعالة.

¹ - محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 65.

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 146.

³ - محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 30.

- من مزايا التنظيم الجيد أنه يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ممّا يمكن العاملين فيها من التكيف مع هذه المتغيرات والتفاعل معها، والاستجابة لها لضمان البقاء والنمو...

- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أجزاء المؤسسة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وهو يمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه.¹

- توضيح بنية العمل أي يجب على كل شخص أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة والتقييم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

- تنسيق بيئة العمل والروابط بين وحدات العمل المختلفة التي يجب أن تنمي وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

- العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي وهكذا يتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرار.²

3-3- التوجيه: يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني ومن حسن القيادة والاتصال³، ويعتبر الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير حيث أنه عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بماذا يجب عمله، ومعرفة من أنّ كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

3-3-1- عناصر ومكونات عملية التوجيه: تنطوي عملية التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر والمكونات التي تتمثل في:

¹- بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص ص 188، 189.

²- محمد حسن أحمد، مرجع سابق، ص 87.

³- محمد رفيع الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص 30.

- تحديد واجبات الأفراد.
 - شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
 - النصح والإرشاد المستمر.
 - تشجيع الأفراد.
 - التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح تم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج انحراف معين.
 - إصدار الأوامر والتعليمات.
 - وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو كجماعة (أطراف التوجيه).
- وظيفة التوجيه بهذا المنظور تمثل - من ناحية- الممارسة الحقيقية للسلطة الرسمية باعتبارها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات ومن ثم فهي الوظيفة التي تساعد على إضفاء الشرعية التنظيمية للخطط والبرامج، والسياسات، والقرارات وتوزيع أدوار وأنشطة الأفراد... وغيرها من مجالات النشاط الإداري بالمنظمة.¹
- 3-3-2- الأسس العامة للتوجيه: من بين أهم أسس التوجيه ما يلي:**
- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ذاتها.
 - وحدة التوجيه ووحدة الأوامر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
 - ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
 - العدالة في المعاملة مع المرؤوسين، وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة، أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص393.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.¹

3-3-3- مكونات التوجيه: إنّ التوجيه بالمعنى السابق الذي أشرنا إليه له ثلاث ركائز

أساسية هي:

- القيادة.

- الاتصال.

- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى(الحفز).

وهذه الركائز أو المكونات متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، وسنتعرض فيما سيأتي لهذه الركائز المهمة.

أ-القيادة: يرى البعض أنّ القائد يولد ولا يصنع، فليس كل مدير قائداً وإنّما يمكن أن يكون القائد مديراً، ويفترض البعض أنّ هناك ارتباطاً وثيقاً بين القادة والأداء الفعال على أساس أنّ القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه:

- صفات ذاتية قيادية(موهبة).

- خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة.

- تكوين شخصي بسمات مميزة(ملكات خاصّة).

- مؤهلات تعليمية.

- طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والأفراد.

- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المميّز.²

يمكن القول أن المسيرّ يقوم بدور مزدوج داخل المؤسّسة فهو يعمل على تحسين أداء الأفراد من جهة، وعلى تهيئة الظروف الملائمة للإبداع من جهة أخرى، هذان الدوران يبدوان وكأنهما متناقضان ومتكاملان في نفس الوقت، متناقضان بالنسبة للمسير الذي لا يعرف كيف

¹- نفس المرجع، ص396.

²- بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص ص 280، 281.

يقوم بالدورين معا، ومتكاملان لأن كل منهما ضروري وكلاهما يثري الآخر في علاقة جدلية (DIALICTIQUE)¹

إضافة لما سبق فإنّ القيادة تعني حركة تأثيرية متكاملة تعمل في إطار التجمعات البشرية حينما تتوافر أجواء التفاعلات الاجتماعية بين عدد معيّن من الأفراد كظاهرة، فهي كظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقا وإنما وسط التجمع البشري الفعال.

إذ تعد القيادة القدرة أو القابلية التي يتمتع بها المدير أو القائد لتوجيه الآخرين وقيادتهم نحو الهدف المراد إنجازه ولكي تحقق المؤسّسة أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية لا بدّ أن يساهم المدير نحو فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق سبل الاتصالات الكفيلة بإنجاز المهام الموكلة للآخرين بغية تحقيق الأهداف.

وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر في حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه بحكم السلطة الرسمية التي يمتلكها.

كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل.²

• **مهام وواجبات القائد:** إنّ عملية التسيير نشاط متميّز يستلزم استخدام قدر عال من المهارة والمعرفة، وتتميز النشاطات التي يقوم بها المسيرّ بأنها: متعددة، سريعة، وموجهة نحو الفعل أكثر من التفكير كما يتميز عالمه بشدّة التغيّر فهو لا يخضع لنظم أو طرق تفكير وتحليل ثابتة، وبالتالي فإنّ هذا العالم يتوجب طرق فعالة متعلقة بالمشكل ذاته لإيجاد الحل المناسب واتخاذ القرار الصحيح.³

وعموما إنّ من أبرز مهام وواجبات القائد الفعّال ما يلي:

- تحديد أهداف المؤسّسة والإدارة التي يتولون الإشراف عليها.
- اقتراح خطوات العمل والاستراتيجيات المستقبلية.

¹ - Lionel Collins, **Questions de contrôle**, Paris : PUF, 1999, P15.

² - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص ص298، 299.

³ - Yves Dupuy, **Faire la recherche en contrôle de gestion**, Paris : Vuibert, 1999, p102.

- رسم السياسات والإجراءات التنفيذية المتعلقة بالأنشطة والأعمال في الإدارة.
- السعي بشكل مكثف ومتواصل نحو تشخيص المشكلات وتحديد بدقتها وتحليلها بدقة أيضا بغية الوقوف على مسبباتها.
- وضع الحلول أو المقترحات الممكنة للتطبيق.
- تنظيم العمل والتنسيق بين الإدارة التي يرأسها هذا المدير وغيرها من الإدارات والأقسام الأخرى لضمان سير العمل بمعدلاته المخططة.
- الاهتمام بالرقابة وتقييم الأنشطة والأفراد للتحقق من مدى مطابقة النتائج المتحققة أو المحققة للأهداف المرسومة.¹

ب-الاتصال: يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال (communication) للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء، والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.²

كما يعني: "عملية تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر بغرض تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة".³

إضافة لهذا فإن الاتصال هو تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه، ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل

¹- بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص282.

²- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 348.

³- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص397.

المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأكدت الإدارة المعنية بالاتصال بأنّ (الرسالة message) قد سلّمت إلى المرؤوسين وأنّهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة.

إنّ المرؤوسين إذن بحاجة إلى نظام فعال للاتصال يكفل لهم فهم أغراض الإدارة وأهدافها بوضوح¹، وإلى وسائل فعالة لإيصال الرسالة كما ينبغي.

• **وسائل الاتصال:** تعددت وسائل الاتصال وساهمت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال، لكن بشكل عام هناك نوعان من وسائل الاتصال: النوع الرسمي والنوع غير الرسمي، والنوع الأخير تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المشروع، وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات، ولذلك لا بد على الإدارة من الاهتمام بهذا النوع (غير الرسمي) من الاتصال: أمّا وسائل الاتصال الرسمي فتتضمن بالإضافة إلى المسالك التنظيمية المحددة العديدة من الوسائل منها ما يلي:

- المقابلات الخاصة.
- المؤتمرات.
- الاجتماعات الخاصة.
- التقرير السنوي للموظفين.
- الاجتماعات العامة.
- الخطابات البريدية المباشرة.
- المجالات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة).
- النشرات الدورية.
- المكالمات الهاتفية واللاسلكية والسلكية.
- النشرات الخاصة.
- الصورة والأفلام السينمائية.²

ج- رفع الروح المعنوية (التحفيز): تتضمن وظيفة التوجيه بصفة أساسية بين روح الفريق وبين روح المسؤولين وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك فوظيفة التوجيه كما لاحظنا تختص أساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية روح التعاون الاختياري بين العاملين ودراسة السلوك الجماعي وآثار الجماعات والتحليل الاجتماعي، فسلوك

¹ - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص ص298، 299

² - نفس المرجع، ص300.

الأفراد إذن هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه، ومن وسائل رفع الروح المعنوية للعاملين تحفيزهم¹، الذي نعني به: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف (الفعل أو السلوك) المناسب لتحقيق الهدف".²

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين".

• أسباب التحفيز:

- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.
- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.
- توفير فرص الترقية والتقدم في العمل.
- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المؤسسة، والتي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين.
- اقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات والنقابات والمجالس الشعبية على البارزين من العاملين.
- وضع صناديق للمقترحات والشكاوي في متناول العاملين ليقدموا ما يريدون من أفكار أو اعتراضات بحرية كاملة.
- لوحات شرفية التي تعرض داخل المنظمة أو المؤسسة وتحمل أسماء العاملين المجدين وصورهم والأعمال المتميزة التي قاموا بها.
- الرحلات والحفلات الترفيهية التي ترفع معنويات العاملين جميعا.
- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين اتجاه المؤسسة.³

3-4- الرقابة: إن الوجه الآخر لعملية التخطيط، تضمن تحديد معايير نموذجية للأداء وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة، وتحديد الانحرافات، وتتطلب عملية الرقابة تصحيح الانحرافات، وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب

¹ - نفس المرجع، ص ص 313، 314.

² - Alain Meignant, **Ressources Humains (Déployer la stratégie)**, paris : liaison, 2000, p226.

³ - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص ص 324، 325.

حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل¹، ولذلك لا بدّ عليها من إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أنّ الرقابة تعيدنا من جديد إلى التخطيط²، كما أنّ الرقابة تعني تنظيم الفعاليات في المؤسسة ومواكبتها لتسييرها ضمن الخطة للوصول إلى الأهداف المرسومة فيها، والرقابة بهذا المعنى عبارة عن متابعة الخطط وتحفيز العاملين في المؤسسة على تنفيذ المرسوم للوصول إلى المستويات المطلوبة في الأداء، والعمل على تحقيق الأهداف ومنع الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز هذه الانحرافات ولتحقيق ذلك يجب العمل على ما يلي:

✓ تحليل وتفسير النتائج الفعلية وإعداد تقارير يومية أو أسبوعية أو شهرية وذلك حسب هذه النتائج.

✓ مقارنة النتائج الفعلية مع ما خطط له في المميزات التقديرية.

✓ تحديد الانحرافات ما بين المخطط والمتحقق فعلا والبحث عن أسبابها، ومعالجة هذه الانحرافات عند حدوثها، وكذلك تحديد المسؤولية التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات.³ وهكذا يتضح ممّا سبق أنّ وظيفة الرقابة تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولاً بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، حتّى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها انحرافاً عما هو مقرر انجازه أمكنها أن تقوم أو تصحّح ذلك الانحراف قبل أن يتطور أمره، وهذا يقتضي وضع معايير رقابية محددة وواضحة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تصحيح الانحرافات في حالة حصولها، وقد تكون الرقابة نابعة من داخل المنظمة، حيث يؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة والهيكل التنظيمي أن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة أخرى، كما قد تكون الرقابة خارجية حين تكون هناك سلطة أعلى من المنظمة المعنية بهما أن تحافظ على

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص30.

² - نفس المرجع، 13.

³ - خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط2، الجزائر: د، م، ج، 2003، ص18.

نشاط تلك المؤسسة وتتأكد من أن ما تقوم به من نشاطات وأعمال إنما يخدم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها.¹

3-5- التنسيق: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، والتي تساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري، ويهدف التنسيق إلى منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة، بهدف رفع كفاءتها لتحقيق الأهداف وتحتاج المؤسسات كبيرها وصغيرها إلى بذل جهود الرؤساء والمسؤولين بحكم ما لديهم من سلطات في التنسيق بين وحدات المؤسسة، ويختلف مقدار هذا الجهد واتجاهه من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجمها وشكل بنائها التنظيمي.²

كما أنه يعني توحيد جهود العاملين في المؤسسة بحيث يعمل كل فرد وكل قسم من الأقسام بصورة متكاملة مع باقي الأفراد والأقسام، الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على أحسن النتائج فعلى سبيل المثال لا بدّ أن يكون هناك توافق تام من حيث التوقيت والتنظيم بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج وهذا يعني توفير الإنتاج اللازم في الوقت المناسب لتسليمه إلى زبائن المؤسسة كما وأن على إدارة المبيعات عدم رسم توقعات تتجاوز أو تقل عن الطاقات المتوفرة في الأقسام الإنتاجية، والأخذ بعين الاعتبار الظروف المالية للمؤسسة ومدى توفر السيولة النقدية اللازمة لتوفير مستلزمات الإنتاج ومستلزمات تسويق هذه المنتوجات وبيعها، إنّ السيولة النقدية تلعب دوراً مهماً في تحقيق برامج المبيعات والإنتاج وقد يؤدي النقص فيها إلى فشل سياسات التمويل اللازمة لتنفيذ خططها، وتمويل التوسعات التي ترغب في تحقيقها، لذلك كله تبرز ضرورة التنسيق ما بين أقسام المؤسسة المختلفة.

¹ - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 30، 31.

² - إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، مرجع سابق، ص 285، 286.

3-5-1- فوائد ومزايا التنسيق: من أهمها:

- إنّ تنسيق الأعمال وتوزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة على كافة الأقسام والعاملين، يظهر لنا ويحدد مواطن الضعف داخل المؤسسة، حيث أنّ الأقسام غير الكفؤة هي التي ستتخلف عن باقي الأقسام عند تنفيذ الخطة، بمعنى آخر عن طريق التنسيق نستطيع إلزام جميع الأطراف وحثها على تحمل مسؤولية التنفيذ.

- مراقبة الحركة النقدية، وحالة السيولة في المؤسسة بحيث لا يسمح بتجميد وتعطيل رأس المال العامل، أو استعماله بصورة غير اقتصادية.¹

إضافة لكل هذا فإن عملية التنسيق تعتبر وظيفة خطيرة لكل مدير، وهو يتعلق بالقرارات التي يقسم من خلالها العمل الواجب انجازه. وفي المناصب الإدارية العليا يتسع مفهوم الوظائف التنسيقية، حيث أنّ أكثر القرارات تتخذ فيما يتعلق بالهيئة العليا للمؤسسة، وفي مستويات الإدارة الأقل، تتركز وظيفة التنسيق أكثر على كيفية تقسيم المهام على الوظائف، وكيفية تجميع الوظائف في وحدات من العمل، كما أنّ التغييرات التقنية السريعة أثرت بشكل واضح على التنسيق، وفي ظل التكنولوجيا الحديثة المتاحة ثمّ تصميم المهام وتجميعها على أساس منتظم بل إنّ هذه التغييرات التقنية قد غيرت من شكل أغلب المؤسسات وهيئتها، فأصبح التعامل الآن أكثره مع هيئات بها سيولة، مع شركاء استراتيجيين لتحقيق أكبر قدر من المرونة والتعامل بشكل إيجابي مع متطلبات السوق.²

3-5-2- أساسيات ومبادئ التنسيق: كيف يمكن للإدارة أن تتحقق من أنّ الجهود المنظمة تحتوي على عنصر التنسيق؟ ماذا يمكن أن تفعل الإدارة عن هيكله أنشطة العمل لكي تضمن أنّ أنشطة العمل يتم التنسيق بها على أساس يومي؟³ يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة في المبادئ التالية:

¹- خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 17.

²- يورك برس، مهارات الإدارة (في 24 ساعة)، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 288.

³- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 288.

- إنّ أول الأساليب التي ينبغي على المدير تنفيذها هي: القواعد، الأهداف، والهرمية وهي تعد أبسطها، كما أنها تيسّر عملية التنسيق بصفة رئيسية، ويتحول المديرون بشكل نمطي إلى طرق أخرى عندما لا تصبح هذه الأساليب فعالة في المدى الطويل لتحقيق التنسيق.
- كلما زاد حجم التداخل بين الأقسام، ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينهما وازداد التعقيد بالنسبة لآلية أو ميكانيكية التنسيق (Mécanisme Coordination)، وكقاعدة فإن التقسيم الوظيفي يؤدي إلى درجة عالية من التداخل، بينما يؤدي التنظيم على أساس الأقسام إلى درجة أقل من التداخل. إن الطريقة الوحيدة لتقليل الدور التنسيقي للمدير تكون بجعل كل مرؤوس مسؤولاً عن قسم إنتاجي، بينما تزداد مسؤولية المدير التنسيقية حين يضع كل مرؤوس مسؤولاً عن وظائف مستقلة مثل الإنتاج والمبيعات والتمويل.
- كلما زاد التنوع في أهداف وقيم وميول الأقسام المطلوب تنسيقها، زادت صعوبة وظيفة التنسيق بين الأقسام، مثلاً: هناك أقسام مثل الهندسة والإنتاج تميل إلى أن يكون موظفيها من ذي الخلفية والقيم (مثل التأكيد على الكفاءة والجودة) وأن تكون هذه الخلفية والقيم متشابهة وهكذا فإن الاختلافات تكون قليلة أو نادرة الوقوع وتحقيق التنسيق ليس صعباً جداً، وفي الجانب الآخر، فإن الخلفيات وقيم الموظفين في بعض الأقسام (مثل الإنتاج والبحوث الأساسية) تكون مختلفة تماماً، فقد يكون لدى رجال الإنتاج أجل قصير وتوجيه للكفاءة، بينما يكون لدى رجال البحوث توجه طويل الأجل، هنا من الممكن حدوث مشاكل وعدم اتفاق وتحدث إعاقة بالنسبة للعملية التنسيقية، وتصبح هناك صعوبة فيها، ولذا فإن الأمر يتطلب تشكيل لجان خاصة، وتعزيز الاتصال وتحقيق التكامل.
- طالما أن المشكلات غير المتوقعة تميل إلى التزايد، فإنه يتعين على المدير الاعتماد على القواعد والأهداف في التنسيق وأن يزيد اعتماده على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة، وكذا على تحقيق الاتصال والتكامل، ولهذا فإن المنظمات الميكانيكية تعتمد أكثر

على القواعد والأهداف والتدرج الهرمي، من أجل تحقيق التنسيق، أما المنظمات العضوية فهي تعتمد بشكل أكبر على اللجان، والاتصال، والتكامل.¹

4- التسيير والمسير:

كلاهما هام بالنسبة للمؤسسة، ولكنهما مختلفان رغم اختلاطهما ببعض، فالتسيير يدعم الاستقرار داخل المؤسسة، بينما المسير يدعم التغييرات التي تطرأ على المؤسسة²، والمسير هو ذلك الشخص الذي يتولى الإشراف على تنظيم (مؤسس) سواء كان شركة أو جمعية، قصد حل مشاكل العاملين بواسطة آلية التآلف الاجتماعي، والمهني وهذا التنسيق في التآلف، هو الذي يعكس روح التنظيم، ويرتبط التسيير بالإدارة، فهي روح التنظيم إذ تعتمد على تنظيم وتحليل وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والمشاريع المسطرة³، كما أنّه ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط، ومنشط ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، إلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عملياً إلى منفذ فحسب.⁴

4-1- المهارات التسييرية وسمات المسير:

4-1-1- المهارة التقنية والاستعداد للتطور: وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه رؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.⁵

¹ - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 335، 336.

² - يورك برس، مرجع سابق، ص 288.

³ - حمام محمد زهير، مرجع سابق، ص 50.

⁴ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص 18.

⁵ - نفس المرجع، ص 24.

كما لا بدّ عليه من إدراك تقلبات الموظفين والعمال فهو إدراك أكثر من غيره أنّ هناك من العمال من لا يتقبلون الهزيمة مباشرة ولا يفرحون في حالة توقيفهم، فأى مسير يجب أن ينظر إلى استعداداته النفسية من زوايا متنوعة، فهو لا يمكن له إرضاء جميع الناس مهما أوتي من قوة.¹

4-1-2- المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة تتمثل في العلاقات الإنسانية، وهي كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازي بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به²، وهذا كله يتوقف على درجة نكائه وهي سمة من السمات التي يجب أن تتوفر بالمسير إذ أن المؤسسة تمثل خلية اجتماعية تقوم بوظيفة اجتماعية، بمعنى أنها تحتوي على مزيج هائل من الذهنيات الثقافية والشهادات العلمية والمهنية وشهادات الأقدمية والخبرة، فمهما كان المستوى الثقافي للمسير عاليا إلاّ أنّه سيصادف منافسة علمية حادة تسبب له العديد من المتاعب ما لم يتصف بالذكاء في تسيير العلاقات من أجل المحافظة على الهدف المخطط له.³

4-1-3- المهارة النظرية: تتمثل في القدرة على التخطيط، والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية. إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن

¹ - حمام محمد زهير، مرجع سابق، ص 51.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص 24، 25.

³ - حمام محمد زهير، مرجع سابق، ص 50.

البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما، وتزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمّة، ذلك أنّ أهمية المهارة التقنية تتناقض مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تتزايد أهمية المهارة الإنسانية، ومن ثم المهارة التنظيرية.¹

4-1-4- المهارة الاتصالية: بدون اتصال لا يستطيع المسير أن يقف على تسيير محكم يفهم به الطرف الثاني سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وروح الحوار والمناقشة، هي مبادرات ساهمت كثيرا في حل الكثير من معضلات الشركات الدولية، فحسب (أوسبورن) فإن دوره في اتخاذ القرار لا تتم إلا بطرح أسئلة وتكييفها (باستعمال التغيير، الزيادة، النقصان، التجميع التركيب) حيث عندما تكون هناك مشكلة يجب أن تطرح كل تلك الأفعال.²

4-2- مستويات المسيرين: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات:

4-2-1- المسيرون القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انقائهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.³

4-2-2- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروح والإيضاحات.

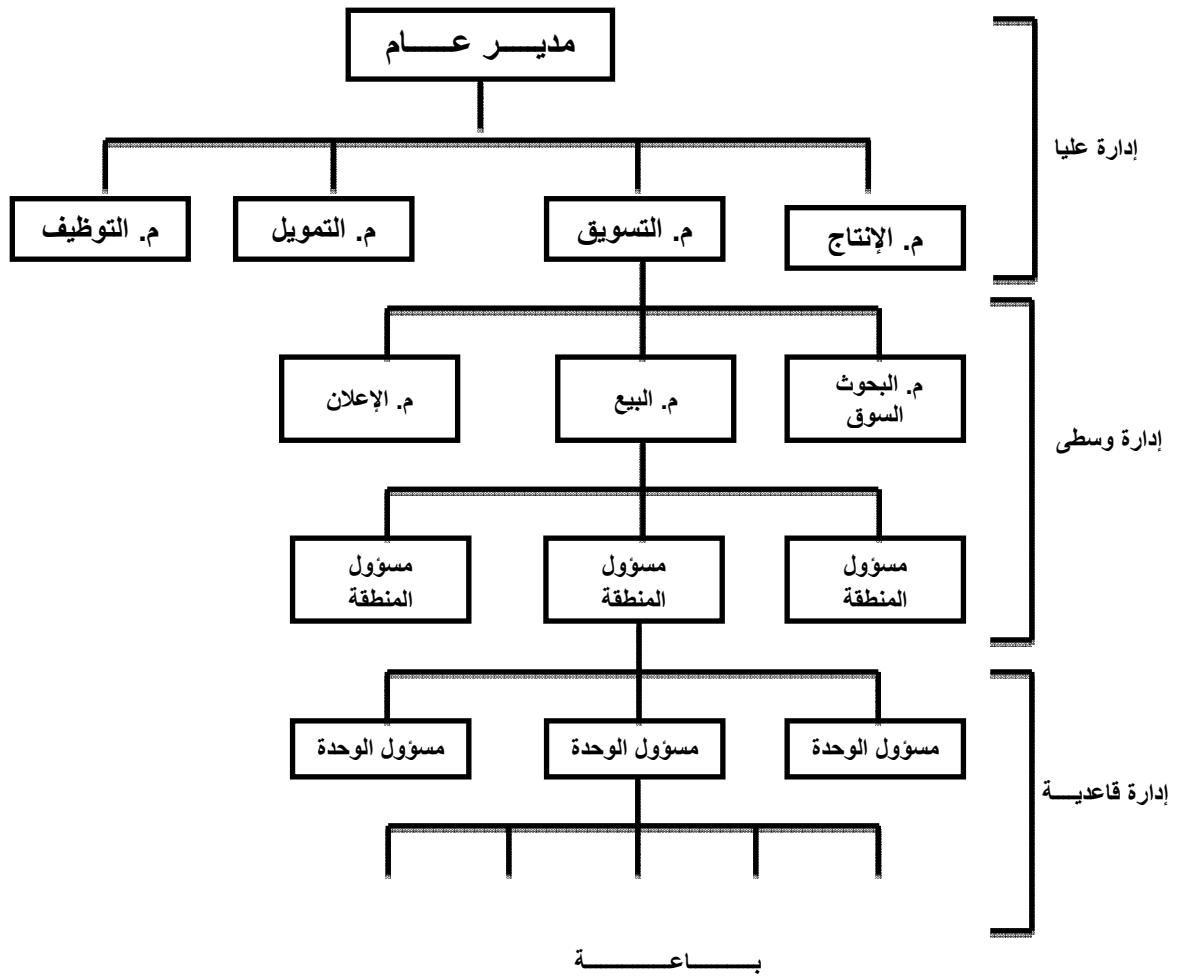
¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص25.

² - حمام محمد زهير، مرجع سابق، ص51، 52.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص23.

4-2-3- الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة حيث تجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتحويل والبيع¹، والشكل التالي يبيّن مستويات المسيرين:

الشكل رقم (13) - مستويات المسيرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية -



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق ص23.

¹ - نفس المرجع، ص24.

4-3- أنماط المسيرين:

4-3-1- المسير الأوتوقراطي: هو المسير الذي يحافظ على علاقاته الطيبة مع تابعيه فالأوتوقراطية أسلوب يولد الشعور بالرضا، لأنها تنتج اتخاذ القرارات بسرعة بواسطة العاملين الوسطاء (رؤساء المصالح، المكاتب) الذي يشكلون همزة وسط بينه وبين العاملين.

4-3-2- المسير المشارك: يعتمد المسير المشارك على إشراك موظفيه حول المسائل المعقدة للمؤسسة وإحاطتهم علما بكل المستجدات التي تحدث داخلها، وهو نمط حديث بدأ يظهر في المجتمعات الصناعية الحديثة، نظرا لقوة المنافسة.

4-3-3- المسير السائب: لا يؤمن المسير السائب بالمبادرات الشخصية، بل يطبق القانون باستعمال الطرق الرياضية داخل السوق وما يقوم به سوى التنسيق بين الداخل والخارج.

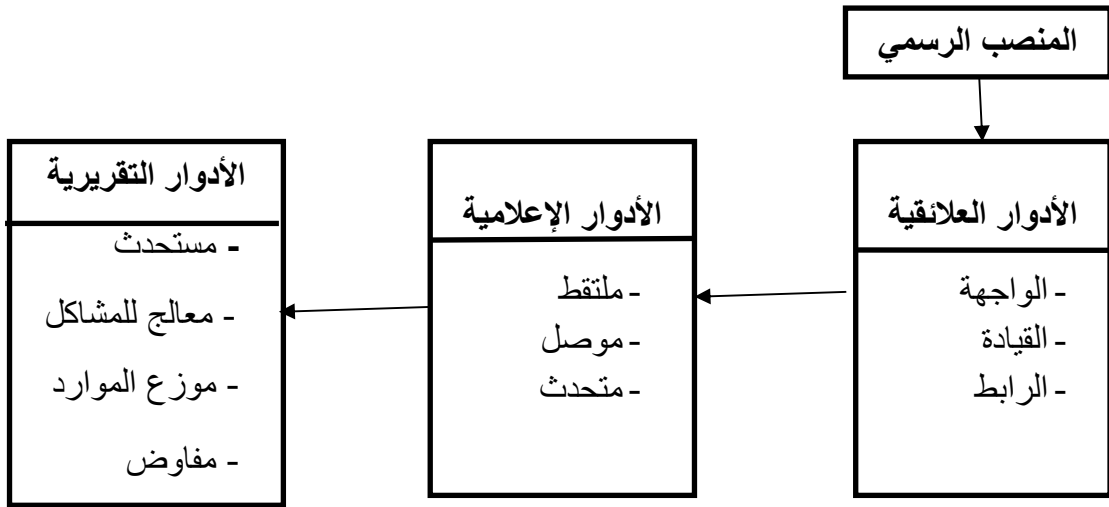
لا يمكن أن نجد مسيرا تتوفر فيه صفات التسيير الكاملة، لكن هناك من يستطيع أن يبلغ ذروة التسيير الناجح خاصة إذا ما اتّصف بصفات القيادة الفعالة التي منها:

- الرغبة في إتقان العمل وجودته.
- اعتبار العمل متعة، مع القدرة على التنفيذ والتنظيم.
- قوة الإرادة على التنفيذ.
- الهدوء أمام الأزمات الواقعية والنظرة الشاملة لمواجهة مشاكل التسيير.
- الانضباط واحترام الوقت والقوانين.¹

4-4- أدوار المسير: تتبع "منتزبرج Mintzberg" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فوجد أنّ المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها، إلا أنّهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - حمام محمد زهير، مرجع سابق، ص 52، 53.

الشكل رقم (14) - أدوار المسير -



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص 27.

4-4-1- الأدوار العلانقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- **الواجهة:** التي نقصد بها إفهام الآخرين بأنّ المسير، وهو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.

- **القائد:** يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

- **الرابط:** حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.

4-4-2- الأدوار الإعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- **الملتقط للمعلومات** التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.

- **الموصل لتعريف المرؤوسين** على مجريات الأمور.

- **المتحدث مع الجهات الرسمية** أو صاحب النفوذ في الداخل والخارج.

4-4-3- الأدوار التقريرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.

- معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
- المفاوضات: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.
- إنّ الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لاختصاص المسير أو المسؤول فمدير البيع مثلاً: يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية. أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.¹
- 5- أهداف التسيير: تهدف عملية التسيير إلى ما يلي:
 - تحسين نوعية المنتج بأقل تكلفة.
 - تنسيق الجهود الجماعية.
 - يعتبر التسيير أداة لتنفيذ مجموعة من الأعمال حسب الهيكل التنظيمي.
 - التنسيق بين الفرد والجماعة.
 - تمكين التفاعل الإيجابي بين العمال داخل المؤسسة ومختلف المشاريع بغرض تحقيق الأهداف.
 - تحقيق السياسات وبرامج الإدارة العليا.
 - استخدام الجهد الإنساني وتجنب ضياعه كما يقوم بالتنسيق بين الموارد خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
 - مراقبة ومتابعة التنفيذ.
 - تنمية مهارات المسير، حتى يتمكن من حل المشاكل التي تعترضه بعد تشخيصها ودراستها.²

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص28.

² - علي إبراهيم الأخضر، مرجع سابق، ص52.

ثانياً - أهم النظريات التسييرية

يعكس التطور في نظريات التسيير نمطا تراكميا في المعرفة تم الوصول إليها من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، كما يتميز الفكر التسييري بأنه فكر غربي لأنّ العالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية ويخضعها للتحليل والبحث العلمي، ويتم تجريب الوسائل والبدائل المختلفة للتعامل معها، وعلى ضوء نتائج هذه التجارب يتم الوصول إلى تقنين المبادئ والنظريات، وتصبح في متناول المديرين فالمبادئ والنظريات الإدارية ليست مجرد أفكار، وإنما هي حصيلة علمية للدراسة والبحث ولذلك فإنّ تتبع نظريات التسيير يرجع في بذوره إلى بدايات الثورة الصناعية التي مثلت تحديا أساسيا للمفكرين الذين تجاوزوا مع مقتضيات الظروف التي عاشوها، وعملوا على وضع الحلول للتعامل الأمثل معها فالحاجة أم الاختراع، والنظريات الإدارية ليست إلاّ أجوبة وحلولا لمشاكل موجودة، أو أجوبة لمشاكل يتم التنبؤ بإمكانية وقوعها بحيث يتم وضع الحلول لها مسبقا.¹

وقد تعددت اتجاهات الباحثين السوسيولوجية وغيرهم حول دراسة التنظيم ونظرياته، وهذا ما أدى إلى تنوع الدراسات التنظيمية وتباين وجهات النظر حولها، وإن عمل ذلك على تدعيم نظرية التنظيم وجعلها أكثر قدرة على إدراك التداخل بين العوامل العديدة التي تؤثر في بناء التنظيمات ووظائفه لكنه بدوره ضاعف من صعوبة تحديد مدخل سوسيولوجي مناسب لتحليل التنظيمات لأنّها تقوم على تراكم نتائج البحوث الإمبريقية دون وعي نظري كامل للإطار التصوري المستخدم من حيث جوانب النقص وعلاقته بالنظرية العامة.²

والواقع أنّ هذه المحاولات المبذولة من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيم والتسيير تمخضت عنها نظريات واتجاهات فكرية متباينة والتي تعبر عن اهتمام هؤلاء الباحثين، وتعكس في نفس وجهة نظرهم كيفية دراسة تسيير التنظيمات لأنّ باحثوا التنظيمات حاولوا دراسة

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص71.

² - دافيد سيفرمان، الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ط2، القاهرة: مكتبة نهضة الشروق، 1980، ص 09.

التنظيم والتسيير كل وفق تصوره ومفهومه لذلك، بالإضافة إلى أن مفهوم التنظيم يعد موضوعا لكثير من العلوم كالإقتصاد، والسياسة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع... إلخ.¹ ونظرا لتعدد هذه الاتجاهات النظرية لعملية التسيير، فقد حاول بعض الباحثين تصنيف هذه الاتجاهات وتقسيمها حسب تاريخ ظهورها أحيانا، أو حسب المدرسة التي تنتمي إليها مرّة أخرى.

وهكذا فقد مرّ الفكر التنظيمي والإداري بمحطات مختلفة من الآراء والاجتهادات والمدارس حيث تدرجت بنظرتها للعملية الإدارية بإخراجها من إدارة تقليدية إلى عملية أكثر تنظيما لحركة الإنسان، وافترضت به صفات أقرب إلى كائن ميكانيكي.²

ومنذ مطلع القرن العشرين يبدأ الاهتمام بالتسيير العلمي للمؤسسة حيث ظهرت عدة أساليب تسييرية كانت تشترك في هدف واحد هو الكفاءة والفاعلية في التسيير، ورغم أنّ الهدف المنشود كان معروفا إلا أنّ طرق التسيير المعتمدة لتحقيقه لم تكن واحدة، فقد اقترح البعض تسيير المؤسسة انطلاقا من إحداث تغييرات على هيكلها التنظيمي بينما يرى الآخرون أنّ المؤسسة تواجه مشاكل كبيرة عندما تحاول تغيير هيكلتها، وهناك البعض الآخر انصب تصورهم للتسيير على العلاقات الإنسانية إضافة إلى كل هذا نجد تيار آخر يرى بأنّ تسيير المؤسسة ينطلق في أساسه من التعامل مع العديد من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض، هذه المتغيرات تزداد في العدد وفي درجة التعقيد كلما ازدادت المؤسسة اتساعا، وبالتالي لا بد من أخذ هذه المتغيرات التي يتحدد جزء منها بعوامل خارجة عن إدارة المؤسسة بعين الاعتبار.

وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال من الأساليب التسييرية التي ظهرت منذ بداية القرن العشرين والتي سنتناولها حسب ظهورها التاريخي وهي:

✓ التسيير الكلاسيكي (1900-1930).

✓ التسيير بالعلاقات الإنسانية (1930-1960).

¹ - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف، 1975، ص 73.

² - ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 08.

✓ التسيير الحديث (1960-1990)¹.

لكننا سنشير قبل ذلك إلى بعض المساهمات المبكرة في مجال التسيير، وإلى ظاهرة تقسيم العمل التي تعتبر أساس التنظيمات الحديثة، والتي كانت قد اتخذت أبعادا جديدة نتيجة لاقترانها بالثورة الصناعية منذ أكثر من قرنين.

1- مساهمات مبكرة في الفكر التسييري: إنّ الأفكار والمفاهيم التسييرية ليست بالجديدة والتنظيم نفسه قديم قدم التاريخ، فالإنجازات الكبرى التي حققها الإنسان القديم كالأهرامات والأصوار والمعابد والقصور وغيرها، ما هي إلا دليل على ذلك، فقد عرفت الكثير من الدول والحضارات القديمة أنظمة إدارية متقدمة بالقياس إلى أزمنتها² ولذا سنتناول بعض الإسهامات المبكرة لدى بعض المفكرين الذين كانت لأفكارهم التأثير المباشر أو غير المباشر في الفكر الإداري والتسييري وهم (نيكولا مكيافيللي Nicola Machiavelli) و(آدم سميث Adam Smith)³ و(ابن خلدون Iben khaldoun)⁴.

1-1- نيكولا مكيافيللي: يرتبط اسم "مكيافيللي Machiavelli" بمفهوم الانتهازية ومقولة "الغاية تبرر الوسيلة"، فقد قدم في كتابه "الأمير" عدة نصائح في كيفية محافظة الأمير على الحكم والإمارة، ولكنه أيضا أكد على مفهوم أساسي في الإدارة الحديثة، وهو موضوع القيادة وكان سبّاقا إلى التفريق بين مفهوم السلطة ومفهوم القيادة، حيث بيّن أنّ القيادة تعتمد على مدى القدرة على إرضاء المرؤوسين، وعلى مدى قبولهم بالرئيس وإعطائه الولاء، وهذه أفكار لم تتغيّر كثيرا ومنذ القرن السادس عشر عندما وضع "مكيافيللي" كتابه "الأمير" وحتى الآن، لذلك فهو يستحق الإشارة إلى أنّ أفكاره لا تزال حاضرة حتى الآن، بل إنّ المنظور السياسي للتنظيم الذي

¹ - صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار (دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة)، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، 2006، ص09.

² - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط4، ج1، مرجع سابق، ص63.

³ - محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص74.

⁴ -Ibn khaldoun, Discours sur l'histoire Universelle, Al Muqaddima, Traduit par : Monteil, Paris: Sindbad, 1978 p10.

يعتبره مسرحاً سياسياً تتصارع فيه الإرادات وتتحدد السياسات لا يختلف كثيراً عن نصائح "مكيافيلي" للأمر إذا فشلت الطرق والأساليب الصحيحة للمحافظة على الحكم.¹

1-2- آدم سميث Adam Smith: يعتبر "آدم سميث" من أهم واضعي أسس الاقتصاد السياسي، فهو أبو الاقتصاد وأحد أبرز رواد الليبرالية الاقتصادية، ورأى "آدم سميث" بأن الوصول إلى الثروة هو الغاية الأساسية للاقتصاد، ومن المواضيع التي تطرق إليها (العمل القيمة، الربح، السعر، التوزيع...) أثر بالغ في تنظيم علم الاقتصاد السياسي.

واعتبر "سميث" بأن قياس ثروة كل أمة تقاس بقدرتها الإنتاجية، وتناول الإنتاجية كمقياس للثروة التي يمكن مضاعفتها بتقسيم العمل، واهتم بطرق توزيع الثروة في المجتمع ووسائل تنظيم التجارة وتقسيم العمل، إضافة إلى أطروحته المتعلقة بحرية السوق واليد الخفية التي تساهم في دفع الحركة الاقتصادية وتشجيع الاستثمار ودعوته إلى الحد من تدخل الدولة المباشر في تنظيم العمل.² وهكذا بهو يعتبر من أهم المفكرين القدامى الذين تناولوا موضوع تنظيم العمل وكيفية الوصول إلى الثروة والإنتاجية.

2- الفكر التسييري الكلاسيكي: يؤرخ لهذه النظريات بأنها ظهرت في نهاية القرن 19م وبداية ق 20 م، في أوروبا، وتعرف هذه النظريات بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة باعتبارها بدايات إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث تم التعامل مع موضوع الإدارة كعلم، وتشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الافتراضات الأساسية، وإن كانت تختلف في المنهجية المتبعة، وفي مستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين، الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في عملية التنظيم والتسيير، وسنتناول نظرية كل من: مدرسة التسيير العلمي (فريدريك تايلور Frederick Taylor) والمدرسة العملية التسييرية (هنري فايول Henri

¹- Nicola Machiavelli ,**The prince** , New York: New American library of World Literature, 1952,P-P 48-50.

²- آدم سميث، بحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم، ترجمة: حسيني زينه، بيروت: معهد الدراسات الإستراتيجية، 2007، ص 264.

(Fayol) والمدرسة البيروقراطية الرشيدة (ماكس فيبر Max Weber) باعتبارها جميعا تندرج تحت النمط الأول من النظريات.¹

2-1- مدرسة التسيير العلمي (فريدريك تايلور): نشأت الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن 20م في الولايات المتحدة الأمريكية، فيما يكمن تسمية بحركة المهندسين الصناعيين الذين كانوا المساهمين الأوائل في تطوير الإدارة، ابتعادا عن طرق الإدارة السابقة النابعة من التجربة والخطأ والحدس والتقدير والتي سادت روح الصناعة والإدارة ابتداء من الثورة الصناعية وحتى أواخر القرن 19م²، وفي الغالب إنّ أصحاب هذا الاتجاه هم مهندسون ميكانيكيون، أو مشرفون من ذوي الخبرة الذين راحوا يرسخون الاتجاه نحو التسيير العلمي. باعتبار أنّ هذا التسيير نظام يستهدف التوصل إلى طرق وأساليب أكثر كفاية لاستعمال الآلات والجسم البشري بقصد زيادة الكفاية الإنتاجية ويعتبر المهندس (فريدريك تايلور F.taylor) من أبرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أنّ العمال يتباطؤون ويتكاملون، ولا يستعملون أعضاءهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان هدف اكتشاف ما سماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل، عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع من إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.³ وهكذا فإن مدرسة التسيير العلمي لـ "تايلور" أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة بل إنّها ثورة فكرية⁴، أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وفي تفكير العمال نحو الإدارة، وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض.⁵

وذلك من خلال ما أجراه من دراسات حول الحركة والزمن ويقوم هذا الأسلوب على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون بطرق متعددة
مثّل:

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

² - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)، بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص19.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ط4، ج1، مرجع سابق، ص70.

⁴ - Frederick Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Alger : ENAG, 1992, P54.

⁵ - عادل حسن، الأفراد في الصناعة، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1971، ص73.

- اختصار الحركات الزائدة.

- تحسين تتابع الحركات المستبقة.

- تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه.

- تأمين تزامن أفضل من الحركات.

وقد استعان بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة وساعات خاصة لتسجيل الوقت.

• **مبادئ التسيير العلمي لتايلور:** حدد تايلور هذه المبادئ في كتابه "مبادئ التسيير العلمي" الصادر سنة 1911¹ وتتلخص هذه المبادئ في:

✓ انتقاء الشخص الأجدر للقيام بالمهمة وتلقيه الطريقة المعمول بها داخل المؤسسة.

✓ قياس الوقت (الكرونومتر) لتحديد وتيرة العمل وحركاته، حيث يتطلب ذلك تشكيل نسق متقن للتوقع الإنتاجي والتنسيق بين مختلف عناصر العمل المجزأ والمتسلسل.

✓ وضع نظام التحفيز المالي الذي يختلف على حسب العمل المنجز.

✓ فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ بتقسيمها بين المسؤول ومرؤوسيه.²

✓ وجوب تخصيص مشرفين للإشراف على العمال وتوجيههم فنيا، إذ لا ينتظر أن يؤدي العمال عملهم على الوجه الأكمل إذا تركوا لأنفسهم دون رقيب أو ملاحظ، أو إذا عملوا تحت إشراف غير منظم لمشرفين غير مدربين أو مرهقين بالأعباء والمسؤوليات الأخرى.

✓ ألا يكتفي بالتوجيهات الفنية وحدها، بل يجب أيضا الاعتماد على نظام الأجور الحافزة لأنّ العمال لا يتجاوبون مع التعليمات والطرق الحديثة لأداء العمل ما لم يتأكدوا من البداية من أنّ هذه التجديدات سوف تزيد من أجورهم وذلك بمشاركة في عملية زيادة الإنتاج...

✓ تحليل وتركيب العمليات التي تتألف منها العملية الإنتاجية بغية الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل وهي الطريقة التي تتطلب جهودا بسيطة حتى لا يرهق العامل.³

✓ تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل من أجل المساهمة في زيادة الإنتاج.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ط4، ج1، مرجع سابق، ص ص 70، 71.

² - Frederick Taylor, Op, cit, P-P 67-70.

³ - جبارة عطية جبار، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، 2001، ص ص 29، 30.

وقد انتشرت هذه الدراسات في أوروبا، وأخذت تطبق في المصانع الكبرى، وقد لاقت معارضة شديدة أي أنّ المعارضين من قبل العمال أكثر من المؤيدين وعموما جاءت عدة انتقادات للنظرية التاييلورية منها:

✓ اتهامه بالتحفيز للإدارة ضد مصلحة العمال، فلم تعمل الإدارة على زيادة الأجور رغم زيادة الإنتاج.

✓ عدم اهتمامه بالعلاقات الاجتماعية في محيط العمل وأثرها على الإنتاج، ومع ذلك تبقى تلك التجارب الإسهامات الأولى في الاهتمام بمشكلات المصنع من خلال إجرائه للبحث الميداني وضرورته للتعرف على أوضاع العاملين في الصناعة، الأمر الذي أدى فيها بعد ذلك إلى تتابع الدراسات الميدانية في هذا المجال¹.

2-2- مدرسة العملية التسييرية لـ (هنري فايول): تبرز مساهمة "هنري فايول" من خلال كتابه الذي ألفه تحت عنوان "الإدارة العمومية والصناعية" والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع "فريدريك تاييلور" حيث يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة إلا أنّ اختلافهما من زاوية الدراسة كان وكما عرضنا سابقا بالنسبة لـ "تاييلور" فقد ركز على دراسة المستويات الدنيا للتنظيم (تحليل الوظائف، دراسة الحركة والزمن) بينما "فايول" أولى عناية بالعملية التسييرية في حد ذاتها أو ما يسمى بالتسيير على مستوى الإدارة العليا لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه وإنّ النظام السليم يقوم على بعض الشروط المميزة التي يطلق عليها مبادئ الإدارة العلمية²، كما يختلفان من حيث الخلفية العلمية، فهو لم يبدأ حياته العلمية عاملا بل مديرا في أحد الشركات في بلده فرنسا وقد تعلم من خبراته أنّ هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها

¹ - محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005، ص ص20، 21.

² - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1982، ص141.

للحصول على إنتاج أفضل ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات والمستويات.¹

2-2-1- عناصر التسيير حسب "فايول": ما يمكن أن نبرزه من خلاله ما توصل إليه "فايول" يمكن بالدرجة الأولى في تعريفه للإدارة التي قسمها إلى 6 عمليات كبرى² والتي تتمثل في:

- **القسم الفني:** ويشمل عمليات الإنتاج والتصميم والتحويل.
 - **القسم التجاري:** يقوم بالشراء والبيع والمبادلة.
 - **القسم المالي:** يهتم بتدبير رأس المال واستخدامه بأفضل الطرق الاقتصادية.
 - **قسم التأمين:** لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة.
 - **قسم المحاسبة:** لتحديد طرق المحاسبة والأعمال الإحصائية.
 - **قسم التسيير:** مهمته التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة وقد ركز على هذا القسم الأخير نظراً لأنّ وظائفه هي الوظائف التسييرية نفسها ولاحظ أن المهارة التسييرية عكس المهارة التقنية تكتسي أهمية أكبر كلما اتجهنا في قمة الهرم التنظيمي.³
- 2-2-2- عناصر الوظيفة التسييرية:** اشتهر "فايول" بمقولته المشهورة "التسيير هو التنبؤ التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة) يرى أيضا فايول أن "كفاءة الإدارة تركز على الكفاءة الرئيسية للقادة الكبار والكفاءة المهنية المميزة للمؤسسة تركز على الكفاءة الأساسية للأعوان.⁴
- وعموماً يمكننا تحديد هذه العناصر بشكل مدقق كما يلي:

-التخطيط: يستند "فايول" بالنسبة للتخطيط على بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة ويستوجب التخطيط السليم في رؤية الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة، أمّا فقدانه أو فشله فهو دليل على عدم الكفاية التسييرية.

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص78.

² - عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، الجزائر: مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2006، 2005، ص85.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ط4، ج1، مرجع سابق، ص75.

⁴ - عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص85.

- **التنظيم:** يعني إمداد المؤسسة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته، مثل المواد والمعدات ورأس المال والمستخدمين وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.
 - **إصدار الأوامر:** لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر، إنّما هي عملية توجيه وقيادة وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل:
 - المعرفة الواسعة بموظفه.
 - القدرة على استبعاد الأشخاص غير الأكفاء.
 - القدوة الحسنة.
 - عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات.
 - **التنسيق:** أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.
 - **الرقابة:** للثبوت من إتباع ما قرر ورسم من خطط وتعليمات ومبادئ.¹
- 2-2-3- المبادئ العامة للتسيير عند "فايول":** حدد "فايول" أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:
- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
 - توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
 - الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
 - وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مديراً واحداً مسؤولاً عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفاً واحداً.
 - أولوية مصلحة العامل عن المصالح الفردية.
 - ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
 - إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
 - التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
 - التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط4، ج1، مرجع سابق، ص ص76، 77.

- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.

- تشجيع المبادرة الفردية.

- تشجيع روح الفريق.¹

2-3- البيروقراطية الرشيدة لـ"ماكس فيبر": يعود استعمال مصطلح البيروقراطية لأول مرة سنة 1745 من قبل الاقتصادي الفرنسي "فانسان دي غورني Vincent de Gourny"² أما الكتابات العلمية حول البيروقراطية بدأ في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين على يد ثلاثة هم: "موسكا Mosca، وميشلز Michels، وفيبر Weber".³

ويعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" من أهم المنظرين للاتجاه البيروقراطي حيث اهتم بتطوير الإدارات ووضع عددا معينا من القواعد العقلانية غير الشخصية من أجل فرض السلطة في المنظمات، التحديد الدقيق لمناصب العمل والحياة المهنية للمأجورين في نطاق سلمي جد محدد ومدروس. وقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.

لذا فقد لاحظ أنّ العامل الأساسي الذي يتسبب في فشل التنظيم الإداري لتلك الفترة هو ظاهرة محاباة الأقارب (Népotisme)، بحيث كانت العلاقات الاجتماعية عديدة وحميمة إلى حد أصبحت فيه القرارات العقلانية واللاشخصية نادرة، بل غير ممكنة، فاستخلص أنّ النمط التنظيمي الأمثل هو ذلك الذي يعتمد على فصل أفراد المؤسسة الواحدة، إجبارهم على التخصص التقني، إدارتهم وتقييمهم بطريقة رسمية حتى تسود علاقات لا شخصية في العمل.⁴ وينظر "ماكس فيبر" للتنظيم البيروقراطي على أنّه يتوافق مع التسلط الشرعي العقلاني (domination légale rationnelle) وهذا ما يعارض الفكر السائد المبني على التسلط الكارزماتي (Charismatique) المؤسس على الإيمان بالمزايا غير العادية للقائد، وكذلك

¹- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص ص 78، 79.

²- Alfred Sauvy, Bureaux et Bureaucratique (que sais je), Paris : P.U.F.1967, P6.

³- أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن)، بيروت: دار النهضة العربية، 1979، ص ص 86، 87.

⁴-William Ouchi, Théorie Z (faire face au défi japonais), Paris : Inter Edition, 1982, PP 72, 73.

يعارض الفكر المبني على التسلط التقليدي (Traditionnelle) المؤسس على طاعة العادات والتقاليد، هذين التيارين الفكريين الذين سادا في ألمانيا خلال ق 19م، اللذان كان ينظر إليهما كمخلفات العهد الإقطاعي وهما بذلك يعرقلان نمو الصناع الناشئة.¹

ويعتبر تحليل "فيبر" للبيروقراطية امتداد لتحليله للسلطة القانونية التي اعتبرها مؤثرا لنضج علاقات السلطة في المجتمع، فقد اعتبر "فيبر" أن المنظمات الكبرى التي تنشأ في المجتمع الرأسمالي تمثل مرحلة تحول في طبيعة السلطة السائدة في المجتمع، فهذه المنظمات تسيّرها اعتبارات عقلانية وتسودها علاقات تقوم على أسس موضوعية، لأنّ بناء السلطة التي تستند إليها هذه المنظمات هي السلطة القانونية ذات الطابع الموضوعي الرشيد.²

فالشرعية البيروقراطية في نظر "ماكس فيبر" ترتكز على الإيمان بشرعية القوانين والقواعد التي تمكّن المالك للسلطة من الأمر والنهي، أي المرؤوسين لا يخضعون لمالك السلطة كولاء له ولا يخضعون لمالك السلطة وفاءاً للتقاليد والعادات، وإنما يخضعون لأوامره لكون القوانين والقواعد التنظيمية والتسييرية هي التي تفرض ذلك، هذا النمط من التنظيم العقلاني، غير المشخص، المبني على الجدية والدقة والانضباط والتنبؤ والكفاءة يعتبر أرقى بكثير من الأنماط الأخرى المذكورة خاصة فيما يتعلق بالفاعلية.³

2-3-1- أشكال السلطة: (مراحل التسيير البيروقراطي): قسم "ماكس فيبر" مراحل تطور

المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل هي:

- **مرحلة السلطة التقليدية:** تتسم المجتمعات التي تمر بهذه المرحلة بأنّ شرعية القادة السياسيين الإداريين تتبع من أصول تقليدية مثل الوراثة، والجاه، والنسب، أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائياً وغير كفاء.

- **مرحلة السلطة الكارزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأنّ السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي

¹ -Cambemale Pascal et Alberto Tony, *Comprendre L'entreprise*, France : Nathan, 1999, P25.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، 89.

³ - Cambemale et Alberto, op.cit, p25.

إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما، ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسيه، إذ أنه وما إن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدني من حيث الكفاءة والدقة.¹

- **مرحلة السلطة القانونية:** تقوم هذه السلطة على أسس موضوعية، وتمارس من خلال منظمات رسمية في المجتمع، وتكتسب هذه السلطة شرعيتها من كون القواعد الرسمية المنظمة لها عادلة،² ويشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا وقد كان "فيبر" في دراساته معنيا بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة، كما كان شأن "فريدريك تايلور"، وقد اعتبر "فيبر"، النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصورا لواقع إداري موجود في دولة ما.³

2-3-2- خصائص التسيير البيروقراطي حسب "فيبر": لقد حدد "فيبر" خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

- التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي أي وجود نظام هرمي للسلطة يوضح مكان كل شخص في التنظيم.

- التخصص الدقيق أي أن لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.

- الاختيار العقلاني للأشخاص وفقا للمؤهلات المطلوبة والتي تكون على أساس الكفاءة وفي ظل المنافسة ويتم ذلك باشتراط الشهادات، وتنظيم المسابقات.

- دوام المرتب الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص وللاقدمية في التنظيم.

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص ص79، 80.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص89، 90.

³ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص ص80.

- فصل الملكية عن التسيير إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه.¹
- تتطلب البيروقراطية تدريبا متخصصا، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.
- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له.
- يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأنّ معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة.²
- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، وكذا وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب بكل ما تشتمل عليه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق وقد اشتق اسم هذا النوع من التنظيم من المكتب ذاته (Bureau أو Buro).³

3- المدرسة النيوكلاسيكية

3-1- التسيير بالعلاقات الإنسانية:

جاءت ظروف العصر التي نشأت فيه نظرية العلاقات الإنسانية بمثابة الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية الإنتاجية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، فقد ظهرت هذه النظرية كغيرها من النظريات المفسرة لطبيعة تأثير الصناعة أو غيرها من الظواهر والمشكلات على نوعية البناءات والنظم والأنساق الاجتماعية كما جاءت لتعكس لنا مدى حرص العلماء والمتخصصين في العلوم الاجتماعية، ولا سيما علماء الاجتماع الصناعي الذين تنسب اهتماماتهم وانتماءاتهم إلى مؤسسات أكاديمية وعلمية مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي المختلفة، وهذا بالفعل ما عزز أهمية نظرية العلاقات الإنسانية واعتباراتها من أهم النظريات التي يهتم بدراستها وتحليلها كثير من المتخصصين في فروع علم الاجتماع كافة

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ط4، ج1، مرجع سابق، ص81.

² - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت)، ص118.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط4، ج1، مرجع سابق، ص81.

مثل علم التنظيمات، وعلم الاجتماع الصناعي منذ أن ظهرت في أوائل الثلاثينات من نهاية القرن العشرين،¹ وقد استفاد هذا الاتجاه الاجتماعي من النتائج التي توصل إليها الاتجاه السابق، فقد تبين أنّ الاتجاه التaylorي (المادي) قد انحصر في تنظيم حركات العامل والزمن اللازم لها بينما هذا الاتجاه (الاجتماعي) فقد حاول فهم سلوك العمال، وبطبيعة الحال لم يأتي هذا الاتجاه فجأة بل استغرق عدة سنوات.²

ومن بين العوامل التي ساهمت في ظهور هذا الاتجاه، تدهور الصناعة في المؤسّسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسّسات أو رؤوس الأموال، والقائمين على إدارة الشركات الصناعية، وأيضا اهتمامات الطبقات العاملة، وكثير من الأوساط السياسية المهمة بصنع القرارات ورسم الاستراتيجيات القومية داخل أوروبا الغربية والولايات المتحدة، كما ظهرت كثير من الخسائر في المنتجات وتدهور أنواعها وجودتها، وحدوث العديد من الإفلاس الاقتصادي والتجاري سواء للشركات الصناعية والبنوك والشركات التجارية والخدمات التي ترتبط عموما بازدهار تدهور الإنتاج الصناعي، أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة داخل هذه الشركات وذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة وهذا ما ظهر في اهتمامات أصحاب نظرية الإدارة العلمية، والتكوين الإداري... التي بالرغم من أهمية النتائج العملية والعلمية التي توصلت إليها النظريتين إلا أن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية وجدوا أنفسهم مهتمين بدراسة قضايا الصناعة والإنتاج... وقد جاءت كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونتائجهما... وقد اهتمت القضايا التي تم إهمالها من قبل النظريتين وركزوا على دراسة العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل ودورها في زيادة الإنتاجية داخل المصانع.³

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، بيروت: دار النهضة العربية، 1999، ص 105.

² - محمد عبد المولى الدقس، مرجع سابق، ص 23، 24.

³ - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 107، 108.

وقد برز عدة مفكرين في هذا الاتجاه حاولوا الاهتمام بالجانب الإنساني داخل مكان العمل من أبرزهم "التون مايو" Elton Mayo، شستر برنارد Chester Bernard، لويد وارنر L. Warner.

3-1-1- تجارب هاوثورن لـ "التون مايو": لقد جاءت "هاوثورن" المعروفة بتجربة غرفة الاختبار، التي قام بها "التون مايو" وزملائه بمصنع "هاوثورن" لصناعة أجهزة التلفون التابع لشركة "ويستيرن إلكتروك"، حيث كان المصنع يعاني من مشكلات في الإنتاج، مما دعى "مايو" للقيام بالدراسة لوضع تفسير لهذه المشكلات ومعالجتها، وقد استغرقت الدراسة خمس سنوات من (1927، 1932) وقد أجريت التجربة على مجموعة مؤلفة من ست عاملات، تم اختيارهن لمسئولة عن العمل من بينهن، وقد وضح الباحثون لهن الهدف من إجراء الدراسة وهو التعرف على أثر العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج، وقد اشتملت التجربة على عدة مراحل وكانت تطبق فترات الراحة المختلفة، مع ملاحظة مدى زيادة الإنتاج بالإضافة إلى تقديم وجبة إفطار، ثم تتابعت التجارب مع تغيير أوقات العمل، وكان الإنتاج يزداد، وفي المرحلة الثانية عشر الأخيرة تم إلغاء فترات الراحة ووجبات الطعام وأعيد نظام العمل السابق، وكان من المتوقع انخفاض الإنتاج لدى العاملات إلا أن المفاجأة كانت في ارتفاع مستوى الإنتاج فتوصلت الدراسة إلى أن الظروف الفيزيائية لم تؤثر في مستوى الإنتاج ولهذا تأكد للباحثين أن زيادة الإنتاج إنما تعود إلى العلاقات الاجتماعية الطيبة التي تربط الفتيات ببعضهن فهي السبب في زيادة الإنتاج أي أن الظروف الاجتماعية للعمل هي التي ساهمت بزيادة الإنتاج.¹ وفي الأخير دلت الحقائق التي توصل إليها "مايو" على أن العمال لا يستجيبون كأفراد أو شخصيات منعزلة وإنما هم يستجيبون كأعضاء في جماعات عمل وتؤثر إلى حد كبير علاقاتهم المباشرة مع زملائهم على سلوكهم، كما تتأثر إنتاجية العمال بعلاقتهم مع زملائهم الآخرين وبانفعالات أقرانهم، كما دلت الحقائق التي إنتهى إليها "مايو" من ناحية أخرى على أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها العامل، ذلك لأنه غالبا ما

¹ - محمد عبد المولى الدقس، مرجع سابق، ص 25، 26.

يحتفظ العمال بمستوى محدد لإنتاجيتهم ولا يقل عن مقدرتهم الطبيعية في الإنتاج، حتى عندما تكون محاسبتهم على الإنتاج في ضوء عدد القطع المنتجة بالفعل.

أكدت أيضا جهود "مايو" أنه حينما يعمل الأفراد معا يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي قد لا يتبع خطوط التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة، بحيث يوجد هذا النسق الاجتماعي ليقوم علاقات اجتماعية غير رسمية ومعايير متفق عليها وأهدافا وقيما، وما إليها في كل تنظيمات العمل، وتكون له آثاره الهامة على الأداء والإنتاج.¹

3-1-2- شستر برنارد والأنظمة التعاونية: يعود الفضل لـ "برنارد Bernard" في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك في الحوافز السلبية فقد أكد "برنارد" على أنّ السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهدا على تسهيل عملية الاتصالات، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليبذلوا أقصى طاقاتهم، وقد ركز "برنارد" على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلا إذا اعتقد أنّه يتلقى حوافز عادلة مقابل ما يقدمه لها وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقة القصوى في العمل، وقد اعتقد "برنارد" في أفكاره هذه على خبرته كمدير في شركة "نيوجرسي" بل وشركة (AT et A) للاتصالات، وقدم خلاصة تلك الخبرة في كتابه "وظائف المدير".²

3-1-3- لويد وارنر ومدرسة شيكاغو: تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية وبالتحديد خلال عام 1954 عندما شكلت لجنة علمية أو فريق بحث أكاديمي بقيادة "لويد

¹ - علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 67.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص 85.

وارنر L. Warner " بجامعة شيكاغو، وضمت كلّ من "جاردنر Gardner" و"دافيز Davis" و"هاريسون Harbison"، و"هوجير Huger"، لتشكل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة المذكورة، وبدأت هذه اللجنة تدرس العلاقات الإنسانية ليس فقط داخل المؤسّسات الصناعية، كما فعلت وركزت التجارب السابقة خلال العشرينيات وحتى الأربعينيات من القرن الحالي، ولكن اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسّسات ذاتها، والتركيز عموماً على دراسة العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضاً علاقة المؤسّسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي ومدى التأثير المتبادل بينهما كما استعان "لويد وارنر" وفريق بحثه بمجموعة من المفهومات السوسولوجية المستخدمة من قبل علماء الاجتماع عند دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة، الثقافة عند تحليل، البناء الاجتماع للمصنع ككل والاهتمام عموماً بدراسة العلاقة المتبادلة بين المصنع والبيئة الخارجية، علاوة على ذلك أيضاً دراسة العمليات والبيئة الداخلية للمصنع ذاته ومدى تأثرها بالعوامل الخارجية، وهكذا جاءت تصورات "وارنر" وزملاؤه بضرورة أن تتجه البحوث والدراسات نحو معرفة العلاقة المتبادلة بين المصنع كنسق أو نظام اجتماعي والنسق الأكبر (المجتمع) الذي يوجد فيه والذي يعتبر أكثر شمولاً من الأنساق الفرعية الأخرى.¹

3-2- النظريات السلوكية وتفسيراتها للتسيير: إنّ هذا الاتجاه السلوكي هو نقيض الاتجاه الكلاسيكي وأفكاره، حيث جاء كردة فعل على افتراضات المنهج الكلاسيكي الذي ركز بدوره على الحافز الاقتصادي، فالمناهج السلوكية التي ظهرت نتيجة لتجارب "هاوثورن" في مصانع "ويستين إلكتروك" الأمريكية اهتمت بالعنصر البشري وبخلق علاقات إنسانية بوصفها الأهم والأكثر تأثيراً على العمل ومن أبرز رواد هذا المنهج "التون"² كما ذكرنا سابقاً وقد سميت بمدرسة العلاقات الإنسانية بينما هذا الاتجاه السلوكي فقد ركز أصحابه على دراسة وفهم طبيعة العملية الإدارية وديناميكتها في ضوء الاتجاهات السلوكية على اعتبار أنّ الإدارة العامة ما

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 117، 118.

² - Christian Marmuse, *Politique Générale (langages, intelligence, Modèle et choix stratégique)*, Paris: Economica, 1992, pp179, 180.

هي إلاّ إدارة للعنصر الإنساني في المنظمات المختلفة، وأنّ المنظمة تجمع إنساني في المقام الأول.

ولقد أثرى هذا المدخل كتابات وإسهامات علماء النفس والاجتماع بما تحتويه من مفاهيم ومناهج تم توظيفها لدراسة التسيير بصفة عامة¹، ومن أبرز رواد هذا الاتجاه نذكر "أبراهام ماسلو Abraham Maslow، دوغلاس ماكريجور Douglas Mac Gregor، فريدريك هيرزبرغ Herzberg Frédéric".

3-2-1- نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو": اقترح "ماسلو" تصنيفا لاحتياجات الفرد من الأولية إلى المجردة، الفيزيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقديرية، تحقيق القدرات الذاتية، وأكد على ضرورة إشباع الحاجيات الأولية، وبما أنّ الرغبة التي قد تم إشباعها تصبح عديمة التأثير فيقتضي الأمر اللجوء إلى محفزات أكثر فعالية وبالتالي إلى الحاجيات المجردة²، ويرى بأنّ الفرد لا يسعى للعمل نحو تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية فقط، بل أنّ الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية وفي بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية³، ولهذا قدم "ماسلو" نظرية "هرم الحاجات" تحتوي على خمسة مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في سلم هرمي طبقا لأهميتها النسبية على النحو الموضح⁴.

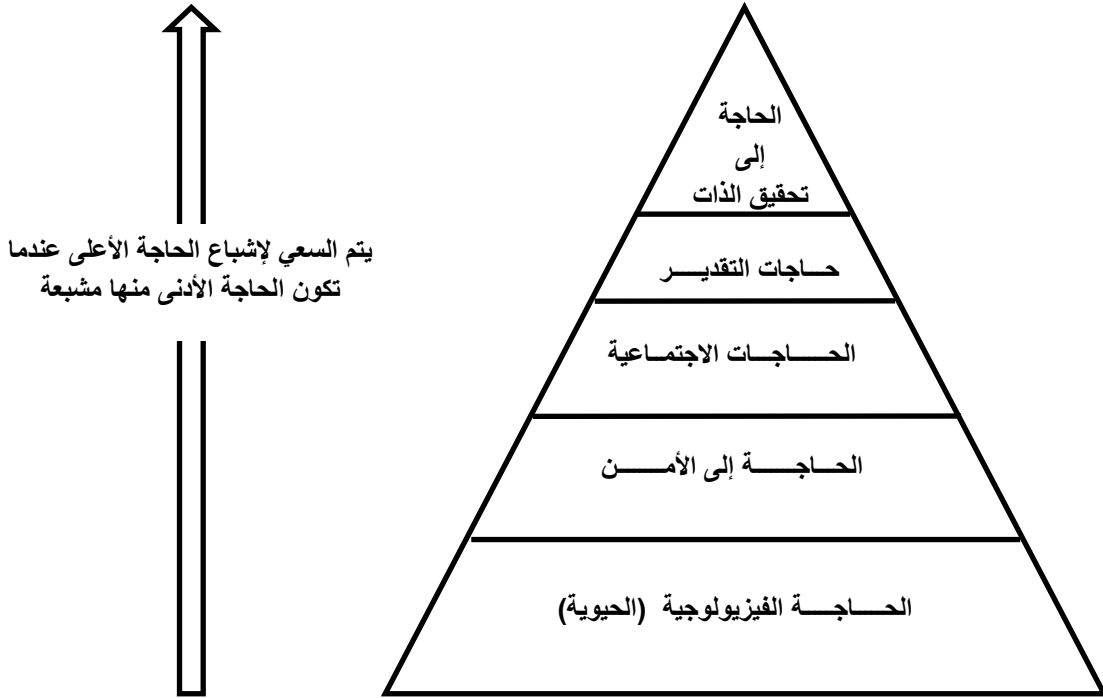
¹ - إبراهيم عبد الهادي محمد الملبجي، مرجع سابق، ص ص108، 109.

² -Raymand Alain Trietart, **Le Management**, 7ème Edition, Alger : Dahleb, 1995, P76.

³ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 27.

⁴ - طارق طه، مرجع سابق، ص 144.

الشكل رقم (15) - هرم الحاجات لماسلو -



المصدر: طارق طه، الإدارة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008، ص146.

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** تتضمن جميع الحاجات الإنسانية الضرورية للفرد مثل الحاجة للبقاء، الطعام، الشراب، النوم، الإشباع الجنسي، وأي متطلبات جسدية أخرى (كممارسة الرياضة، الاستحمام، تلقي العلاج).

ب- **الحاجة إلى الأمن:** تتمثل في شعور الفرد بالأمان والحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها وتفترض هذه النظرية أنّ الفرد لا يبدأ في التفكير حول إشباع تلك الحاجة، إلا عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية له...

ج- **الحاجة الاجتماعية:** ... تتمثل في الحاجة نحو التفاعل مع الآخرين، وحاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة تضمنه وتدافع عن مصالحه المشتركة معه، والحاجة لأن يكون الفرد مقبولا من الآخرين، وأن يكون له أصدقاء ويتمتع بسلطة.

د- **الحاجة إلى التقدير:** تعني حاجة الفرد لأن يشعر بأنّه محل تقدير واحترام من المجتمع الذي يعيش فيه، ويرى علماء السلوك أنّ إشباع حاجات التقدير يبدأ من احترام الفرد لذاته وهو

ما يدفع الآخرين بالتالي إلى احترامه وتقديره، ويطلق على احترام وتقدير الآخرين للفرد بالتقدير الخارجي...

هـ - حاجات تحقيق الذات: ...تعتبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى ما يمكن أن تسمح به قدراته ومواهبه، وفي هذا الصدد يرى البعض أن الأبطال الرياضيين ومتسقي الجبال، وكبار مديري الشركات العالمية، هم نماذج من الأفراد الذين استطاعوا إشباع حاجات تحقيق الذات.¹

3-2-2- نظرية (X) و (Y) لـ "دوجلاس ماكريجور": توصل "ماكريجور" (1906-1964) في كتابه "البعد البشري للمؤسسة" إلى أن طبيعة السلوك البشري تختلف من فرد إلى آخر وغالبا ما يعتمد المسيرون على هذه الأنماط السلوكية في ممارساتهم التنظيمية والتي لا تعد أن تكون افتراضات حدسية لتنعكس مباشرة على نمط إدارة الأعمال، واستنادا على ذلك يميز "ماكريجور" بين نوعين من الافتراضات يطلق عليها نظرية (X) و (Y)،² وقد قدمت النظريتان عدد من الاقتراحات حول الطبيعة الإنسانية للعاملين بالمؤسّسات المختلفة، حيث قدمت النظرية (X) الافتراضات التقليدية حول العاملين، والتي تقدم نظرة متشائمة عنهم.

بينما في المقابل نجد نظرية (Y) تقدم الافتراضات الحديثة المتفائلة حول العاملين بمنظمات الأعمال،³ وعموما يمكننا تحديد أهم افتراضات النظريتين كما يلي:

أ- افتراضات نظرية (X): نظرتها سلبية حول العامل ففي نظرها أنه: ذو طبيعة تكاسلية يشمئز من العمل، ويعمل كل ما بوسعه لاجتنابه، يعجز عن كل مبادرة، لا تحفزه إلا المكافآت المادية، ويحبذ أن تمارس عليه السلطة والحكم.⁴

- يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.

¹ - طارق طه، مرجع سابق، ص ص 147، 148.

² - Raymand Alain Trietart, Op, cit, P16.

³ - طارق طه، مرجع سابق، ص 144.

⁴ - Raymand Alain Trietart, Op, cit, P16.

- يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحواجز المادية ويظهرون مستوى متدني من الطموح.¹
- ب- افتراضات نظرية (Y): نظرتها ايجابية للعامل ففي نظرها أن:
 - العمل هو نشاط طبيعي مثل الراحة واللهو والرياضة، فمن الممكن أن يكون مصدر للرضا.
 - الأفراد لديهم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي شاركوا في تحديدها، وبالتالي فسوف يمارسوا نوع من الرقابة الذاتية على أنفسهم، وفي هذه الحالة سيصبحون موجهين ذاتيا نحو تحقيق تلك الأهداف.
 - إذا ما تم مكافأة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، فسوف يصبحون أكثر التزاما نحو تحقيقها، أما نقص الطموح والتركيز على الأمان فهي نتاج خبرات مكتسبة وليست طبيعة إنسانية متأصلة.
 - يسعى الشخص العادي نحو التعليم وتحمل المسؤولية في ظل الظروف الطبيعية والصحيحة.
 - يتمتع بصفة عامة معظم أفراد المجتمع بالقدرة على التخيل والابتكار والإبداع.²

4- الإسهامات الحديثة (مدرسة التسيير):

لقد تطورت هذه المدرسة على يد الباحثين البارزين في مجال التسيير أمثال: "سيمون Simon" "جندلر Chandler" "منتزبرج Mintzberg" وغيرهم من أنصار نظرية التسيير، وقد طوّروا هؤلاء الباحثين عددا من أفكار المدارس التي سبقتهم بالاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيها والبحث عن الدراسة المثلى للواقع التسييري، وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وقديمة ممتزجة معا نحو الكمال أو لبعضه ومن مبادئه تطوير أشكال جديدة لتنظيم

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص 86.

² - طارق طه، مرجع سابق، ص 145.

العمل: تطبيق طرق "اجتماعية-تقنية، واجتماعية-اقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية، تخطيط التغيير، ومن أبرز مداخلها: ¹

4-1 مدخل النظم: لقد أسهمت التطورات الفكرية الحديثة والتقدم العلمي الذي استمد من المسارات التجريبية والأطر البحثية الفاعلة دورا أساسيا في خلق نظرية النظم بعد أن أثبتت النظريات الكلاسيكية والسلوكية عجزها عن مواكبة حقيقة الواقع المنظمي وإفرازاته الهادفة، لقد انطلقت فكرة النظم وأبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها بأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة حيث تم تعريف النظام ومفهومه من خلال كونه "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا"². وقد استحدث "برتلانفي Bertalanfy" مصطلحا للنظرية العامة للنظم التي تقول بأن هناك نماذج وقواعد عامة تتصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة أيا كان مجال اهتمامها فهناك أمور متوازية في كل نواحي المعرفة أيا كان مجالها ويمكن أن تكون إطارا فكريا واحدا يهيمن على كل المعارف وتطورها وحقائقها، ويقوم مدخل النظم على المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شيء "فردا، تنظيم مشكلة...." إذا وجه الفرد جل اهتمامه إلى الشيء نفسه فقط فإن ذلك يتأثر بالبيئة الأوسع التي يرتبط أو يتعلق بها هذا الشيء.³

وترى هذه النظرية في الإدارة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل سويا لتحقيق هدف محدد مسبقا.⁴

وقد عرف "جيفري جودين" النظام على أنه مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة، أما "تاچرت" فقد عرف النظام على أنه: "مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة"، في حين نجد "شانون" يعرف النظام على أنه: "مجموعة من الأهداف المترابطة مع بعضها البعض

¹ - ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر، الواحد مرجع سابق ، ص ص 09، 10.

² - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ص 95

⁴ - بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000، ص 80 .

بعلاقات تنظيمية لتنفيذ وظيفة معينة" كما عرّف بأنه "مجموعة من الحقائق أو المبادئ أو الأجزاء المرتبطة في حقل معين من حقول المعرفة".¹

بالرغم من تباين الباحثين والمفكرين للنظر للنظام شكليا إلا أنه من حيث المضمون يكاد أن يتفقوا على أن النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية تشكل بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي تكوّنت منه،² وهو يشتمل على ثلاث عناصر أساسية هي:

- أن يتكون من مجموعة من الأجزاء والعلاقات المتبادلة.
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على بعض.
- أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.³

أ- خصائص أو سمات النظام: تتميز المنظمة بشكل عام بأنها عبارة عن نظام مفتوح يشمل مختلف العلاقات السائدة بينه وبين البيئة التي يعمل بها ولكي تحقق المنظمة الإنسانية ذاتها وتتمكن من البقاء في ظل احترام المنافسة والصراعات القائمة لا بد لها أن تؤثر وتتأثر بمجمل التفاعلات في البيئة الخارجية، ولا بدّ أيضا من التكيف والملائمة مع متغيراتها التأثيرية في مجمل مخرجات تلك المنظمة، ولذا فإن للنظام سمات وخصائص تميزه عن سواه وهي:

- أن النظام يتكون من أنظمة فرعية: وتمثل أجزاء أصغر ويشكّل مجموعها نظاما أكبر منها وهذا النظام هو جزء أصغر من النظام الأكبر الذي يتألف منه.

- الكلية والاستقلالية: إن كل نظام له حدود فاصلة وواضحة عن البيئة التي يعمل بها ولذا فإنه يتميز بالاستقلالية والكلية عن الأنظمة الأخرى السائدة.

- التفاعل: تعتبر حالة التفاعل صفة مميّزة لكل الأنظمة السائدة حيث أن الأجزاء التي يتألف منها النظام تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف الكلية التي يسعى النظام لبلوغها ولا يستطيع الجزء أن يحقق تلك الأهداف بمعزل عن صور التفاعل مع غيره من الأجواء.

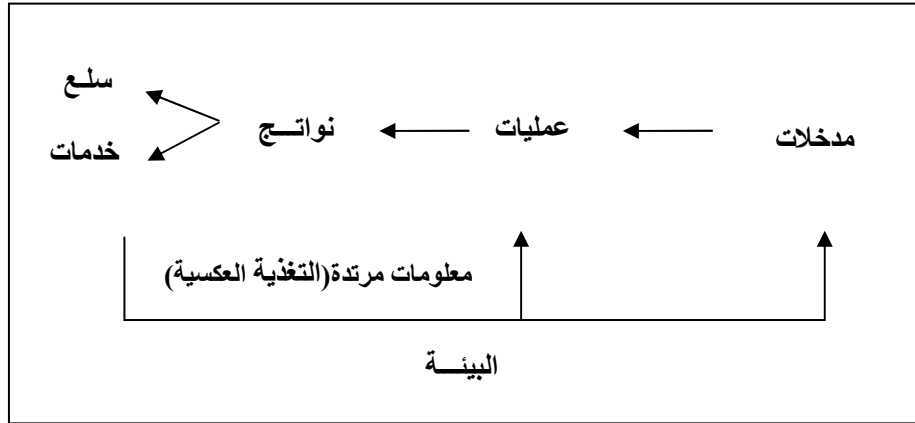
¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 96، 97.

²- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 85.

³- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 97.

- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية¹ والشكل الموالي يبيّن ذلك.

الشكل رقم (16) - مكونات النظام-



المصدر: بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص 80.

✓ **المدخلات:** وهي كل ما يدخل النظام من عناصر ومواد وطاقات وبيانات... الخ سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجة لها... فالمهم هنا أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار وجود النظام.

✓ **العمليات:** هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام، لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في أطر من التحكم في تلك التفاعلات وتحديد مساراتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجرائه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات.

✓ **المخرجات:** ونعني بها كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات وهي قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات... الخ.²

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق ص ص 85، 86.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 98.

- ✓ **التغذية العكسية:** وتمثل مجموعة المعارف والمعلومات التي تتاسب النظام عبر البيئة الخارجية وبمعنى أكثر دقة ردود أفعال البيئة الخارجية (المجتمع) حول المخرجات السلعية والخدمية المقدمة من المنظمة بأبعادها الإيجابية والسلبية لفرض قيام النظام باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق التكيف الملائم ببيئته وبين الحاجات الفعلية للبيئة الخارجية.
- ✓ **البيئة:** تشكّل البيئة الخارجية أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لاستمرارية أيّة نظام إنساني هادف حيث أن المنظمة العاملة في النظام المفتوح من شأنها أن تحقق قدرا هادفا من الموازنة بينها وبين البيئة الخارجية وأن عدم التكيف من شأنه أي يؤدي إلى قتل النظام واضمحلاله وزواله حتما إذا لم يستطع التكيف مع البيئة الخارجية بكافة متغيّراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية...الخ.¹
- ✓ **الهدف:** أي أن النظام يوجه لتحقيق هدف معين.
- ✓ **الشمولية:** أي أن مخرجات النظام يجب أن تكون أكبر من المدخلات.
- ✓ **الانفتاح:** أي أن النظام يتفاعل مع أنظمة أكبر منه تنتهي بالنظام البيئي.
- ✓ **التحويل:** أي أن عمل الأجزاء في النظام ينبغي أن توجه لتحقيق شيء ذو قيمة.
- ✓ **التربط والانسجام:** أي أن الأجزاء المختلفة في النظام تتربط فيما بينها وتتسجم من حيث أداء الوظيفة.²
- ✓ **الاستقرار والتوازن والتكيف:** تتميز النظم المفتوحة بالاستقرار والتوازن والتكيف مع المعطيات البيئية إذا أنها تستورد من البيئة الخارجية المواد والطاقة...الخ وهي تقوم بتجهيزها بالسلع والخدمات وهذا يعني أن النظام المفتوح مستقرا في عطاءه المتفاعل وحركته المتوازنة وتكيفه المستقر مع المؤثرات البيئية ولكي تحقق الأنظمة المفتوحة استمرار وجودها لابد لها أن تكون دائبة التكيف مع البيئة ومستقرة في عطاءها المتفاعل معها.

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 88.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 97.

✓ **التلاشي والاضمحلال:** إنّ حالات التلاشي والاضمحلال حالة طبيعية تتسم بها كافة الأنظمة الكونية، حيث أن النظام يتلاشى ويضمّر ويموت حينما يفقد إمكانية الاستمرار باستيراد الطاقة الحركية للبقاء، بما فيها المعلومات وتوظيفها، وكذلك إخفاق النظام في استيعاب البيئة الخارجية والتوازن والتكيف معها، من شأن ذلك أن يؤدي بالنظام المفتوح إلى الضمور أو الزوال.¹

ب- العوامل المؤثرة على النظام: إنّ قدرة النظام على تحقيق الموازنة فيما بين بيئته الداخلية والخارجية يعتبر من المقومات الأساسية للنظام الناجح، كما أنّه يعلب دورا أساسيا في قدرة النظام على الاستمرار والنمو في البيئة الديناميكية وتتعدد العوامل التي تؤثر في كفاءة وفاعلية النظام في تحقيق أهدافه وقد تمّ حصر هذه العوامل في مجموعتين هما:

- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل البيئية التي يعمل فيها النظام وتؤثر في مدخلاته ومخرجاته على حد سواء وأهم هذه العوامل ما يلي:

✓ **الظروف الاقتصادية:** تؤثر على فاعلية النظام في جانب المدخلات وهي عادة تشمل على ظروف العرض والطلب.

✓ **العوامل الاجتماعية:** وهي تؤثر أيضا تأثيرا واضحا على مدخلات النظام وتتمثل في القيم والعادات والتقاليد، ثمّ إنّها قد تؤثر على المخرجات وذلك فيما يتعلق بقدرة النظام على طرح مخرج يلبي الاحتياجات البيئية.

✓ **القوانين والتشريعات:** تتمثل فيما تصدره الدولة من قوانين وأنظمة ولوائح قانونية ويتوقف نجاح النظام هنا على مدى مقدرته في تفسير وتطبيق القوانين والتشريعات ضمن الأسباب المبررة لها.

- **العوامل الداخلية:** وهي مجموعة العوامل التي تتبع من داخل النظام ويكون لها قدر معين من السيطرة عليها وتؤثر تلك العوامل على جميع حلقات النظام بدءا بالمدخلات ومرورا بالعمليات وانتهاءا بالمخرجات وأهم تلك ما يلي:

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 09.

- قدرة النظام على الاستخدام الأمثل للموارد النادرة المادية والبشرية.
- درجة التكامل بين الهيكل التنظيمي للنظام وأهدافه.
- مدى قدرة النظام على التنسيق بين النشاطات المختلفة لأجزائه.
- درجة التكامل بين نظم الاتصالات ونظم المعلومات في النظام.
- مدى قدرة النظام على تبني قواعد موضوعية في التوظيف والترقية بالنسبة للكادر البشري.

- مدى قدرة النظام على استخدام التخطيط القائم على حصر المتغيّرات المستقبلية واستحداث الخطط المناسبة للتعامل معها.¹

ومن أبرز المساهمين في هذا الاتجاه: "تالكوت بارسونز Talcot Parsons" "روبرت ميرتون Robert Mirton" و "كاتز وكان Katz et Kahn".

4-1-1- إسهامات "تالكوت بارسونز": انطلق "بارسونز" من تصوّر التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... وإن هذا التنظيم يعد بدوره فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيمات هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (وهو المجتمع) إلى تحقيقها²، لذا فقد اهتم "تالكوت بارسونز" بمحاولة تركيب نموذج لعمل كل أجزاء النسق الاجتماعي، بحيث قدّم نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات، وهو يعرف المنظمة بأنها: "نسق اجتماعي منظمّ لتحقيق نمط معين من الأهداف، وترتبط بالمجتمع عن طريق نسق القيمة وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها عن طريق المجتمع، والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود، وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 113، 114.

² - السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 73.

وتحقيق الأهداف وجعل الأجزاء المكونة متكاملة، إلى جانب دعم النمط أي دعم نسق القيمة السائدة وأنماط التفاعل على تجدها.¹

ويذهب "بارسونز" إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعيّن على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منها ذو طابع آلي وهما: الموائمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه، فمطلب الموائمة في التنظيم تعبّر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم أم مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تتضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف في النسق الأكبر.²

4-1-2- إسهامات "روبرت ميرتون": لقد قدّم "ميرتون" اسماها متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدّمها علماء التنظيم، الذين تأثروا تأثيرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع إذ يستند إطار دراسته عن التنظيم إلى ثلاثة نقاط هي: جمود السلوك، صعوبة التكيّف مع مهام الوظيفة، والصراع الذي يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم وهي نقاط تفرض بطبيعتها درجة معيّنة من الضبط والموازنة.³

¹ - عبد الهادي الجوهري ، إبراهيم أبو الغار ، إدارة المؤسّسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي) ، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 130، 131.

² - قبارى محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر (مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية)، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1988 ص 291

³ - السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 83.

كما أنّه قد اهتم في الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية متوسطة المدى، ولكي يقسم هذه النظرية استحدث ثلاثة مفاهيم أو أدوات تحليلية هي الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة، والمعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية، وأخيرا البدائل الوظيفية، كما أكد "ميرتون" منذ البداية فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعمّمون منذ الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ثم أكد "ميرتون" بعد ذلك فكرة أخرى مؤداها أنّ التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته.

فهو بدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئيسية العليا في التنظيم وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم (تحديد المسؤولية والاختصاص) ولقد ترتّب على ذلك ثلاثة نتائج: أما النتيجة الأولى فتشير إلى تناقص أو تضائل العلاقات الشخصية، أما النتيجة الثانية فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره.¹

4-1-3- إسهامات "كاتز وكان": يعتبر "كاتز" و "روبرت كان" من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي، اللذان أكّدا على ضرورة النظرة للتنظيم كنظام مفتوح وتبنوا عدة أسباب ومواجهات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، ولتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم واستقراره²، لذا قدّمَا إسهاما نظريا في فهم التنظيمات ويكشف هذا الإسهام عن تبني واضح للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، بيد أنّهما أفادا من هذا الاتجاه في تطوير نقطة محدّدة هي تحديد خصائص التنظيمات التي تمثل أنساقا مفتوحة ثم حاول "كاتز وكان" تبرير استعانتها بمنظور النسق المفتوح بالذات، فذكروا أن هذا المنظور يستطيع أن يكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق للتنظيم الاستقرار والدوام من

¹ - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 88.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 89.

خلال ما يحصل عليه من البيئة من سلع وخدمات، واستنادا إلى ذلك قدم "كاتز وكان" تصنيفا للتنظيمات يتضمن أربع فئات: إنتاجية وتدعيمية، إدارية وسياسية، فضلا عن ذلك أوضح "كاتز وكان" القيمة الحقيقية التي ينطوي عليها منظور النسق المفتوح الذي تبنيه، فهو يفسح المجال للكشف عن تأثير البناء على السلوك مما يتيح الفرصة لإيجاد تكامل متميز بين المنظور الواسع الذي يتخذه عالم الاجتماع، والمنظور الضيق الذي يتبناه عالم النفس.¹

4-2- الاتجاه الموقفي: يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة حيث أن أغلب المداخل التي تمّ عرضها في المدارس التقليدية والسلوكية يمكن اعتبارها منظورات عامة شاملة لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المؤسّسات في حين يقترح المدخل الموقفي أن كل مؤسسة يمكن اعتبارها نظاما متفرد في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والجماعات في المؤسسة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها.²

وتركز هذه النظرية على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها وأي تصرف من الإدارة - أيا كان - يتشكّل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالمواقف المعين، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعّال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله،³ وأن فاعليته تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول مرضية تحقّق التوازن بين مختلف الأطراف، ومن أبرز مفكري هذا الاتجاه نذكر:

¹ - قباري محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 291.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالمي، مرجع سابق، ص 64.

³ - بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 75.

4-2-1-1- هيرت سيمون "H.Simon": يعتبر "سيمون" من الناقدين لسذاجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في التسيير والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتّخاذ القرارات، فهو يرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتّخاذه وبكافة البدائل الممكن اتّخاذها للتعامل مع المشكلة ومن ثم القدرة على تحليل مزايا ومحاذير كل بديل وصولاً إلى اتّخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المحاذير، وهو يرى أن مثل هذه الظروف لا تيسّر في عالم الإدارة لأي مدير، إذ لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي ولا كل المال اللازم، ولا كل المعلومات حول أي موضوع، بل إن جزءاً كبيراً من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض وعدم التّيقن لأنه يستطيع أن ينتظر حتى تتوافر كل المعلومات وأن هناك دائماً درجة من المخاطرة في عملية اتّخاذ القرار، وأن أفضل ما يمكن للمدير توقعه هو القدرة على اتّخاذ قرار مقبول وليس قراراً مثالياً، حيث يرى أن العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلا بشكل جزئي.

4-2-2- إسهمات جوان وود ورد "Joan Wood Ward": صنّف "وود ورد" الصناعات حسب نظام الإنتاج المتّبع إلى ثلاث مجموعات هي:

- مصانع الإنتاج الصغيرة، وهي التي تنتج سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع.
- مصانع الإنتاج الكبيرة، سواء من حيث التشكيلة أو الكمية.
- مصانع تتّبع أسلوب إنتاج العمليات وبشكل أوتوماتيكي.

وقد أوضحت أن هناك ارتباطاً بين كل نوع من الصناعات وبين النمط التنظيمي المتّبع فيها كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجية المستعملة.

ولذا فقد بيّنت الدراسات التي قام بها "وود ورد" أن كل نوع من أنواع التكنولوجيا المستعملة يرتبط بوظيفة أساسية هي البحث والتطوير، وفي الصناعات الكبيرة فإن التركيز على الإنتاج

بتكلفة معقولة ونوعية جيّدة يكون هو أساس النجاح أما في حالة أسلوب العمليات فإن أساس النجاح هو القدرة على التسويق.

4-2-3- إسهامات "تشارلز بيرو": اهتمّ "بيرو" بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية وقد نظر إلى التكنولوجيا على أنّها: "المعرفة وليس الآلة" وقد قسّم التكنولوجيا وفقا لهذا الأساس إلى أربعة أنواع:

- أ- التكنولوجيا الروتينية: هي التي ليس فيها أعمالا استثنائية ومتنوعة وإنما مهام سهلة الحل.
- ب- التكنولوجيا غير الروتينية: وهي التي تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.
- ج- التكنولوجيا الهندسية: وهي تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.
- د- التكنولوجيا الحرفية: وهي التي تتعامل مع قضايا متكررة وغير متنوعة كثيرا ويمكن تلخيص العلاقات التي توصل إليها "بيرو" من التكنولوجيا والهياكل التنظيمية في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01) - العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي عند "بيرو"-

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
- روتينية	- متدنية	- عالية	- كبير	- التخطيط والإجراءات
- هندسية	- متدنية	- عالية	- متوسط	- الصارمة
- حرفية	- متوسطة	- متدنية	- ما بين متوسط	- التقارير والاجتماعات
- غير روتينية	- متدنية	- متدنية	- وكبير	- الاجتماعات والتدريب
			- ما بين متوسط	- الاجتماعات ومعايير
			- وضيق	- الجماعة

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 134.

¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 133، 134.

4-3- النظريات التسييرية من منظور هدي (التسيير بالأهداف): تبلورت آفاق التطورات الفلسفية والفكرية عبر حقب طويلة من الزمن وقد جاءت نظرية التسيير بالأهداف كرد فعل هادف حول أسلوب الإدارة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي بقيت فترة طويلة من الزمن تتحكم بالسلوك المنظمي للعديد من المنظمات الإنسانية التي كانت تدين بالولاء للفكر الكلاسيكي آنذاك،¹ وتقوم هذه النظرية على أساس المشاركة في اتخاذ القرار ومن خلال تحديد أهداف ونتائج يتفق عليها كل من الرئيس والمرؤوس ليعملوا سويًا على تحقيقها، فهي تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار وهي بذلك أسلوب غير تسلطي يأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع.² ومن أبرز رواد هذا الاتجاه: "داركر بيتر Durker Peter" و"ريتشارد سكوت Richard Scott".

4-3-1- التسيير بالأهداف عند "بيتر داکر": يعتبر "داركر" أول من استخدم مفهوم التسيير بالأهداف من حيث أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهدافها، وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال خلق تصوّر كامل حول الأفراد العاملين وعن المنظمات ذاتها وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصوّر شامل وكامل عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع إنجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنّى الانجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأن توافر مثل هذه لا يتم إلا من خلال تحديد جملة من المتطلبات وهي:

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز ذلك أي إتباع مبدأ (المرونة في التنظيم).

¹ - خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق، ص 23.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 10.

- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة إنجاز الأداء بغية تصحيح الانحراف في العمل.
- القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الإضباط الذاتي.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية الآتية:
 - 1- المهارة في وضع الأهداف.
 - 2- المهرة في تطبيق الأهداف.
 - 3- المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

إنّ انتهاج السبل الواردة أعلاه من شأنه أن يحقق العديد من الإنجازات التي تسهم بشكل فاعل في إيراد العديد من الايجابيات التي يتضمنها تطبيق أسلوب التسيير بالأهداف ومن هذه الايجابيات:

- تحقيق الزيادة في الانجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف.
- إضفاء حالات فاعلة من الوضوح في عمليات التخطيط الكلي والجزئي لأنشطة المنظمة.
- المساهمة في خلق حالات التنسيق حيثما تتشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء.
- المساهمة في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح المكافآت.
- المساهمة في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقياً وعمودياً...
- عدم بروز الجوانب السلبية التي ينطوي عليها العمل البيروقراطي سواء ما تعلق منها بالجمود أو التعقيد أو عدم المبالاة.¹

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ص 93، 94.

4-3-2- إسهامات "ريتشارد Richard Scott": قدّم "ريتشارد" تصنيفًا مختلفًا للتنظيمات يضم ثلاث فئات وضمن فترات تاريخية مختلفة كما يلي:

أ- التنظيمات باعتبارها أنظمة رشيدة (عقلانية) 1900-1930: ينظر للتنظيمات من هذا المنظور على أنّها آليات تهدف إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية التنظيمية المتمثلة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة لها بأقل تكلفة ممكنة، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على وضع القواعد والإجراءات التي تكفل الدقة في العمل، ويصنّف "سكوت" نظرية الإدارة العلمية لـ "فريديريك تايلور" ونظرية "هربرت سيمون" و "ماكس فيبر" ونظرية "فايول" ضمن هذه الفئات.

ب- التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية: تؤكد النظرة للتنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية على أنّ التنظيمات كيانات طبيعية حيّة وقائمة بذاتها، وأنّ دورها لا يقتصر على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة لها، بل يشتمل على تحقيق أهداف العاملين فيها من أفراد وجماعات لهم أهدافهم الخاصة بهم والتي قد لا تكون بالضرورة أهداف التنظيم... ويدرج "سكوت" ضمن هذه الفئة من النظريات الهدفية دراسات "التون مايو" وحركة العلاقات الإنسانية و"شستر برنارد" لتأكيدا على مفهوم التنظيمات كجماعات تعاونية، يتوجب على التنظيمات الرسمية توفير حوافز كافية للعاملين فيها لضمان مساهمتهم الفعالة في الإنتاج... وكذلك تدخل ضمن هذه الفئة أفكار كل من "تالكوت بارسونز" و"فليب سلزنيك" لأنّهم أكدوا على الجوانب الاجتماعية للتنظيمات وعلاقتها بالبيئة المحيطة.

4-4- التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة: ينظر للتنظيمات من وجهة النظر هذه بأنها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرًا، وأنها كيانات معقدة تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية ومكوناتها من أفراد وجماعات، والعلاقات بينهم والمصالح والأهداف الخاصة بهم وتشتمل النظريات ضمن هذه الفئة النظريات الموقفية المختلفة...¹

5- الإسهامات المعاصرة في التسيير: إضافة إلى الإسهامات سالفة الذكر، فإن هناك إسهامات معاصرة جاءت لإعطاء نظرتها الخاصة حول التسيير والتنظيم بالمؤسسة، ومن أبرز

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص 90 - 93.

هذه النظريات: نظرية (J) اليابانية ونظرية (A) ونظرية (Z)، إضافة إلى النظرية الكمية وسنحاول فيما يلي شرح ذلك بنوع من الاختصار مع إبراز افتراضات كل نظرية.

5-1- نظرية (J) الطريقة اليابانية¹: منطوق هذه النظرية أن مشاركة العاملين في الإدارة هو

الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:

- الإنتاجية والثقة مفهومان لا يفترقان إذ يجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت درجة الثقة بالعامل زادت الإنتاجية.

- توظيف العاملين مدى الحياة فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد.¹

- يتم تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين فيه خلال الفترة الأولى لعملهم والتي تنتهي بعد عشر سنوات ثم بعد ذلك يتم تقويمهم بكل رسمية من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن أن تتم الترقية بعد ذلك إلى وظيفة أعلى يترتب عليها زيادة الراتب.

- تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين، الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن آرائهم بحرية ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع مرؤوسيه.

- الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني.

- يجب أن تتم عملية صنع القرارات بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار...

- يجب أن تتميز العلاقات التنظيمية بالرقّة والتهديب والحدّاقة والمهارة.

- يجب الاستعانة بما يعرف باسم حلقات الجودة...

- ضرورة العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعاملين...

- عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 140.

5-2- نظرية (A) الأمريكية: تركّز هذه النظرية على أن الوظائف تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة، وتقوم على الافتراضات التالية:

- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.
- اتخاذ القرارات بصورة فردية.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم والترقية السريعة.
- الرقابة الرسمية والصريحة.
- المسار الوظيفي المتخصص.
- الاهتمام الجزئي بالموظف بما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات وتكوين الصداقات الشخصية تصبح ضعيفة.

5-3- نظريات (Z): ترى ضرورة مراعاة التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد والذي يعتبر أساس تكوين فرق العمل وإن تكوين هذا الفرق هو أساس القوة وإدارة التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف وتستند على الافتراضات التالية:

- التوظيف طويل المدى.
- الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
- المسؤولية الفردية.
- التقييم البطيء والترقية البطيئة.
- القياس الرسمي وغير الرسمي الصريح والضمني. - جماعية اتخاذ القرارات.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.¹

¹- نفس المرجع، ص ص 142 - 146.

خلاصة

من خلال ما سبق من عرضنا لعناصر التسيير يمكننا القول أن موضوع تسيير المؤسّسات الاقتصادية يعتبر من أهم المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الاختصاصات كاختصاص التسيير، وعلم اجتماع المنظمات وعلم النفس التنظيم والعمل ذلك لما لهذا للموضوع من أهمية كبيرة في تنمية المجتمعات، حيث كلما انتهجت المؤسسة تسييرا فعالا قادرا على تحقيق أهداف المؤسسة كلما أمكنها الوصول من التنمية المستدامة للمجتمعات فمستقبل أي مجتمع وتطوره مرهون ومرتبطة أساسا بمدى فعالية المؤسّسات في تحقيق أهدافها، لهذا ظهرت العديد من النظريات التي حاولت كلها معرفة واكتشاف الطرق والسبل التسييرية التي يمكن من خلالها تحقيق الفاعلية المؤسّساتية.

وقد كنا قد تطرقنا في هذا الفصل لكل ما يتعلق بالتسيير ومفاهيمه العامة، إضافة إلى تطرقنا للعديد من النظريات الكلاسيكية والحديثة التي عالجت كلها مفهوم التسيير بالمؤسّسات الاقتصادية مركزين في ذلك على مفكرين أو ثلاث في كل نظرية.

الفصل الخامس

التغيير التنظيمي

مدخل

أولاً- التغيير التنظيمي (مفهومه، خصائصه، أهميته، أهدافه)

1- ماهية التغيير التنظيمي

2- عناصر عملية التغيير التنظيمي وأهم خصائصها

3- أهمية التغيير التنظيمي

4- أهداف التغيير التنظيمي

ثانياً- آليات عملية إحداث التغيير التنظيمي

1- مجالات التغيير التنظيمي

2- خطوات ومراحل عملية التغيير التنظيمي

3- مقاومة التغيير التنظيمي

4- طرق العلاج والوقاية من التغيير التنظيمي

خلاصة

مدخل

تشهد المؤسسات من حين لآخر عملية حيوية ونشطة تعرف بعملية التغيير التنظيمي، وهي عملية ناتجة عن مجموعة من المتغيرات في البيئة الخارجية التي توجد فيها المؤسسة بحكم أن هذه الأخيرة لا يمكن أن توجد بمعزل عن البيئة المحيطة لها، فالتغيير التنظيمي هو وسيلة وأداة تتخذها المؤسسة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، فهو عملية هادفة وواعية ومخططة مسبقاً من قبل المتخصصين أو المديرين في هذه المؤسسات، الغرض منها هو التخلي عن الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة وانتهاج نظام جديد متكيف مع التطورات، من شأنه أن يدفع المؤسسة نحو فعالية أكبر حتى يكون مستوى المنافسة الخارجية في السوق، لهذا كان لا بد أن تمس عملية التغيير مكونات النظام من هيكل وأهداف وأفراد وحتى الثقافة المؤسسية فهو عملية شاملة للمؤسسة، إلا أن هذه العملية قد تلاقي دعم وموافقة من الأعضاء أو قد تلاقي عكس ذلك من رفض ومقاومة سواء من العمال أو من التنظيم في حد ذاته.

وتشهد المؤسسة خصوصاً عملية التغيير في حالة دخول ثقافات أخرى أجنبية، فهنا عملية التغيير التنظيمي تكون عملية حتمية إلزامية حتى يكون هناك اتفاق وتوافق ما بين الثقافتين وبما أن مؤسسة "سيال" هي مؤسسة مستوردة للتسيير الأجنبي فإن لهذا التسيير دور كبير في إجرائه لعملية التغيير لكل ما يتعلق بالمؤسسة ما عدى الأهداف العامة لها.

ومن خلال ما سيأتي سيتم التطرق للعديد من النقاط التي تتعلق بالتغيير التنظيمي من حيث مفهومه، مجالاته، أشكاله، مقاومته... والعديد من العناصر ذات العلاقة بالتغيير التنظيمي هادفين من هذا الفصل إلى تبين هذا المفهوم ودوره بالمؤسسات "متعددة الثقافات"

أولاً - التغيير التنظيمي (مفهومه، خصائصه، أهميته، أهدافه)

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر التطوير أو التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية وعليه، فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والدارسون تحت مسميات عديدة منها: التغيير، التطوير التحديث لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة والبحث وعرفوه تعريفات مختلفة، فقد ذكر "علي السلمي" أنه: "إحداث تغييرات وتعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها" كما عرف "عبد الباري الدرة" التغيير التنظيمي بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"، أما "أندرودي سزولقي" و"مارك جي والاس" فقد عرفاه بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"¹ ويعرفه "بينس" بأنه: "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك قيم الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"² ... بالإضافة إلى باحثين آخرين الذين قدموا تعريفات عديدة لمفهوم التغيير التنظيمي من بينها ذلك التفريق الذي يقول بأن "التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"³، وآخر يرى أنه: "عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعالية وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة"، مثل هذا التعديل قد

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 50.

² - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة النشر، 2002، ص 55.

³ - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن: دار الحامد، 2006، ص 53.

يتطرق إلى أي قطاع تنظيمي، إلا أنه في الغالب يتركز حول خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات والأساليب وإجراءات العمل وأشكال العلاقات التنظيمية الداخلية،¹ ومنه فالتغيير عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات... عن طريق مجهود طويل المدى لتجديد المنظمة عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز الخاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بضرورة التغيير.²

2- عناصر عملية التغيير التنظيمي وأهم خصائصها

- 2-1- العناصر المكونة لعملية التغيير التنظيمي: يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من عناصر رئيسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وهذه العناصر هي:
- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير أو السبب الرئيسي الذي دفع المؤسسة إلى ضرورة إحداث التغيير...
 - المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها، ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير التنظيمي.
 - المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير، من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
 - المحايد: وهو الذي لم يشكل رأياً، أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.
 - المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير داخل المنظمة ويسعى إلى إفشالها أو تأخيرها أو تشويهها.

¹ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 47.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة والنشر، 2006، ص 21.

- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير وإدارة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.¹
- وإضافة إلى هذه العناصر المكونة لعملية التغيير التنظيمي هناك مجموعة من الخصائص التي تميز هذه العملية عن غيرها وهي كالتالي:
- 2-2- خصائص التغيير التنظيمي:** تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:
- **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي، يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة...
- **الواقعية:** التغيير عملية مرتبطة بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي لها القدرة على التحرك بحرية مناسبة ولها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والحوادث الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** أي التفاعل الإيجابي، ويتم ذلك بالمشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- **الإصلاح:** يجب أن يتصف التغيير بالإصلاح، وذلك بإصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من الاختلافات في المنظمة.
- **الرشد:** هو صفة لازمة لإدارة التغيير، إن يخضع كل قرار أو تصرف إداري لاعتبارات الكلفة والعائد، أي أن لا يحدث التغيير خسائر لا يمكن تغطيتها بعائد يفوق الخسارة.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص 100.

- القدرة على النظرية والابتكار: التغيير التنظيمي يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل... ويعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ذلك أن إدارة التغيير تهتم بالتكيف مع الأحداث وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.¹

3- أهمية التغيير التنظيمي

- إن حدوث التغيير التنظيمي في المؤسسات أمر طبيعي في هذا العصر، إلا أن هناك ثلاثة عناصر جعلت له أهمية خاصة وبالغة خاصة في العشرين سنة الأخيرة وهي:
- 3-1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:**

يجد العاملون أنفسهم في بعض الأحيان في البيئة ثابتة ومستقرة، في حين أن لهم طاقات تحتاج إلى تفعيل وإلى دينامية، وهذا ما أوضحتها إحدى الدوريات الأمريكية والتي أثبتت نتائجها وجود انخفاض ملحوظ في حالة الرضا عن العمل لعدة أسباب منها أن الناس أكثر اختلافاً الآن عن الماضي يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمنظمات أكبر حجماً فقد أصبحت أقل إنسانية والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه... فالعمال في المنظمات يريدون استغلال عملية التغيير التنظيمي هذه لصالحهم، بحيث تغطي طموحهم وأهدافهم وتوقعاتهم، وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات العاملين في منظماتهم والأوضاع القائمة فيها حيث كانت على الوجه التالي:

- يريد العاملون تنمية شخصياتهم ووظائف تتحدى مهاراتهم.
- المساواة في المناخ التنظيمي حيث يرون أن المنظمة تتبنى هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤيده ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص- ص 22- 24.

- يريد العاملون مزيدا من الاهتمام سواء المعنوي أو المادي كتحقيق الذات والشعور بالدفء الاجتماعي...¹

3-2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

بالإضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العاملين فهناك تغييرات في البيئة التنظيمية، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة، يجد الأفراد صعوبة في التكيف معها، أين ساعدت أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة على تحويل العالم إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع شعوب مختلفة وما يحدث فيها من ظروف تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على العديد من البلدان الأخرى من هنا تضاعف تأثير العملاء على المنظمة، وهذا يترجم مدى تحقيق المنظمة لاستجابتها للمتغيرات البيئية كاحتياجات وتوقعات العملاء عن طريق عملية التغيير التنظيمي² ... لذلك احتل رضاء العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتوجه خالي من العيوب، أي أنه يريد الجودة الشاملة ... ذلك أن البعض يتحدث عن جودة الخدمات المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلي حاجات ومطالب العملاء.

3-4- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة):

لكي تكون المنظمة حقيقة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة... أي عن طريق الجودة الشاملة حيث يوفر منهج هذه الأخيرة لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين كما تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات وأعلى المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء³، فالجودة الشاملة تؤمن بضرورة إحداث التغييرات من أجل تحسين أداء المنظمة، أي بمعنى آخر يتفق خبراء المنظمة بصفة عامة على أن إحداث التغيير متطلب لضمان الاستمرارية والحيوية للمؤسسة،

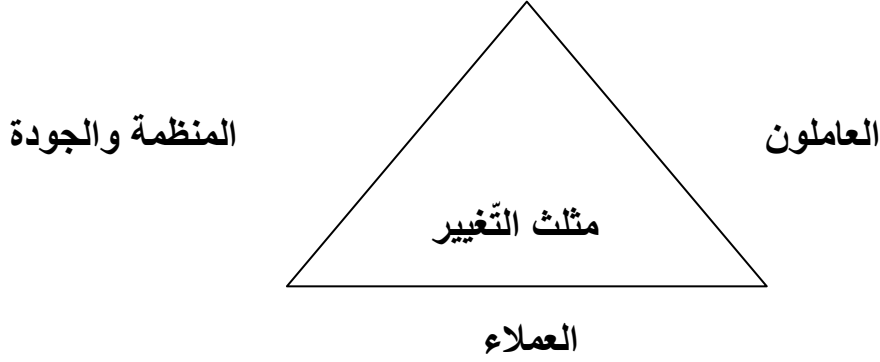
¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص 62، 63.

² - جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 47.

³ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص 64، 65.

ذلك أن التغيير يساعد على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة، ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي لها باعتباره أداة مساعدة ومدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة فاعلية المنظمة.¹

الشكل رقم (17) - أهمية التغيير -



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 65 .

4- أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

✓ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة²، باستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

✓ الارتقاء بمستوى الأداء وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 47.

² - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 26.

✓ ترشيد النفقات وتحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.¹

ثانياً - آليات إحداث عملية التغيير التنظيمي

1- مجالات التغيير التنظيمي

تعتبر تنمية التنظيمات وتطويرها عملية شاملة مخططة تستهدف تحسين قدرة هذه التنظيمات على تحقيق أهدافها عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بتغيرات في سلوك العاملين وهي تستلزم بدورها تغيرات في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات²، وإحداث هذه التغيرات يتم على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقاً من خلال الدراسات والمسوحات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية المعروفة³، وتنتج عملية التغيير لتطال كل أو بعض المواطن التنظيمية استجابة لتأثير متغيرات قوى المحيطات أياً كانت طبيعة هذه التأثيرات سلبية أم إيجابية⁴، وأبرز مجالات ومواطن التغيير التنظيمي هي:

1-1- الأهداف:

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط أداء الأنشطة الموصلة إلى هذه، إذ لا بد من بذل جهود للوصول إلى النتائج، ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء أي تهيئة وتوجيه الظروف لإمكان الأداء، ولا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء وتبيين احتمالات النجاح المستهدفة وحيث تتغير الأوضاع والظروف وتتبدل الأساليب والتكنولوجيات وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى تتغير الأهداف

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 50.

² - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 56.

³ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، مرجع سابق، ص 259.

⁴ - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2006، 254.

وتستحدث تطلعات متجددة، فإن الأمر يقتضي التطوير المستمر في الأداء وفقا لتطور الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار.¹

1-2- الهيكل التنظيمي:

تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب زيادة القدرة على الابتكار والاستحداث والتغيير ولكن ما الذي نعنيه بالضبط باصطلاح "الهيكل التنظيمي"؟ وقد قام "جون شيلد" بتعريف الهيكل التنظيمي بأنه: "التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم في، وتحقيق تكامل أنشطة العمل، ويتضمن ذلك تلك الأنشطة التي تتعدى حدود المنظمة"² ومنه فالهيكل التنظيمي هو تنظيم رسمي داخل المنظمة يصنف من بين أشكال القوى الداخلية التي تتأثر وتؤثر في بعض العوامل، من بينها التغيير الذي يؤثر في الأنظمة الفرعية للتنظيم الرسمي، فمن ناحية الهيكل التنظيمي، فقد اهتمت المداخل الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة اهتماما كبيرا بالتغيير، حيث استند المدخل الكلاسيكي للتغيير على مبادئ مثل وحدة السلطة الآمرة، تساوي السلطة والمسؤولية والنطاق المحدد للإشراف وتفويض الأمور الروتينية فهذا المدخل يعتبر بغاية البساطة وتجاهل العديد من المتغيرات السلوكية الهامة رغم ذلك ما زال يلعب دورا هاما في تحليل وإدارة التغيير ويستند المدخل النيوكلاسيكي على مفاهيم أخرى كالمركزية، وتكون الإدارات، وترتيبات السلطة التنفيذية والاستشارية في تحليل وإدارة التغيير³ ... ومن خلال هذا العرض التاريخي للهيكل التنظيمي نجد أن هذا الأخير يقتضي بناؤه في المؤسسات بعض المرونة وعدم الثبات، أي قابلية مستمرة للتغيير وذلك لمواجهة ظروف وعوامل المحيطات وبالتالي قد يطال التغيير بعض مكونات التنظيم، أو قد يشمل إعادة تصميمه بالكامل⁴ ... إذ يتم هنا إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو بعضها أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام

¹ - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 34.

² - نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (لبليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: حسن حسيني محمود، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص 203.

³ - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997، ص 317 .

⁴ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 254.

التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو وحدات أو أقسام إدارية، بهدف تغيير نمط القيادة وتركيزها على الأمور المهمة وإعطاء مزيد من المرونة وتوفير فرص لتدريب القيادات الإدارية من المستوى الإداري الثاني، وكذلك قد تشمل التغييرات تعديل التوصيفات الوظيفية، وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل¹، كل هذا التغيير يتم في الهيكل التنظيمي بغرض تحديده أو توضيحه بسبب عدم وضوح نطاق المسؤوليات والاختصاصات للأعضاء وعدم وضوح عملية اتخاذ القرار² ومنه تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يتماشى مع ظروفها وأهدافها واحتياجاتها.

كما قد قام كل من "بورنس، ستالكر" بإجراء دراسة لمجموعة من الشركات البريطانية التي تنتمي إلى تشكيلة من الصناعات في الخمسينات... واستنادا إلى ذلك ذكر الباحثان أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مرتبطا بالبيئة التي تعمل من خلالها المنظمة، وحيثما تكون البيئة مستقرة جدا ويمكن التنبؤ لها، يكون الهيكل الميكانيكي هو المناسب، فالعمال يعرفون ما هو المتوقع منهم، ويستطيعون التركيز على مهامهم بكفاءة ففي الوقت الذي قاما فيه بدراستهما كانت معظم الصناعات التحويلية البريطانية تعمل بهذه الطريقة، ومن ناحية أخرى وحيثما تكون البيئة التنظيمية تتسم بالتغير وعدم القابلية للتنبؤ بها فإن الهياكل الميكانيكية تفتقر إلى المرونة للتماشي مع ذلك ويصبح الهيكل العضوي هو المطلوب فالهيكل العضوي يمكن المنظمة من تغيير الاتجاه بسرعة استجابة لمتطلبات السوق³... ومنه كانت أبحاث كل من "بورنس، ستالكر" ذات أهمية في فترة ما لما قدماه من توضيحات فيما يخص الهيكل التنظيمي وعلاقته ببيئة المنظمة، فإذا كانت بيئة المنظمة ثابتة ومستقرة تكون ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي بخصائصه المذكورة، أما إذا كانت متغيرة بتغير الظروف المحيطة فتتبنى هذه المنظمة هيكل عضوي مواكب ومدعم للتغيرات، كما قد تقوم المؤسسة بإتباع برامج التغير الهيكلية واسعة النطاق التي تأخذ اهتماما تنظيميا واسعا عن طريق الكيانات المشتركة، والاتحادات الإستراتيجية

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، مرجع سابق، ص 260.

² - يورك برس، إدارة التغيير، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2005، ص 130.

³ - نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 204.

واستراتيجيات التعاون بين المؤسسات، حيث يسهل تعاون وعمل المؤسسات معا نحو هدف عام من التغيير بدلا من التنافس فيما بينها، ويعتبر مثل هذا البرنامج عن التغيير جديدا نسبيا وبالرغم من ندرة وجود الدليل العملي الذي يصور التأثير الأكبر للتعاون الإستراتيجي على المنافسة الإستراتيجية... إلا أن هناك كتابات عملية قليلة أوضحت أن النجاح التنظيمي يتحقق من خلال أن التغييرات التنظيمية تستلزم توافر إطار مناسب مؤيد للهيكل التنظيمي... ومن أهم نتائج البحث العلمي على الكيانات المشتركة الناجحة هو أنها تتطلب تفويضا، واستقلالا مسؤولا، وتعاوننا داخليا بين الأعضاء ومستويات عالية من الالتزام والولاء من كل المستويات إن الدليل الواقعي يؤكد أن الكيانات المتحدة بين المؤسسات تحقق منافع هائلة، تتراوح من أقصى استخدام فعال للموارد والمواهب إلى تسهيل القيام بالتغيير الهيكلي وتوفير أساسا متينا لتأكيد وتدعيم التغيير التنظيمي¹، حيث تعتبر فكرة الكيانات المتحدة بين المؤسسات من أحداث الطرق للتعاون الإستراتيجي فيما يخص التغيير الهيكلي الناجح خاصة مع ظهور مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات العصرية التي لم تعد تعتمد على الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل الذي يسمى بالهيراركية نو المستويات الإدارية المتعددة، والذي لم يعد مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء في العمل في المنظمة عموما، بحيث لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة ذات الهرم التنظيمي العمودي الطويل تتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه هذا الهيكل من معوقات ومشاكل معروفة أهمها:

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلا عن الأخرى نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.
- نتيجة التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.

¹ - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير (مفاهيم ومناظرات في التغيير)، ترجمة: عمارة تحية، ط2، مصر: دار الفجر للطباعة والنشر، 1999، ص- ص 185 - 190.

- ضعف الترابط نتيجة انحصار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدى.

- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال، وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي¹. بسبب هذه المشاكل التي خلقها هذا النوع من الهياكل التنظيمية، كان لابد على المؤسسة من التخلي عن الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل وضرورة البحث عن هيكل مناسب لمنهجية الجودة الشاملة والتي أصبحت مطلب العملاء والمنظمات العصرية المشجعة لعملية التغيير التنظيمي الأساسية في المنظمة خاصة تلك التي تمس الهيكل التنظيمي لاعتباره أساس لأي مؤسسة، فقد اقترح أحد الباحثين نموذج للهيكل التنظيمي واعتبره الهيكل التنظيمي المطلوب لدى المنظمات والذي يدعى بـ "مدخل النظام الكلي المتكامل" الذي ينظر إلى المنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة، فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية، تعمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابطة مع بعضها عموديا وأفقيا، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث، وذلك بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون والتنسيق والعمل الجماعي، والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي بأن واحد بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر وتخف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل أفقيا وعموديا معتمدا على أسلوب تنظيمي يدعى "بالتقاطع الوظيفي" الذي يحدث تكاملا بين التقسيمات الإدارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي²... فقد يلاقي مدخل النظام الكلي المتكامل نجاحا عند المنظمات خاصة منها العصرية التي تؤمن بفكرة التوافق بين الأنظمة الفرعية للهيكل التنظيمي لتحقيق

¹ - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 87، 88.

² - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار وائل للنشر، 2002، ص ص 88، 89.

أهدافها وتحسين أدائها، وعموماً قد تستخدم المؤسسات الناجحة أية وسيلة للوصول إلى أهدافها واستمراريتها، ونموها بتطبيقها لمنهاج التغيير التنظيمي الذي يستهدف بدوره الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمة، ذلك لأن بقاء أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف من ناحية وقدرتها على إحداث التغييرات المطلوبة من ناحية أخرى، فيجب أن يكون التغيير شاملاً للمنظمة على كافة مستوياتها وأن يشمل العناصر الهيكلية التي تتعلق بأنماط السلطة والمستويات التنظيمية والمسؤوليات، وحرية الوصول إلى المعلومات وأنماط الاتصال ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، ولا بد أن تشمل النواحي السلوكية المتعلقة بالقيم والاتجاهات والثقافة التنظيمية السائدة وكافة عوامل المناخ التنظيمي والتي لا بد أن تتواءم هي الأخرى مع التغييرات الهيكلية إذ ما أريد أن يكون التغيير فعالاً ومؤسسياً.¹

1-3- الإستراتيجية:

الإستراتيجية أو ما يسمى التغيير الإستراتيجي، وهو التغيير الذي يحصل في الإستراتيجية فعندما تعدل المنظمة من إستراتيجيتها، أو تتبنى إستراتيجية جديدة، تكون قد دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة، مثلاً قد تتحول المنظمة من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع، أو قد تتحول منظمة أخرى من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات وبالمثل قد تستبعد المنظمة إحدى الوحدات الإستراتيجية، أو تضيف وحدة جديدة.

أما على إستراتيجية النشاط، قد تتحول المنظمة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الاقتحام ومن إستراتيجية الاقتحام إلى إستراتيجية التحوط إذا كانت الظروف التشغيلية وظروف البيئة الخارجية لتسمح بذلك كذلك قد تغير المنظمة واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو البحوث والتنمية أو القوى العاملة أو حتى إستراتيجية تصميم البناء التنظيمي²، فالتغيير الإستراتيجي قد يتمثل مثلاً في التغييرات التي تطرأ على مزيج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة أو تغيير الأسواق الذي له خصائص

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، مرجع سابق، ص 256.

² - علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998، ص ص 330، 331.

معينة تختلف عن أي نوع آخر من التغييرات التشغيلية أو الإدارية ويمكن ذكر بعض خصائص هذا النوع من التغيير في الافتراضات التالية:

- إن اكتشاف البدائل الجديدة في مجالات السلع أو الأسواق يتم من خلال البحث الخلاق الذي يتطلب وقتا وتكلفة.

- إن اكتشاف الأفكار الجديدة يختلف باختلاف نطاق البحث ومجالاته.

- إن عملية التغيير الإستراتيجي تحتاج إلى تخطيط ويتطلب نجاحها أن يكون التغيير موجها بإستراتيجية السلعة، السوق التي اقترحتها الإدارة العليا، هذا مع ملاحظة أن التغيير الإستراتيجي يأخذ عدة أشكال منها التوسع من خلال شراء أو تملك شركات أخرى، التوزيع للنشاط أو العمليات أو الأسواق¹... بما أن الإستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة تحدد سير المنظمة بطريقة عقلانية لتحقيق أهدافها، فهي شاملة للمنظمة ككل، ذلك أن الإدارة العليا تضع الخطة على يد أشخاص مختصين في هذا المجال والأفراد ينفذونها عن طريق القيام بوظائفهم، مع الحرص على أن تكون فيها بعض المرونة والقابلية للتغيير في حالة عدم نجاحها باختيار البديل الإستراتيجي الأنسب، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير: تغيير تشغيلي وآخر إستراتيجي، فكثيرون هم الذين يرون أن كلا التغييرات يحدثان ضمن الإستراتيجية والشكل التالي يوضح ذلك:

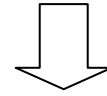
¹ - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة، 2002، ص ص 26، 27.

الشكل رقم (18) - التغيير التشغيلي والتغيير الإستراتيجي -

أي تغيير يحدث مثلا في:

- أساليب و أدوات الإنتاج أو نظم العمل
- آليات التعامل مع الأفراد
- أساليب ممارسة و إنجاز المزيج التسويقي (المنتجات، التوزيع...)
- أساليب إدارة النشاط المالي

التغيير في الأساليب و آليات
إنجاز الأنشطة الوظيفية

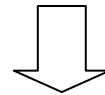


يعتبر تغيير تشغيلي

أما التغيير الذي يحدث في:

- الأهداف طويلة الأجل
- نظام الإدارة
- الهياكل التنظيمية
- السلع
- الأسواق
- القيم السائدة

التغيير في التوجيهات والأهداف
أو القوى الدافعة أو القيم...



يعتبر تغيير إستراتيجي

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 22.

1-4- المناخ التنظيمي والثقافة:

شهدت الثمانينات والتسعينات تحولا في التركيز البحثي على مقدمات الابتكار الناجح حيث ابتعدت عن دراسة خصائص البشر والهياكل التنظيمية إلى البحث في السمات الملموسة للمنظمات خاصة المناخ والثقافة، وقد ذكر "غارن مورغان" أن التغيير التنظيمي الفعال يشتمل على التغييرات في الثقافة، وقد تم حفظ هذه الرسالة جيدا، من طرف الكتاب والاستشاريين في

مجال الإدارة¹... حيث تعتبر الثقافة والمناخ عنصران هامين في عملية التغيير ويمكن تعريفهما على النحو التالي: لقد قدم "تيستروم" تعريفات تعتبر ممثلة بدرجة مقبولة لأغلبية التعريفات، فهو يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "القيم، والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها المشاركون"، كما يعرف المناخ على أنه: "المشاعر والمواقف والاتجاهات السلوكية، التي تتصف بها الحياة التنظيمية والتي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة"... ومن خلال هذا التعريفان نلاحظ وجود عناصر مشتركة أو متقاربة بين الثقافة والمناخ وهذا ما يراه بعض الكتاب ذلك لاعتبارهم أن المناخ مرادف للثقافة بينما يجاهد البعض الآخر للحفاظ على الانفصال بينهما، لاعتبارهم أن المناخ هو إحدى سمات المنظمة وينشأ من واقع إدراك أعضاء المنظمة... وقد فضلت معظم البحوث وجهة النظر الأخيرة واستخدمت طرائق المسح لاختبار العلاقة بين متغيرات المناخ من ناحية والأداء الإبداعي من ناحية أخرى والتوصيات الشائعة الخاصة بالمناخ الداعم للابتكار والاستحداث، وانبثقت من هذه البحوث والمسوح وجود تفتح من أجل التغيير وتعمل المخاطرة... ذلك أن المناخ ينبثق من خلال الطريقة التي يرتبط بها الأفراد مع بعضهم البعض في النشاط اليومي أي العلاقات والتفاعلات بالإضافة إلى التطورات التي تحدث بالهيكل التنظيمي والشكل التنظيمي، واعتماد الطرائق النوعية التي تتميز بالحساسية للطف المعاملة خلال التفاعل في مكان العمل²...

1-5- المناهج الهيكلية للثقافة:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها...)، وأن أي تغيير في هذه العناصر يمس بالضرورة الثقافة التنظيمية، وأن موازنة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية للثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز الثبات في

¹ - نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص ص 108، 109.

² - نفس المرجع، ص ص 110، 111.

السلوك للأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹، هكذا كانت الأهمية البالغة للثقافة بالنسبة للهيكل التنظيمي والتي جسدها ويلسون فيما يسمى بمناهج الثقافة الهيكلية والذي يرى أنها تركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ومن النماذج الهيكلية الشهيرة ما اقترحه "شارلز" و"هاندي" اللذان تعرفا على أربعة أنواع من الثقافة وعلاقتها بالابتكار والتغيير التنظيمي وهي كالتالي:

- **ثقافة الدور:** هو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، فيه هيكل واحد من طبقات متعددة الهرمية... يتم التمسك بالقيم الأساسية، والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها، فالغموض يؤدي إلى تهديد... كل هذه الخصائص تمنع الأفراد من الابتكار، فهي بيئة مستقرة، يمكن أن يكون هذا النموذج ناجحاً عند إدارات التغييرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل، فهي غير مرنة بحيث لا يمكن التكيف مع التغيير الجذري.

- **ثقافة القوة:** نموذج فيه السلطة مركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح، إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال مع ثقافة الدور...

- **ثقافة المهمة:** تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف، والمساواة داخل فرق العمل والاتصالات الجانبية، وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة، وتعتبر الأكثر تشجيعاً للابتكار والتغيير...

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 340.

- ثقافة الفرد: تركز على استقلالية الفرد، تكون مصحوبة بهياكل غير رسمية ودرجة كبيرة من عدم المركزية... كمثل على ثقافة الفرد: "الجمعيات التعاونية للعاملين، الشركات المهنية..." بسبب الحرص الشخصي، نجد أن ثقافة الشخص تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي و الذي يترجم بالضرورة الابتكار التنظيمي¹ ...

1-6- تغيير الأفراد (المورد البشري):

تعتبر عملية تغيير الأفراد من أهم المجالات التي يجب على المديرين أخذها بالاعتبار قبل موعد إحداث التغيير، وذلك لتحويلهم إلى عامل للتغيير وليس مانعا له، إن تغيير الأفراد والجماعات تعني دعمهم ومساعدتهم للعمل داخل المؤسسة بفاعلية وكفاءة أكبر عن طريق تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وحثهم على العمل الجماعي²، ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق، وتحسين نمط العلاقة بين الدوائر والأقسام المختلفة، ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة³، وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية⁴، لتطوير السلوك الإنتاجي والعلاقات الإنسانية بالمنظمة، وقد تتجاوز فكرة التغيير التنظيمي الأفراد العاملين لتشمل المستويات الأخرى وينتج عن ذلك اختلاف أنماط المديرين وأساليب وقدرات القادة الإداريين⁵... فالتغيير التنظيمي بهذا يعد عملية نشطة تحدث في المنظمة، وعلى الفرد العامل هنا أن تكون لديه القناعة بضرورة إحداث التغيير وذلك لصالحه ولصالح مؤسسته لكي تسيطر على تحسين الأداء، والمهم أن العامل يعلم أن نجاح عملية التغيير تمكن في التخلص من الاعتقاد بأن الأفراد آلات يجب أن تدار وتراقب إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر يستطيعون

¹ - نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص - ص 211-213.

² - كامل برير، مرجع سابق، ص 254.

³ - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

⁴ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 40.

⁵ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 27.

الابتكار وإحداث التغيير بالإضافة إلى الحاجة إلى التوازن بين كل من تقسيم وتكامل العمل بين المتخصصين والعاملين، ومن بين مظاهر التغيير التنظيمي للعاملين أيضا التخلص من التنظيم على أساس المستويات الرأسية الهيكلية الجامدة حول تدفق القرار إلى التنظيم على أساس المستويات الأفقية الشبكية المرنة حول تدفق العمل، زد على ذلك الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليس لرقابة وتهديد العمال، بل لإتاحة المعلومات وتأهيل الأفراد... أي أن تكون عملية التغيير التنظيمي إيجابية ولو نسبيا على الأفراد، ومن أهم مواطن التغيير بالنسبة للأفراد نجدها في مستويات هي:

- **العاملين في الخطوط الأمامية:** في المبيعات، التسويق، البحوث، التصنيع... وغيرها عليهم أن يتعلموا المهارات الوظيفية والفنية بدلا من الاعتماد على أدوار المتخصصين، ويتعلموا كيف يكونوا قادة لفرق وجماعات العمل بالاستفادة من رؤساءهم الآخرين في حل المشكلات وتحسين عمليات العمل الرئيسية.

- **أعضاء الإدارة الوسطى:** يجب أن يتعلموا كيف يكونوا مديرين ناجحين، ومتخذي قرارات ومفوضين، وكيفية إتاحة المعلومات بفاعلية لأعضاء المنظمة¹، بالإضافة إلى المهارات اللازمة لتعلم كيفية التمييز بين تحديات أداء الفريق وبين تحديات أداء الفرد...

- **أعضاء الوظائف الاستشارية:** مثل النواحي المالية، التخطيط، المراجعة... والذين يحتاجون إلى تعلم كيف يحصلون على أن يتطابق الأداء مع السياسات والتوجيهات بالأساليب المتاحة... والحاجة إلى اكتساب مهارات ليتعلموا كيف يقوموا بدور المسهل الذي يقود الآخرين لاكتشاف أنفسهم ودور الخبير الذي يقدم إجابات...

- **الإدارة العليا والمديرون العامون التنفيذيون:** وتتمثل مظاهر التغيير التنظيمي في ضرورة فهم الأفراد العاملين في هذه الأقسام ما الذي يشكل تميز الأداء الوظيفي ويميز أداء العملية مع تعلم كيفية حل المشكلات... بالإضافة إلى استثمار جهودهم ووقتهم وسلوكهم في تدعيم إتاحة

¹ - دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ (المبادئ والإستراتيجيات والرؤى)، ترجمة: عبد الحاكم أحمد الخزامي، ط2، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 24، 25.

المعلومات عن الأهداف والتوجيهات... هذا كله يدفع المؤسسة إلى تحسين أداءها وزيادة فعاليتها، من خلال سماحها للأفراد العاملين بتعلم مهارات جديدة وتغيير سلوكياتهم للأفضل حتى تكون لهم الفرصة في الترقية والاستفادة من خبراتهم وهذه التغييرات في المهارات والسلوكيات والعلاقات في مجال العمل هي الوقود للتغيير والأداء التنظيمي¹ ...

1-7- التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة: أدت مظاهر التغيير التكنولوجي إلى مواكبة تطلعات وإبداعات المديرين في إدخال تكنولوجيا جديدة²، كتغيير عدد الآلات ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم بها مع تغيير المواد الأولية³ والاعتماد على المعدات المتطورة أو أساليب عمل حديثة للحفاظ على المركز التنافسي لمؤسساتهم كما أن من أكثر التغييرات التكنولوجية حداثة هي ظاهرة تكنولوجيا المعلومات مما سهل من ترابط المواقع التنظيمية بعضها ببعض، مما أتاح بسرعة تبادل المعلومات بين مراكز القرارات، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية مما ساعد على عمليات الابتكار والإبداع في اتخاذ القرارات (فرق العمل) كما لا ننسى أنه أخيراً أدت المكننة في كثير من المؤسسات إلى استخدامها كخيار تغييري وذلك باستبدال الأفراد بالآلات لضمان كفاءة أداء بعض المهام كاستخدام الروبوت في تجميع أجزاء السيارات.⁴

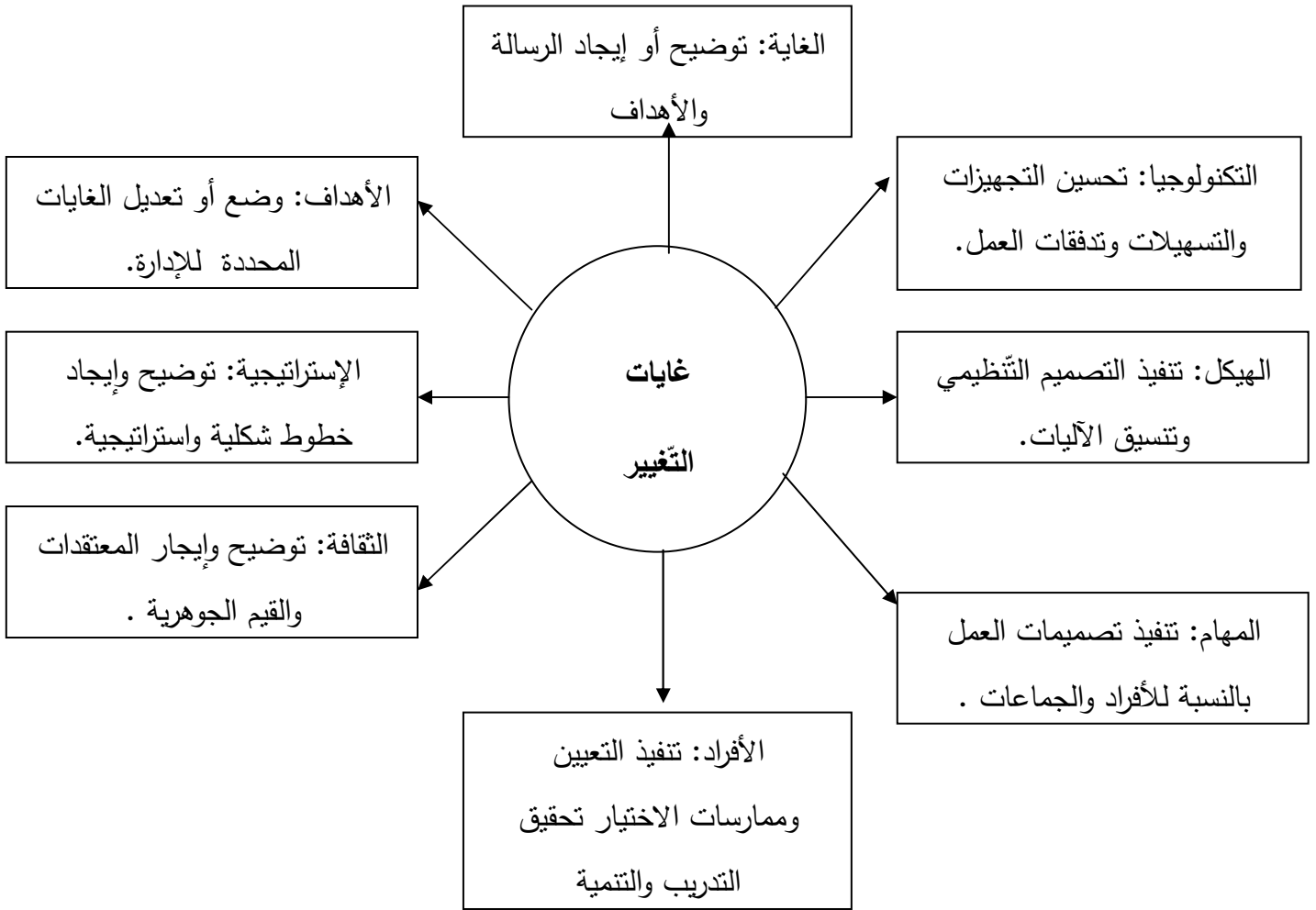
¹ - نفس المرجع، ص ص 26، 27.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 255.

³ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 40.

⁴ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 255.

الشكل رقم(19)- الغايات التنظيمية للتغيير -



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 67.

2- خطوات ومراحل عملية التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير كما سبق تعريفها هي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل ترمي إلى زيادة فعالية المؤسسة، وتحسين بيئة العمل فيها، وهذا الأمر يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق منهاج و مراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز العملية التغييرية بنجاح تام، ولتوضيح هذه المراحل بطريقة مبسطة وواضحة سوف تعرض أهم الخطوات التي تمر بها عملية التغيير:

2-1- مرحلة التهيؤ وخلق الشعور بالحاجة إلى التغيير:

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير فالإنسان يميل إلى التصرف حسب العادات والتقاليد، وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً، وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة¹، فمن الطبيعي أن لا يرتاح كثيرون للتغيير المطلوب، لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال، فهو عملية فيها مفاجآت، لذلك كان لابد من خلق شعور بالحاجة إلى التغيير وذلك بالقيام بعدة طرق منها المسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة، ويتم مقارنة المؤسسة المعنية بالمؤسسات المنافسة التي قامت بعملية التغيير، من حيث السلع والخدمات والإنتاج... وهذا الوضع كفيل بخلق شعور بعدم الراحة، و التساؤل عن كيفية اللحاق بهذه المؤسسات المنافسة بل وحتى تجاوزها² بالإضافة إلى أن الخبراء في هذه المرحلة يسعون إلى حث الأفراد للشعور والإدراك لإقرار الحاجة إلى التغيير، وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير، حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة النجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اعتبار ومراجعة للأهداف والاتجاهات والسلوك القديم، وأن يكون هناك قبول إيجابي واستعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

2-2- مرحلة إحداث التغيير:

يتم الشروع في إحداث التغيير المطلوب حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير وذلك من خلال مجالات ومكونات التنظيم السابق ذكرها وهي (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي...) وذلك من خلال التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة³... وكأمثلة على ذلك:

¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 107.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، مرجع سابق، ص 258.

³ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 107، 108.

- إحداث التغيير في محتوى الوظائف .
- التغيير في أنظمة الحوافز .
- المس بمداخل الأفراد .
- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل .
- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام .
- تغيير في المعتقدات والقيم السائدة .
- تغيير في تركيب الجماعات الحالية و إنشاء جماعات جديدة .

2-3- مرحلة تثبيت التغيير:

لا يكفي إحداث التغييرات، بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لهم، كما أن من المهم جدا إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات لتأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة¹، نتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم، وما يعرف بالعولمة والتي أدت إلى حدوث نوع من التحديث والتطوير في مختلف المجالات والأنظمة والتي مست حتى المؤسسات، مما أدى اشتداد المنافسة بينها في السوق، وحتى تكون هذه المنظمات في مستوى التنافس، كان لا بد عليها من إتباع خطط ومنهج إستراتيجي لتحسين أداءها وزيادة فاعليتها كإحداث بعض التغييرات للتخلص من حالة الجمود التي تعيشها وتحقيق أهدافها ... وعادة تمر عملية التغيير بالمراحل التي سبق ذكرها وهناك مثال لمؤسسة قامت بعملية تغيير تنظيمي أساسي كما يسميه "بيكهارد ريتشارد" على عكس الخطوي فقد قدم مدير إدارة متوسطة في شركة عالمية تنتج معدات وخدمات المكاتب، وبدأ بإجراء تغييرات رئيسية في الهيكل والثقافة بواسطة الشركة الأم الأمريكية بغرض إنتاج نمو في سوق متزايد التنافسية، وكان للتغييرات قاعدة إستراتيجية، وكانت

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، مرجع سابق، ص- ص 262- 264.

مخططة وعلى مستوى التنظيم كله، وازدهرت التغييرات من إدراك أن معدات الأعمال لم تكن كمعدات الأعمال التي كانت قبل ذلك وإنما كانت أي شيء له معلومات مهيكلة تساعد الناس في الاتصالات، توضح الحالة أن في نهاية اليوم كانت سلوكيات الأفراد ومواقفهم في التنظيم هي التي تحتاج إلى التغيير، وتبين كيف يستخدم منهج تطوير التنظيم المعقدة نسبيًا والذي أدركه أحد الأفراد الذي كان مستقبلاً للتغيير، ومنفذاً له في نفس الوقت من المهم ملاحظة أن رغم التحفيز لهذه التغييرات عن طريق بناء المستقبل بدلاً من رد الفعل للأزمات وتبني طريقة الأمثلة في التغيير، فقد كانت هناك لحظات مقاومة للتغيير، وكان يمكن تجنب بعضها بعد حدوثها.¹

3 - مقاومة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من أصعب الأمور التي تحدث في المنظمة والتي يصعب التعامل معها وذلك بسبب بسيط هو أن العمال يحبون ما تعودوا عليه، حتى ولو كان سيئاً ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير التنظيمي هو مقاومته في البداية بالقوة فالتغيير يهدد أنماط العلاقات والأساليب والمصالح القائمة²، وهنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المقاومة:

3-1- المقاومة التنظيمية:

في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات إلى بناء هيكلها التنظيمية المنسجمة مع قوى المحيطات ومتغيراتها إلا أنها تواجه اتجاهات أو ميولات معاكسة لتوازنها التنظيمي، وسلوكاً مقاوماً للتغيير مقابل هذه الميول خلال دورات بقاءها واستقرارها ونموها عموماً يمكن تحديد أسباب مقاومة التنظيم للتغيير في:

- القصور في البيئة التنظيمية أو ظهور خلل ما في التنظيم.

- قوة الجماعات المتحكمة في اتجاهات التغيير.

¹ - آلان وليمز، سالي وود وآخرون، إدارة التغيير بنجاح (استخدم النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير)، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص ص 71، 72.

² - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 60.

- تهديد الخبرة، ويمثل مختلف الأساليب التي تهدد خبرة الجماعات التخصصية.
- تهديد لعلاقات القوة في المؤسسة.
- تهديد تخصيص الموارد.¹

3-2- المقاومة على مستوى الجماعة:

يمكن أن يكون سبب المقاومة من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن، ويشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة، والمعايير الاجتماعية والمشاركة في صنع القرار والاستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية، ومرة أخرى نجد أن توزيع القوى والسلطة في المنظمة سوف يلطف من مستويات المقاومة، التي تشهدها تحت مختلف الظروف، وعلى وجه الخصوص نجد أن شكل المقاومة المتأصلة والعنيدة من المتوقع حدوثها عندما تعاني الجماعة من ظاهرة "فكر الجماعة" التي أشار إليها "جانيس" وحيثما تكون قوة المنظمة متمركزة بعيدا عن الجماعة وفي ظل هذه الظروف فإن التغيير المنبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديدا محققا للوضع الراهن لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية ولكنها تمتلك قدرا محدودا من قوة التأثير على عملية التغيير، وعلى الجانب الآخر نجد أن الهياكل التنظيمية لجماعات العمل المستقلة تشتمل على الطريقة الابتدائية لعمل المنظمة وتكون أيضا على وجه التحديد ميالة لهذا الأثر وخاصة حيث تكون جماعات العمل مستقلة تتمتع بدرجات واسعة من الاستقلالية.²

3-3- المقاومة الإنسانية:

إن نجاح أي تغيير في المؤسسة لتحقيق ما تصبو إليه يعتمد اعتمادا أساسيا على نوع السلوك الذي يقرره الأفراد حيال هذا التغيير ومدى دعمه وعدم مقاومته³، حيث ينظر الأفراد في مؤسساتهم إلى التغيير من منظار سلبي سببها الخصائص الأساسية للأفراد.

¹ - كامل برير، مرجع سابق، ص ص 252، 253.

² - نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص ص 309، 310.

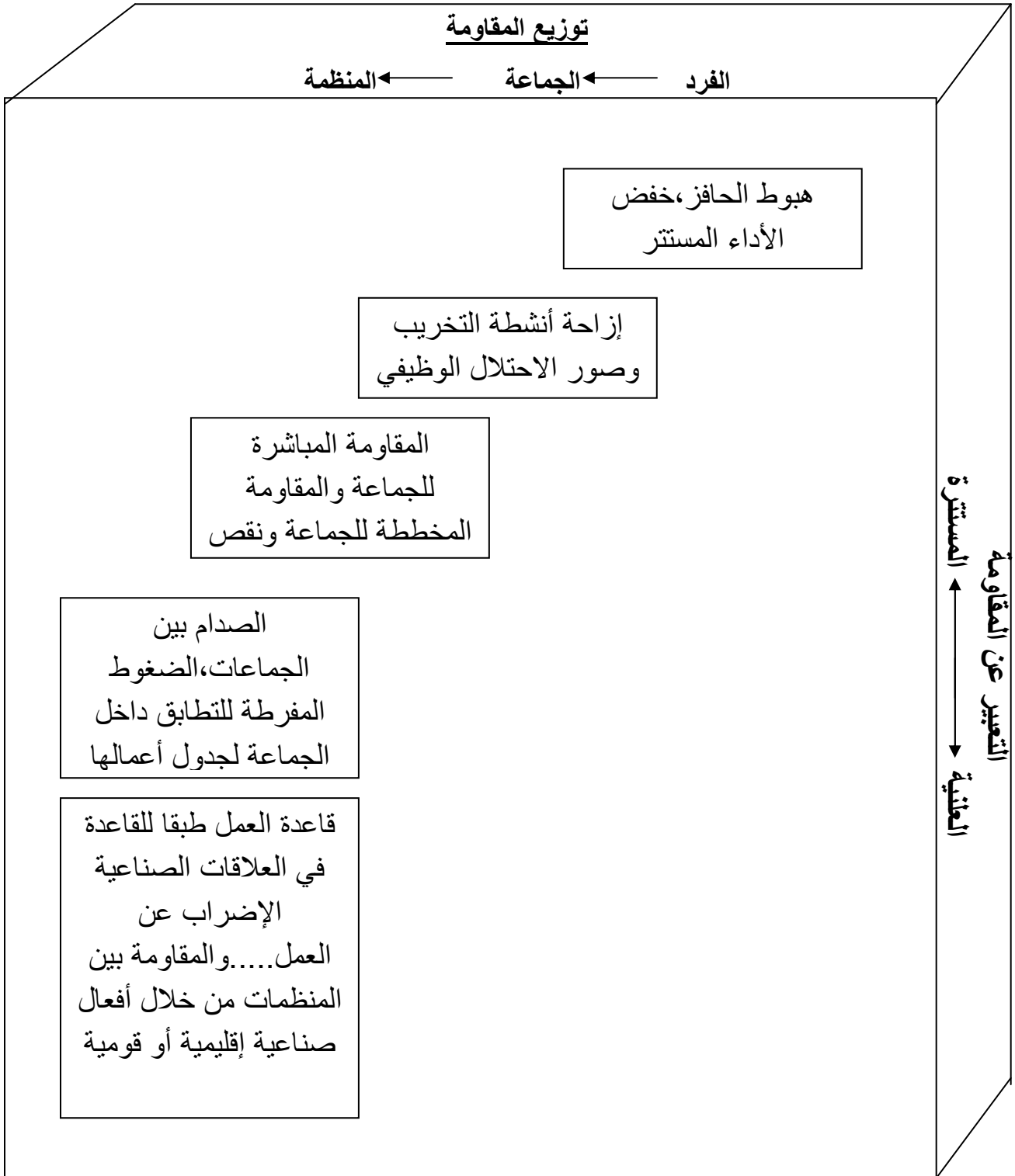
³ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 113.

- إن من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة الإنسانية هي كالاتي:
- الطباع والعادات والتقاليد والاتجاهات التي تعود عليها الأفراد...
 - الخوف من المجهول، فالتغيير يؤدي إلى الغموض...
 - التخوف من انخفاض مستوى الدخل والمزايا المادية والمعنوية...
 - تهديد الأمان الذي يشكل حاجة قوية على سلوكه¹...
- ويصف "بول لورنس" بعض مظاهر المقاومة الإنسانية كالاتي:
- تخفيض مستمر في الإنتاجية.
 - زيادة عدد طالبي الاستقالة، وعدد طالبي النقل.
 - مناقشات ومعارك مستمرة.
 - إضرابات.
 - انتحال أسباب لعدم إمكانية إحداث التغيير.²

¹ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 252.

² - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطن، مرجع سابق، ص 318.

الشكل رقم (20) - التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة -



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 316.

4- طرق العلاج والوقاية من التغيير التنظيمي

قد تواجه المنظمة صعوبات تصل إلى حد التشاؤم في مواجهة مقاومات التغيير... فقد تعددت الآراء والمقترحات بصدد إجراءات مواجهة حالات مقاومة التغيير، كما تعددت الآراء والمقترحات بصدد أسبابها، فقد اقترح البعض مثلاً الإجراءات التالية: التثقيف والإعلام والمشاركة والاندماج، التسهيل والدعم، المساومة، الاتفاق والمناورة والاحتواء... إلى جانب ذلك أشار البعض إلى عدد من الإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى إزالة أو تقليص حالات أو احتمالات مقاومة التغيير كالاتي:

- إشعار العاملين والقادة في الجهاز الإداري المعني بالأسلوب المناسب بأنهم أصحاب برنامج التغيير وأنه ليس مفروض عليهم من الخارج.
 - الحصول على تأييد القيادات المسؤولة في الجهاز الإداري المعني لبرنامج التغيير...
 - جعل أحد أهداف برنامج التغيير اختزال أعباء العمل بالنسبة للعاملين في الجهاز الإداري المعني قدر الإمكان.
 - تطعيم برنامج التغيير بأكثر قدر ممكن من القيم السائدة بين العاملين في الجهاز الإداري.
 - الحرص على اشتراك أكبر عدد ممكن من العاملين في الجهاز الإداري المعني في عمليات صياغة برنامج التغيير.
 - الربط بين نتائج برنامج التغيير المتوقعة وبين الأهداف والمصالح الخاصة للعاملين قدر المستطاع.
 - جعل برنامج التغيير قابل للتعديل طبقاً لمستلزمات الواقع العملي.
- يمكن القول بأن الإجراءات أعلاه تعتبر من حيث الجوهر إجراءات وقائية وعلاجية لاحتمالات المقاومة الفردية أو الجماعية أو التنظيمية، وبالطبع يمكن أن تثمر في حالات المقاومة العلنية أو الخفية علماً بأن الكثير منها يساعد على جعل المقاومة ذات طابع مكشوف غير خفي.¹

¹ - عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري (منظور تطبيقي)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 1995، ص- ص 287- 289.

خلاصة

من خلال ما تقدم أن مفهوم التغيير التنظيمي أصبح مطلب الجماعات والأفراد وكذا المؤسسات لما له من أهمية كبيرة عليها، فهو يمثل فترة إنعاش ضرورية في حياة المنظمات للتخلي عن الجمود والثبات وانتهاج نوع من الدينامية عن طريق الاستحداث والابتكار للحفاظ على نموها وتطورها واستمراريتها، وحتى يسير التغيير في الخطى الصحيحة والسليمة، لا بدّ له من أفراد مختصين في هذا المجال وإدارة واعية لأبعاد وأسس التغيير السليم من حيث وقت إحداثه، والأساليب والطرق التي تتبع في ذلك، سواء ما يمس الجانب الإنساني أو المادي فيه حتى تكون عملية التغيير عملية ناجحة.

وقد تناولنا في هذا الفصل مجموعة المتعلقة بالتغيير التنظيمي فقد تطرقنا لبعض النماذج من التعريفات التي قدّمها الباحثون والأهمية القصوى لهذه العملية سواء من ناحية الأفراد أو العملاء أو المنظمة وأهم الأهداف المرجوة لهم من عملية التغيير التنظيمي، كما لا ننسى أن التغيير في أي مجال من المجالات المذكورة يكون على شكل مراحل مخططة ومدروسة مسبقا لتفادي الأخطاء ولكي تتم هذه العملية بنجاح بدءا من مرحلة التهيؤ إلى تبيان المشكلة ثم إحداث التغيير وصولا إلى تثبيته، إلا أن إتباع هذه المراحل والقيام بعملية التغيير بنجاح لا يمنع من وجود معارضين لها وهم الذين لا يؤمنون بهذه العملية، يحبون الثبات والاستقرار وعدم التخلي عن عاداتهم ويجسدون معارضتهم من خلال ما يسمى بمقاومة التغيير.

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

مدخل

أولاً- خطوات البحث الموضوعي والمنهجي للدراسة

1- المرحلة الاستكشافية

1-1- البحث البيبليوغرافي

1-2- المقابلات الاستكشافية

2- المناهج المستعملة في البحث

2-1- المنهج الكمي

2-2- المنهج الكيفي

3- تقنيات جمع وتحليل المعطيات

3-1- تقنيات جمع المعطيات

3-2- تقنيات فرز وتحليل المعطيات

ثانياً- خطوات عملية البحث الميداني بمؤسسة "سيال SEAL"

1- مفاهيم عامة حول المؤسسة محل الدراسة

1-1- تعريف مؤسسة "سيال SEAL"

1-2- مهام المؤسسة

1-3- الخصائص العامة للعمال بمؤسسة "سيال SEAL"

2- الدراسة الاستطلاعية

3- عينة الدراسة

4- صعوبات الدراسة

خلاصة

مدخل

على الأغلب يمر أي بحث علمي بعدة مراحل بدءاً من أول تصور للموضوع والشروع فيه إلى الوصول لتحقيق الأهداف المنطلق منها، وهكذا فإن البحث العلمي هو التقصي المنظم بإتباع أساليب ومناهج علمية محددة بقصد الكشف على ما لم يتم الكشف عنه بعد، أو بقصد التأكد من صحتها أو تعديلها أو إضافة الجديد إليها.

والبحث العلمي حسب "روميل Rommel" هو: "التقصي أو الفحص الدقيق من أجل اكتشاف معلومات أو علاقات جديدة، ونمو المعرفة الحالية والتحقق منها".

أما البحث العلمي عند "فان دالين Van Dalen" فهو: "المحاولة الدقيقة الناقدة للتوصل إلى حلول للمشكلات التي تؤرق الإنسان وتحيره".¹

في حين يعرف "آرثر كول Arther Cole" البحث العلمي بأنه: "تقرير واف يقدمه باحث عن عمل تعهده وأتمه، على أن يشمل التقرير كل مراحل الدراسة منذ كانت فكرة حتى صارت نتائج مدونة، مرتبة، مؤيدة بالحجج والأسانيد".²

فإذن يمكننا القول بأن أي بحث علمي يمرّ بمسار بحثي بهدف الوصول إلى النتائج المحددة في شكل أهداف وفرضيات بحثية، فالمسار هو كيفية التقدم نحو هدف من الأهداف، وعرض المسار العلمي يركز على تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي وضعها موضع التنفيذ في عمل بحثي، وما المناهج إلاّ تشكّلات خاصة للمسار، وتتكبّ دروب مختلفة صمّمت لتكون أكثر توافقاً مع الظواهر أو الميادين المدروسة، إلاّ أنّ هذا التوافق لا يعفي الباحث من مسؤوليته في أن يظل أميناً لمبادئ المسار العلمي الأساسية ... هذه المبادئ التي أوجزها "غاستون باشلار" في قوله: "الواقعة العلمية تغزى وتبنى، وتعاين"

- تغزى وتخلص من الأحكام المسبقة.

- تبنى بالعقل.

- تعاين في الواقع.

¹ - صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، (ب ت)، ص ص 19، 20.

² - حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع و مناهج البحث العلمي، ط 10، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص 121.

فكرة المسار إذن عملية قوامها أفعال ثلاثة ينبغي احترام تسلسلها، وهذه العملية تسمى بترتيب الأفعال المعرفية (الابستمولوجيا) هذه الأفعال التي تتمثل في: القطع، البناء، المعاينة (التجريب).¹

وهذا ما تمّ إتباعه في دراستنا فقد خضعت لمراحل البحث العلمي كما حدّدها "ريمو كيفي R. Quivy" بدءاً من التّصوّر الأولي للموضوع حتى الوصول لنتائج هذا التصور الذي شهد تغير في تحديده فقد تمّ الانطلاق من موضوع "نجاعة التّسيير متعدد الثقافات في الجزائر - دراسة ميدانية بمؤسسة السوناطراك" ولكن نتيجة القراءات والمقابلات الاستكشافية ونتيجة الدراسة الاستكشافية لميدان الدراسة بحاسي مسعود بشهر سبتمبر 2012 تمّ تغيير فكرة الموضوع وميدانه والتّركيز على "التعدّد الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعاليّة التّسيير". وسنحاول ممّا سيأتي التطرق لخطوات البحث العلمي التي تمّ إتباعها في دراستنا من خلال عرض كل خطوة ومراحلها على حده.

¹-Rymond Quivy, luc-Van campenhoudt, **Manuel De recherche en sciences sociales** ,Paris: Dunod,1988 PP13,14.

أولاً- خطوات البحث الموضوعي والمنهجي للدراسة:

المنهجية هي مقياس في البحث الميداني تتمي الاكتشافات حول الموضوع المستقصى من خلال استعمال الملاحظة مثلا أو المقابلة كأدوات بحث.¹

وتشير بصفة عامة إلى دراسة الطرق والإجراءات التي تستخدم في البحوث والدراسات العلمية² ومن خلال هذه النقطة سنحاول التركيز على الخطوات المنهجية التي تم إتباعها في هذه الدراسة.

1- المرحلة الاستكشافية:

بعد عملية صياغة السؤال المناسب للدراسة والذي يشكل دليلا للعمل تأتي مرحلة جمع المعلومات، واستكشاف الميدان لبناء التصور حول إشكالية البحث هذه المرحلة التي تتضمن عمليات القراءة والمقابلات الاستكشافية وبعض المناهج المتممة له والمرتبطة به وإن ما ترمي إليه عمليات القراءة هو بصورة جوهرية ضمان النوعية في طرح الأسئلة بينما تساعد المقابلات والمناهج المتممة الباحث خصوصا على الاحتكاك بالواقع كما يعيشه الفاعلون الاجتماعيون.³

1-1- البحث البيبليوغرافي:

تحدد مفهوم البيبليوغرافيا في القرن 19م فصارت تعني " الكتابة عن الكتب" أي تجميع مواد الإنتاج الفكري المستخدمة في الإعلام والتعلم والبحث، سواء كانت هذه المواد مخطوطة أو مطبوعة، مسموعة أو مرئية، في قوائم ذات نظام موحد تربط بين موادها صفة مشتركة ويحكمها غرض معين، كأن تكون حول شخص أو موضوع، زمان أو مكان، بشكل عام أو موحد.⁴

¹- Luc Albarllo et Al, **Pratique et méthodes de recherche en sciences sociales**, Paris : Armond colin Editeur, 1995 P63.

²- فيروز زارقة وآخرون، في منهجية البحث الاجتماعي (سلسلة البحوث الاجتماعي)، الجزائر، قسنطينة : مكتبة إقرأ، 2007، ص 59.

³- Rymond Quivy, luc-Van campenhoudt, Op, cit, P 39.

⁴- أحمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، ط 09، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1996، ص 207.

لذا فإننا عندما نتكلم عن البحث البيبليوغرافي فهذا يعني الإلمام بمختلف النصوص (كتب مقالات، معطيات...) وذلك دون أن ننسى أي مرجع أساسي يعدّ ذا أهمية ومنفعة في الموضوع، كما يكون الاختيار لأفضل المراجع الملائمة.¹

لذا يتعيّن على الباحث الحصول على بيانات بحثه من خلال المصادر والمراجع المختلفة الموجودة بالمكتبات بما يمكنه من جمع المادة العلمية التي لها علاقة بموضوع بحثه... والارتكاز إلى حدّ أدنى من المعارف العامّة واللّغوية التي يفترض الإحاطة بها ومن أهم هذه المراجع العلمية المعاجم اللغوية، الموسوعات ودوائر المعارف الموسوعات المتخصصة.²

حيث عرف البحث البيبليوغرافي في دراستنا التي قمنا بها العديد من المراحل والخطوات والتي ساعدتنا في تحديد وبناء الموضوع والصياغة النهائيّة للإشكاليّة، إضافة إلى المراحل التي يجب إتباعها في الدّراسة ويشمل هذا البحث قراءة مختلف الكتب والمراجع ذات الصّلة بموضوع التّعدّد الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعاليّة التّسيير، وقصدنا في البداية جامعتي الجزائر العاصمة والأغواط وتمّ جمع كل ما له علاقة بالموضوع إضافة إلى توجّهنا إلى البحث في بعض مواقع الانترنت والتي ساعدتنا في اكتشاف عدّة أمور كانت غائبة عنّا من بينها التنوع الثقافي بالمجتمع، هذا إضافة إلى الدّراسات السّابقة والتي أسهمت في تحديد توجّهنا البحثي.

ونتيجة هذه القراءات تمّ التّعديل في الموضوع والخطوات حيث كانت لدينا وجهة نظر أخرى عن الموضوع ونتيجة القراءات تمّ التّعديل في هذه الوجهة فانطلقنا من السؤال التالي: إلى أي مدى يؤثر التعدد الثقافي بالمؤسسة الجزائرية على نجاعتها وتحقيق أهدافها؟

ولكن بعد زيادة القراءات غيرنا كثيرا من السؤال وتوجّهنا في مرحلة أخرى إلى التركيز على التّعدّد الثقافي وعلاقته بفعاليّة التّسيير فقط دون التطرق إلى النجاعة، لأننا وجدنا أن هذا المتغيّر يرتبط بالاقتصاد أكثر من علم الاجتماع كما أنه متغيّر يصعب جدا قياسه، وهكذا تمّ

¹ - Luc Albarillo et Al, Op, cit, p21.

² - حامد خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: دار الجسور للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 116، 117.

التغيير في الموضوع نتيجة زيادة القراءات وأيضا نتيجة الاطلاع على مكان إجراء الدراسة التي كنا بصدد إجرائها بمؤسسة "السوناظراك بحاسي مسعود" والتي تم تغييرها أيضا وهكذا شملت مرحلة البحث البيبليوغرافي فيما بعد زيارة بعض الولايات: قسنطينة، مستغانم، وهران، الجلفة برج بوعريريج، البلدية وهكذا تبنينا أخيرا إشكالتنا ألا وهي:

إلى أي مدى استطاعت مؤسسة تصفية وتوزيع المياه "سيال SEAL" كمؤسسة متعدّدة الثقافات تضم الثقافة المحلية الجزائرية والثقافة الأجنبية الفرنسية من خلال أسلوب ونوع تسييرها وكذا من خلال الثقافة المؤسساتية المتبناة خلق الاندماج الثقافي لتحقيق أهدافها وغاياتها الخدمائية؟

1-2- المقابلات الاستكشافية:

ينبغي أن تساعد القراءات والمقابلات الاستكشافية على تكوين إشكالية البحث فالقراءات تساعد على تحديد العناصر المعرفية المتعلقة بالسؤال الأولي أو سؤال الانطلاق، والمقابلات تسهم في اكتشاف الجوانب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار وتوسّع أو تعدّل حقل الاستقصاء الخاص بالقراءات إنها تتكامل علائقيا ويغني بعضها بعضا، فالقراءات تمنح المقابلات الاستكشافية إطارا، والمقابلات تثير أذهاننا حول ملأمة هذا الإطار لموضوع البحث. إنّ الهدف من وراء المقابلة الاستكشافية هو تقليل الإنفاقات غير المجدية على صعيد الطاقة والوقت المخصصين للقراءة، وكذلك على صعيد بناء الفرضيات وإجراء المعايينات.

إنّ للمقابلات الاستكشافية وظيفة رئيسية هي تبيان جوانب الظاهرة المدروسة ما كان للباحث أن يفكر فيها من تلقاء نفسه والوصول بهذه الطريقة إلى تكملة مجالات العمل التي تكون قراءاته السابقة قد أظهرتها.¹

وهكذا فقد ساعدتنا المقابلات الاستكشافية كثيرا في تبيان بعض جوانب اللبس حول الموضوع، وقد تمّ مناقشة الموضوع مع عدّة باحثين ودكاتره في علم الاجتماع من الجزائر

¹- Rymond Quivy, luc-Van campenhoudt, Op, cit, P60.

أمثال: بن عيسى محمد المهدي (جامعة قاصدي مرباح بورقلة)، جوزة عبد الله (جامعة عمار تليجي بالأغواط)، مصطفى راجي (جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم)، عبد السلام محمد خلف الله البعباع (جامعة ناصر الأممية بليبيا)، عبد الرحمان محمد سالم صالح (الجامعة اليمنية) وكوننا درّسنا لمدة ثلاث سنوات بقسم علوم التّسيير فقد تم مناقشة الموضوع مع دكاترة من قسم علوم التّسيير من الجزائر أيضا أمثال: قرية معمر، عبد العالي بشير هذا إضافة إلى مناقشته مع باحثين ودكاترة من خارج الوطن أمثال Vatin François (جامعة فرنسا) والذي تكلم كثيرا عن مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل وركز كثيرا في دراساته على قيم العمل بالمؤسسة حيث استفدنا كثيرا منه في هذه النقطة التي ترتبط بموضوع دراستنا.

إلا أنّ الفضل الأول والكبير في بناء الموضوع يعود للأستاذ الدكتور والمشرف "عبد الرحمان بوزيدة" الذي أمّدي بالأطر المنهجية والنظريّة الصحيحة في البناء العلمي للموضوع وكذلك في توضيح بعض جوانب الغموض.

إنّ هذه المقابلات والمناقشات قد ساعدتني في تحديد عدّة جوانب من الموضوع تتمثل في:

1- الضبط العلمي والدقيق للموضوع.

2- استبعاد بعض المتغيّرات الغامضة والواسعة والتي كانت ستعرقل سير البحث مثل: متغيّر

النجاعة

3- ضرورة التطرق لبعض المفاهيم والمتغيّرات التي لم نكن نفكر بإدراجها في البحث.

4- تحديد مكان الدراسة وكذا مجتمع البحث الذي ينبغي دراسته.

5- تحديد الاستمارة كتقنية ينبغي تبنيتها وذلك نظرا لكبر حجم العينة.

بعد الوصول إلى هذه الاستنتاجات والملاحظات حول الموضوع تمّ إجراء مقابلات استكشافية من نوع آخر، وهي مقابلات تتعلّق بمجتمع البحث وتجريب الاستمارة التي تمّ اختيارها كتقنية، وهكذا تمّ إجراء المقابلات مع (3 إطارات جزائرية، 5 من عمال الإدارة وكذا إطار أجنبي) وتمّ الوصول إلى عدّة استنتاجات:

- ضرورة تبني الاستمارة بالمقابلة مع العمّال في المرحلة التجريبية الأولى وذلك لعدّة أسباب:

✓ تساعد الاستمارة بالمقابلة في إفادة الباحث بأمر ما كان له معرفتها لو اعتمد على الاستمارة فقط، مثال ذلك: ملاحظة إيماءات المبحوث عند محاولته التلاعب في الإجابة هذا ما يساعد الباحث كثيرا عند الصياغة النهائية للاستمارة.

✓ إن الاستمارة بالمقابلة تساعد الباحث في معرفة بعض الأسئلة التي قد تكون أهم من الأسئلة التي تطرق إليها.

✓ تساعد الاستمارة بالمقابلة الباحث في اكتشاف نقاط هامة تخص موضوع بحثه ما كان له اكتشافها لو اعتمد على الاستمارة لوحدها.

وهكذا فقد تم اعتماد الاستمارة المقابلة مع العينة التجريبية والتي كان عددها خمسون مفردة وتم تفريغها وتحليلها تحليلا سوسيوولوجيا وساعدتنا هذه الاستمارة بالمقابلة في اكتشاف العديد من الأمور منها:

- ضرورة الاعتماد على الاستمارة كتقنية لجمع المعلومات وذلك نظرا لكبر حجم العينة والذي لا يسمح باعتماد المقابلة التي نحبذ كثيرا اعتمادها في دراساتنا والتي كنا قد اعتمدنا عليها وبشكل كبير في دراساتنا السابقة إلا أننا هذه المرة اعتمدنا على الاستمارة وذلك نظرا لموضوع ومجتمع البحث اللذان فرضا ذلك.

- تجنب بعض الأسئلة التي ما كان لها أن تفيدنا في دراستنا.

- إضافة أسئلة عديدة ذات فائدة وأهمية علمية لموضوع الدراسة.

- اكتشاف أمور عديدة تتعلق بالمؤسسة وسمعتها الوطنية.

إن يمكننا القول أن للبحث البيبليوغرافي بما فيه من قراءات للكتب والمجالات وأيضا المقابلات الاستكشافية سواء المتعلقة بالباحثين في علم الاجتماع وعلوم التسيير أو المتعلقة بمجتمع البحث لها أهمية كبيرة في تحديد وضبط حدود الدراسة، وهذا ما حدث فعلا في موضوعنا.

2- المناهج المستعملة في البحث:

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي، ومن أجل ملاحظة أفضل فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح، بل يتم ذلك وفق منهج، وهذا المنهج محدد هنا بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة.

إنّ المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أنّ الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدّد النتائج¹، وقد تمّ تعريف منهج البحث بتعريفات متعدّدة لعلّ من أشملها التعريف الذي أورده "بدوي عبد الرحمن" بقوله: "إنّ منهج البحث العلمي يعني الطّريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامّة تهيمن على سير العقل وتحدّد عمليّاته حتّى يصل إلى نتيجة معلومة"².

وتتعدّد أنواع المناهج بتعدّد أنواع المواضيع وهي ثلاث أنواع في العلوم الإنسانية كما أشار إليه "موريس أنجرس" وتتمثل هذه المناهج في المنهج التجريبي، المنهج التاريخي، منهج البحث العلمي³، ويعتبر هذا الأخير أكثر ملائمة لدراستنا حيث أنّه يعنى بدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، يطبّق غالبا على مجموعة كبيرة من السكان، يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كلّ ما يريد أن يكشف عنه، كما أنّه يسمح بدراسة طرق العمل والتّفكير والإحساس لدى هذه المجموعات⁴، وهذا ما يلائم موضوع "التعدّد الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعاليّة التسيير"، كما نستطيع من خلاله أخذ العينة التي تليق وتناسب الدّراسة.

وعادة ينقسم هذا المنهج (منهج البحث العلمي) إلى منهجين أساسيين وهما: المنهج الكمي والمنهج الكيفي.

¹ - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 36.

² - فيروز زراقة وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

³ - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 102.

⁴ - نفس المرجع، ص 106.

2-1- المنهج الكمي: حيث يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي (Ordinales)، مثل "أكثر من أقل من" أو عددية وذلك باستعمال الحساب لذا فإن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس الكمي، وكذلك حينما يتم استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات كما هو الحال في موضوع دراستنا فقد تم اعتماد المنهج الكمي وذلك نظرا لطبيعة الموضوع وحجم عينة البحث التي تتطلب الاعتماد على المنهج الكمي.

2-2- المنهج الكمي: تهدف المناهج الكيفية في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها¹ وقد تم اعتماد هذا المنهج الكيفي في تحليل بيانات الملاحظة وكذا بيانات مقال صحفي لمدير مؤسسة "سيال SEAL" وأيضا بعض الوثائق الرسمية.

3- تقنيات جمع وتحليل المعطيات:

3-1- تقنيات جمع المعلومات:

اعتمدنا في دراستنا على تقنية الملاحظة، الاستمارة، والتي تعدّ أنسب التقنيات لطبيعة الموضوع المدروس وسنحاول الآن التعرض لهذه التقنيات بنوع من التفصيل:

• الملاحظة:

يبدأ العلم بالملاحظة وينتهي بها، فبدءا من الملاحظة يستنتج الباحث أوضاعا معينة تميز ظاهرة عن أخرى والمتابعة بالملاحظة تمكنه من التحقق أكثر فأكثر من خصائص تلك الظاهرة.²

ويشير لفظ الملاحظة إلى المعاينة المباشرة للشيء أو مشاهدته على النحو الذي هو عليه وفي مجال البحث العلمي بوجه عام يختلف معنى المفهوم عن معناه اللغوي حيث تعرف على

¹ - نفس المرجع ، ص 100.

² - مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي (دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص 157.

أنها المعاينة المباشرة، وفي مجال البحث الاجتماعي، الملاحظة هي المشاهدة أو المعاينة المباشرة للموقف الاجتماعي وأشكال السلوك أو أنماط التفاعل... الخ.

والملاحظة هنا تكون بقصد جمع البيانات التي ترتبط بموضوع البحث،¹ وهذا ما طرحه الكثير من الباحثين من بينهم **سلوى الصديقي** التي ترى أن: "الملاحظة هي النشاط العقلي للمدركات الحسية والتي تعتمد على سلامة الجوانب وتتم من خلال التفاعل بين العقل والحواس فهي المشاهدة المقصودة وغير المقصودة والتي تفيدنا في التعرف على كلمات المبحوث المسموعة وغير المسموعة" إضافة إلى تعريف **عبد الباسط محمد حسن** الذي يقول "أن الملاحظة في المعرفة التجريبية، تقف عند بعض المواقف العلمية المحددة والتي تبدو قاصرة في محيط التفكير النظري، كما أن تدخل العقل يكون بسيط في الملاحظة الساذجة بخلاف الحال في الملاحظة العلمية التي يقوم فيها العقل بنصيب كبير في ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد العلاقات القائمة بينها بالإضافة إلى أن الملاحظة العلمية لا تقتصر على مجرد الحواس بل تستعين بأدوات علمية دقيقة القياس ضامنا لدقة النتائج وموضوعيتها من ناحية وتقاديا لقصور الحواس من ناحية أخرى.²

فالملاحظة هي المفتاح المناسب لتفكيك لغز القيام بالبحث على حد تعبير "صامو ويلسون" فالباحث لا يكتفي في المرحلة الأولى بتجميع الملاحظات وترتيبها وتصنيفها بل يعمل جاهدا على تفسير الظواهر وليس البحث عن معرفة حقيقتها لأن ذلك يندرج في الإطار الميتافيزيقي فهو بذلك يقوم بتقديم الفكرة التي يعتمدها بغية تفسير الظاهرة محل البحث لكونها تمثل الدليل في التجريب.³

ويقسّم الباحثون الملاحظة إلى نوعين: الملاحظة بالمشاركة، الملاحظة بدون مشاركة وقد تمّ استخدامنا للأخيرة نظرا لطبيعة الموضوع، حيث يقوم الباحث بمراقبة الجماعة عن كثب دون

¹ - سامية محمد جابر، *منهجية البحث في العلوم الاجتماعية*، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (ب ت)، ص 345.

² - محمد البدوي الصافي خليفة، *المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي*، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 114.

³ - الهادي خالدي، عبد المجيد قدي، *المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي*، الجزائر، دار هومه للطبع والنشر والتوزيع، 1996، ص

أن يشترك في أيّ نشاط تقوم به هذه الجماعة موضع الملاحظة، فهي لا تتضمن أكثر من النظر والاستماع ومتابعة موقف اجتماعي معين، دونما مشاركة فعلية فيه، ويحاول الباحث الملاحظ قدر الإمكان ألاّ يظهر في الموقف ... ويقوم بتسجيل ما يراه أو يسمعه وما يلحظه دون علم المبحوثين بذلك،¹ أي أن يلعب الباحث دور المتفرّج أو المشاهد بالنسبة للظاهرة أو الحدث موضوع الدراسة،² وهذا ما تمّ إتباعه في موضوعنا، حيث أنّ تردّدنا على المؤسسة سمح لنا بتسجيل عدّة ملاحظات حول الموضوع وخاصة ما يتعلق بقواعد وقيم وقوانين هذه المؤسسة، فأهم ما تمّ ملاحظته مثلا صعوبة دخول الأفراد الأجانب إلى المؤسسة إلا بعد طلب الإذن من قبل الشخص الذي يريد ذلك الفرد الدخول إليه، إضافة إلى منحنا بطاقات تعلق تبين هوية الشخص إن كان متربصا أم زائرا أم غير ذلك.

إضافة إلى ملاحظتنا لتخوّف بعض عمال الإدارة الجزائريين من العمّال الأجانب واتخاذ الحيطة الكبيرة لتفادي الوقوع في المشاكل معهم.

• **الاستمارة:** تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحقّقها هذه الأداة سواء بالنسبة لاقتصار الجهد أم التكلفة أم سهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

واستمارة البحث نموذج يضمّ مجموعة أسئلة توجّه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتمّ ملؤها مباشرة وتسمى **الاستبيان (Questionnaire)** يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الاستبيان البريدي، أمّا استمارة المقابلة فيقصد بها قائمة الأسئلة أو الاستمارة التي يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتمّ بينة وبين المبحوث.

تنقسم هذه الأسئلة إلى بيانات ترتبط بطبيعة الموضوع، بحيث يتعلّق كلّ نوع من أنواع البيانات بجانب من جوانب الموضوع أو بمتغيّر من متغيّرات البحث.

¹ - شفيق محمد، البحث العلمي الأسس، الإعداد، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص ص 123، 124.

² - غرابية فوزي وآخرون، أساليب البحث العلمي في الاجتماعية والإنسانية، ط3: عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 52.

ومن الشّروط الأساسيّة للسؤال الجيّد هو ارتباطه الوثيق بإشكالية البحث وفرضياته بحيث تتعلّق كلّ مجموعة من الأسئلة باختيار فرضية معيّنة وذلك بهدف الحصول على الإجابة الوافية والدّقيقة عنها.¹

وعادة تستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسّر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلّق بالصفحة الأولى من الاستمارة والتي تضمّ الجامعة والمعهد، عنوان البحث، ونوع الرسالة، إعداد الطالب، إشراف الدكتور ملاحظة عن الموضوع، السنّة الجامعيّة.

القسم الثاني: ويضمّ المحاور التي يجب أن تغطّي جوانب الموضوع وعادة تكون كالآتي:

المحور الأول: يتعلّق بالبيانات الشخصية والعامّة للمبحوث كالجنس و السنّ مثلا

المحور الثاني: الثالث والرابع مثلا ويضمّ جميع الأسئلة التي يجب أن تغطّي جميع فصول وفرضيات وأسئلة البحث المراد تخصيص الاستمارة لها.²

ومثال ذلك هو استمارة موضوعنا التي تم تقسيمها كالتالي:

القسم الأول: يتعلّق بواجهة الاستمارة بما فيها من ملاحظات عن موضوع الدّراسة.

القسم الثاني: وتمّ تقسيمه إلى ثلاث محاور:

- **المحور الأول:** يتعلّق بالبيانات الشخصية للمبحوث.

- **المحور الثاني:** هوية التّسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

- **المحور الثالث:** أسس ومبادئ التّسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

- **المحور الرابع:** رضا العمّال عن التّسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

- **المحور الخامس:** فعاليّة التّسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

• **تحليل وثائق رسمية:** كانت ولا تزال مصادر المعلومات وأوعيتها المختلفة تمثل أدوات مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع هذه المصادر

¹ - شفيق محمد، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص 117.

² - زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار هومه للطبع والنشر، 2000، ص ص 182 - 184.

والوثائق، بأشكالها وأنواعها المختلفة، ومن ثم يبدأ بفرز ما يحتاجه منها، وبعد أن يقوم بتسجيل المعلومات المستلمة منها، يبدأ بتحليل تلك المعلومات وإبداء الملاحظات المطلوبة عليها،¹ من خلال تحليل المحتوى الذي يطبق على مادة مكتوبة أو مسموعة أو سمعية بصرية، تصدر عن أفراد أو جماعات أو تتناولهم، والتي يعرض محتواها بشكل غير رقمي، إنها تسمح بالقيام بسحب كمي أو كيفي. إن تقنية تحليل المحتوى هي من دون شك أشهر التقنيات المطبقة في تحليل المعطيات الثانوية، إنها أفضل التقنيات لتحليل ليس المواد المنتجة حالياً، بل محتوى المواد التي أنتجت في الماضي لأنها تسمح بتسليط الأضواء على حادثة أو فعل فردي أو جماعي توجد حوله آثار مكتوبة.²

وفي دراستنا فقد تم تحليل وثيقة خاصة بالقانون الداخلي لمؤسسة "سيال"، إضافة إلى تحليل مقال صحفي للمدير العام للشركة "جون مارك جوان Jean-Marc-John".

3-2- تقنيات فرز وتحليل المعطيات:

بعد أن ينتهي الباحث من جمع البيانات بوجه عام بوجه اهتمامه نحو تحليل وتفسير تلك البيانات المتحصّل عليها، وعند هذه المرحلة يجب أن يضع في الاعتبار إشكالية البحث والتساؤلات التي انطلق منها، لأنها تمثل الإجابة عن إشكالية البحث أي أن تكون لديه نظرة شاملة عن الموضوع.³

وقبل عملية التحليل والتفسير تخضع المادة التي تمّ جمعها في إطار البحث السوسولوجي لعملية الفرز والتحليل، وهذه العملية ليست مستقلة عن باقي خطوات المسار البحثي بل هي نتيجة لها، وتختلف عملية فرز وتحليل المعطيات في البحوث الكيفية عنها في البحوث الكمية، فهي من حيث خصوصيتها كما أشار إليها الباحث "لازرسفيلد Lazarsfeld" "ملاحظة مذهشة تثير مشاكل جديدة وتكشف ظواهر مهمّة".⁴

¹ - عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، الأردن: دار اليازوري، 2008، ص 325.

² - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 218.

³ - خالد حامد، مرجع سابق، 103.

⁴ - Madeleine Grawitz, *Methods des sciences sociales*, 8^{ème} Edition, Paris : Edition, Dalloz, 1990, P505.

ويمكن أن تأخذ المعطيات الكيفية شكل أقوال مسجلة أو معلومات من الملاحظة (Notes) (D'observation) مدونة في دفتر المشاهدات،¹ كما هو الحال في دراساتنا فقد، اعتمدنا على تسجيل كل الملاحظات التي من شأنها أن تخدم البحث ولها علاقة وطيدة به كما اعتمدنا على تحليل مقال بصحيفة النهار مقابلة أجريت مع المدير الفرنسي "جون مارك جوان - Jean Marc-John" لمؤسسة "سيال SEAAL" هاتين التقنيتين اللتان تتطلبان تحليل المضمون الذي أشار إليه "ريمو كيفي Rymond Quivy" حيث يقول: "يتناول تحليل المضمون مهمات متنوعة كالأعمال الأدبية، ومقالات الصحف والوثائق الرسمية، والبرامج السمعية والبصرية والتصرّيات السياسية وتقارير الاجتماعات أو المقابلات شبه الموجهة"²، وفي دراستنا نعتمد على تحليل مقال صحفي إضافة إلى تحليل الملاحظات المسجلة وبعض الوثائق الرسمية التي تتعلق بالقانون الداخلي للمؤسسة والتي تتطلب كلها تحليل المضمون لما تحويه من بيانات.

هذا عن التحليل الكيفي الذي يناسب دراستنا والذي يتطلب الكشف والتصنيف والمقارنة لمادة ما وهذا للسماح ببناء تدريجي لفرضيات أو لمخطط أدقّ وأوضح لوضعية أو الظاهرة لسيرورة موضوعه في مجال إمبريقي معين،³ ويعتبر هذا التحليل الأكثر ملائمة لموضوعنا إذ يحاول بشكل رئيسي إبراز التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات أو أحكام المخاطب انطلاقاً من فحص بعض العناصر التكوينية للخطاب.⁴

كما أننا استعملنا التحليل الكمي في تقنية الاستمارة التي تمّ إجراءها مع عمال الإدارة والإطارات الجزائرية، وبعض التقنيين، إضافة إلى إجرائها مع العمّال الأجانب، وسيتمّ التطرّق لذلك بنوع من التفصيل لاحقاً.

أمّا بالنسبة للخطوات التي تمّ إتباعها في عملية فرز وتحليل المعطيات الكمية فنتمثل في:

¹ - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 382.

² - Rymond Quivy, luc-Van campenhoudt, Op, cit, P216.

³ - Luc Albarillo et Al, op.cit, P83.

⁴ - Rymond Quivy, luc-Van campenhoudt, Op, cit, P266.

- بما أننا استخدمنا أسلوب تدوين المعلومات الملاحظة في الدفتر الخاص بذلك فقد تمّ تنظيمها لاحقا في شكل عناصر ثم قمنا بتحليلها بشكل منظم.
- تحليل المعلومات الملاحظة والمدونة في الدفتر أثناء عملية تحليل بيانات الاستمارة.
- بناء شبكة التحليل - Grille d'analyse - التي تعرّف على أنّها: "مجموعة من المفاهيم الوصفية والتحليلية التي تسمح بمقارنة وتصنيف مادّة البحث".¹
- أي أننا قمنا في هذه الخطوة بتحديد العناصر التي يجب تحليلها لخدمة أهداف البحث وكان ذلك من خلال الاعتماد على أسئلة الاستمارة في تحديد هذه العناصر وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

✓ هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

✓ أسس ومبادئ التسيير القائم بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

✓ الرضا المادي للعمّال بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

✓ الرضا المعنوي للعمّال بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

✓ فاعلية التّعّد الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفاعلية التسيير.

- بعدما قمنا بتحديد عناصر التحليل تمّ وضع هذه العناصر في فصول خاصة، وتمّ بعد ذلك إدراج مؤشّرات كلّ عنصر على حده.

- تفرغ المعطيات والمعلومات بالطريقة اليدوية والتي تتطلّب تحويل هذه المعطيات من الصيغة اليدويّة إلى الصيغة الكميّة التي يمكن عرضها في جداول أو أشكال أو رسوم بيانيّة كما تصبح خاضعة إلى إمكانية حسابها وإجراء الاختبارات الإحصائية عليها.²

- تفرغ إجابات المبحوثين عن هذه المؤشّرات التي كانت في صيغة أسئلة وذلك في جداول أخذت شكلين: جداول بسيطة وجداول مركبة.

- القيام بالتحليل الإحصائي وكذا التحليل السوسولوجي لكلّ جدول.

¹ - Luc Albarillo et Al, Op, cit, P91.

² - زرواتي رشيد، مرجع سابق، ص 291.

- الخروج باستنتاج عن كل جدول والذي يعبر عن عنصر ما من الموضوع.
وهكذا فإن عملية الفرز كانت أساسية قبل وأثناء عملية التحليل وهي خطوة ترافق المسار البحثي ككل منذ بدايته حتى الوصول إلى النتائج.

ثانيا - خطوات عملية البحث الميداني بمؤسسة "سيال SEAAL"

1- مفاهيم عامة حول المؤسسة محل الدراسة:

1-1- تعريف مؤسسة "سيال": "مؤسسة المياه والصرف الصحي للجزائر العاصمة"، هي مؤسسة عمومية جزائرية مملوكة للدولة الجزائرية، فرع من فروع الجزائرية للمياه (ADE) والديوان الوطني للصرف الصحي (ONA).

وقد أوكلت إدارة المؤسسة لخمس سنوات ونصف، لمؤسسة دولية مشهورة في تسيير الموارد المائية والصرف الصحي (SUEZ) للبيئة.

تشغل أكثر من 4500 متخصص في جميع تخصصات المياه والصرف الصحي، وهي مؤسسة ذات أسهم (SPA):

- رأس مال قدره: 1741000.000.00 دج

- سجل تجاري: 0680973312

وتطمح مؤسسة "سيال SEAAL" إلى أن تصبح علامة مرجعية في مجال الموارد المائية والصرف الصحي في الجزائر، ومن أهم عوامل نجاحها:

- الوسائل المتاحة من طرف السلطة العمومية، وعلى مستوى طموحات المشروع.
- دعم خبراتي وعلى مستوى التسييري والتنظيمي والتكنولوجي لتكون عامل مرجعي للخدمة في الجزائر.
- يد عاملة مؤهلة ونشيطة تؤمن بالنجاح في هذا التحدي.

1-2- تاريخ مؤسسة SEAAL:

في سنة 2002، تعرضت ولاية الجزائر خلال الصيف لجفاف كبير، حيث بلغت السدود التي كانت تغذي المدينة مستويات كارثية، والمصدر الوحيد للماء الذي بقي متوفرا هي المياه الجوفية من جهة أخرى، شبكات المياه تطرح مشاكل كبيرة على مستوى توزيع المياه لسكان الجزائر العاصمة وهذا لعشوية كاملة.

لذا قررت الحكومة إنشاء مشروع لتحديث الإنشاءات الموجودة، وأرادت الاستعانة بخبير SUEZ للبيئة لكي يقوم بعملية تقديرية للإنشاءات.

تم تشكيل المشروع في أكتوبر سنة 2002، ثم تم تأكيده ببروتوكول اتفاق تم إمضائه في فيفري 2003، بواسطة الجزائرية للمياه (ADE)، والديوان الوطني للتطهير و(SUEZ) للبيئة بعد مصادقة مجلس الوزراء، بطلب من السلطات الجزائرية، (SUEZ) للبيئة قامت بعملية تقدير عملائية، أظهرت الحلول التي ينبغي تبنيها على الدوام لحل المشاكل التي لها علاقة بتوزيع المياه على مستوى مدينة الجزائر العاصمة.

هذه التقديرات التي تمت بواسطة إدارات ADE، ONA، وتوفيق كبير سمح بوضع مخطط للعملية يهدف إلى:

- تحديث النظم وتحسين عملية توزيع المياه باستمرار لمدة مبدئية لخمس سنوات.
- المجلس الوزاري وبالتنسيق مع الوزارت المعنية في ماي 2004، صادق على هذه المقاربة وكذلك الميزانية التوقعية المرفقة، وأكد كذلك على إمكانية اجتماع في المجلس المشترك لمصالح المياه والتطهير لولاية الجزائر العاصمة.
- الهيكلية الناتجة عن هذا الجهد هي مؤسسة جزائرية ذات أسهم (SPA)، مؤسسة المياه والتطهير للجزائر العاصمة (SEAAL)، من خلالها أول المساهمين هم: (الشركة الجزائرية للمياه ADE) و (الديوان الوطني للصّرف الصحيّ ONA) على حد سواء.
- تم إمضاء الاتفاقية في 28 نوفمبر 2005، بحضور " Jean-Louis Chaussade " المدير العام لمؤسسة SUEZ للبيئة والسلطات الجزائرية.

وأصبحت الاتفاقية سارية المفعول منذ 01 مارس 2006.

1-3- مهام مؤسسة SEAAL:

- تحديث مجموع مقومات الخدمة لفائدة الزبائن.
- تطوير المردود البشري في المؤسسة لفائدة موظفيها.
- تأمين خدمة المياه الدائمة 24/24 سا.
- تقديم خدمة ذات جودة ونوعية عالية (تسيير فعال للزبائن - سرعة في الأشغال - نوعية المياه...).
- إدارة التراث المائي بشكل فعال والمحافظة عليه.
- توفير منظومة حديثة وملائمة (إجراءات التسيير، التكوين...).
- حتى تصبح علامة مرجعية لمصالح المياه والتطهير في الجزائر.
- مصادر المياه كافية إذا تم تدعيم وتنظيم:
- نظام نقل المياه بما يلبي حاجات السكان من الماء.
- عمالة مؤهلة ونشيطة.
- عملية تبادل للخبرات والتجارب والتكنولوجيات في مجال المياه.
- هوامش الرقي.
- توقعات كبيرة من طرف الزبائن وكذا المؤسسات.

1-4- الخصائص العامة للعمال بمؤسسة "سيال":

يتعلق هذا الجزء في دراستنا بجانب البيانات الشخصية للعمال المستجوبين وأيضا ببعض المتغيرات الأساسية التي تخدمنا في تحليل عناصر وإشكالات موضوع دراستنا للفصول الأخرى لذا كان من الضروري علينا تخصيص جزء لهذا الجانب حتى تسهل لنا عملية تحليل النقاط الرئيسية للموضوع المدروس، كما أن هذا العنصر يتضمن البيانات العامة المتعلقة بالعمال الجزائريين وكذا العمال الفرنسيين.

❖ متغير الجنس

يشير هذا المتغير إلى نسب الذكور والإناث بمؤسسة "سيال" وقد تم أخذ هذا المتغير لمعرفة أي الجنسين أكثر اعتمادا بهذه المؤسسة.

الجدول (02) - متغير الجنس بالنسبة للعمال الجزائريين -

النسبة	التكرار	الجنس
63.66%	191	ذكر
36.33%	109	أنثى
100%	300	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث نجد نسبة 63.66% من الذكور الذين يعملون بهذه المؤسسة، بينما نسبة الإناث فنجد نسبة 36.33% فقط.

• ما يمكننا ملاحظته من خلال هذه النسب أن مؤسسة "سيال" SEAAAL تضم نسبة العمال أكثر من العاملات، ولعل ذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب نسبة عمالة الرجال أكثر من الإناث، حيث نجد نسبة عمالة الرجال بجميع القطاعات المؤسسة، بينما تمركز النساء فنجدنه في جانب الإدارة فقط، ولعل هذا هو سبب وجود نسبة الرجال أكثر من وجود نسبة النساء.

الجدول (03) - متغير الجنس بالنسبة للعمال الأجانب -

النسبة	التكرار	الجنس
60%	12	ذكر
40%	08	أنثى
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور الأجانب تفوق نسبة الإناث حيث نجد أن نسبة الذكور 60% بينما نسبة الإناث فنجد نسبة 40%.

• يتضح لنا من خلال هذه النسب أن اعتماد مؤسسة "سيال" على نسبة الذكور الأجانب أكثر من الإناث ولعل أن ذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب يد عاملة ذكورية أكثر منها إناثية، إلا أنه لا يمكننا أن ننفي تواجد بعض الأجانب من أجل المشاركة في عملية إدارة وتسيير شؤون مؤسسة "سيال".

❖ متغير السن

يشير هذا المتغير إلى الفئة العمرية المتواجدة بمؤسسة "سيال" SEAAAL وذلك بهدف معرفة أي الفئات المتواجدة أكثر بهذه المؤسسة لمعرفة فاعلية أداء الفئة المنتشرة أكثر.

الجدول رقم (04) - متغير السن بالنسبة للعمال الجزائريين -

النسبة	التكرار	السن
34%	102	[20-30]
55.33%	166	[30-40]
10.66%	32	[40 فأكثر]
100%	300	المجموع

إن نسبة 55.33% من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين [30-40 سنة] وهي تمثل أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى حيث نجد نسبة 34% من العمال في سن [20-30 سنة] ونسبة 10.66% بالنسبة لفئة [40 سنة فأكثر].

• يتضح لنا جليا من خلال هذه النسب اعتماد مؤسسة "سيال" SEAAAL على نسبة الشباب أكثر وخاصة في سن [30-40 سنة] هذه الفئة العمرية التي بإمكانها العمل أكثر والتي تمتلك الكثير من القدرات الحيوية والفاعلية في أداء الأعمال، غير أنه لا يمكننا أن ننفي فاعلية الفئات الأخرى، إلا أن هذه الفئة بإمكانها العطاء أكثر مقارنة بالفئات الأخرى، فبالنسبة للفئة الأولى [20-30 سنة] قد تنقصها الخبرة مقارنة بفئة [30-40 سنة] والفئة الأخيرة [40 سنة فأكثر] قد تعاني من الملل خاصة إذا كان للعامل مدة عمل طويلة بنفس المؤسسة ونفس العمل، بينما فئة [30-40 سنة] فهي فئة ذات أداء فعال أكثر مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

الجدول رقم (05) - متغير السن بالنسبة للعمال الجزائريين -

النسبة	التكرار	السن
30%	06	[35-25]
45%	09	[45-35]
25%	05	[45 فأكثر]
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من العمال الأجانب هم الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-35 سنة] وذلك بنسبة 45%، بينما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35-25 سنة] فنجد نسبة 30% في حين أن الذين تتراوح أعمارهم في سن [45 سنة فأكثر] فنجد نسبة 25%.
 • ما يمكن أن نفسره لهذه النسب تواجد العمال الأجانب ذوي الأعمار المتوسطة للعمل بمؤسسة "سيال" كون أن العمال في هذا السن أكثر خبرة ودراية بمجال العمل لذا فإن وجود أكبر نسبة من هذا العمر سيعود بالفائدة الايجابية للمؤسسة لذا نجد أكبر نسبة منهم متواجدة بالمؤسسة.

❖ متغير المستوى التعليمي

نحاول من خلال هذا المتغير معرفة المستوى التعليمي للعمال بالمؤسسة، وهذا لقياس مدى الفاعلية التي بالإمكان أن يمدّها العامل ذو المستوى التعليمي العالي في أداء عمله المهني.

الجدول رقم (06) - المستوى التعليمي للعمال الجزائريين -

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
75.66%	227	جامعي
14.66%	44	ثانوي
9.66%	29	تقني
100%	300	المجموع

إن نسبة 75.66% هي من العمال المتحصّلين على شهادة ليسانس يعملون بشركة "سيال" وهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، حيث نجد نسبة

14.66% من العمّال ذوي المستوى الثانوي، ونسبة 9.66% من العمّال المتحصلين على شهادة تقني سامي.

• ما يمكن أن نتبينه من خلال ما سبق اعتماد شركة "سيال SEAL" على ذوي الشهادات العليا في العمل، وأغلبهم مهندسين في مجال عمل الشركة، فهي تسعى إلى البحث عن الجودة والفاعلية في العمل من خلال السعي نحو توظيف المهندسين بهدف رفع إنتاجية الشركة فالمستوى العلمي بالنسبة للمسيرين يبدو مهما جدا، وهذا ما بيّنته النسب بالجدول أعلاه.

الجدول رقم (07) - المستوى التعليمي للعمّال الأجانب -

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
100%	20	جامعي
00	00	ثانوي
00	00	تقني
100%	20	المجموع

إن نسبة 100% من العمّال الأجانب الذين لهم مستوى جامعي وأغلبهم مهندسين، هذا مقارنة بالمستويات الأخرى حيث انعدمت النسبة عندهما.

• يتضح لنا من خلال ما سبق اعتماد مؤسسة "سيال" على العمّال الأجانب ذوي المستوى العالي، حيث أن استنادها بالمسير الأجنبي راجع للرغبة الشديدة في تكوين الإطارات الجزائرية وأيضا راجع لرغبتها في الوصول إلى الفاعلية التنظيمية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستناد بمسير أجنبي ذو مستوى تعليمي عالي.

❖ متغير الأقدمية المهنية

يعتبر هذا المتغير مهم في تحليل عناصر موضوع دراستنا، حيث نحاول من خلاله معرفة مدى الخبرة المهنية التي تمتلكها أكبر نسبة متواجدة بالمؤسسة، لمعرفة مدى أداء العمال بشركة "سيال SEAL".

الجدول رقم (08) - الأقدمية المهنية بالنسبة للعمال الجزائريين -

النسبة	التكرار	الأقدمية المهنية
47.33%	142	أقل من 05 سنوات
32.33%	97	5-10 سنوات
20.33%	61	10 فأكثر
100%	300	المجموع

إن نسبة 47.33% من العمال الذين لهم مدة عمل (أقل من 05 سنوات) وهي أكبر نسبة مقارنة بالذين تراوحت مدة عملهم من (5-10 سنوات) حيث نجد نسبة 32.33%، بينما الذين دامت مدة عملهم (أكثر من 10 سنوات) فنجد نسبة 20.35% فهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالفئتين الأولى والثانية.

• ما يمكن أن نلاحظه من خلال هذه النسب، أن العمال بمؤسسة "سيال SEAL" هم عمال ذوي خبرة قليلة بمجال العمل في شركة "سيال SEAL" وهذه الخبرة تزامنت بوجود الأجانب بالجزائر، حيث أن تواجدهم ساهم في التحاق العديد من العمال إلى الشركة، أي أن توظيفهم ارتبط بوجود الأجانب بالشركة، بينما الفئة الأخيرة فتمثلت نسبة قليلة مما يدل على أن العمال الجزائريين ذوي الخبرة الطويلة بمجال عمل الشركة "سيال SEAL" قليل، وهذا ما بين أيضا أن فئة الشباب هي أكثر فئة تعمل بشركة "سيال SEAL".

الجدول رقم (09) - الأقدمية المهنية بالنسبة للعمّال الأجانب-

النسبة	التكرار	الأقدمية المهنية
15%	03	أقل من 05 سنوات
30%	06	5-10 سنوات
55%	11	10 فأكثر
100%	300	المجموع

إن نسبة 55% من العمّال الأجانب الذين لهم مدة عمل طويلة أي (أكثر من 10 سنوات) هذا مقارنة بالذين لهم مدة عمل قليلة أي (أقل من 5 سنوات) حيث نجد نسبة 15%، بينما الذين لهم مدة عمل متوسطة أي (من 5-10 سنوات) فنجد نسبة 15%.

• يتضح لنا من خلال هذه النسب تواجد نسبة العمّال الأجانب ذوي الأقدمية المهنية الطويلة أكثر من العمّال ذوي الأقدمية القليلة بمؤسسة "سيال" وذلك مما يؤكد لنا أكثر كفاءة أداء هذه الفئة، حيث كلما زادت الأقدمية المهنية لدى العمّال كلما كانوا أكثر أداء وكفاءة في عمل وبالتالي تتحقق الفاعلية التنظيمية.

❖ متغيّر الدرجة المهنية

نسعى من خلال هذا المتغيّر نحو معرفة الإضافات التي جاء بها هذا النوع من التسيير (متعدد الثقافات) لقطاع تسيير المياه، لذا ركزنا أكثر في هذا المتغيّر على الإداريين أكثر من الدرجات المهنية الأخرى وذلك بالنسبة للعمّال الجزائريين، أما العمّال الأجانب فهم يمثلون كلهم فئة الإطار المسيرة للشركة.

الجدول رقم (10) - الدرجة المهنية للعمال الجزائريين -

النسبة	التكرار	الدرجة المهنية
35%	105	إطار
59.66%	179	إداري
5.33%	16	تقني سامي
100%	300	المجموع

إن نسبة 59.66% من العمال الإداريين الذين يعملون بشركة "سيال SEAL" تمثل أعلى نسبة مقارنة بالإطارات والتقنيين حيث نجد نسبة 35% من الإطارات ونسبة 05.33% من التقنيين.

• ما يمكننا ملاحظته من خلال هذه النسب احتواء شركة "سيال SEAL" على العمال الإداريين أكثر من الإطارات والتقنيين، ولعل هذا راجع أيضا لموضوع دراستنا حيث ركزنا أكثر في بحثنا على فئة الإداريين والإطارات لأننا بصدد دراسة موضوع: "تعدد الثقافات وعلاقته بفعالية التسيير" لذا ركزنا خصيصا على الإداريين لمعرفة التسيير والثقافة السائدة بمؤسسة "سيال SEAL"، وهكذا فإن تركيزنا كان نحو الإدارة والتسيير بها.

إلا أنه لا يمكننا أن نتجاهل دراسة التسيير التقني ولكن ستكون دراسته دراسة سطحية نوعا ما وليس معمقة فموضوع دراستنا يركز أكثر على الجانب الإداري للمؤسسة لذا كانت أكبر فئة تم استجوابها هي فئة الإداريين.

2- الدراسة الاستطلاعية:

ما نقصده بالدراسة الاستطلاعية هو زيارة الميدان واستطلاعه قبل الشروع في المقابلات النهائية وذلك بهدف بناء وتحديد مجتمع البحث من خلال استعمال الوسائل المختلفة لهذا التحديد، وفي موضوعنا اعتمدنا على الملاحظة واستمارة المقابلة، هذا إضافة إلى مساعدة مديرة قسم إدارة الموارد البشرية وأيضا إطار عامل بالمؤسسة في تحديد عينة ومجتمع البحث وأيضا في تحديد العديد من النقاط التي كنا قد أهملناها في استمارة المقابلة.

- **الملاحظة:** أثناء تواجدها بالمؤسسة كنا نلاحظ كل كبيرة وصغيرة إلا أننا ركزنا في ملاحظتنا على معرفة أهم القواعد والقيم والقوانين التي يتبناها التسيير متعدد الثقافات، إضافة إلى أننا ركزنا في ملاحظتنا على أهم الأفعال والسلوكيات التي يسلكها العمال الأجانب داخل المؤسسة وأيضا التي يسلكها العمال الجزائريين وذلك بهدف معرفة مدى احترام الأجانب لقيم وعادات المجتمع الجزائري أما العمال الجزائريين فقد كنا نركز في ملاحظتنا على أفعالهم بهدف معرفة مدى خوف العامل الجزائري من التسيير الأجنبي وفي الأخير توصلنا لمجموعة من النتائج سنقوم بتحليلها في فصل آخر وعلى العموم فقد دامت فترة الملاحظة لوحدها سنة كاملة.

• دور مديرة الموارد البشرية والإطار العامل بمؤسسة "سيال":

نتيجة ترددنا الكبير على المؤسسة بهدف قبول إجراء الدراسة عندهم ونتيجة ترددنا الكبير على قسم الموارد البشرية فقد ساعدتنا رئيسة هذا القسم بالكثير من المعلومات القيمة التي تخص الموضوع كما أننا صدفة التقينا بأحد إطارات المؤسسة وهو الآخر لم يبخل علينا بتزويده بالعديد من النقاط والأمور التي لم نكن نفكر بالتطرق إليها.

• تجريب استمارة المقابلة:

بعد سنة كاملة من الملاحظة بالمؤسسة تكونت لدينا فكرة عامة عن المؤسسة من جهة وعن الموضوع من جهة أخرى، اتجهنا بعدها إلى محاولة بناء استمارة مقابلة ولكن قبل تصميمها في شكلها النهائي قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية وإطار جزائري عامل بالمؤسسة أفاداني كثيرا في بناء استمارة المقابلة النهائية، توجهنا بعدها مباشرة إلى إجراء المقابلات مع 50 عاملا جزائريا و05 عمال أجانب وبالتحديد في شهر فيفري 2013 ثم قمنا بتفريغ هذه البيانات وتحليلها تحليلًا مبدئيًا حتى نتمكن من زيادة بعض الإضافات أو إلغاء بعض النقاط التي لم يكن هناك أي داع لها وفعلا فقد أفادتنا هذه الاستمارة بالمقابلة بزيادة العديد من الأسئلة التي تفيد بشكل ايجابي في الموضوع وأيضا قمنا بإلغاء العديد من الأسئلة التي لم تكن لها أي فائدة علمية للموضوع.

وهكذا فإن تجريب استمارة المقابلة ساهم في تعديل بعض الأسئلة وإلغاء أخرى وزيادة بعض الأسئلة التي لم تكن واردة في أذهاننا، وفي الأخير تم اعتماد الاستمارة كتقنية في دراستنا.

3- عينة الدراسة:

بما أننا اخترنا تقنية الاستمارة مع العمّال الجزائريين وكذا الأجانب فإن اختيارنا لعينة الدراسة كانت بطريقة عشوائية بسيطة تلبي احتياجات البحث دون أن تكون طريقة قصدية عمدية بل كانت عينة عشوائية لعدد من العمّال الذين تواجدوا بالمؤسسة في فترة الدراسة الميدانية.

وفي دراستنا حول التعدّد الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير فقد تمّ الأخذ بعين الاعتبار وضعيات أساسية ومختلفة للمبحوثين تخدم أهداف البحث وتتمثل هذه الوضعيات في:

✓ **متغير الجنس:** إنّ لهذا المتغير دورا أساسيا في موضوعنا حيث أنّ لهذا العامل علاقة كبيرة بدرجة رضا أو عدم رضا كلا الجنسين عن الظروف المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة.

✓ **متغير السن:** يلعب دورا أساسيا في موضوعنا وبالخصوص فيما يتعلق بجانب ترقية وتكوين العمّال.

✓ **المستوى التعليمي للعامل:** إنّ لهذا المتغير أيضا دورا كبيرا في عملية الترقية وتكوين العمّال، إضافة إلى النظرة السلبية أم الإيجابية التي يكونها العمّال ذوي المستويات المختلفة عن التسيير متعدد الثقافات.

✓ **الأقدمية المهنية:** يعتبر هذا المتغير من أهم المتغيرات ذات الصلة بالتسيير متعدد الثقافات حيث أننا نستطيع من خلاله معرفة أهم الإضافات التي ساهم هذا التسيير الجديد بإضافتها إلى التسيير الجزائري.

✓ **متغير المكانة المهنية:** نحاول من خلال هذا المتغير معرفة الحقيقة التي جاء من أجلها هذا التسيير الأجنبي.

ولذا فقد تم اختيار عيّنة عشوائية بنسبة 56.81% من العمّال الجزائريين أي 300 عامل جزائري من أصل 528 عامل حيث تم توزيع 350 استمارة ولكن أرجعت 328 استمارة واستبعدت 28 استمارة لعدم تكملتها، بينما العمّال الأجانب فقد تم اختيار نسبة 71.42% أي 20 عاملا من أصل 28 عامل أجنبي.

4- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدّة صعوبات وعراقيل منذ بداية البحث حتى نهايته منذ الدّراسة النّظرية إلى الدّراسة الميدانيّة، ويمكن إيجاز هذه الصعوبات فيما يلي:

- إنّ أول صعوبة واجهتنا هي عند بناء الإشكالية، حيث أنّ نقص المادّة العلميّة والخلفيّة البيبليوغرافيّة للموضوع جعلتنا نواجه صعوبة في التّقدّم البنائي للإشكالية، إلّا أنّ دعم ومساعدة الأستاذ المشرف لنا بالعديد من الأفكار سهّل لنا من السير في عملية بناء الإشكالية.

- بالرغم من تناولنا لموضوع ثقافة المؤسسة في مرحلة ليسانس والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بموضوع التعدد الثقافي إلا أننا وجدنا صعوبة في تناولنا لهذا الموضوع وذلك راجع لارتباطه بالعديد من المفاهيم والمتغيّرات التي جعلت منا نستغرق مدة طويلة في قراءة وفهم هذه المفاهيم وأيضا معرفة مدى علاقتها بالموضوع وكيف يمكننا إدراجها بشكل ممنهج في الموضوع، إلّا أنّ زيارة الميدان والتّعمق في دراسة الموضوع من النّاحية التّطبيقية سهّل لنا فهم هذه المتغيّرات ومدى ارتباطها ببعضها وبالموضوع ككل.

- نقص الدراسات في علم الاجتماع وأيضا في علوم التّسيير حول الموضوع صعّب علينا الدراسة من حيث تزويدنا ولو بفكرة بسيطة عن التّسيير متعدد الثقافات.

- من أهم الصعوبات التي أعاققت فعلا سير الدراسة والتي ساهمت في تعجزنا فعلا عن السير في تكملة الموضوع هو ميدان إجراء الدراسة وذلك لعدم قبول مؤسسة "سيال" بإجراء الدّراسة عندهم لولا مساعدة أحد العمّال الجزائريين العاملين بالمؤسسة.

خلاصة

إنّ العلم ليس مجرد مجموعة من المعارف التي ينبغي تعلّمها، بل هو إضافة إلى ذلك نشاط منتج للمعرفة عن طريق البحوث والدراسات. إنّ المواقف والاستعدادات الذهنية الخاصة بهذا النشاط، والتي ينبغي أن يتمييز بها كل باحث علمي نسميها بالروح العلمية التي تميّزها الملاحظة والمساءلة والاستدلال والمنهج والتفتح الذهني والموضوعية والتي تسمح بممارسة البحث العلمي بنجاح.¹

وهكذا فإنّ المسار البحثي الذي تمّ إتباعه في دراستنا اتّسم بالروح العلميّة التي ميّزت كلّ خطوات البحث العلمي، رغم وجود عدة صعوبات وعراقيل من بداية البحث إلى نهايته. وقد تمّ التّعرّض لمختلف ما يميّز منهجيّة البحث العلمي بدءاً من تحديد الإشكالية وأهداف الدراسة، ثمّ بناء نموذج التحليل وتحديد المفاهيم اللازمة في الدراسة هذه المفاهيم التي ارتبطت تحديدها بالجانب النظري للدراسة، ثمّ تمّ التّعرّض للمنهج والتقنيات المستخدمة والتي تعتبر أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع. حيث يربط هذا الفصل بين الفصول النظرية والميدانية اللاحقة وبعدّ أهم فصل من بين جميع الفصول لأنّه أساس نجاح البحث العلمي الذي يقوم به الباحث الاجتماعي.

¹ - موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 30.

الفصل السابع

هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات

وأهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النمط من التسيير

مدخل

أولاً- هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات

1- الهدف الأساسي من وجود التسيير الأجنبي (الفرنسي) بمؤسسة "سيال SEAL"

2- إجبارية إتباع التسيير بمؤسسة "سيال SEAL"

3- الرقابة بالمؤسسات متعددة الثقافات

4- سلوك الأجنب سلوكات منافية للثقافة المحلية بالمؤسسة

ثانياً- أسس ومبادئ التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات

1- تعرّض العمال للمشاكل

2- التدخل المباشر للتسيير الأجنبي في حل مشاكل العمال

3- تعرّض العمال للظلم

4- حقوق وواجبات العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال SEAL"

خلاصة

مدخل

عندما نتكلم عن هوية المؤسسة بالمؤسسات متعددة ثقافات، فإننا نتكلم عن نوع ثقافة المؤسسة بهذه المؤسسات، وعندما نتكلم عن ثقافة المؤسسة فإننا أيضا نتكلم عن هوية التسيير القائم بهذه المؤسسات أي المتعددة الثقافات، حيث أن هذه المفاهيم الثلاث (هوية المؤسسة ثقافة المؤسسة، هوية التسيير) هي كل متكامل، وعندما نتكلم عن أي مفهوم من هذه المفاهيم فإنه لا بد من التطرق والإشارة إلى المفهومين الآخرين، كما لا بد من الإشارة إلى التعدد بين أعضائها لأنه عندما تبنى المؤسسات من قبل الأفراد فإنه من الضروري المحافظة على نظرة مستقلة لكل من هؤلاء الأعضاء على حده حيث أن الواقع الحالي في المؤسسات اليوم يشير إلى أن مفتاح خلق ميزة تنافسية للمؤسسة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابلياته ومهاراته إلى أقصى الحدود.

وبما أننا بصدد دراسة موضوع التعدد الثقافي وعلاقته بفعالية التسيير فإنه لا بد لنا أيضا من أن نشير إلى مفهوم التعدد الثقافي الذي نقصد به الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.

وهو مصطلح يرتبط بشكل مباشر بثقافة المؤسسة خاصة وأن الأفراد العاملين يرغبون بأن يكونوا محترمين ومندمجين في العمل والمؤسسة بدون تمييز، وإذا ما كان هناك تمييز وإقصاء فإن هذا الأمر يرتبط بثقافة مؤسساتية غير سليمة، لذا فإن التعدد الثقافي مصدر أساسي لنجاح الأعمال خاصة وأنه يوطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابلياتهم، وبالتالي يعطي هذا المزيج المؤسسة القدرة في التعامل مع التعقيد.¹

¹ - صالح مهدي محسن العامري، الطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 129.

وبالخصوص إذا كان هذا التعدد هو تنوع عرقي أي يرتبط بمزيج من الثقافات الأجنبية الأخرى، فرغم الصعوبات التي قد تتلقاها المؤسسة من جراء هذا التعدد إلا أن له مزايا عديدة كوجود كفاءات وإطارات تمتلك أفكار تساعد المؤسسة في تحقيق الفائدة والربحية وخاصة إذا ما كان هذا التعدد يرتبط بالتسيير، فقد تكون هوية التسيير الأجنبي ذات فائدة أكثر من هوية التسيير المحلي، كما قد تكون للمؤسسة هويتها الخاصة بها قبل التحاق الأجانب ولكن بمجرد دخولهم تتغير تلك الهوية وتمتزج بهوية أخرى، هوية تسيير أجنبي، هذه الهوية التي تسهم في بناء ثقافتها المؤسساتية الخاصة، ليست الثقافة السابقة وليست بالثقافة الأجنبية، وإنما مزيج بينهما أي ثقافة مؤسساتية في ظل التعدد الثقافي.

ومن خلال ما سيأتي سنحاول معرفة هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" وأيضا سنحاول معرفة الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا التسيير، وكيفية إدارة هذا التعدد الثقافي بهذه المؤسسات وذلك من خلال عدة مؤشرات تدل على ذلك.

أولاً- هوية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات

عرف مفهوم الهوية نجاحاً مطرداً في حقل العلوم الاجتماعية منذ السبعينيات، وقد نبه "Denys Cuche" على أن المفهوم عرف عدداً من التعريفات وإعادة التأويل، وتحدد الهوية بصفتها مجموع قوائم السلوك واللغة والثقافة التي تسمح لشخص أن يتعرف على انتمائه إلى جماعة اجتماعية والتماثل معها¹، وتتعدد أنواع الهوية بتعدد مجالات المجتمع فهناك الهوية الدينية، الهوية الثقافية، الهوية الوطنية، الهوية التنظيمية، الهوية المهنية... وفي الموضوع دراستنا سنركز على هوية المؤسسة التي ترتبط بأهمية الحديث عنها بأهمية الاهتمام بالبعد الإنساني داخل التنظيمات، فالمؤسسة تتكون من الأفراد الموجودين بها، ثم إن النشاط في المؤسسة غالباً ما يتم بالانسجام، الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات، فهذه السمة تتشكل وتؤكد وجودها بالاعتماد على عامل الزمن فتعطي للمؤسسة إستمراريتها، وتسمح لأي فرد بتحديد خصوصية هذه المؤسسة التي تميزها، وفي حالات أخرى التمييز بها وهذا ما يسمى بالهوية².

فهوية المؤسسة هي الصورة الجماعية لما تمثله المؤسسة بالنسبة لكل الذين يعملون فيها، إنه في كثير من الأحيان يتم الخلط بين الهوية والصورة الخارجية المدركة لدى أطراف من خارج المؤسسة (الزبائن أو الموردين مثلاً)، إن الهوية هي أبعد من ذلك فهي صورة جد مركبة ومعقدة للغاية، والتي لا يمكن أن تخلط أبداً مع تلك الصورة الخارجية³.

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نعرف هوية المؤسسة بأنها: "مجموعة مميزات المؤسسة التي تجعلها ذات خصوصية ومستقرة ومتناسقة وبالتالي تميزها"⁴، كما نقصد بها: "مجموع القيم المتناسقة ضمناً والمعبر عنها بسلوكات متماثلة"⁵.

¹ - جان بيير قارنبي، عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص14.

² - Strategor, **Stratégie, Structure, Décision, identité**, Paris : inter Edition, 1988, P401.

³ - Ibid, P532.

⁴ - Pascal lurent, Op, cit, P245.

⁵ - Georges Nizard, Op, cit, P90.

ويعتبر البعض أن الهوية: "عبارة عن ذلك المفهوم الأساسي الذي يمّون بالاسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي ويؤسس بذلك انسجامهما"¹، فالرمز والشعار الذي تحمله المؤسسة يعبر عن هويتها، ولكي يكون له معنى، يجب أن يكون صادق والتاريخ وحده يجعله صادقا، لأن كل واحد يمكن أن يقرأ تاريخ مؤسسة مثل نص وأن يجد فيه الخيط الناقل الذي يقود إلى الحاضر ويستشف صور المستقبل الممكنة.

إن مؤسسة مثل "SONY" عندما أعلنت جزءا من هويتها من خلال الشعار "Le slogan" "إنه جديد، إنه صوني C'est Nouveau, C'est Sony" فإن هذا الرمز الذي أنتجته لم يكن له معنى لو لم يرتكز على تاريخ، على قرارات إستراتيجية مهمة، على نجاحات في الإبداع، على هيكلية تسمح بهذا الإبداع.²

وتتكون هوية المؤسسة من ثلاث عناصر وهي:

- 1- الأهداف: ضرورة الاعتماد على "المهمة" لتكوين الهوية للمؤسسة وذلك لارتباط الماهية بالفعل (أي من أجل ماذا؟)
- 2- القيم: هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل أدائها، وهي عبارة عن المبادئ والاعتقادات والتصورات (أي لماذا وكيف؟)
- 3- السلوكيات: وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل العرف أو العادات والتقاليد المشخصة لإرادة كينونتها.

إن تكامل هذه العناصر هو الذي يعطيها قوتها ويمكنها من تشكيل نقطة انطلاق لسياسة مؤسسية فعّالة، فتكون الناتج هوية تشكّل صورة منسجمة عن المؤسسة، صورة خاصة وقابلة للتشخيص، وهكذا فإن الهوية تعني العمل على توفير انسجام المؤسسة، وتكوين كل سام يختلف عن مجموع الأجزاء، إن هذا الانسجام يجب أن يعكسه فضاء المؤسسة، نمط هندستها

¹ - Schwebing Philippe, Op, cit, P29.

² - Maurice Thévent, Op, cit, P193.

وهيكل تنظيمها وطرق اتصالها الكتابي والشفوي، كما أنه يجب أن يرى ويعرف، ومن هنا تأتي أهمية الاسم، الشعار، ومختلف الإشارات التي ترمز للمؤسسة.¹

والتي تشكل كلها نمط ثقافة المؤسسة السائدة بتلك المؤسسة والتي تميزها عن باقي المؤسسات، وهكذا فإن ثقافة المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بهوية المؤسسة أو لنقل أن ثقافة المؤسسة هي اللب الأساسي للهوية التنظيمية، فكما عرفه "بتيغريو": "أنها تظهر وتتجلى في الرموز التالية: اللغة، الطقوس، الأساطير والهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها" وهي فكرة أكدها كل من "وافي" و"شواريز" اللذان استخلصا مبادئ ثقافة المؤسسة من خلال دراسة الممارسات التنظيمية، التوظيف، التكوين نظام الحوافز، نسق الأهداف التنظيمية، العلاقات بين الزبائن والمنافسين². وهي في نفس الوقت أمور تشكل هوية المؤسسة لذا فكلاهما يشكلان الصورة العامة للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

بينما هوية التسيير تعني نمط التسيير القائم بالمؤسسة ويعتبر عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة³، وهكذا من خلال هذا التعريف للتسيير يتبين لنا مفهوم هوية التسيير التي نقصد بها الأسلوب المتميز في عملية تسيير الموارد المتاحة لأي مؤسسة، وهكذا تتميز هوية التسيير من مؤسسة إلى أخرى، وتختلف باختلاف نوع ونشاط المؤسسة.

من هنا ومن خلال تكلمنا عن ثقافة المؤسسة وهوية التسيير بشكل طفيف لأن هوية التسيير تدرج ضمن هوية المؤسسة، يمكننا القول أنهما وجهان وشكلان من هوية المؤسسة والصورة العامة لها، والتي تظهر بها داخل المجتمع وتميزها عن باقي مؤسسات المجتمع الكلي.

¹ - فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 55، 56.

² - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص ص 273، 274.

³ - Gaston Guendet, Op, cit, P12.

ومن خلال ما سيأتي من عناصر سنحاول معرفة النقاط التالية:

- ✓ هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAAL" بمعنى هل هو تسيير أجنبي (فرنسي) أم تسيير محلي (جزائري) أم تسيير متعددة الثقافات (أجنبي ومحلي).
- ✓ معرفة الهدف الأساسي من وجود هذا النمط من التسيير السائد بهذه المؤسسة.
- ✓ معرفة نوع التسيير (هل هو تسيير إجباري أم اختياري؟)
- ✓ معرفة وجود أم عدم وجود الرقابة بهذه المؤسسة والتزام العمال بميادين العمل.
- ✓ معرفة ما إذا كان الأجانب يسلكون سلوكات منافية للثقافة المحلية (الجزائرية) أم لا وذلك بهدف معرفة فرض نظام قيمهم كلها على العمال بالمؤسسة، أم جزء منها فقط والذي يتعلق بجانب العمل.

1- الهدف الأساسي من وجود هذا التسيير:

إن الهدف الأساسي من الشراكة المبرمة ما بين الشركتين الديوان الوطني للصرف الصحي (ONA) والجزائرية للمياه (ADE) هو نقل المعرفة للجزائريين من خلال تنمية قدراتهم وتعليمهم كيفية التسيير في مجال تصفية وتوزيع المياه، وهذا ما جاء في العقد المبرم بين الشريكين، وسنحاول من خلال الجدول رقم (11) معرفة الغايات والأهداف الفعلية من هذه الشراكة من خلال النسب المعبر عنها من قبل العمال.

الجدول رقم (11) - الهدف الأساسي من وجود هذا النمط من التسيير بمؤسسة "سيال

"SEAAL"

النسبة	التكرار	الهدف
58.94%	201	التسيير العصري
41.05%	140	أخلاقيات العمل المهني
100%	341	المجموع

ملاحظة: إن زيادة عدد العينة راجع لتعدد الإجابة عند نفس العامل.

إن نسبة 58.94% من العمال الذين أجابوا بأن الهدف الأساسي من وجود هذا النمط من التسيير عند الجزائريين هو كيفية إدارة وتسيير العمل بمؤسسة "سيال SEAL" أي تعليمهم التسيير العصري، هذا مقارنة بالذين أجابوا بأن الهدف الأساس منه هو تعليمهم أخلاقيات العمل المهني حيث نجد نسبة 41.05%.

• يتضح لنا جليا من هذه الإجابات الدور والهدف الأساسي من تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL" حيث أن عجز الجزائريين عن تسيير هذا القطاع (قطاع المياه) هو ما جعل منها تستند وبشكل قانوني إلى هذا التسيير الأجنبي الذي جاء خصيصا من أجل تكوين الكفاءات والإطارات الجزائرية بهدف تمكينهم من التسيير المستقبلي لهذه المؤسسة بصفة خاصة وهذا القطاع (قطاع المياه) بصفة عامة.

2- إجبارية اتّباع التسيير الأجنبي:

بعدما كنا قد تكلمنا في نقطة سابقة عن الهدف الأساسي من تواجد الأجانب بالجزائر وخصيصا بمؤسسة "سيال SEAL" نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة ما إذا كان اتّباع هذا التسيير الأجنبي هو اتّباع إجباري أم اتّباع اختياري عند العمال. ومن خلال الجدول التالي سنكتشف ذلك من خلال النسب المعبرة عن إجبارية اتّباع التسيير أم عدم إجبارية اتّباعه.

الجدول رقم (12) - إجبارية اتّباع التسيير الأجنبي -

النسبة	التكرار	إجبارية اتّباع التسيير
69.66%	209	إجباري
30.33%	91	اختياري
100%	300	المجموع

إن نسبة 69.66% من العمال الذين أجابوا بأن اتّباع هذا النمط من التسيير هو إجباري وليس اختياري، هذا مقارنة بالذين أجابوا بأنه اختياري حيث نجد نسبة 30.33% فقط.

• ما يمكننا أن نتبينه من خلال هذه النسب إلزامية اتباع هذا النمط من التسيير، حيث أن التسيير بهذه المؤسسة هو تسيير مشترك بين التسيير الأجنبي (الفرنسي) والتسيير المحلي (الجزائري) حيث يعمل مع كل مسير أجنبي مسير جزائري، يتم مناقشة الأفكار مع بعضهم البعض وفي الأخير يتم تطبيق ما اتفق عليه، إلا أنه في الغالب يتم الأخذ بأفكار وآراء الفرنسيين باعتبارهم أكثر خبرة في هذا الميدان (ميدان تسيير المياه) وهكذا فإن هذا النمط من التسيير يفرض قيمه الثقافية في عملية تسيير المؤسسة، فإجابة الأغلبية بإجبارية اتباعه دليل على قوة الثقافة التسييرية السائدة بمؤسسة "سيال SEAL" ودليل أيضا على صرامة التسيير الأجنبي فهو يفرض السير بما تنص عليه اتفاقية العمل الداخلية المبرمة ما بين المؤسسة وما بين العمال والتي تنص على مجموعة من الحقوق والواجبات لكليهما، لذا فإن هذا التسيير يفرض على العمال إلزامية وإجبارية السير بما تمليه هذه الاتفاقية.

2-1- ارتباط متغير الجنس بإجبارية اتباع التسيير الأجنبي:

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة مدى الارتباط ما بين متغير الجنس وإجبارية اتباع هذا التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" حيث أنه من المعروف عند الجميع وجود هامش من الحرية يمارسه جنس الرجال أكثر من جنس الإناث، لذا يمكن أن تكون النظرة مختلفة ما بين الجنسين ومن خلال الجدول الآتي سنحاول معرفة ذلك.

الجدول رقم (13) -ارتباط متغير الجنس بإجبارية اتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال

- "SEAAL"

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس اتباع التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	209	%40.66	85	%59.33	124	إجباري
%100	91	%26.37	24	%73.62	64	اختياري
%100	300	%36.33	109	%63.66	191	المجموع

إن نسبة 73.62% من الذكور الذين صرّحوا بأنّ اتباع هذا التسيير (متعدد الثقافات) هو تسيير إجباري هذا مقارنة بالذين صرّحوا بأنه اختياري حيث نجد نسبة 59.33%.

بينما عند الإناث فنجد أنّ أعلى نسبة منهنّ ممّن صرّحنّ بأنّ اتّباعه إجباري حيث نجد نسبة 40.66% بينما اللواتي صرّحنّ بأنه اختياري فنجد نسبة 26.37%.

• ما يمكننا أن نقوله من خلال ما سبق أنّ الإجابات كانت متناقضة ما بين الجنسين حيث أنّ أكبر نسبة من الذكور صرّحت بأنّ اتّباع هذا التسيير متعدّد الثقافات هو اختياري عكس جنس الإناث حيث أنّ أكبر نسبة منهن صرّحت أنّه إجباري، مما يبين لنا ممارسة جنس الرجال لهامش من الحرية عندهم كما قال "كروزيه" في نظرية "التحليل الاستراتيجي"، فرغم إجبارية وصرامة هذا التسيير إلا أنّ هناك هامش من الحرية عند جنس الرجال، بينما جنس الإناث وكما هو معروف لدى الجميع تخوفهن من ممارسة أي حرية داخل مكان العمل إلا حالات قليلة فقط وهذا ما بينته النسب المعبر عنها في هذا الجدول.

وهكذا يمكننا القول أنّه رغم صرامة قواعد وقوانين أي تسيير فبإمكان أي عامل ممارسة هامش من الحرية دون المماس بالقواعد والقوانين العامة للمؤسسة.

2-2- ارتباط متغير السن إجبارية اتباع التسيير الأجنبي:

قد يكون لمتغير السن دور في اتباع ونظرة العامل للتسيير على أنه إجباري أم اختياري لذا نسعى من خلال هذه النقطة معرفة ما إذا كان هناك علاقة فعلية ما بين هذين المتغيرين أم لا توجد أي علاقة بينهما، والجدول التالي يوضح ذلك أكثر من خلال النسب التي قد تثبت هذا الافتراض أم تنفيه.

الجدول رقم (14) - ارتباط متغير السن إجبارية اتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال

"-SEAAL

المجموع		[40 سنة فأكثر]		[30- 40 سنة]		[20-30 سنة]		السن اتباع التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	209	%09.09	19	%63.15	132	%27.75	58	إجباري
%100	91	%14.28	13	%37.36	34	%48.35	44	اختياري
%100	300	%31	32	%31	166	%30.66	102	المجموع

إن نسبة 63.15% من العمال الذين هم في سن [30-40] سنة ممن صرحوا بأن هذا التسيير هو تسيير إجباري على جميع العمال، هذا مقارنة بالذين نفوا بأنه إجباري في هذه السن، حيث نجد نسبة 37.36%.

في حين نجد أن نسبة 48.35% من العمال في سن [20-30] سنة صرحوا بأن اتباع هذا التسيير هو أمر اختياري وليس إجباري بينما الذين أجابوا بأنه إجباري فنجد نسبة 27.75%. وبالنسبة للفئة الأخيرة فئة [40 سنة فأكثر] فنجد أن أغلب النسبة صرحت بأنه اختياري حيث نجد نسبة 14.28% بينما الذين أجابوا بأنه إجباري فنجد نسبة 09.09%.

• ما يمكننا تفسيره من خلال هذه النسب أن إجابة أغلب العمال في سن [30-40 سنة] بأن اتباع هذا التسيير هو أمر إجباري وليس اختياري دليل على أن العامل في هذا السن يكون

أكثر أداء وأكثر رغبة في العمل حتى يثبت قدراته وإمكانياته ومواهبه العملية لذا فهو يرى العمل من وجهة نظر خاصة حتى يصل إلى تحقيق غاياته ورغباته لذا نجده أكثر التزاما باتباع القواعد والقوانين التي يستلزمها التسيير القائم بالمؤسسة، بينما العامل في سن [40 سنة فأكثر] فإنه يكون أقل رغبة في العمل خاصة إذا لم يستطع تحقيق طموحاته وأهدافه الشخصية داخل العمل بالشكل المطلوب، لذا نجده يتجنب أداء بعض الأعمال الصعبة بحجة عدم فهمه، لذا نجده يرى أن اتباع هذا التسيير اختياري وليس إجباري، كما أن العامل في هذا السن يكون أكثر احتكاكا بالجزائريين وليس بالأجانب لذا فهو لا يرى بأن اتباع التسيير القائم بالمؤسسة هو أمر إجباري.

2-3- ارتباط متغير المستوى التعليمي بإجبارية اتباع التسيير:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة العلاقة التي قد تربط ما بين المستوى التعليمي وبين إجبارية اتباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" لذا سيتم الكشف عن ذلك من خلال هذا الجدول والذي يبين لنا درجة الارتباط ما بين هذين المتغيرين.

الجدول رقم (15) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بإجبارية اتباع التسيير -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م. التعليمي اتباع التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	209	%8.61	18	%11.96	25	%79.42	166	إجباري
%100	91	%12.08	11	%18.68	17	%67.03	61	اختياري
%100	300	%9.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 79.42% من العمال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بأن اتباع التسيير بمؤسسة "سيال SEAL" هو أمر إجباري هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه اختياري حيث نجد نسبة 67.03%.

وفي المقابل نجد أن أعلى نسبة من ذوي المستوى الثانوي صرحوا بأن اتّباع هذا التسيير هو أمر اختياري هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه إجباري حيث نجد نسبة 11.96% بالنسبة للذين أجابوا بأنه إجباري و 18.68% بالنسبة للذين أجابوا بأنه إجباري، بينما ذوي المستوى التقني سامي فنجد أن أعلى نسبة صرحت بأنه اختياري وذلك بنسبة 12.08% بينما الذين صرحوا بأنه إجباري فنجد نسبة 8.61%.

• ما يمكن تفسيره لهذه النسب أن هناك احتمال كثرة العمل والرقابة والصرامة على الجامعيين أكثر من المستويات الأخرى أو أن هناك احتمال آخر يتعلق بكثرة العمل عندهم هذا ما جعلهم أكثر استيعابا وفهما للتسيير أكثر من المستويات الأخرى، هذا بالنسبة للعمال الإداريين، حيث أننا تطرقنا للمستويات الثلاث (جامعي، ثانوي، تقني سامي) ولكن ركزنا على عمال الإدارة أكثر ولم نركز على العمال الآخرين من المستوى التنفيذي الذين قد يكونون أكثر رقابة من العمال الآخرين بحكم أنهم في مجال تنفيذ وتطبيق الأوامر المتعلقة بأداء العمل من تصفية وتوزيع للمياه.

2-4- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بإجبارية اتّباع التسيير بمؤسسة "سيال SEAL":

نسعى من خلال هذا العنصر قياس العلاقة التي تربط ما بين متغيري الأقدمية المهنية وإجبارية اتّباع التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" وذلك بهدف معرفة ما إذا كان للأقدمية المهنية ولمدة العمل لدى العامل دور في إجباره على اتّباع التسيير أم أن ليس لذلك أي علاقة.

الجدول رقم (16) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية إجبارية اتباع التسيير القائم بمؤسسة

"سيال SEAAL"-

المجموع		10 سنوات فأكثر		10-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ. المهنية اتباع التسيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	209	%20.57	43	%34.44	72	%44.97	94	إجباري
%100	91	%19.78	18	%27.47	25	%52.74	48	اختياري
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 52.74% من العمال الذي لهم مدة عمل قليلة (أقل من 5 سنوات) بمجال العمل بمؤسسة "سيال SEAAL" أجابوا بأن اتباع هذا التسيير هو أمر اختياري وليس إجباري هذا مقارنة بمن أجابوا بأنه إجباري حيث نجد نسبة 44.97%.

بينما نجد أن نسبة 34.44% من العمال ذوي الأقدمية المتوسطة (5 - 10 سنوات) بمجال العمل بمؤسسة "سيال SEAAL" أجابوا بأن اتباع هذه التسيير هو أمر إجباري، هذا مقارنة بالذين أجابوا بأنه اختياري حيث نجد نسبة 27.47%.

في حين نجد أن أعلى نسبة ممن أجابوا بأنه إجباري لدى الذين لهم أقدمية مهنية كبيرة (أكثر من 10 سنوات) بمؤسسة "سيال SEAAL" حيث نجد نسبة 20.57% بينما الذين أجابوا بأنه اختياري فنجد نسبة 19.78% .

• لعل ما يمكننا أن نفسر به هذه النسب هو عدم تخوف العمال الجدد من هذا التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAAL"، أو أنهم غير واعين جيدا بما جاء به هذا التسيير أو من هو المسؤول الفعلي عن التسيير، في حين أننا نجد أن العمال القدامى واعين كل الوعي بالهدف الأساسي الذي جاء من أجله هذا التسيير الأجنبي لذا نجدهم أكثر التزاما وتخوفا من هذا التسيير القائم، على عكس العمال الجدد.

2-5- ارتباط متغير الدرجة المهنية بإجبارية اتّباع التسيير بمؤسسة "SEAL":

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة ما إذا كان لاتباع التسيير بمؤسسة "SEAL" علاقة بالدرجة المهنية للعامل أم لا، ومن خلال الجدول التالي سنكتشف وجود أم عدم وجود هذه العلاقة.

الجدول رقم (17) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بإجبارية اتّباع التسيير بمؤسسة "SEAL"

"SEAL"-

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د. المهنية اتباع التسيير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	209	%6.22	13	%55.98	117	%37.79	79	إجباري
%100	91	%3.29	3	%68.13	62	%29.57	26	اختياري
%100	300	%5.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 68.13% من العمال الإداريين ممن أجابوا أن اتّباع التسيير الأجنبي بمؤسسة "SEAL" هو أمر إجباري وليس اختياري هذا مقارنة بالذين أجابوا بأنه اختياري حيث نجد نسبة 55.98%.

بينما نجد أن نسبة 37.79% من العمال ذوي المناصب العليا ممن أجابوا بأن اتّباعه هو أمر إجباري، في حين أن الذين أجابوا بأنه اختياري فنجد نسبة 29.57%. وبالنسبة للعمال المنفذين فنجد أن أعلى نسبة منهم أجابت بأنه إجباري وذلك بنسبة 6.22% بينما الذين أجابوا بأنه اختياري فنجد نسبة 03.29%.

• من المعروف لدى الجميع أن العمال بالإدارة يمارسون هامشاً من الحرية لذا نلمس من طرفهم جانب من عدم اللامبالاة والاهتمام وذلك بجميع المؤسسات، ولعل هذا ما يمكننا أن نفسر به إجابة أغلب العمال الإداريين بعدم إجبارية اتّباع هذا التسيير القائم بمؤسسة

"سيال SEAL" في حين أننا وجدنا أغلب النسبة من الإطارات والمنفذين أجابوا بإجبارية اتّباعه وهذا ما يجعلنا نفسر أن هذين المستويين من العاملين أكثر رقابة من طرف المسيرين الأجانب أو لأن الإطارات هم أصلا من المسيرين لذا فهم يفرضون نظام قيم وقواعد لا بد من الالتزام بها لكن العمال في جانب الإدارة لا يعطون لذلك أهمية إلا بنسبة قليلة فقط بمؤسسة "سيال SEAL" لأننا وجدنا نسبة معتبرة ومقاربة ما بين الإداريين الذين أجابوا بأن اتّباعه إجباري والذين أجابوا بأنه اختياري.

لذا يمكننا القول أن هذا النمط من التسيير (متعدد الثقافات) استطاع فرض قيمه وقواعده على العمال حتى وإن وجدنا أن هناك نسبة من الإداريين ممن أجابوا بأنه اختياري إلا أنه ليس بالنسبة الكبيرة التي تفوق من أجابوا بأنه إجباري.

3- الرقابة بالمؤسسات متعددة الثقافات:

نبدأ بالقول من حيث انتهى "هنري فايول" عن الرقابة بقوله: "أن الرقابة تكمن في التحقق فيما إذا كان كل شيء يسير أو يجري وفق البرنامج المحدد، والأوامر المعطاة، والمبادئ المعمول بها، وتهدف الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل تصحيحها، وتجنب حدوثها مجددا وتطبق الرقابة على كل ما هو في المؤسسة من أشخاص وأشياء وغير ذلك فمثلا من وجهة نظره فيما يخص الجانب التقني يجب ملاحظة سير العمليات، ونتائجها، عدم تكافؤها، حالة الصيانة عمل الأشخاص والآلات ... الخ، وحتى تكون الرقابة فعالة يجب أن تنفذ في الوقت المناسب وأن تكون متبوعة بالعقاب".¹

من هنا جاء اهتمامنا بهذا العنصر نظرا لأهميته وخاصة بالمؤسسات متعددة الثقافات بهدف معرفة ما إذا كان هناك نظام فعال في مجال الرقابة بصفة عامة أم لا وما إذا كان لهذا العنصر دور في عملية تحقيق الفعالية التنظيمية أم لا.

¹- Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Alger : ENAG, 1990, PP174, 175.

جدول رقم (18) - نظام الرقابة بالمؤسسات متعددة الثقافات -

النسبة	التكرار	الرقابة
%72	216	نعم
%28	84	لا
%100	300	المجموع

إن النسبة %72 من العمال الذين أجابوا بأن هناك نظام للرقابة التي يمارسها هذا التسيير بمؤسسة "سيال SEAL" هذا مقارنة بالذين أجابوا بعدم وجود أي نظام للرقابة حيث نجد نسبة %28 وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى.

• يتضح لنا جليا قوة الثقافة التسييرية السائدة بمؤسسة "سيال SEAL" حيث أن فرض نظام الرقابة من المؤشرات التي تدل على قوة الثقافة التسييرية بأي مؤسسة.

وبما أن مؤسسة "سيال SEAL" تفرض هذا النظام، فإن ذلك يدل على قوة التسيير بهذه المؤسسة، فلنظام الرقابة على العمال دور في إمكانية تحقيق الأهداف وهذا ما جاء في نظرية (X): "دوجلاس ماكريجور" والتي تنص على أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط أساسا بفرض الرقابة على العمال وأيضا باستعمال أسلوب الترهيب معهم.

3-1- ارتباط متغير الجنس بالرقابة

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة العلاقة التي تربط ما بين متغيري (الجنس والرقابة) وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هناك التزام بالرقابة المفروضة على العمال بنفس الدرجة لدى كلا الجنسين أم أن هناك اختلاف، كما نريد معرفة هذا الاختلاف في حالة وجوده.

الجدول رقم (19) - ارتباط متغير الجنس بالرقابة-

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الرقابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	216	%40.74	88	%59.25	128	نعم
%100	84	%25	21	%75	63	لا
%100	300	%36.33	109	%63.66	191	المجموع

إن نسبة 75% من الذكور الذين صرحوا بعدم وجود الرقابة داخل مؤسسة "سيال SEAL" هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجود الرقابة حيث نجد نسبة 59.25%.
بينما نجد أن نسبة 40.74% من الإناث اللواتي صرّحن بوجود الرقابة هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 25%.

• ما يمكننا أن نفسر به هذا الاختلاف بين الجنسين في وجود أو عدم وجود الرقابة هو ممارسة السلطة على جنس الإناث أكثر من الذكور، أو ممارسة جنس الرجال للحرية الجزئية أكثر من النساء هذا ما جعل أغلبهم يصرحون بوجود الرقابة، إلا أنه لا يمكننا أن نغفل أن هناك نسبة معتبرة من الرجال ممن صرحوا بوجود الرقابة مما يجعلنا نفسّر ذلك، بأن هناك فئة معينة من العمال يسعون إلى الوصول إلى مناصب معينة لذا يمارسون هامشا من الحرية داخل المؤسسة بغرض تحقيق أهدافهم الشخصية.

3-2- ارتباط متغير السن بالرقابة:

يعتبر متغير السن من المتغيرات التي يمكننا أن نقيس بها تصريح العمال لوجود أو عدم وجود الرقابة التي يمارسها التسيير متعدد الثقافات بمؤسسة "سيال SEAL" لذا نحاول معرفة ذلك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (20) - ارتباط متغير السن بالرقابة-

المجموع		[40 سنة فأكثر]		[30- 40 سنة]		[20- 30 سنة]		السن الرقابة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	216	%8.33	18	%58.33	126	%33.33	72	نعم
%100	84	%16.66	14	%47.61	40	%35.71	30	لا
%100	300	%10.66	32	%55.33	166	%34	102	المجموع

إن نسبة 58.33% من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30-40 سنة] صرحوا بوجود الرقابة، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 47.61%. بينما الذين يتراوح سنهم ما بين [20-30 سنة] نجد أن إلى نسبة 35.71% منهم صرحوا بعدم وجود أي رقابة هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجودها حيث نجد نسبة 33.33%. وبالنسبة للفئة الأخيرة التي تتراوح سنها من [40 سنة فأكثر] فنفس الشيء بالنسبة للفئة [20-30 سنة]، حيث أن أعلى نسبة منهم صرحوا بعدم وجود الرقابة وذلك بنسبة 16.66% هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجود الرقابة حيث نجد نسبة 8.33%.

• ما يمكننا أن نقوله من خلال هذه النسب هو ممارسة الفئة الأولى [20-30 سنة]، والفئة الأخيرة [40 سنة فأكثر] لهامش من الحرية داخل مؤسسة "سيال SEAL" هذا مقارنة بالفئة متوسطة العمر [30-40 سنة] هذا ما يجعلنا نقول أن هذه الفئة المتوسطة هي الفئة الأكثر عملاً والأكثر نشاطاً داخل المؤسسة وهي الفئة المشاركة في عملية التسيير لذا ترى بأن هناك رقابة داخل المؤسسة لأنها الفئة التي تفرض وجود الرقابة وأيضا هي فئة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة العامة أكثر من أهدافها الخاصة بعكس الفئات العمرية الأخرى.

3-3- ارتباط متغير المستوى التعليمي بالرقابة بمؤسسة "سيال SEAL":

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة ما إذا كان للمستوى التعليمي لدى العامل علاقة بوجود أو عدم وجود الرقابة داخل مؤسسة "سيال SEAL" لذا تم إدراج هذا العنصر ومن خلال الجدول التالي سيتضح ذلك.

جدول رقم (21)-ارتباط متغير المستوى التعليمي بالرقابة بمؤسسة "سيال SEAL"-

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م.التعليمي الرقابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	216	%7.40	16	%15.27	33	%77.31	167	نعم
%100	84	%15.47	13	%13.09	11	%71.42	60	لا
%100	300	%9.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 77.31% من العمال الجامعيين الذين صرحوا بوجود الرقابة، هذا مقارنة بالذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 71.42%.

ونجد أن نسبة 15.27% من العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي ممن صرحوا بوجود الرقابة، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 13.09%.

كما نلاحظ أيضا أن نسبة 15.47% من العمال التقنيين ممن صرحوا بعدم وجود الرقابة، هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجودها حيث نجد نسبة 7.40%.

• يتضح لنا من خلال هذه النسب، الإكثار من الرقابة على العمال ذوي المستوى الجامعي والمستوى الثانوي أكثر من مستوى التقني سامي ولعل أن ذلك راجع للهدف الأساسي الذي جاء من أجله التسيير الأجنبي والذي يتمثل أساسا في تكوين الإطارات والكفاءات الجزائرية لذا نجد أن تركيز اهتمامهم على هذين المستويين اللذان سيتوليان تسيير المؤسسة من بعد انتهاء العقد

المبرم ما بين الشركتين (الديوان الوطني للصرف الصحي) و(الشركة الجزائرية للمياه) ومغادرة الأجنبي، لذا نجد أن الرقابة مرتكزة أساسا عند هذين المستويين.

3-4- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بالرقابة:

يعتبر متغير مدة العمل (الأقدمية المهنية) من المتغيرات التي يمكننا من خلالها معرفة وجود الرقابة أو عدم وجودها، ذلك لأن لمدة العمل التي يقضيها العامل داخل المؤسسة تمكننا من معرفة ممارسة التسيير للرقابة وبالخصوص التسيير متعدد الثقافات داخل مؤسسة "سيال SEAL".

جدول رقم (22) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بالرقابة-

المجموع		10 سنوات فأكثر		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ.المهنية الرقابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	216	%18.98	41	%34.25	74	%48.14	104	نعم
%100	84	%23.80	20	%27.38	23	%45.23	38	لا
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 48.14% من العمال الذين لهم مدة عمل قليلة (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بوجود الرقابة هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 45.23%.

ونفس الشيء بالنسبة للذين دامت مدة عملهم (من 5-10 سنوات) حيث أن أعلى نسبة منهم صرحوا بوجود الرقابة وذلك بنسبة 34.25% هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 27.38%.

بينما الذين لهم مدة عمل كبيرة أي (10 سنوات فأكثر) فالأمر يختلف تماما حيث أن أعلى نسبة منهم صرحت بعدم وجود الرقابة وذلك بنسبة 23.80% هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 18.98%.

• ما يمكننا أن نفسر به هذه النسب هو تخوف العمال الذين لهم خبرة مهنية قليلة من التسيير متعدد الثقافات وأيضا عدم ممارستهم لهامش من الحرية بعكس الفئة الأخيرة التي لها مدة عمل كبيرة حيث أن أغلب نسبة منها صرحت بعدم وجود الرقابة، هذا مما يجعلنا نفسر ذلك بممارستها لهامش من الحرية وأيضا بما أن لها مدة عمل كبيرة فالرقابة قليلة على هذه الفئة بعكس الفئات الأخرى التي تمارس عليها عملية الرقابة وذلك بما أنها فئة عمال جديدة لذا لا بد من ممارسة الرقابة عليها حتى تتمكن من أداء عمل فعال وجيد.

3-5- ارتباط متغير الدرجة المهنية بالرقابة:

إن لعامل أو متغير الدرجة المهنية علاقة كبيرة وجدّ وطيدة بوجود الرقابة أو عدم وجودها ذلك لأن العمال حسب درجاتهم المهنية تختلف نظرتهم للرقابة وممارستها عليهم وعلى باقي العمال.

ومن خلال ما سيأتي في هذا الجدول من نسب سنتضح هذه الفكرة أكثر.

الجدول رقم (23) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بالرقابة-

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية الرقابة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	216	%6.01	13	%54.16	117	%36.57	79	نعم
%100	84	%3.57	3	%73.80	62	%30.95	26	لا
%100	300	%5.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 73.80% من العمال الإداريين الذين صرحوا بعدم وجود الرقابة، هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجود الرقابة حيث نجد نسبة 54.16%.

بينما نجد أن نسبة 36.57% من العمال ذوي المستوى العالي (إطارات) صرحوا بوجود الرقابة هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 30.95%.

أما بالنسبة للعمال التقنيين فنجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بوجود الرقابة وذلك بنسبة 06.01% هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 03.57%.

• يتضح لنا جليا من خلال هذا الجدول ومن خلال هذه النسب فرض التسيير متعدد الثقافات للرقابة على العمال داخل مؤسسة "سيال SEAL" ذلك لأن أكبر نسبة من فئة الإطارات صرحت بوجود الرقابة، كما فعلت الفئة الأخيرة من التقنيين، حيث أن أغلب نسبة منهم أيضا صرحت بوجود الرقابة، هذا ما يدل أكثر على فرض نظام معين من القيم والقواعد داخل المؤسسة وإلا فكيف يمكننا أن نفسر هذه النسب عند هاتين الفئتين من العمال.

أما بالنسبة لفئة الإداريين فإن أغلب نسبة منهم صرحت بعدم وجود الرقابة وما يمكننا أن نفسر به ذلك أن هذه الفئة من أكثر الفئات التي تمارس هامش من الحرية ولدى جميع المؤسسات لذا وجدنا أن أغلب نسبة منهم صرحت بعدم وجود الرقابة، إلا أنه لا يمكننا أن نتجاهل في مقابل ذلك أن هناك نسبة كبيرة من العمال أجابت بأن الهدف من هذا التسيير هو تعليمهم أخلاقيات العمل المهني من قيم التواصل مابين العمال، احترام المسؤولين من جهة واحترام العمال لبعضهم البعض من جهة أخرى، الانضباط في الوقت، الثقة، الدينامية... وغيرها من القيم التي ركزت أساسا على أخلاقيات العمل الايجابي والفعال في المؤسسة، بينما نجد في المقابل بعض الأمور التسييرية الأخرى التي تعلقنا بالتسيير العصري مثل: كيفية التخطيط للأهداف، تطوير طرق العمل، تنمية الكفاءات الإدارية، الحقوق والواجبات، إدخال بض الأنظمة المعلوماتية الجديدة.

ومن هنا يتضح لنا جليا اعتماد هذا التسيير على ثقافة تسييرية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية داخل المؤسسة وبالتالي هذا ما يساعدها على تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

4- سلوك الأجانب سلوكات منافية للثقافة المحلية بالمؤسسة:

تختلف عاداتنا وتقاليدنا وديننا بالمجتمع الجزائري عن المجتمع الفرنسي، لذا نحاول من خلال هذه النقطة معرفة ما إذا كان الأجانب يسلكون سلوكات غير سلوكاتنا ومنافية لعاداتنا

وديننا، أم أن هناك احترام من قبلهم لذلك، وهذا بهدف معرفة فرض جميع قيمهم علينا أم فرض جانب من القيم فقط ، وهذا ما سيتم معرفته من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24) - سلوك الأجانب سلوكات منافية للثقافة المحلية بالمؤسسة -

سلوكات الأجانب	التكرار	النسبة
نعم	122	40.66%
لا	178	59.33%
المجموع	300	100%

إن نسبة 59.33% من العمال الذين أجابوا بعدم سلوك الأجانب لأي سلوكات منافية لقيم وعادات وتقاليد المجتمع الجزائري، هذا مقارنة بالذين أجابوا بعكس ذلك حيث نجد نسبة 40.66%.

• يتبين لنا من خلال ما سبق احترام الأجانب لقيم المجتمع الجزائري، وعدم فرضهم لكل قيمهم على الجزائريين، فمبدأ احترام الغير من القيم التي يتحلى بها العمال الأجانب، فبالرغم من تعارض عاداتنا وتقاليدنا إلا أنهم في جانب من الجوانب هناك احترام متبادل ما بين الأجانب والجزائريين، كما أن ذلك يؤكد لنا الهدف الأساسي من تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال ALSEA" والذي يتمثل في تكوين الكفاءات والإطارات.

ثانيا - أسس ومبادئ التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات:

كنا قد تكلمنا في نقطة سابقة عن ثقافة المؤسسة، وركزنا على هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" كما أشرنا إشارة طفيفة إلى هوية التسيير، ونسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة أهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها التسيير متعدد الثقافات والتي تندرج كلها ضمن الثقافة التسييرية، فبما أننا عرفنا نوع التسيير والذي هو تسيير مختلط مابين (تسيير أجنبي ومحلي)، وكنا قد عرفنا أيضا بعض الأمور التي تتعلق بالهدف الأساسي من وجود هذا

التسيير، والرقابة الموجودة بهذه المؤسسة متعددة الثقافات نحاول الآن معرفة أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا التسيير، لذا سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- 1- معرفة تعرّض أم عدم تعرّض العمال للمشاكل داخل هذه المؤسسة.
 - 2- معرفة مدى الارتباط ما بين متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية الدرجة المهنية) بمتغير تعرّض العمال للمشاكل.
 - 3- معرفة تدخل أم عدم التدخل المباشر للتسيير الأجنبي في حل مشاكل العمال، أم أنها تعالج من قبل المسؤولين الجزائريين.
 - 4- معرفة تعرّض أم عدم تعرّض العمال للظلم.
 - 5- معرفة الجهات المتسببة في ممارسة الظلم على العمال، هل هي تتعلق بقيم وقواعد التسيير، أم تتعلق بأشخاص عاملين بالمؤسسة؟
 - 6- معرفة مدى الارتباط ما بين متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية الدرجة المهنية) بمتغير ممارسة الظلم على العمال.
- 1- تعرّض العمال للمشاكل:**

لا يخفى لدى الجميع أن كل عامل يتعرّض للعديد من المشاكل داخل مكان العمل، وتختلف أسباب هذه المشاكل باختلاف نوع نشاط كل مؤسسة والتسيير القائم بها، وأيضاً للعامل نفسه فقد تكون هذه المشاكل راجعة لطبيعة النظام القائم بالمؤسسة مثل: الصرامة في العمل، عدم التسامح في حالة الخطأ، الرقابة الشديدة على العمال... وغيرها، فبالرغم من أنها تشكل نقاط قوة للثقافة التسييرية السائدة بالمؤسسة، إلا أنها في المقابل تشكل مصدر مشاكل بالنسبة للعمال خاصة بالنسبة للعامل الجديد، وفي المقابل أيضاً قد تكون هذه المشاكل راجعة للعامل في حد ذاته كعدم إتقانه للعمل وعدم فهمه له جيداً، وأيضاً لأسباب التأخر، التغيب، التمارض، افتعال المشاكل مع زملائه أو الرؤساء... وكلها تعتبر عناصر مشاكل بالنسبة للعامل، لذا ومن خلال هذا العنصر نحاول معرفة تعرّض أم عدم تعرّض العمال للمشاكل بمؤسسة "سيال SEAL".

الجدول رقم (25) - تعرّض العمال للمشاكل -

النسبة	التكرار	المشاكل
50%	150	نعم
50%	150	لا
100%	300	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول تعادل النسب بين الاحتمالين في تعرّض العمال للمشاكل حيث نجد نسبة 50% منهم ممن تعرّضوا للمشاكل وأيضاً نسبة 50% ممن أجابوا بعدم تعرّضهم لأي مشاكل.

• ما يمكن أن نفسره من تعادل النسب أن كل مؤسسة مهما كان نوع تسييرها أجنبي، محلي مختلط (متعدد الثقافات) فلا بد من وجود مشاكل حتى وإن لم تكن مشاكل من الحجم الكبير إلا أن وجود المشاكل حتمية موجودة بأي مؤسسة، فقد تتعلق هذه المشاكل بنوع العمل، وقد تتعلق بمشاكل مع المسيرين، أو قد تكون مشاكل مع العمال فيما بينهم ... إلا أننا في المقابل نجد نسبة كبيرة أيضاً ممن لم يتعرّضوا لأي مشاكل لذا يمكننا القول أن التسيير مهما كان نوعه بأي مؤسسة لا يمكنه أن يمنع وجود المشاكل إلا أنه يمكنه أن يحد من تفاقمها، كما هو موجود بمؤسسة "سيال SEAL".

❖ سهولة حل المشاكل:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة ما إذا وجد العمال سهولة في حل المشاكل، وذلك بالنسبة للعمال الذين تعرّضوا فعلاً للمشاكل لذلك ستكون العينة 150 أي نسبة العمال الذين تعرّضوا للمشاكل.

الجدول رقم (26) - سهولة حل المشاكل -

سهولة حل للمشاكل	التكرار	النسبة
نعم	68	45.33%
لا	82	54.66%
المجموع	150	100%

ملاحظة: نقص عدد العينة راجع لاتخاذنا العمال الذين تعرّضوا فقط للمشاكل بالعمل.

إن نسبة 54.66% من العمال الذين صرحوا بوجود صعوبة في حل المشاكل التي تعرّضوا

لها، هذا مقارنة بالذين وجدوا سهولة في حلها حيث نجد نسبة 45.33%.

• ما يمكن ملاحظته من هذا الجدول صعوبة المشاكل التي تعرّض لها العمال، وأيضا صرامة التسيير بالمؤسسة، فتصريح أغلب العمال بوجود صعوبة في حل المشاكل التي تعرّضوا لها دليل على عدم التلاعب في العمل بالمؤسسة ودليل أيضا على تركيز المسيرين على الدقة في العمل والتفاني له، فمن المعروف عند الجميع تقديس العمل عند الفرنسيين وهذا ما يحاولون غرسه عند الجزائريين لذا وجدنا أن أغلب الإجابات كانت عند العمال الذين وجدوا صعوبة في حل مشاكلهم بالمؤسسة.

وفي المقابل أيضا نجد نسبة كبيرة من الذين وجدوا سهولة في حل هذه المشاكل التي تعرّضوا لها وأرجعوا سبب ذلك للمسؤولين الجزائريين الذين يرأسونهم، حيث لا يسمحون بوجود المشاكل وهذا ما يبين لنا توريث فكرة تقديس العمل من قبل الأجانب إلى الجزائريين بمؤسسة "سيال SEAL".

❖ سبب وجود سهولة في حل المشاكل:

تكلّمنا فيما سبق عن تعرّض العمال للمشاكل بمؤسسة "سيال SEAL"، ثم تكلّمنا عن إمكانية وجود سهولة في حل هذه المشاكل بالنسبة للعمال الذين تعرّضوا لذلك، وسنحاول فيما سيأتي معرفة ما إذا كان للتسيير دور في سهولة حل هذه المشاكل التي تعرّض لها العمال لذا

ستكون النسبة قليلة، فهي تمثل عدد العمال الذين وجدوا فقط سهولة في حل المشاكل التي تعرّضوا لها بالمؤسسة.

الجدول رقم (27) - سبب سهولة حل المشاكل عند العمال -

النسبة	التكرار	سبب سهولة حل للمشاكل
64.70%	44	راجع للتسيير
35.29%	24	ليس راجع للتسيير
100%	68	المجموع

ملاحظة: نقص عدد العينة راجع لاتخاذنا العمال الذين وجدوا سهولة في حل المشاكل التي تعرّضوا لها بالعمل.

إن نسبة 64.70% من العمال الذين صرحوا بأن سهولة حل المشاكل التي تعرّضوا لها راجع إلى طبيعة التسيير، هذا مقارنة بالذين نفوا أن ذلك راجع إلى طبيعة التسيير حيث نجد نسبة 35.29%.

• يتضح لنا من خلال هذه النسب صرامة التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL"، حيث أن إرجاع أغلب العمال سبب سهولة حل المشاكل التي إعترضتهم إلى طبيعة التسيير دليل على عدم سماح هذا التسيير بوجود المشاكل وأيضا تدخله في حلها، لأن وجود المشاكل بالعمل يعرقل أداء العمال بفعالية مما يرجع بالسلب على أهداف المؤسسة ككل.

كما يبين لنا أيضا صرامة قواعد هذا التسيير فهو يسعى جاهدا إلى تفادي وجود المشاكل وحلها إن وجدت بأسرع ما يمكن هذا ما صرح به أغلب الباحثين أثناء الدراسة الميدانية.

2- التدخل المباشر للتسيير الأجنبي في حل مشاكل العمال:

يسعى المسيرين بأي مؤسسة إلى الحد من وجود المشاكل، أو لنقل الحد من تفاقمها وذلك بشتى الطرق والوسائل سواء كانت بأسلوب الترغيب أم بأسلوب التهيب لذا نحاول من خلال

هذا العنصر معرفة ما إذا كان هذا التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" يسعى إلى التدخل المباشر في حل المشكلات أم أنه بيد الجزائريين فقط.

الجدول رقم (28) - التدخل المباشر للتسيير الأجنبي في حل مشاكل العمال -

النسبة	التكرار	التدخل المباشر للتسيير
53.33%	160	نعم
46.66%	140	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 53.33% من العمال الذين صرحوا بالتدخل المباشر للتسيير الأجنبي في حل المشاكل التي تكون داخل العمل، هذا مقارنة بالذين صرحوا عكس ذلك أي عدم تدخلهم في ذلك حيث نجد نسبة 46.66%.

• إن تدخل التسيير الأجنبي في حل مشاكل العمال تدخلًا مباشرًا دليل آخر على قوة الثقافة التسييرية بمؤسسة "سيال SEAL" حيث أنه لا يسمح بوجود المشاكل لذا فهو يسعى مباشرة إلى حلها في حالة وجودها للحد من زيادتها وتأثيرها على سير أداء العمل.

كما أن هناك نسبة كبيرة أيضا ممن صرحوا بعدم تدخلهم تدخلًا مباشرًا وإنما يسعى المسؤولين الجزائريين إلى البحث عن حل لهذه المشاكل دون وصولها إلى الأجنبي وهذه كانت أغلب إجابات المبحوثين في إحدى الأسئلة المفتوحة بالاستبيان.

1-1- ارتباط متغير الجنس بحدوث المشاكل عند العمال:

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة أي الجنسين أكثر تعرّضا للمشاكل بهدف معرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك.

جدول رقم (29) - ارتباط متغير الجنس بحدوث المشاكل عند العمال-

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس / حدوث المشاكل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	150	%40	60	%60	90	نعم
%100	150	%32.66	49	%67.33	101	لا
%100	300	%35.33	108	%64	191	المجموع

إن نسبة 67.33% من الذكور الذين صرحوا بعدم حدوث أي مشاكل عندهم، هذا مقارنة بنسبة الإناث اللواتي لم يتعرضن للمشاكل حيث نجد نسبة 32.66%.

كما نلاحظ أن نسبة 60% من الذكور الذين صرحوا بحدوث المشاكل عندهم، هذا مقارنة بنسبة الإناث اللواتي تعرضن للمشاكل داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 40%.

• ما يمكن تفسيره من هذه النسب أن نسبة الذكور الذين لم يعرضوا للمشاكل قليلة مقارنة بالذين تعرضوا لذلك، في حين نجد أن نسبة الإناث اللواتي تعرضن للمشاكل أكبر من اللواتي لم يتعرضن للمشاكل وما يمكن أن نفسر به ذلك أن لعامل الجنس دور في التعرض أو عدم التعرض للمشاكل، حيث أن المرأة تكون أكثر عرضة للمشاكل من الرجل وذلك بحكم الالتزامات والانشغالات الكثيرة لدى المرأة، وخاصة في عصرنا الحالي، فخرج المرأة إلى العمل زاد من واجباتها وبهذا فهي زادت من انشغالاتها واهتماماتها مما جعلها أكثر عرضة للمشاكل لعدم تركيزها الكبير بالعمل، أو لنقل أيضا أن مجال عمل مؤسسة "سيال SEAL" والمتمحور في تسيير قطاع المياه مجال يتطلب نسبة الرجال أكثر من نسبة النساء، حتى وإن عملن بهذا المجال فهن أكثر عرضة للمشاكل التي تتعلق بمجال العمل في حد ذاته.

1-2- ارتباط متغير السن بحدوث المشاكل:

يمكن أن يكون لعامل السن دور وعلاقة بتعرض العامل أو عدم تعرضه للمشاكل داخل مكان العمل، لذا فإن الهدف الأساسي من هذا العنصر معرفة ما إذا كان لذلك أي علاقة أم لا والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (30) - ارتباط متغير السن بحدوث المشاكل -

المجموع	[40 سنة فأكثر]		[30-40 سنة]		[20-30 سنة]		السن ح. المشاكل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	150	%09.33	14	%70	105	%20.66	31	نعم
%100	150	%12	18	%40.66	61	%47.33	71	لا
%100	300	%10.66	32	%55.33	166	%34	102	المجموع

إن نسبة 70% من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين [30-40 سنة] صرحوا بوجود المشاكل عندهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجودها حيث نجد نسبة 40.66%.

بينما نجد نسبة 47.33% من العمال الذين يتراوح سنهم ما بين [20-30 سنة] ممن صرحوا بعدم وجود المشاكل عندهم، هذا بالمقارنة مع بالذين صرحوا بوجودها حيث نجد نسبة 20.66%.

ونفس الشيء بالنسبة للفئة الأخيرة التي يتراوح سنها ما بين [40 سنة فأكثر] حيث أن أعلى نسبة منها صرحت بعدم وجود أي مشاكل عندها وذلك بنسبة 12% هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا عكس ذلك أي تعرضهم للمشاكل حيث نجد نسبة 09.33%.

• إن تفسير أكبر نسبة صرحت بوجود المشاكل عندها لدى الفئة الثانية [30-40 سنة] هو أن ذلك راجع لمحاولة إبراز هذه الفئة وجودها ومكانتها داخل المؤسسة حيث أن الفرد العامل في هذا السن يكون أكثر طموحا ورغبة للوصول إلى أهدافه الخاصة، لذا نجده أكثر عرضة

للمشاكل من الفئات الأخرى، بينما العامل في الفئة الأولى ورغم رغبته في تحقيق أهدافه إلا أن العامل في هذا السن يكون أقل طموحا من الفئة الثانية وأقل حفا من العامل في الفئة الثانية.

1-3- ارتباط متغير المستوى التعليمي بحدوث المشاكل:

نحاول من خلال هذا العنصر اكتشاف ما إذا كان لعامل المستوى التعليمي لدى العامل دور في حدوث المشاكل عنده وتعرضه لها، أم أن ليس لذلك أي علاقة.

لذا سيتم معرفة ذلك من خلال ما سيأتي في الجدول التالي.

الجدول رقم (31) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بحدوث المشاكل -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م. التعليمي ح. المشاكل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	150	%8.66	13	%14.66	22	%84.66	127	نعم
%100	150	%10.66	16	%14.66	22	%66.66	100	لا
%100	300	%9.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 84.66% من العمال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بتعرضهم للمشاكل، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم تعرضهم لذلك حيث نجد نسبة 66.66%.

ونجد أن النسب متساوية بالنسبة للذين لديهم مستوى ثانوي حيث نجد أن نسبة 14.66% ممن صرحوا بتعرضهم للمشاكل ونفس النسبة أيضا ممن صرحوا بعدم تعرضهم للمشاكل.

وفي المقابل نجد أن أعلى نسبة عند التقنيين ممن صرحوا بعدم تعرضهم للمشاكل، وذلك بنسبة 10.66% هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بتعرضهم للمشاكل حيث نجد نسبة 08.66%.

• إن تعرض العمال الجامعيين للمشاكل أكثر من العمال الآخرين من المستويات الأخرى راجع لعامل أساسي هو رغبة هؤلاء العمال في تحقيق المكانة المهنية لهم لذا نجدهم أكثر عرضة للمشاكل، حيث نجد أن رغبة العامل في الوصول إلى هدف معين تجعله يتخبط في العديد من

المشاكل ومن أهمها المنافسة ما بين العمال والرغبة في الترقية لذا نجدهم أكثر أداء للعمل بهدف الوصول لغاياتهم وأهدافهم هذا مما يجعله أكثر عرضة للمشاكل بعكس المستويات الأخرى، كما أن الطالب الجامعي يجد العديد من المشاكل عند دخوله للعمل، ذلك لأن أغلب ما يتلقاه أثناء فترة الدراسة هذا إن لم نقل كل ما يتلقاه أثناء الدراسة هي أمور نظرية أكثر منها تطبيقية لذا نجده يواجه العديد من المشكلات بينما التقنيين فإن أكثر ما يتلقوه أثناء فترة التريص هي أمور ميدانية، تطبيقية، أكثر منها نظرية.

1-4-ارتباط متغير الأقدمية المهنية بحدوث المشاكل عند العمال:

يمكن أن تكون الخبرة المهنية عند العامل من العوامل التي قد تقلل من حدوث المشاكل عنده داخل مكان العمل، لذا نحاول جاهدين من خلال ما سيأتي معرفة ما إذا كان للخبرة المهنية ولمدة العمل عند العامل دور فعلي في حدوث المشاكل أو عدم حدوث المشاكل عنده لأن العامل الذي يكتسب الخبرة في مجال عمله يكون أقل عرضة من العامل الجديد.

جدول رقم (32) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بحدوث المشاكل عند العمال -

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ. المهنية ح. المشاكل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	150	%18	27	%48.66	73	%32.66	49	نعم
%100	150	%22.66	34	%16	24	%62	93	لا
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 62% من العمال ذوي الأقدمية المهنية القليلة (أقل من 5 سنوات) لم يتعرضوا لأي مشاكل بالعمل، هذا مقارنة بالذين تعرضوا للمشاكل في هذه المدة حيث نجد نسبة 32.66%.

كما نلاحظ أن نسبة 48.66% من العمال ذوي الأقدمية المهنية المتوسطة الذين تعرّضوا للمشاكل، هذا مقارنة بالذين لم يتعرّضوا لأي مشاكل في هذه المدة حيث نجد نسبة 16% وهي قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى.

وبالنسبة لذوي الأقدمية المهنية العالية فنجد أن أعلى نسبة هي عند الذين لم يتعرّضوا لأي مشاكل حيث نجد نسبة 22.66% بينما الذين تعرّضوا للمشاكل في هذه المدة المهنية فنجد نسبة 18%.

• يتضح لنا من هذه النسب المئوية في هذا الجدول الذي يبين ارتباط المشاكل بالأقدمية المهنية أن وجود المشاكل كانت أكثر عند العمال الذين تزامن دخولهم مع دخول الأجانب سنة 2006 مما يوضح لنا التغيير التنظيمي الذي قام به هذا التسيير أثناء دخوله وتسييره لهذه المؤسسة، حيث أن هذا التغيير مسّ جميع مجالات العمل بمؤسسة "سيال SEAL" وهذا ما جعل العاملين الجدد في هذه المرحلة يتلقون العديد من المشاكل التي صرح أغلبهم في إحدى الأسئلة المفتوحة أنها مشاكل متعلقة بميدان العمل وصعوبته في البداية، بينما العمال الجدد (أقل من 5 سنوات) فهم أقل عرضة للمشاكل مما يبين لنا قدرة الفرنسيين على تكوين الإطارات الجزائرية التي ساعدت في تكوين العمال الجدد وهكذا قلت مشاكل العمل عندهم.

في حين أن العمال ذوي الخبرة العالية فقد كانت المشاكل قليلة عندهم نظرا لقدرتهم على أداء العمل، بينما العمال الذين كانوا أكثر عرضة للمشاكل هم العمال الذين تزامن دخولهم ووجودهم دخول ووجود الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL".

1-5- ارتباط متغير الدرجة المهنية بحدوث المشاكل للعمال:

ترتبط حدوث المشاكل عند العمال بعوامل عديدة، ولعل من أهمها عامل الدرجة والمكانة المهنية التي يحتلها العامل داخل المؤسسة.

لذا نحاول من خلال ما سيأتي معرفة العلاقة التي تربط ما بين هذين المتغيرين (الدرجة المهنية وحدث المشاكل).

الجدول رقم (33) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بحدوث المشاكل -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د. المهنية ح. المشاكل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	150	%6.66	10	%52.66	79	%40.60	61	نعم
%100	150	%4	6	%66.66	100	%29.33	44	لا
%100	300	%5.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 66.66% من العمال الإداريين الذين صرحوا بعدم تعرّضهم للمشاكل داخل المؤسسة، هذا مقارنة بالذين تعرّضوا للمشاكل عند هؤلاء حيث نجد نسبة 52.66%.
بينما نجد أن أكبر نسبة من الإطارات صرحت بتعرّضها للمشاكل بنسبة 40.66%، هذا بالمقارنة مع الإطارات الذين لم يتعرّضوا للمشاكل حيث نجد نسبة 29.33%، وهكذا فإن الإطارات الذين تعرّضوا للمشاكل أكثر من الذين لم يتعرّضوا للمشاكل.
وفي المقابل نجد أيضا أن أكبر نسبة من التقنيين هم الذين تعرّضوا للمشاكل وذلك بنسبة 66.66%، هذا مقارنة مع الذين صرحوا بعدم تعرّضهم لأي مشاكل حيث نجد نسبة 04%.
• يتضح لنا جليا من خلال هذه النسب المعبر عنها في الجدول والتي تبين لنا صرامة التسيير الأجنبي، فتصريح أغلب العمال من الإطارات بوجود مشاكل عندهم دليل على الهدف السامي الذي جاء من أجله هذا التسيير الأجنبي والذي يتمثل في تكوين الإطارات الجزائرية حيث أن هذه المهمة التي جاءوا من أجلها تتطلب الوقوف خاصة على الإطارات بهدف تعليمهم كيفية أداء العمل خاصة بعد مغادرتهم وانتهاء المدّة المحددة في العقد، لذا نجد أنهم جدّ كاريزميين في أداء مهمتهم العملية، وهذا ما يؤدي إلى تعرّض الإطارات بالخصوص إلى المشاكل التي تتجم أو التي تكون من جراء الأخطاء في العمل، هذا ما جعل منهم يواجهون بعض المشاكل

في عملهم أو قد تكون أيضا هذه المشاكل من جراء التعارض في بعض قيم وقواعد وقوانين العمل.

بينما إجابة أغلب العمال الإداريين بعدم تعرّضهم للمشاكل دليل على أن صلة التواصل بين الإطارات الجزائرية والمسيرين الأجانب هي أكبر من أن تكون بين المسيرين الأجانب والإداريين الجزائريين، وهذا ما يبين لنا أكثر الهدف الأساسي الذي جاء من أجله هذا التسيير الأجنبي. وفي المقابل أيضا نلاحظ أن أغلب العمال من التقنيين من أجابوا بتعرّضهم للمشاكل ولعل ذلك راجع لطبيعة عملهم الصعبة، حيث نجد أنهم في مجال تنفيذ وتطبيق العمل لذا فهم يتلقون صعوبات عديدة سواء من قبل المسؤولين أو من جراء العمل في حد ذاته.

3- تعرّض العمال للظلم:

يتعرّض العمال باستمرار إلى شتى أنواع الظلم داخل مكان العمل، ويختلف نوع الظلم بنوع العمل وأيضا شخصية العامل، وطبيعة التسيير القائم بالمؤسسة، إلا أن كل مؤسسة تحاول جاهدة قدر المستطاع تجنب العمال هذا الظلم، وذلك بالسعي نحو توفير كل وسائل الراحة للعمال سواء كان الجانب المادي أو الجانب المعنوي.

إلا أن هذا الظلم قد يكون من فعل العامل في حد ذاته، أي يرجع لطبيعة شخصيته وسلوكاته وأفعاله داخل مكان العمل، لذا نحاول من خلال هذا العنصر (عنصر الظلم) معرفة ممارسة الظلم على العامل بمؤسسة "سيال SEAL" وما إذا كان هذا التسيير يسعى إلى توفير الجو الملائم للعامل من خلال عدم تعريضه للظلم بشتى أنواعه.

الجدول (34) - تعرّض العمال للظلم-

النسبة	التكرار	تعرّض العمال للظلم
45%	135	نعم
55%	165	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 55% من العمال الذين صرحوا بعدم تعرّضهم للظلم بمؤسسة "سيال SEAL" هذا مقارنة بالذين تعرّضوا لذلك حيث نجد نسبة 45%.

• ما يمكن أن نتبينه من خلال هذه النسب التي تعبر عن تعرّض أو عدم تعرّض العمال للظلم، أن أغلب العمال صرحوا بعدم تعرّضهم لأي ظلم داخل مؤسسة "سيال SEAL" مما يبيّن لنا سعي هذا التسيير نحو تجنب العمال الوقوع في أي ظلم من قبلهم. وأيضا سعيهم نحو توفير مناخ العمل المناسب للعمال حتى لا يشعروا بأدنى أنواع الظلم وفعلا استطاع هذا التسيير تحقيق ذلك، كما تبين هذه النسب أيضا سعي العمال نحو إرضاء المسؤولين. وفي المقابل لا يمكننا أن ننفي أن هناك نسبة كبيرة أيضا ممن أجابوا بتعرّضهم للظلم، لكن هذا الظلم لا يمكننا أن نعرف من طرف من إلا من خلال الجدول التالي الذي يبيّن الجهة المتسببة في ذلك.

❖ الجهات المتسببة في تعرّض العمال للظلم:

كنا قد تكلمنا سابقا عن النسب التي تعرّضت للظلم داخل مؤسسة "سيال SEAL" ووجدنا أن هناك نسبة كبيرة من العمال ممن لم يتعرّضوا للظلم، وفي المقابل نسبة كبيرة أيضا ممن تعرّضوا للظلم، ومن خلال هذا الجدول رقم (35) سنحاول معرفة الجهة المتسببة في الظلم وذلك بالنسبة للعمال الذين تعرّضوا فقط للظلم لذا ستكون النسبة الإجمالية للعمال قليلة أي تمثل العمال المتعرّضين فقط للظلم.

الجدول (35) - الجهات المتسببة في تعرّض العمال للظلم -

النسبة	التكرار	أسباب الظلم
28.14%	38	قواعد وقوانين التسيير
71.85%	97	شخص معين بالمؤسسة
100%	135	المجموع

ملاحظة: نقص عدد العمال راجع لاتخاذنا العمال الذين تعرّضوا فقط للظلم.

إن نسبة 71.85% من العمال الذين صرحوا بتعرضهم للظلم من قبل أشخاص عاملين معهم بالمؤسسة، هذا مقارنة بالذين كان سبب تعرضهم للظلم من قبل قواعد وقوانين التسيير المؤسساتي حيث نجد نسبة 28.14% وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالأولى.

• رغم صرامة قواعد وقوانين مؤسسة "سيال SEAL" كما وجدناها في الجداول السابقة إلا أنها ليست ظالمة بالنسبة للعمال، حيث أن إجابة أغلبية العمال بأن سبب تعرضهم للظلم راجع لأشخاص عاملين معهم بالمؤسسة وليس لقواعد وقوانين المؤسسة دليل كبير وكافي على أن قواعد وقوانين هذا التسيير الأجنبي ليست بالقواعد الظالمة لحق العامل، ودليل أيضا على سعي هذا التسيير نحو العمل على توفير جو العمل المناسب للعامل، وبالنسبة للظلم القائم بين الأشخاص فهو أمر بديهي ومعروف عند الجميع بوجود المشاكل والظلم بين العاملين فيما بينهم فرغم سعي التسيير نحو الحد من هذه المشاكل وهذا الظلم إلى أنه لا يمكنه نفي وجودها نهائي.

5-1- ارتباط متغير الجنس بوجود الظلم بالمؤسسة:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة ما إذا كان لمتغير الجنس علاقة بممارسة الظلم على العمال أم لا داخل مؤسسة "سيال SEAL"، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36) - ارتباط متغير الجنس بوجود الظلم -

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الظلم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
%100	135	%48.14	65	%51.85	70	نعم
%100	165	%26.66	44	%73.33	121	لا
%100	300	%36.33	109	%63.66	191	المجموع

إن نسبة 73.33% من الذكور الذين صرحوا بعدم وجود أي ممارسة للظلم من قبل التسيير بالمؤسسة، هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجود ذلك حيث نجد نسبة 51.85%.

بينما نجد العكس بالنسبة لجنس الإناث حيث أن أعلى نسبة منهم صرحت بوجود الظلم وذلك بنسبة 48.14%، هذا مقارنة باللواتي صرّحن بعدم وجود ذلك حيث نجد نسبة 26.66%.

• يتضح لنا جليا من خلال هذه النسب المعيّرة عن وجود أو عدم وجود الظلم وممارسته على كلا الجنسين أن هذا الظلم يمارس على جنس الإناث أكثر من الذكور ولعل ذلك راجع لعدم تمكنهنّ من تحقيق أهدافهن الشخصية مقارنة بجنس الذكور الذي يمكن أن يكون عائقا أمام ذلك، أي أمام تحقيق أهدافهنّ وغاياتهنّ لذا يمارس الظلم عليهنّ أكثر من جنس الذكور.

5-2- ارتباط متغير السن بوجود الظلم بمؤسسة "سيال SEAL":

نسعى من خلال هذا العنصر نحو معرفة ما إذا كان لمتغير السن علاقة بممارسة الظلم على العمال أم أن ليس لذلك أي علاقة.

الجدول رقم (37) - ارتباط متغير السن بوجود الظلم -

المجموع	[40 سنة فأكثر]		[30 - 40 سنة]		[20 - 30 سنة]		السن / الظلم	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	216	%08.14	11	%69.62	94	%21.48	29	نعم
%100	84	%12.72	21	%43.63	72	%44.24	73	لا
%100	300	%10.66	32	%55.33	166	%34	102	المجموع

إن نسبة 69.62% من العمال متوسطي العمر [30-40 سنة] ممن صرحوا بممارسة الظلم عليهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم ممارسة ذلك حيث نجد نسبة 43.63%.

بينما نجد أن أعلى نسبة من الفئة العمرية [20-30 سنة] والفئة العمرية الأخيرة [40 سنة فأكثر] ممن صرحوا بعدم ممارسة الظلم عليهم، حيث نجد نسبة 44.24% من الفئة الأولى التي

صرحت بعدم ممارسة الظلم عليها، هذا مقارنة بالذين صرحوا بممارسة الظلم حيث نجد نسبة **21.48%**.

ونسبة **12.72%** من الفئة الأخيرة ممن صرحوا بعدم ممارسة الظلم عليهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بممارسة الظلم عليهم حيث نجد نسبة **08.14%**.

• ما يمكننا أن نفسر به هذه النسب هو ممارسة الرقابة على الفئة العمرية الثانية [30-40 سنة] أكثر من الفئات الأخرى هذا ما جعل منها تصرح بممارسة الظلم عليها، وذلك راجع لعدم قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها الشخصية، ففرض نظام الرقابة عليها أكثر من الفئات الأخرى جعل منها تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة قبل الأهداف الخاصة، وهذا ما جعلها تصرح بممارسة الظلم عليها، بينما الفئتين الأخيرتين [20-30 سنة] و [40 سنة فأكثر] فإنهما تمارسان هامشا من الحرية داخل المؤسسة هذا ما جعلهما يصرحان بعدم ممارسة الظلم عليهم فباستطاعتهم تحقيق أهدافهم الخاصة لذا وجدنا أن أعلى نسبة منهم صرحت بعدم وجود الظلم.

5-3- ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود الظلم بمؤسسة "سيال SEAL":

يعتبر متغير المستوى التعليمي من المتغيرات التي ترتبط بوجود أو عدم وجود الظلم بأي مؤسسة، ذلك لأن للمستوى التعليمي لدى العامل دور في ممارسة الظلم أو عدم ممارسته عليه حيث أن للمكانة العلمية التي يمتلكها العامل علاقة بنظرته وشعوره بممارسة الظلم اتجاهه أم لا. ومن خلال الجدول التالي سنعرف مدى وجود أو عدم وجود هذه العلاقة.

الجدول رقم (38) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود الظلم -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م. التعليمي الظلم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	135	11.11%	15	12.59%	17	76.29%	103	نعم
100%	165	08.48%	14	16.36%	27	75.15%	124	لا
100%	300	09.66%	29	14.66%	44	75.66%	227	المجموع

إن نسبة 76.29% من العمال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بممارسة الظلم ضدهم هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم ممارسة أي ظلم حيث نجد نسبة 75.15%، وهي نسب متقاربة لبعضها البعض.

كما نلاحظ أيضا أن نسبة 16.36% من العمال الذين لهم مستوى ثانوي ممن صرحوا بعدم ممارسة الظلم ضدهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بممارسة الظلم ضدهم حيث نجد نسبة 12.59% .

وفي المقابل نجد أن نسبة 11.11% عند التقنيين الذين صرحوا بممارسة الظلم ضدهم وهذا مقارنة بالذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 08.48%.

• لعل من الأسباب التي جعلت أغلب نسبة من الجامعيين والتقنيين يصرحون بممارسة الظلم ضدهم هو كثرة العمل عندهم مثلا، أو أيضا راجع لعدم تحقيق الجامعيين لغاياتهم وأهدافهم داخل هذه المؤسسة أو عدم إعطائهم حقهم الكامل كجامعيين وحاملي شهادات ليسانس وبالنسبة للتقنيين فإن كثرة العمل عندهم هو ما جعل منهم يصرحون بممارسة الظلم ضدهم. بينما نجد في المقابل فئة المستوى الثانوي يصرحون عكس ذلك أي عدم ممارسة الظلم ضدهم وذلك راجع لتحقيق غاياتهم وأهدافهم داخل المؤسسة بعكس الفئتين الأخرتين.

5-4- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود الظلم بمؤسسة "سيال"SEAAL:

نحاول من خلال هذا العنصر قياس العلاقة التي قد تربط ما بين متغير الأقدمية المهنية (مدة العمل) ومتغير ممارسة الظلم بمؤسسة "سيال"، لذا تم إدراج هذا العنصر والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (39) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود الظلم -

المجموع		10 سنوات فأكثر		10-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ.المهنية الظلم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	135	%19.25	26	%41.48	56	%35.55	48	نعم
%100	165	%21.21	35	%24.84	41	%56.96	94	لا
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 56.96% من العمال الذين لهم أقدمية مهنية قليلة (أقل من 5 سنوات) صرحوا بعدم ممارسة الظلم عليهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بممارسة ذلك حيث نجد نسبة 35.55%. ونفس الشيء بالنسبة للذين لهم أقدمية مهنية كبيرة (10 سنوات فأكثر) حيث أن أغلب نسبة منهم صرحت بعدم ممارسة الظلم ضدها حيث نجد نسبة 21.21% بينما الذين صرحوا عكس ذلك فنجد نسبة 19.25%.

أما الفئة الثانية والتي لها مدة عمل متوسطة (5-10 سنوات) فنجدها عكس الفئتين الأخريتين حيث نجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بوجود الظلم وذلك بنسبة 41.48% هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بعدم وجود الظلم حيث نجد نسبة 24.84%.

• إن ممارسة الظلم على هذه الفئة الثانية (5-10 سنوات أكثر) من الفئات الأخرى راجع للفترة التي تزامن دخولهم مع دخول الأجانب لتسيير مؤسسة "سيال SEAL" فلعل فترة التغيير التنظيمي الذي قام به هذا التسيير ساهم في تشكيل ضغوط عمل على العمال وخاصة الجدد أي الذين لهم فترة عمل ما بين (5-10 سنوات) حيث أن التغيير الذي شهدته المؤسسة ودخول هؤلاء العمال الجدد كان التركيز عليهم أكثر، لذا شعروا بممارسة الظلم ضدهم، على عكس

الفئتين الأخيرتين (20-30 سنة) و (40 سنة فأكثر) مما يبين أيضا التغيير التنظيمي الكبير الذي قدمه هذا التسيير عند دخوله.

5-5 - ارتباط متغير الدرجة المهنية بوجود الظلم بمؤسسة "سيال SEAL":

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة درجة الارتباط ما بين متغيري الدرجة المهنية ووجود الظلم بمؤسسة "سيال SEAL"، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (40) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بوجود الظلم -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الظلم
%100	135	%07.40	10	%58.51	79	%36.29	49	نعم
%100	165	%03.63	6	%60.60	100	%33.93	56	لا
%100	300	%05.33	16	%59.66	197	%35	105	المجموع

إن نسبة 60.60% من العمال الإداريين الذين صرحوا بعدم ممارسة الظلم ضدهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجود ذلك حيث نجد نسبة 58.51%.

بينما الفئة الأولى (الإطارات) فنجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بوجود الظلم وذلك بنسبة 36.29%، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجوده حيث نجد نسبة 33.93%.

ونفس الشيء بالنسبة للفئة الأخيرة (التقنيين) حيث أن أعلى نسبة منهم صرحت بوجود الظلم وذلك بنسبة 07.40% هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجوده حيث نجد نسبة 03.63%.

• لعل أن ممارسة الرقابة على هاتين الفئتين أكثر من فئة الإداريين هو ما جعل منهم يصرحون بممارسة الظلم ضدهم، حيث أن فئة الإطارات من أكثر الفئات قريبا للتسيير ومن أكثر الفئات عملا لذا نجدها صرحت بممارسة الظلم ضدها، كما أن فئة التقنيين من أكثر الفئات رقابة على أداء عملها باعتبارها الفئة المنفذة للعمل خاصة بهذه المؤسسة التي يتعلق

نشاطها بتصفية وتوزيع المياه لذا فهي أكثر رقابة، بينما فئة الإداريين فباستطاعتها ممارسة البعض من الحرية في أداء العمل لذا نجدتها تصرح بعدم ممارسة الظلم ضدها.

4- حقوق وواجبات العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال":

يتضمن هذا القانون الداخلي للمؤسسة العديد من القوانين التي تخص مجال العمل والعمال على حد سواء، وقد ركزنا على بعض النقاط التي تخص الموضوع من بينها حقوق وواجبات العمال التي حددها القانون الداخلي لمؤسسة "سيال" والتي سنقوم بتحليل البعض منها فقط من خلال ما يلي:

4-1- حقوق العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال":

حسب المادة 31: عن حقوق العمال الأساسية، أن العامل يتمتع بالحقوق التالية:

- **ممارسة الحق النقابي**: وهو ما تم ملاحظته أثناء تواجدها بالمؤسسة، حيث أن الجماعات النقابية كانت تجتمع دائما لمناقشة مشاكل العمال، خصوصا أن رئيس المصلحة الذي كان يتابع موضوع دراستنا والذي ساعدنا في إنجازه ينخرط في هذه الهيئة النقابية، فكان دائم الاجتماعات في هذه الهيئة، هذا ما جعلنا ننتبه أكثر للجماعات النقابية التي كانت تفرض رأيها وتحقق مطالبها التي تتمثل في مطالب العمال.

- **التفاوض الجماعي**: حسب بعض المقابلات مع بعض الموظفين بالمؤسسة أثناء تواجدها بها، أن هذا التسيير متعدد الثقافات يسمح بالتفاوض الجماعي لكن دون أن يأخذ برأي المسيرين الجزائريين، وإنما القرار الأخير يكون بيد الأجانب لأنهم أكثر خبرة ودراية بمجال تسيير المياه.

- **الضمان الاجتماعي والتقاعد**: وهو حق يتمتع به كل العمال بالمؤسسات الجزائرية لذا فإن "سيال" تعطي العمال الحق في ذلك.

- **الوقاية الصحية والأمن وطب العمل**: وهو أيضا حق يتمتع به كل العمال الجزائريين بأي مؤسسة ومؤسسة "سيال" أيضا توفر لعمالها الوقاية الطبية.

- **الراحة الأسبوعية والراحة القانونية والعطلة:** تحترم مؤسسة "سيال" المناسبات الدينية للجزائريين وبالرغم من أنها مؤسسة تضم المسيرين الأجانب إلا أنهم يحترمون جدا المناسبات الدينية والوطنية، أما الراحة الأسبوعية والعطل فهي حق يتمتع به كل عامل جزائري بأي مؤسسة.

- **المشاركة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويقها:** كنا قد تكلمنا في نقطة سابقة عن التدخل المباشر للتسيير في حل النزاعات ومشاكل العمال فهي تسعى جاهدة نحو الحد من النزاعات والمشاكل في حالة وجودها.

- **اللجوء إلى الإضراب:** كنا قد وضعنا سؤالا يتعلق بذلك في الاستبيان الأولي، إلا أننا تفاجأنا بإجابات المبحوثين الذين أجابوا بقولهم "يمنع معنا باتا وجود الإضرابات" هذا مما يجعلنا نفسّر ذلك برفض التسيير الأجنبي للإضرابات التي ترى فيها إعاقة للعمل، والعمال يستسلمون لهذا الرفض ولكن لاعتمادهم على النقابات التي تحقق لهم أهدافهم.

- **الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل القائم على أهليتهم واستحقاقهم:** بالنسبة لهذا العنصر سيتم التحقق منه في الفصل الثامن المتعلق برضا العمال عن التسيير "متعدّد الثقافات".

- **التكوين المهني والترقية في العمل في إطار تطور المؤسسة:** نفس الشيء بالنسبة للعنصر السابق حيث سيتم مناقشة كل من التكوين المهني وترقية العمال باعتبارهما حق قانوني لا بدّ أن يتم دون تمييز.

- **الدفع الشهري والمنتظم للأجرة المستحقة:** تم استجوابنا لهذه النقطة لبعض العمال الذين كنا نتواجد بمكتبهم أثناء الدراسة الميدانية، وأجابوا بالتزام المؤسسة بهذا القانون.

- **الخدمات الاجتماعية:** تنقص كثيرا الخدمات الاجتماعية بمؤسسة "سيال" وهذا ما تم ملاحظته، وسيتم مناقشة ذلك أيضا في الفصل الثامن.

4-2- واجبات العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال":

حسب المادة 32: عن الواجبات الأساسية للعمال، يتوجب على العمال ما يلي:

- أن يبذلوا أقصى ما لديهم من قدرات، والواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي تضعه المؤسسة: حسب ملاحظتنا لبعض العمال أثناء تواجدهم بالمؤسسة تبين لنا صرامة وفعالية التسيير الأجنبي حيث يتخوفون كثيرا من الأجانب فيما يتعلق بمجال العمل، والدليل على هذا رفض رئيسة الموارد البشرية لنا لإجراء الدراسة عندهم بعدما كنا قد باشرنا في ذلك. وذلك نظرا لرفض المسير الأجنبي الذي تعمل كشريكة معه لإجراء هذه الدراسة بمؤسسة "سيال".

- أن ينفذوا التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية التي يعيها المستخدم أثناء ممارستها العادية لسلطاتها التسييرية: لا يمكن أن نؤكد هذه الفكرة كما لا يمكننا أن ننفي وجودها إلا أن لنظام العقوبات الذي قد تعتمد أي مؤسسة من شأنه تنفيذ العمال للتعليمات الصادرة عن السلطة السلمية، ومؤسسة "سيال" صارمة جدا في قواعدها وقوانينها لذا فإن العمال يتخوفون من تعليمات المسيرين الأجانب.

- أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي تعدها المؤسسة طبقا للتشريع والتنظيم: بما أن مؤسسة "سيال" تعمل بنشاط تصفية وتوزيع المياه، فإن لها العديد من التدابير الوقائية التي تلزمها على العمال، وعمال مؤسسة "سيال" يحترمون ذلك وهذا ما تم ملاحظته.

- أن يشاركوا في نشاطات التكوين وتحسين المستوى وإعادة التكوين التي تباشرها المؤسسة: في إطار تحسين الأداء والفعالية أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن فإن من أهم أهداف التسيير الأجنبي هو تكوين العمال تكوينا صحيحا يمكنهم من أداء فعال وعمال مؤسسة "سيال" يحترمون كثيرا ذلك ويحرصون على عملية التكوين المهني دون إلزام المسيرين.

خلاصة

بناء على ما سبق من تحليلنا لبعض العناصر المتعلقة بهوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات، وأيضاً لأهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها هذا النمط من التسيير، يمكننا القول بأن نقص الكفاءات والإطارات الجزائرية التي يمكنها أن تسيّر هذا قطاع المياه جعل من الدولة الجزائرية تلجأ إلى الاستناد بمسيّر أجنبي يسهر على حل هذا المشكل - مشكل المياه- من حيث تصفيته وتوزيعه، وخصوصاً بالولايات التالية: الجزائر العاصمة، وهران قسنطينة.

لذا حاولنا من خلال هذا الفصل استكشاف العديد من النقاط التي تتعلق بهوية التسيير القائم بهذه المؤسسة "مؤسسة سيال SEAL" فهل هو تسيير أجنبي (فرنسي) أم تسيير محلي (جزائري)، أم تسيير مشترك بينهما؟ فتوصلنا لنتيجة مفادها أن هوية هذا التسيير هو تسيير متعدد الثقافات أي تسيير مشترك ما بين التسيير الفرنسي والتسيير الجزائري، حيث أنه يتم مناقشة الأفكار مع بعضهم البعض إلا أن القرار الأول والأخير يرجع دائماً إلى التسيير الفرنسي بحكم أنه الأكثر خبرة في هذا الميدان، وهذا حسب تصريحات المبحوثين. كما أننا توصلنا أيضاً إلى أن هذا التسيير يفرض نظام قيم وقواعد خاصة به فهو يفرض اتباع ما تنص عليه الثقافة التسييرية، كما يفرض نظام الرقابة وذلك بالنسبة لجميع العمال إضافة إلى كل هذا فإنه يتبنى أسس ومبادئ خاصة تتمثل في تجنب العامل المشاكل من حيث أنه يسعى جاهداً إلى حلها في حالة وجودها، كما أنه لا يمارس أي نوع من أنواع الظلم إلا ما صدر من أشخاص عاملين مع بعضهم البعض، أما من حيث ظلم القواعد والقيم التي يتبناها التسيير والتي يفرضها على العمال فتوصلنا إلى أن هذا التسيير لا يتبنى قيم وقواعد ظالمة وإنما قيم وقواعد تخدم كلا الطرفين بالمؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى. ومن جهة أخرى فقد حاولنا أيضاً معرفة ما إذا كان الأجانب يسلكون سلوكيات منافية للثقافة المحلية ولتعاليم الدين الإسلامي داخل المؤسسة فوجدنا بأنهم يحترمون هذه الثقافة وهذا الدين مما يبين لنا أن هذا التسيير لا يفرض قيمه وثقافته كلها على العمال بالمؤسسة وإنما ما تعلق بجانب العمل فقط.

الفصل الثامن

الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات متعددة الثقافات

مدخل

أولاً- الرضا المادي للعمال بالمؤسسات متعددة الثقافات

- 1- مستوى أجر العامل بالمؤسسات متعددة الثقافات
- 2- رأي العمال في ملاءمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤديونها
- 3- رضا العمال عن الأجر
- 4- تأثير الأجر على الأداء
- 5- تقديم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسات متعددة الثقافات

ثانياً- الرضا المعنوي للعمال بالمؤسسات متعددة الثقافات

- 1- وجود العنصرية والتمييز ما بين العمال
- 2- تكوين العمال بالمؤسسات متعددة الثقافات
- 3- الترقية بالمؤسسات متعددة الثقافات
- 4- تكريم الموظفين بالمؤسسات متعددة الثقافات
- 5- تغيير العمال للمؤسسة في حالة الأجر المرتفع بمؤسسة

خلاصة

مدخل

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية وحتى في مجال علم النفس الصناعي وعلم اجتماع التنظيم وذلك منذ مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي وما يزال، وذلك لما له من أثر كبير على العمل والعاملين وإنجازاتهم وقد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا عن العمل وعلاقته بمختلف المتغيرات والعوامل الموجودة في بيئة العمل وكذلك أثر الرضا وعدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات، ومع كثرة هذه الدراسات إلا أنها اختلفت في تعريفاتها وتفسيراتها لمفهوم الرضا.

فمنهم من يرى بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده العامل من عمله وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وطبيعي أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا العامل.¹

وقد أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، أن تهتم بالموارد البشري الذي يعتبر الأساس في تحقيق ذلك، فإن استطاعت تحقيق الأهداف المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، ومن هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات لتجسيد ذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، الإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر أو غير مباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

¹ - عبد الخالق ناصف، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، السعودية، 1982، ص 82.

من هنا جاءت ضرورة الاهتمام بهذا المفهوم "الرضا الوظيفي" ذلك لما له من أهمية ودور في تحقيق الفعاليّة التنظيمية بالمؤسسة، خاصة بالمؤسسات متعدّدة الثقافات حيث أن وجود التعدّد الثقافي بمؤسسة ما من شأنه خلق نوع من التوتر بين العمّال، لذا نجد أن التسيير الفعال هنا هو التسيير الذي يسعى إلى الحد من شدة التوتر من خلال السعي نحو خلق ما يحتاجه العامل من أمور مادية ومعنوية داخل مكان العمل أي إرضاءه وظيفيا.

وكما جاء في تعريف "هالسي" للرضا بأنه: "ذلك الاستعداد الذي يجعل الموظف يقبل بحماسة مشاطرة زملائه في نشاطهم، ويجعله أقل تأثيرا بالمؤثرات الخارجية¹، فهو يقصد بأن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل يجعله في مجال منافسة دائمة مع غيره من الأفراد العاملين معه كما يجعله أقل تأثيرا بكل المؤثرات التي قد تأتي من الخارج، وخاصة بالمؤسسات متعدّدة الثقافات، حيث أننا وجدنا في الفصل السابق أن ما يميز هذا النمط من التسيير أمور عديدة (كالرقابة، عدم افتعال المشاكل، والحد منها في حالة وجودها، عدم ظلم العامل من قبل القواعد والقوانين التي يستند إليها هذا التسيير...) كل هذه الأمور تتطلب من هذا التسيير (متعدّد الثقافات) السعي نحو إرضاء العامل ماديا ومعنويا من خلال خلق كل ما يتطلبه العامل حتى يكتمل العمل الإيجابي والفعال لهذا التسيير.

ومن خلال ما سيأتي من عناصر سنحاول معرفة الرضا المادي والمعنوي للعامل بمؤسسة "سيال SEAL" وذلك بناء على عدة مؤشرات، كما قمنا بربط بعض المتغيّرات (الجنس السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، الدرجة المهنية) بالمفاهيم الأساسية حتى نتمكن من معرفة ما إذا كان لهذه المتغيّرات علاقة بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي للعمال.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، دار العلوم، 1980، ص 141.

أولاً- الرضا المادي للعمال بالمؤسسات متعدّدة الثقافات:

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء فعال، وجب عليها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تتمكن من دفعه نحو العمل بكل طاقاته وإثارة تلك الدوافع الكامنة به، بما يتوافق وشذتها، فنجد النظرية التقليدية أو ما يعرف بالنموذج التقليدي قد اعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل أساسه الحوافز المادية، بمجمل القول أن دوافع الفرد مادية بحتة يتعين إشباعها من خلال حوافز مادية بحتة لتبرز النظرة الإنسانية في فحوى النموذج الإنساني الذي أبرز ذلك الكيان الحقيقي للفرد الذي يتمتع بالإرادة، المشاعر، الطموحات، الأحاسيس، ودوافع مادية نفسية واجتماعية، هذا ما أوجد ضرورة التنويع في الحوافز، ويأتي بعدها النموذج الذي رفع من مكانة الفرد وأبرزه كمورد بشري هام استدعى الأمر صيانته، تنميته، تشجيعه على التجديد التنويع والابتكار مع الإبقاء وملازمة التنويع في الحوافز، التي تتجسد فاعليتها كلما توافقت مع الدافع المثار.

وعليه فتتويع الحوافز وتعدّها ارتبط بتعدّد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت مفهوم الحوافز، وإن تعدّدت واختلفت يبقى الهدف منها واحد وهو تحفيز العامل ودفعه نحو أداء فعال بما يحقق كلا الهدفين: هدف الفرد العامل من جهة وهدف المؤسسة ككل من جهة أخرى. وقد عرّفت الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".¹

كما أنها تعني: "الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته ويحقق أهدافه".²

¹ -Alain Meignant, Op, cit, P226.

² - محمد رسلان جيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص 149.

وتعرف أيضا: " بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل في شكل مادي معنوي كالتقدير، أو هما معا بهدف تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة إنتاجهم كما ونوعا، وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية".¹

وفي تعريف آخر نجدها تمثل: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعامل في قطاع معين التي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين".²

من خلال ما سبق من تعريفات للحوافز نستنتج أنها تشمل العديد من الأنواع ومن أبرزها الحوافز المادية والحوافز المعنوية التي لها علاقة كبيرة بزيادة إنتاجية الفرد، وسنحاول في هذا الفصل التركيز على الحوافز المادية التي تتوقف على أساسها رضا العامل وشعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى سرعة الاستفادة من العائد وملائمة توقيته، ولعل من أهم هذه العوائد المادية، الأجور النقدية، وتعتبر الأجور من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور والتعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين، ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجور وتوزيعها، حيث يجب أن يتناسب الأجر مع ما يقدمه من عمل، لأن ذلك يساعد العامل في عدم شعوره بالإجحاف والظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب ونقص الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها الكثير من الموارد.³

¹ - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005، ص 497.

² - صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت: دار النهضة العربية، (ب ت)، ص 420.

³ - محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد (الرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص)، عمان شركة المطابع النموذجية، 1990، ص 26.

كما أن الحوافز المادية تشمل التعويضات أو الحوافز المادية غير المباشرة كون الأفراد يحصلون عليها دون إنجازهم لأي عمل.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ما سيأتي من عناصر عن الحوافز المادية وتأثيرها على الأداء.

1- مستوى أجر العامل بالمؤسسات متعددة الثقافات:

يختلف مستوى الأجر من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب نشاطها الذي تقوم به وأيضا حسب الدولة التي تتواجد بها المؤسسة، وكذا المستوى التعليمي والأقدمية في العمل... إضافة إلى عدة متغيرات.

ومن خلال الجدول التالي حاولنا معرفة مستوى الأجر بالمؤسسات متعددة الثقافات بهدف معرفة ما إذا كان هناك فرق ما بينها وبين المؤسسات الأخرى بالمجتمع الجزائري أم أنها نفس الشيء، حيث أن مستوى الأجر بالمؤسسات الجزائرية قليل مقارنة بالدول الأخرى، إلا بعض المؤسسات كـ "السوناپراك" و"السوناغاز" أو بعض المؤسسات الخاصة.

والجدول رقم (41) يوضح لنا مستوى هذا الأجر بمؤسسة "سيال SEAL"

الجدول رقم (41) - مستوى أجر العامل بالمؤسسات متعددة الثقافات -

النسبة	التكرار	مستوى الأجر
1%	3	مرتفع
61%	183	متوسط
38%	114	متدني
100%	300	المجموع

إن نسبة 61% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتقاضون أجورا متوسطة، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنهم يتقاضون أجورا مرتفعة حيث نجد نسبة 01%، بينما الذين صرحوا بأنهم يتقاضون أجورا متدنية فنجد نسبة 38%.

• يتضح لنا جليا من خلال هذه النسب مستوى الأجر بهذه المؤسسات متعددة الثقافات فهي أجور على العموم متوسطة وليست مرتفعة ولا متدنية مثلها مثل باقي المؤسسات، فالأجر لدى العامل الجزائري هو أجر متوسط وبجميع المؤسسات عدا البعض منها كالمؤسسات الخاصة أو مؤسستي "سونلغاز" و "سوناطراك"، إلا أن أجر العامل الأجنبي بهذه المؤسسات هو أجر مرتفع يفوق أجر العامل الجزائري بكثير وذلك راجع لتقاضيه أجره من قبل المؤسسة التي هم تابعين لها أي مؤسسة (ONA).

1-1- ارتباط متغير المستوى التعليمي بمستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل:

أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي أن هناك علاقة وطيدة ما بين متغير المستوى التعليمي للعامل ومستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل، لذا نهدف من خلال هذا العنصر إثبات أو نفي هذه العلاقة وبالخصوص بالمؤسسات متعددة الثقافات أي ذات التسيير المتعدد.

والجدول التالي يوضح لنا وجود أو عدم وجود هذه العلاقة.

الجدول رقم (42) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بمستوى الأجر -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م.التعليمي م. الأجر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	03	00	00	00	00	%100	03	مرتفع
%100	183	%06.55	12	%16.93	31	%76.50	140	متوسط
%100	144	%14.91	17	%11.40	13	%73.68	84	متدني
%100	300	%09.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 100% من العمّال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بأنهم يتقاضون أجرا مرتفعا، هذا مقارنة بالذين هم من مستوى ثانوي ومستوى تقني سامي، حيث انعدمت النسبة عندهما.

كما نلاحظ أن نسبة 76.50% من العمّال الجامعيين أيضا ممن صرحوا بأنهم يتقاضون أجورا متوسطة، هذا مقارنة بالذين هم من مستوى ثانوي حيث نجد نسبة 16.93% ونسبة 06.55% من التقنيين الذين يتقاضون أجورا متوسطة.

وفي المقابل أيضا نجد أن أعلى نسبة من الجامعيين ممن صرحوا بأنهم يتقاضون أجورا متدنية أي نسبة 73.68% ونسبة 14.91% من التقنيين الذين صرحوا بذلك أيضا، ونسبة 11.40% من الثانويين الذين صرحوا بأنهم يتقاضون أجورا متدنية.

• يتضح لنا من خلال هذا الجدول وهذه النسب أن مستوى أجور العمّال بمؤسسة "سيال SEAL" هي أجور متوسطة، حيث أن أعلى نسبة من العمّال صرحت بأن مستوى أجرها متوسط هي عند الجامعيين، وفي نفس الوقت فإن نفس الفئة صرحت بتقاضيتها لأجور متدنية هذا مقارنة بالعمّال ذوي المستوى الثانوي والتقنيين حيث أن أدنى نسبة صرحت بأن مستوى أجرها متوسط هي عند العمّال التقنيين وأيضا أن أدنى نسبة صرحت بأن أجرها متدني عند العمّال ذوي المستوى الثانوي، هذا مما يبين لنا علاقة مستوى الأجر بالمستوى التعليمي، حيث نلاحظ عدم رضا العمّال ذوي المستوى التعليمي الجامعي على مستوى أجورهم، ولعل أن ذلك راجع لأسباب ما سيتم توضيحها في عناصر أخرى.

1-2- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بمستوى الأجر لدى العامل:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة العلاقة التي قد تربط ما بين متغير الأقدمية المهنية ومستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل بمؤسسة "سيال SEAL" هادفين بذلك لمعرفة ما إذا كان العامل ذو الأقدمية القليلة في العمل يتقاضى نفس الأجر مع العامل ذو الأقدمية المتوسطة أو الكبيرة، ومن خلال ما سيأتي في هذا الجدول سيتم توضيح هذه العلاقة.

جدول رقم (43) - ارتباط متغيّر الأقدميّة المهنيّة بمستوى الأجر لدى العامل-

المجموع		10 سنوات فأكثر		10-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ. المهنيّة م. الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	03	%100	3	00	00	00	00	مرتفع
%100	183	%20.76	38	%37.70	69	%41.53	76	متوسط
%100	144	%17.54	20	%24.56	28	%57.89	66	متدني
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 100% من العمّال الذين لهم (أكثر من 10 سنوات) عمل ممن أجابوا بأن مستوى أجرهم مرتفع، هذا مقارنة بالذين لهم مدة عمل (أقل من 5 سنوات) ومدة عمل من (5-10 سنوات) حيث انعدمت النسبة عند هاتين الفئتين.

كما نلاحظ أن نسبة 41.53% من العمّال الذين لهم مدة عمل (أقل من 5 سنوات) ممن أجابوا أن نسبة أجورهم متوسطة هذا مقارنة بالذين لهم مدة عمل (أكثر من 10 سنوات) حيث نجد نسبة 20.76% ونجد أيضا نسبة 37.70% عند الذين لهم مدة عمل من (5-10 سنوات).

ونجد في المقابل أن نسبة 57.89% من العمّال الذين لهم مدة عمل قليلة (أقل من 5 سنوات) ممن أجابوا بأن مستوى أجورهم متدنية هذا مقارنة بالذين لهم مدة عمل أكثر من هذه المدة حيث نجد نسبة 17.54% عند العمّال الذين لهم مدة عمل (أكثر من 10 سنوات) ونسبة 24.56% عند الذين لهم مدة عمل من (5-10 سنوات).

• يتبين لنا من خلال ما سبق أن أكبر نسبة من الأجور يستفيد منها العمّال الذين لهم خبرة مهنيّة كبيرة أكثر من ذوي الخبرة المهنيّة القليلة، هذا ما قد يكون مرتبط بعملية الترقية مثلا وأيضا طول المدة في العمل، كما يتبين لنا أيضا أن نسبة الأجور تكون قليلة عند الالتحاق أول مرة بالعمل ولكن تبدأ بالتزايد بتزايد المدّة.

3-1-ارتباط متغيّر الدّرجة المهنيّة بمستوى الأجر لدى العامل:

لعل أن من الأسباب التي تجعل الأجر يختلف ما بين عامل وعامل هو الدّرجة والمكانة المهنيّة التي يحتلها العامل، لذا سنقوم في هذا العنصر بمعرفة وجود أو عدم وجود علاقة ما بين مستوى أجر العامل والدّرجة المهنيّة التي يتموقع بها.

الجدول رقم (44) - ارتباط متغيّر الدّرجة المهنيّة بمستوى الأجر لدى العامل-

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د. المهنيّة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	م. الأجر
%100	03	00	00	00	00	%100	03	مرتفع
%100	183	%02.18	04	%53	97	%44.80	82	متوسط
%100	144	%10.52	12	%71.92	82	%17.54	20	متدني
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 100% من العمّال ذوي الدّرجة المهنيّة العالية ممن صرحوا بأن أجورهم مرتفعة هذا مقارنة بالعمّال الإداريين والتقنيين حيث انعدمت النسبة عندهما.

كما نلاحظ أن نسبة 53% من العمّال الإداريين ممن صرحوا بأن أجورهم متوسطة هذا مقارنة بالإطارات حيث نجد نسبة 44.80% ونسبة 02.18% عند التقنيين.

وفي المقابل نجد أيضا أن أعلى نسبة من الإداريين ممن صرحوا بأن أجورهم متدنية هذا مقارنة بالإطارات حيث نجد نسبة 17.54% ونسبة 10.52% عند التقنيين.

• يتضح لنا من خلال هذا الجدول نسبة الأجر المرتفعة عند العمّال الإطارات ونقصها عند الإداريين والتقنيين، مما يبين لنا مستوى الأجر عند العمّال بمؤسسة "سيال SEAL" حيث أنه مثله مثل باقي المؤسسات في المجتمع الجزائري، فمن المعروف أن العمّال ذوي الخبرة

العالية والأقدمية في العمل وأيضا العمّال ذوي الدرّجة المهنيّة العالية يتقاضون أجرا مرتفعا من العمّال الآخرين.

2- رأي العمّال في ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها:

كنا قد تطرقنا في العنصر السابق إلى مستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل، كما كنا قد تطرقنا إلى معرفة العلاقة التي قد تربط ما بين بعض المتغيّرات (المستوى التعليمي، الأقدمية المهنيّة، الدرّجة المهنيّة) بمستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل بمؤسسة "سيال SEAL"، ولكن في هذا العنصر نحاول معرفة رأي العمّال في مدى ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها لذا تم إدراج هذا العنصر بهدف معرفة ملائمة مستوى أجور العمّال مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها.

الجدول رقم (45) - رأي العمّال في ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها-

النسبة	التكرار	ملائمة الأجر
11.66%	35	نعم
88.33%	265	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 88.33% من العمّال الذين صرحوا بعدم ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها، هذا مقارنة بالذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 11.66% وهي نسبة قليلة جدًا مقارنة بالنسبة الأولى مما يبين الفرق الشاسع ما بين الأجنبي وما بين الجزائريين.

• يتبين لنا من خلال هذه النسب صعوبة الأعمال التي يؤديها العمّال وعدم ملاءمتها مع طبيعة الأجور التي يتقاضاها هذا ما يفسر لنا نقص الأجر الذي يتقاضاه العامل داخل مؤسسة "سيال SEAL" أو بالأحرى نقص الأجر لدى العامل الجزائري بصفة عامة، هذا ما قد يعود بالسلب على المؤسسة وتحقيق فعاليتها التنظيمية، حيث أن لعامل الأجر دور كبير في تحفيز

العامل أكثر على أداء مهامه كما ينبغي، لذا لا بد من الاهتمام أكثر بهذا العامل (عامل الأجر) حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

2-1- ارتباط متغيّر المستوى التعليمي بملائمة الأجر:

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة العلاقة التي قد تربط ما بين المستوى التعليمي وملائمة الأجر مع طبيعة العمل الذي يؤديه، وذلك بغية الوصول إلى معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تنتهج منهج وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أم لا.

الجدول رقم (46) - ارتباط متغيّر المستوى التعليمي بملائمة الأجر -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م. التعليمي م. الأجر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%08.57	03	%08.57	03	%82.85	29	نعم
%100	265	%09.81	26	%15.47	41	%74.71	198	لا
%100	300	%09.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 82.85% من العمّال ذوي المستوى العالي ممن صرحوا بملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤديونها، هذا مقارنة مع الذين لهم مستوى ثانوي حيث نجد نسبة 08.57%، ونفس النسبة لدى التقنيين حيث صرحوا بملائمة أجورهم مع طبيعة أعمالهم.

كما نجد نسبة 74.71% من العمّال الجامعيين ممن صرحوا بعدم ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤديونها، هذا مقارنة بالذين هم من مستوى ثانوي حيث نجد نسبة 15.47% ممن صرحوا بعدم ملائمة أجورهم مع عملهم، ونسبة 09.81% لدى التقنيين الذين صرحوا بنفس الإجابة.

• نلاحظ أن أغلب نسبة عند الجامعيين ممن صرحوا بملائمة أجورهم مع طبيعة أعمالهم هذا مقارنة بالذين هم من مستوى ثانوي ومستوى التقني سامي، حيث يتبين لنا مستوى أجر العامل

ذو المستوى العالي فهو يتقاضى أجرا مناسباً لطبيعة مهامه مما يجعله راض عن عمله، هذا مقارنة بالفئتين الأخرتين مما يبين لنا مستوى الأجر عندهما فهو ضعيف وقليل مما يجعلهما غير راضيين عن عملهم وغير مرضيين للعمل.

كما يتبين لنا دور المستوى التعليمي في تحديد مستوى أجر العامل، فالعامل ذو المستوى العالي يتقاضى أجراً أكثر من العامل ذو المستوى القليل، إلا أن درجة الرضا عن الأجر تختلف من عامل إلى عامل فهي ترتبط أكثر بالجانب السيكولوجي والسوسيولوجي له، فقد نجد عاملاً يركز في رضاه أكثر عن الأجر، ونجد في نفس الوقت عاملاً آخر يركز على الجانب المعنوي كالترقية مثلاً أو الاحترام ... أي ما يرتبط بالجانب النفسي له بما يحقق له المكانة التي يريدها، كما أننا نجد البعض يركز على الجانب السوسيولوجي أي ما يرتبط بتحقيق الغايات والأهداف الاجتماعية.

لذا يمكننا القول أن عامل الرضا عن العمل يختلف من عامل إلى آخر.

2-2- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بملائمة الأجر:

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة العلاقة التي قد تربط ما بين مدة العمل ومدى ملائمة أجر العامل مع طبيعة عمله، فقد تكون لمدة العمل علاقة بملائمة مستوى أجر العامل مع طبيعة العمل الذي يقوم به وسيتم معرفة ذلك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (47) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بملائمة الأجر -

المجموع	10 سنوات فأكثر		10-5 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ. المهنيّة م. الأجر
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
	35	17.14%	06	17.14%	23	65.71%	نعم
	265	20.75%	55	34.33%	119	44.90%	لا
المجموع	300	20.33%	61	32.33%	142	47.33%	

إن نسبة 65,71% من العمّال الذين لهم مدة عمل قليلة (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها، هذا مقارنة بالذين لهم مدة عمل متوسطة (5- 10 سنوات) ومدة عمل كبيرة (أكثر من 10 سنوات) حيث نجد أن النسبة متساوية بينهما أي نسبة 17.14%.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة أيضا ممن صرحوا بعدم ملائمة أجورهم مع طبيعة أعمالهم هي عند الذين لهم مدة عمل قليلة أي (أقل من 5 سنوات) وذلك بنسبة 44.90%، هذا مقارنة بالذين لهم مدة عمل متوسطة (5- 10 سنوات) حيث نجد نسبة 34.33% ونسبة 20.75% عند الذين لهم مدة عمل كبيرة.

• إن وجود أكبر نسبة من العمّال ذوي الأقدمية القليلة في العمل (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بملائمة أجورهم مع أعمالهم وأيضا أكبر نسبة منهم ممن صرحوا بعدم ملائمة أجورهم مع طبيعة أعمالهم يبين لنا وجود نسبة من العمّال ذوي الأقدمية القليلة الذين هم راضين عن أعمالهم وفي نفس الوقت وجود نسبة كبيرة منهم غير راضين عن أعمالهم وذلك راجع لطبيعة الأعمال التي يؤدونها فهناك فئة منهم تتناسب أجورهم مع أعمالهم وهناك نسبة أخرى كبيرة أيضا لا تتناسب أجورهم مع طبيعة أعمالهم هذا ما يجعلهم راضين أو غير راضين، وذلك راجع لطبيعة العمل في حد ذاته، وفي المقابل نجد أن النسب القليلة لدى الفئتين الأخريتين من حيث إجابتهن بملائمة أو عدم ملائمة أجورهم مع طبيعة أعمالهم هذا ما قد يرجع إلى أن الأعمال في بادئ الأمر تكون صعبة ولكن مع الوقت قد تقل صعوبة أدائها مع التعود عليها ولكن ذلك لا ينفي أنها صعبة وأنهم غير راضين عن ذلك.

2-3-ارتباط متغير الدرجة المهنية بملائمة الأجر:

يرتبط متغير الدرجة المهنية ارتباطا وثيقا بمدى ملائمة أجر العامل لطبيعة عمله، حيث أن لعامل المكانة المهنية للعامل دور كبير بمدى رضاه ونظرتة لملائمة أجره مع طبيعة عمله أم لا، ومن خلال ما سيأتي سيتم تبين واكتشاف ذلك.

الجدول رقم (48) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بملائمة الأجر -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	م. الأجر
%100	35	00	00	%40	14	%60	21	نعم
%100	265	%06.03	16	%62.26	165	%31.69	84	لا
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 60% من العمال الإطارات ممن صرحوا بملائمة أجورهم مع طبيعة أعمالهم، هذا مقارنة بالتقنيين حيث انعدمت النسبة عندهم، ونجد نسبة 40% عند العمال الإداريين ممن صرحوا بملائمة أجورهم مع أعمالهم.

وفي المقابل نجد نسبة 62.26% من العمال الإداريين ممن صرحوا بعدم ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤديونها، هذا مقارنة بالتقنيين حيث نجد نسبة 06.03% ونسبة 31.69% عند الإطارات.

• يتضح لنا من خلال هذا الجدول زيادة نسبة الأجور عند الإطارات حيث أن للمكانة المهنية لدى العامل علاقة بمستوى أجره فهم يتقاضون أجورا مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى مما يجعلهم راضين عن أعمالهم، بينما الفئات الأخرى فإن أجورهم متوسطة مقارنة مع طبيعة أعمالهم، لذا نجد أن الرضا عندهم قليل مقارنة بفئة الإطارات.

3- رضا العمال عن الأجر:

كنا قد تكلمنا عن دور الأجر في رضا أو عدم رضا العامل عن عمله، حيث يلعب هذا العامل دورا كبيرا في عملية رضا العامل لأن إشباع الحاجات المادية للعامل تحفزه على أداء أكثر وفعّال، ولكن إن قلّ مستوى الأجر قلّ رضاه، وبالتالي قلّت الفعاليّة، لذا تم إدراجنا لهذا العنصر وذلك بهدف معرفة مدى رضا العامل عن أجره بمؤسسة "سيال SEAL".

الجدول رقم (49) - رضا العمّال عن الأجر -

النسبة	التكرار	رضا العمّال
11%	33	نعم
89%	267	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 89% من العمّال الذين صرّحوا بعدم رضاهم عن أعمالهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنهم راضين عن ذلك حيث نجد نسبة 11% وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى.

• يتضح لنا جليا من خلال هذه النسب قلة الأجر الذي يتقاضاه العامل بمؤسسة "سيال SEAL" هذا مما يجعلهم غير راضين عن أعمالهم وعن وظائفهم، فبالرغم ما للأجر من دور كبير في زيادة إنتاجية العامل إلا أن مؤسسة "سيال SEAL" لا تولي اهتماما كبيرا بذلك هذا ما جعل العمّال غير راضين عن أجورهم، فهم يطمحون إلى أجور أكبر من هذه الأجور والأجور التي تمنحها مؤسسة "سيال SEAL" لا تجعل العامل راض عن عمله.

❖ سبب رضا أو عدم رضا العمّال عن أجورهم:

تتعدّد أسباب رضا أو عدم رضا العامل عن أجره، فقد يرتبط ذلك بملائمة أو عدم ملائمة أجره مع مستواه العلمي أو العملي، أو أيضا راجع لغلاء المعيشة، أو أن الأجر يتناسب مع هذه الظروف المعيشية، كما أن لسبب قلة الأجر بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى دور في عدم رضا العامل عن أجره، أو أن لعامل ملائمة الأجر مع المؤسسات الأخرى دور في رضا العامل، ومن خلال ما سيأتي في الجدولين التاليين سيتم معرفة سبب رضا أو عدم رضا العامل بمؤسسة "سيال SEAL".

الجدول رقم (50) - سبب رضا العمّال عن الأجر بمؤسسة "سيال"-

النسبة	التكرار	سبب رضا العمّال عن الأجر لأنه يتناسب مع
72.72%	24	المستوى العلمي والعملية
27.27%	09	ظروف المعيشة
0	0	أكثر من المؤسسات الأخرى
100%	33	المجموع

ملاحظة: نقص عدد العينة راجع لاتخاذنا العمّال الذين صرحوا بأنهم راضين عن أجورهم.

إن نسبة 72.72% من العمّال الذين أرجعوا سبب رضاهم عن أجورهم إلى أنها تتناسب مع طبيعة عملهم وأيضاً مستواهم العلمي، هذا بالمقارنة مع الذين أرجعوا سبب رضاهم إلى عدم غلاء ظروف المعيشة حيث نجد نسبة 27.27%، وانعدمت عند الذين أرجعوا سبب ذلك إلى أنها أجور أكثر من الأجور التي تمنحها المؤسسات الأخرى.

• ما يمكن أن نتبينه من خلال هذه النسب أن أكثر العمّال الذين صرحوا برضاهم عن عملهم أرجعوا سبب ذلك إلى ملائمة أجورهم مع حجم طبيعة الأعمال التي يؤدونها وأيضاً مع مستواهم التعليمي، وانعدمت عند الذين صرحوا بأنها أكثر من الأجور التي تمنحها المؤسسات الأخرى مما يبين لنا انتهاج هذه المؤسسة نفس منهاج المؤسسات الأخرى وأنها لا تزيد ولا تقلل من أجر العامل وإنما مثلها مثل المؤسسات الأخرى بالمجتمع.

الجدول رقم (51) - سبب عدم رضا العمّال عن الأجر بمؤسسة "سيال"-

النسبة	التكرار	سبب عدم رضا العمّال عن الأجر لأنه لا يتناسب مع
34.08%	91	المستوى العلمي والعملي
57.67%	154	ظروف المعيشة
08.23%	22	أقل من المؤسسات الأخرى
100%	267	المجموع

ملاحظة: نقص عدد العينة راجع لاتخاذنا العمّال الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن أجورهم. إن نسبة 57.67% من العمّال الذين صرحوا بعدم ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها وذلك راجع لسبب غلاء الظروف المعيشية، هذا بالمقارنة مع الذين أرجعوا سبب ذلك إلى عدم ملائمة أعمالهم مع المستوى التعليمي لهم حيث نجد نسبة 34.08%، كما نلاحظ أيضا أن نسبة 08.23% من العمّال الذين أرجعوا سبب عدم رضاهم عن أجورهم إلى أن أجورهم قليلة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

• إن إجابة أغلب العمّال غير الرّاضين عن أجورهم والذين أرجعوا سبب ذلك إلى غلاء المعيشة دليل آخر على انتهاج هذه المؤسسة لنفس منهاج المؤسسات الأخرى، كما أنه دليل أيضا على عدم ظلمها للعامل وإنما غلاء المعيشة هو ما جعلهم غير راضين عن أجورهم وجعلهم يطمحون إلى أجور أكثر من هذه الأجور بهدف سد ما تتطلبه الحياة المعيشية.

3-1- ارتباط متغير الجنس برضا العمّال عن الأجر:

قد يكون لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) علاقة بمدى رضا أو عدم رضا العامل عن أجره فعادة ما نجد رضا الإناث عن الأجر أكثر منها عند الذكور وذلك لنقص المسؤولية عندهن مقارنة بالذكور، والجدول التالي يوضح وجود أو عدم وجود هذه العلاقة.

الجدول رقم (52) - ارتباط متغير الجنس برضا العمال عن الأجر -

المجموع		أنثى		ذكر		الرضا عن الأجر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%69.69	23	%30.30	10	نعم
%100	267	%32.20	86	%67.79	181	لا
%100	300	%36.33	109	%63.66	191	المجموع

إن نسبة 69.69% من العاملات اللواتي صرحن برضاهن عن أجورهن، هذا مقارنة بنسبة العمال الذكور الذين صرحوا بأنهم راضين عن أعمالهم حيث نجد نسبة 30.30%. وفي المقابل نجد أن نسبة 67.79% من العمال الذكور الذين صرحوا بعدم رضاهم عن أجورهم هذا مقارنة بنسبة الإناث اللواتي صرحن بعدم رضاهن حيث نجد نسبة 32.20%. • يتضح لنا من خلال ما سبق رضا العاملات عن أجورهن أكثر من العمال، ولعل ذلك راجع للمسؤولية الكبيرة التي يتحملها الرجل عن المرأة، حيث أن المسؤولية على الأمور المادية بالبيت والتي يتحملها الرجل تجعله غير راض دائما عن أجره، خاصة مع غلاء المعيشة كما صرح الأغلبية في الجدول السابق الذين أرجعوا سبب عدم رضاهم لغلاء المعيشة، هذا ما يجعل الرجل أقل رضا عن أجره من المرأة، ولكن لا يمكننا أن ننفي أن للمرأة أيضا دورا ومسؤولية لكن ليست بالحجم الذي يتحمله الرجل، لذا نجدهن أكثر رضا عن أجورهن، كما أن السبب الكبير في خروج المرأة للعمل هو لإثبات الذات أكثر من أي شيء آخر.

3-2- ارتباط متغير السن برضا العمال عن الأجر:

يرتبط متغير السن ارتباطا وثيقا برضا العامل عن أجره كون أن العامل ذو الأقدمية المهنية يكون أكثر رضا عن العمل، مقارنة بالعامل ذو الأقدمية المهنية القليلة إلا بالنسبة للعامل الذي عان من أزمة البطالة حيث أن الرضا عن الأجر يكون كبيرا عند التحاقه بأي مؤسسة.

ومن خلال ما سيأتي سيتم اكتشاف وجود أو عدم وجود هذه العلاقة.

الجدول رقم (53) - ارتباط متغيّر السنّ برضا العمّال عن الأجر -

المجموع		[40 سنة فأكثر]		[30-40 سنة]		[20-30 سنة]		السنّ الرضا عن الأجر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%09.09	03	%66.66	22	%24.24	08	نعم
%100	267	%10.86	29	%53.93	144	%35.20	94	لا
%100	300	%10.66	32	%55.33	166	%34	102	المجموع

إن نسبة 66.66% من العمّال الذين هم في سن [30-40 سنة] ممن صرحوا برضاهم عن أجورهم، هذا مقارنة بالذين هم في سن [20-30 سنة] حيث نجد نسبة 24.24% ونسبة 09.09% من العمّال الذين لهم مدة عمل [أكثر من 10 سنوات] ممن صرحوا برضاهم عن أجورهم.

كما نلاحظ أن نسبة 53.93% من العمّال الذين هم في سن [30-40 سنة] ممن صرحوا بعدم رضاهم عن أجورهم، هذا مقارنة بالذين هم في سن [20-30 سنة] حيث نجد نسبة 35.20% ونسبة 10.86% عند الذين هم في سن [40 سنة فأكثر] ممن صرحوا بعدم رضاهم عن عملهم.

• ما يمكننا أن نفسر به هذه النسب هو أن العامل في هذه السنّ يكون أكثر احتياجا للجانب المادي لأنه في فترة تكوين نفسه لذا نجده يحتاج بكثرة إلى الجانب المادي هذا ما يفسر لنا عدم رضاهم عن أجورهم فهم يطمحون لأكثر من ذلك، كما أننا وجدنا نسبة معتبرة من العمّال في السنّ الأولى غير راضين عن أجورهم هذا ما يمكننا أن نفسر به أيضا بأنهم في فترة تكوين أنفسهم.

وفي المقابل فإن العمّال في السنّ الأخير [40 سنة فأكثر] هم عمال يكونون في فترة إثبات المكانة أكثر الحاجة إلى الماديات، لذا قد نجدهم يطمحون إلى البحث عن التحفيزات المعنوية أكثر منها مادية كالترقية مثلا.

3-3- ارتباط متغيّر المستوى التعليمي برضا العمّال عن الأجر:

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة مدى وجود أو عدم وجود علاقة ما بين متغيّر المستوى التعليمي ورضا العامل عن أجره، حيث أن للمكانة والمستوى العلمي الذي يمتلكه الفرد تجعله يرضى بمهنته وأجرها وبالخصوص عند العامل الذي عانى من أزمة البطالة.

الجدول رقم (54) - ارتباط متغيّر المستوى التعليمي برضا العمّال عن الأجر -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م. التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الرضا عن الأجر
%100	33	%06.06	02	%12.12	04	%81.81	27	نعم
%100	267	%10.11	27	%14.98	40	%74.90	200	لا
%100	300	%09.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 81.81% من العمّال الجامعيين الذين صرحوا برضاهم عن أجورهم، هذا مقارنة بالذين لهم مستوى ثانوي حيث نجد نسبة 12.12%، ونسبة 06.06% لدى التقنيين من العمّال الذين صرحوا بأنهم راضين عن الأجر الذي يتقاضونه.

وفي المقابل أيضا نجد أن أعلى نسبة من العمّال الجامعيين ممن صرحوا بعدم رضاهم عن أجورهم وذلك بنسبة 74.90%، هذا مقارنة بالعمّال ذوي المستوى الثانوي حيث نجد نسبة 14.98% ونسبة 10.11% من التقنيين غير راضين عن أجورهم.

• ما يمكن قوله عن هذه النسب عدم الرضا الكبير للعمال التقنيين عن أجورهم، هذا مقارنة مع العمّال الآخرين، حيث أننا وجدنا نسبة كبيرة من الجامعيين وذوي المستوى الثانوي ممن صرحوا برضاهم عن أجورهم، وفي نفس الوقت وجدنا أيضا نسبة كبيرة منهم ممن صرحوا بعدم رضاهم، ولعل ذلك ما يفسر لنا عدم ملائمة هذه الأجور مع مستواهم العلمي أو العملي أو عدم مناسبتها مع الظروف المعيشية لذا وجدنا نسبة كبيرة ممن صرحوا بعدم رضاهم.

3-4- ارتباط متغيّر الأقدميّة المهنيّة برضا العمّال عن الأجر:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة درجة الارتباط ما بين متغيّري الأقدميّة المهنيّة ورضا العمّال عن أجورهم.

الجدول رقم (55) - ارتباط متغيّر الأقدميّة المهنيّة برضا العمّال عن الأجر -

المجموع		10 سنوات فأكثر		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ. المهنيّة الرضا عن الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%18.18	06	%27.27	09	%54.54	18	نعم
%100	267	%20.59	55	%32.95	88	%46.44	124	لا
%100	300	%20,33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 54.54% من العمّال ذوي الأقدميّة القليلة في العمل (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا برضاهم عن الأجر، هذا مقارنة بالذين لهم أقدمية عمل طويلة أي (5-10 سنوات) حيث نجد نسبة 27.27% ممن صرحوا برضاهم عن أجورهم ونسبة 18.18% لدى الذين لهم مدة عمل (أكثر من 10 سنوات).

وفي المقابل نجد أن نسبة 46.44% من العمّال الذين صرحوا بعدم رضاهم عن أجورهم عند الذين لهم مدة عمل قليلة أي (أقل من 5 سنوات) ونسبة 32.27% عند الذين لهم أقدمية عمل متوسطة أي (5-10 سنوات) ونسبة 20.59% عند الذين لهم مدة عمل (أكثر من 10 سنوات).

• ما يمكننا أن نلاحظه من خلال هذا الجدول أن نسبة الرضا عن الأجر لدى العمّال ذوي الأقدميّة القليلة (أقل من 5 سنوات) أكثر من الذين لهم أقدمية كبيرة في العمل وذلك راجع لأزمة البطالة لدى الشباب، حيث أنهم يفضلون العمل بأي أجر أفضل من البطالة وخاصة لدى الشاب الذي قد عانى من هذه الأزمة (البطالة) لمدة ما، لذا فإنه سرعان ما يلتحق بأي عمل يرضى بكل ما قد يجده في مكان العمل ولعل هذا ما يفسر لنا إجابة أغلبية العمّال ذوي

الأقدمية القليلة برضاهم عن الأجر، بينما الذين لهم أقدمية طويلة فإنهم يطمحون لأجور أكبر من الأجر التي يتقاضونها لذا نجدهم غير راضين عن أجورهم. وفي المقابل لا يمكننا أن ننفي وجود نسبة كبيرة من العمّال ذوي الأقدمية القليلة غير راضين عن أجورهم ولكن تبقى نسبة قليلة مقارنة بالذين هم غير راضين، بعكس الذين لهم أقدمية عمل من (5-10 سنوات) فإن العمّال غير الراضين أكثر من العمّال الراضين عن أجورهم ونفس الشيء عند الذين لهم مدة عمل (أكثر من 10 سنوات)، حيث نجد أيضا أن نسبة غير الراضين أكثر من الراضين، هذا مما يوضح لنا رغبة العمّال ذوي الأقدمية في أجر تفوق ما يتقاضونه حاليا ولعل سبب ذلك راجع لغلاء المعيشة وأيضا للمكانة العلمية التي يحتلها العاملين ذوي الأقدمية المهنية.

3-5- ارتباط متغيّر الدّرجة المهنية برضا العمّال عن الأجر:

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ما بين متغيّر الدّرجة المهنية للعامل ورضاه عن الأجر، حيث أن العامل الذي يكون في منصب أعلى قد نقل عنده الرغبة في الأجر العالي فهو يبحث عن المكانة أكثر من الأجر بعكس العامل الذي يكون ذو منصب بسيط، وهذا ما سيتم معرفته من خلال ما سيأتي.

الجدول رقم (56) - ارتباط متغيّر الدّرجة المهنية برضا العمّال عن الأجر -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		د.المهنية الرضا عن الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	00	00	%45.45	15	%54.54	18	نعم
%100	267	%05.99	16	%61.42	164	%32.58	87	لا
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 61.42% من العمّال الإداريين الذين صرحوا بعدم برضاهم عن أجورهم، هذا مقارنة بنسبة الإطارات حيث نجد نسبة 32.58%، ونسبة 05.99% لدى التقنيين ممن صرحوا بعدم رضاهم عن أجورهم.

بينما نجد نسبة 54.54% من الإطارات ممن صرحوا برضاهم عن أجورهم هذا مقارنة بالإداريين حيث نجد نسبة 45.45% وانعدمت نسبة الرضا عند التقنيين.

• ما يمكن أن نفسر به هذه النسب أن فئة الإطارات تتقاضى أجورا جيدة، مقارنة بالفئات الأخرى هذا ما يجعلها راضية عن أجورها، بينما الفئات الأخرى (الإداريين والتقنيين) فإن نسبة الأجور عندها قليلة مقارنة بفئة الإطارات، هذا ما يجعلها غير راضية عن أجورها، كما أنها تطمح إلى مناصب أعلى حتى تتقاضى أجورا أعلى.

ونلاحظ أن نسبة الرضا عن الأجر انعدمت لدى التقنيين مما يبين لنا مستوى أجرها القليل مقارنة بالفئتين الأخرتين (الإطارات والإداريين) هذا ما جعل النسبة منعدمة عندها.

هذا كله ما يفسر لنا مستوى الأجر بالمؤسسات متعدّدة الثقافات والذي يتساوى مع باقي مؤسسات المجتمع الجزائري.

4- تأثير الأجر على الأداء:

يؤثر الأجر على أداء العامل مهما كان مستواه مرتفعا، متوسطا، متدنيا، حيث كلما زاد أجر العامل زاد أدائه وزادت فعاليته، وكلما قل أجره قل أدائه، ولكننا نجد في كثير من الأحيان عدم تأثيره على الأداء وذلك راجع لعاملين، أحدهما يتعلق بشخصية العامل وضميره المهني وثانيهما يتعلق بصرامة قواعد وقوانين المؤسسة من حيث الرقابة على الأداء. وسيتم اكتشاف وجود أو عدم وجود هذه العلاقة من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (57) - تأثير الأجر على الأداء-

النسبة	التكرار	تأثير الأجر
60 %	180	نعم
40%	120	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 60% من العمّال الذين صرحوا بعدم تأثير الأجر على أداءهم المهني هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بتأثيره على أدائهم داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 40%.

• ما يمكننا أن نتبينه من خلال هذه النسب، الأداء المهني الجيد للعامل فبالرغم من عدم رضاهم عن أجورهم كما كنا قد وجدنا في الجداول السابقة، إلا أن ذلك لا يؤثر على أدائهم لأعمالهم، وهذا دليل أيضا على صرامة قواعد وقوانين نظام التسيير متعدد الثقافات، الذي لا يسمح بالتكاسل في العمل وأنه أيضا يفرض نظام للرقابة، هذا أيضا ما قد جعل العمّال لا يتأثرون بمستوى الأجور التي يتقاضونها وهم يؤدون أعمالهم كما ينبغي، إلا فئة ما حيث عبرت بتأثير الأجر على أدائها المهني وكما جاء في إجابة أحد المبحوثين "امنحوني أكثر أعمل أكثر" لذا ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن العمّال لا يتأثرون بأجورهم وذلك راجع لعاملين:

- العامل الأول: يتعلق بالضمير المهني لدى بعض العمّال فرغم قلة الأجر لديهم إلا أن ذلك لا يؤثر على أدائهم المهني لأعمالهم.

- العامل الثاني: صرامة قواعد وقوانين التسيير متعدد الثقافات وفرضه لنظام الرقابة الصارم الذي لا يسمح بالأداء السيئ للعمل.

4-1- ارتباط متغيّر الأقدمية المهنية بتأثير الأجر على الأداء:

قد يكون لعامل ومتغيّر الأقدمية المهنية علاقة بمدى تأثير الأجر على أداء العامل أم لا حيث أن العامل ذو الأقدمية المهنية قد يكون أكثر رضا عن أجره مقارنة بالعامل ذو الأقدمية القليلة وهكذا فإن عامل الرضا عن الأجر يسهم في قلة تأثير الأجر على الأداء، فبالرغم من

مستوى الأجر إلا أن العامل ذو الأقدمية هنا يكون فعالا في أداءه دون أن يؤثر الأجر على عمله، ومن خلال ما سيأتي سيتم توضيح ذلك.

الجدول رقم (58) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتأثير الأجر على الأداء-

المجموع		10 سنوات فأكثر		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ.المهنية الرضا عن الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	180	%20.55	37	%28.88	52	%50.55	91	نعم
%100	120	%20	24	%37.50	45	%42.50	51	لا
%100	300	%20.33	61	%31.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 50.55% من العمّال الذين لهم أقدمية مهنية قليلة (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بتأثير الأجر على أدائهم المهني، هذا بالمقارنة مع الذين لهم أقدمية مهنية كبيرة أي (أكثر من 10 سنوات)، حيث نجد نسبة 20.55% ونسبة 28.88% لدى الذين لهم أقدمية مهنية من (5-10 سنوات).

وفي المقابل نجد أن نسبة 42.50% من العمّال الذين لهم أقدمية مهنية قليلة (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بعدم تأثير الأجر على أدائهم المهني، هذا بالمقارنة مع الذين لهم مدة عمل أكبر أي (أكثر من 10 سنوات) وذلك بنسبة 20%، ونجد نسبة 37.50% عند الذين لهم مدة عمل متوسطة أي (5-10 سنوات).

• ما يمكننا أن نفسر به هذه النسب في هذا الجدول الذي يبين العلاقة التي تربط ما بين متغير السن ومتغير تأثير الأجر، أن العمّال ذوي الأقدمية القليلة يكونون أكثر أداءا للعمل وأكثر تخوفا من صرامة قواعد وقوانين النظام بعكس العمّال الذين لهم أقدمية عمل كبيرة أو متوسطة حيث يكونون أقل تخوفا، كما أن العامل في الفترة الأولى من العمل يكون في فترة التّربص والتّعلم بعكس العامل ذو الأقدمية لذا نجده أكثر التزاما إلا أنه لا يمكننا أن نتجاهل أن

هناك نسبة كبيرة جدا من العمّال ذو الأقدميّة القليلة ممن صرحوا بتأثير الأجر على أدائهم المهني، هذا ما قد يرجع لتركيز هؤلاء العمّال أكثر على الأجر والرغبة في البحث عن أعمال أخرى تمنح أجرا أكثر باعتبارهم مازالوا في الفترة الأولى من العمل، بعكس الفئات الأخرى التي قد تكون أكثر تمسكا بالمؤسسة والعمل فيها بالرغم من الأجر القليل الذي تمنحه. وهذا ما سيتم معرفته لاحقا.

4-2- ارتباط متغيّر الدّرجة المهنيّة بتأثير الأجر:

نهدف من خلال هذا العنصر إلى اكتشاف وجود أم عدم وجود علاقة ما بين متغيّري الدّرجة المهنيّة للعامل وتأثير الأجر على الأداء حيث أن العامل ذو الدّرجة المهنيّة العالية يكون أقلّ تأثرا بالأجر في أدائه، فهو يسعى جاهدا إلى العمل الفعال بهدف الوصول إلى المناصب العليا وخاصة بعد مغادرة الأجانب وانتهاء العقد المبرم ما بين الشركتين (الجزائرية للمياه) و(الديوان الوطني للصّرف الصّحي).

الجدول رقم (59) - ارتباط متغيّر الدّرجة المهنيّة بتأثير الأجر -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د. المهنيّة الرضا عن الأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	180	%05.55	10	%64.44	116	%30	54	نعم
%100	120	%05	06	%52.50	63	%42.50	51	لا
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة **64.44%** من العمّال الإداريين ممن صرحوا بتأثير الأجر على أدائهم المهني، هذا مقارنة بنسبة التقنيين حيث نجد نسبة **05.55%** ونسبة **30%** لدى الإطارات ممن صرحوا بتأثير الأجر على أدائهم.

وفي المقابل نجد أن نسبة 52.50% من العمّال الإداريين أيضا ممن صرحوا بعدم تأثير الأجر على أدائهم المهني هذا مقارنة بنسبة التقنيين حيث نجد نسبة 05% ونسبة 42.50% لدى الإطارات.

• ما يمكن أن نفسر به هذه النسب من خلال هذا الجدول هي أن قلة نسبة تأثير الأجر لدى التقنيين راجع للرقابة الشديدة عندهم ونقصها لدى فئة الإطارات والإداريين، بينما فئة الإداريين فإن إجابة الأغلبية عندهم بتأثير الأجر على أدائهم راجع لارتباط هذه الفئة بالمسيرين الجزائريين أكثر من المسيرين الفرنسيين كما تنقص الرقابة عندهم، أما فئة الإطارات فيمكن إرجاع سبب تأثير الأجر على أدائها إلى ارتباطها بالمسيرين الفرنسيين، حيث تزيد الرقابة عندهم ويزيد العمل عندهم لذا فهم يطمحون إلى أجور أعلى وخصوصا بالمقارنة مع أجور الأجانب الذين يتقاضون أجورا تضاعف أجور العامل الجزائري بكم من مرة.

ولكن في المقابل فإن أكبر نسبة لدى فئة الإطارات هي ممن صرحت بعدم تأثير الأجر على أدائها لذا فهي ترغب وتطمح في أماكن ومناصب تفوق المناصب التي يحتلونها، لذا فإن هذه الفئة لا تسعى إلى الأجر بمثل ما تسعى إلى المنصب والمكانة العليا.

5- تقديم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسات متعدّدة الثقافات:

يطلق عليها الحوافز المادية غير المباشرة كون أن العمّال يحصلون عليها دون إنجازهم لأعمال معينة، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وتشبع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترحى وتهتم بمصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل هذه الحوافز توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية تعاونية استهلاكية، والمساعدة في إيجاد مسكن ملائم، إنشاء صندوق ادخار، تقديم خدمات طبية عن طريق إنشاء مركز صحي يساعد أفراد عائلة العامل

تقديم خدمات ثقافية للعاملين، إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم، إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة، توفير النقل لنقل العاملين خاص بالشركة.¹

الجدول رقم (60) - تقديم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسات متعدّدة الثقافات -

الخدمات	التكرار	النسبة
نعم	138	46%
لا	162	54%
المجموع	300	100%

إن نسبة 54% من العمّال الذين صرحوا بعدم وجود أي خدمات اجتماعية من قبل مؤسسة "سيال SEAAL"، هذا مقارنة مع الذين صرحوا بوجودها حيث نجد نسبة 46%.
 • يعتبر عامل الخدمات الاجتماعية من أهم العوامل التي تحفز العامل على أدائه المهني، لكن مؤسسة "سيال SEAAL" تهمل نوعا ما هذا الجانب، حيث أن إجابة الأغلبية بعدم وجود اهتمام بالجانب الخدماتي دليل على ذلك، لكن هناك نسبة كبيرة أيضا ممن صرحوا بوجودها ولكنها تبقى قليلة مقارنة مع الذين نفوا وجودها ومن بين أهم الخدمات التي توفرها هذه المؤسسة "نقل العمّال" وفي نفس الوقت ينقصه التأطير الجيد وهذا ما قد تم ملاحظته أثناء تواجدها بالمؤسسة، إضافة إلى أنها لا تقوم بتقديم أي منحآت تخص الرحلات الصيفية مثلا كما تقوم به بعض المؤسسات، أو أنها توفر مطعما خاص بالعمّال خاصة لبعدها عن المحلات والمطاعم، وأيضا لكبر حجمها حيث يعاني العمّال كثيرا من أزمة التنقل والخروج وقت الغداء وهذا ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان: الشروق، 2000، ص 53.

ثانيا- الرضا المعنوي للعمال بالمؤسسات متعددة الثقافات:

كنا قد تكلمنا في النقطة السابقة عن الحوافز المادية التي تمنحها مؤسسة "سيال SEAL" ووجدنا أن مستوى الأجر الذي يتقاضاه العامل بمؤسسة "سيال SEAL" هو أجر متوسط مثله مثل باقي المؤسسات بالمجتمع الجزائري، إلا أننا وجدنا أنها تراعي في ذلك بعض الفروقات ما بين العمال، كالمستوى التعليمي، الدرجة المهنية، الأقدمية في العمل.

ومن خلال ما سيأتي سنركز على بعض الحوافز المعنوية بمؤسسة "سيال" ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، حيث أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية مدى قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في كثير من الأحيان عن الحوافز المادية.

ونقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد النفسية، السلوكية بهدف رفع معنوياتهم لتحقيق الرضا لديهم وبالتالي خلق الدافعية عندهم مما يؤدي إلى زيادة الأداء وهكذا تحقيق أهداف المؤسسة.

وتشمل الحوافز المعنوية مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بالجانب النفسي الاجتماعي للعامل كالتكوين، الترقية، التكريمات في حالة الإنجازات الجيدة للأعمال، توفير جو العمل المناسب، العلاقات الجيدة بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين الرؤساء والمرؤوسين من جهة أخرى.

وقد كنا قد وضحنا في الفصل السابق البعض من هذه المؤشرات كعنصر وجود أو عدم وجود للمشاكل الذي وجدنا أن التسيير يتفادى إيقاع العامل به، والتدخل المباشر في حله حالة حدوثه، وأيضا تكلمنا عن ظلم القواعد والقوانين التي وجدنا أنها غير متواجدة بمؤسسة "سيال SEAL".

ومن خلال ما سيأتي سيتم توضيح بعض المؤشرات الأخرى والتي ترتبط أكثر بسياسة التكوين والترقية بمؤسسة "سيال SEAL" وأيضا عنصر التكريمات.

1- العنصرية والتّمييز ما بين العمّال:

نسمع الكثير بوجود التّمييز العنصري بالمجتمع، كما نسمع بوجوده كثيرا في المؤسسات حيث أننا نجد الكثير من المسيرين ممن يميزون ما بين عامل وعامل ويفرقون بينهم ولكن على أي أساس يكون هذا التّمييز العنصري. سيتم الإجابة عن ذلك من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (61) - عامل العنصرية والتّمييز ما بين العمّال -

وجود العنصرية	التكرار	النسبة
نعم	221	73.66%
لا	79	26.33%
المجموع	300	100%

إن نسبة 73.66% من العمّال الذين صرحوا بوجود تفرقات ما بين عامل وعامل، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بعدم وجود أي تفرقات حيث نجد نسبة 26.33%.

• يتضح لنا جليا من خلال هذه النسب وجود عنصر التّمييز ما بين العمّال داخل مؤسسة "سيال SEAAL" حيث يمارس التّمييز متعدد الثقافات التّفرة ما بين عامل وعامل، وقد يرجع ذلك إلى العديد من الأبعاد والمتغيّرات التي سيتم توضيحها ومعرفتها من خلال ما سيأتي من عناصر تثبت أو تنفي وجود هذه العلاقة التي قد تربط ما بين المتغيّر وعنصر التّفرة ما بين العمّال.

كما يتبين لنا أيضا من هذه النسب أن عنصر التّمييز هو عنصر يسود كل المؤسسات الجزائرية بغض النظر عن نوع التّمييز السائد بتلك المؤسسة إلا أن عنصر التّفرة ما بين عامل وعامل موجود بوجود الجزائريين.

❖ سبب وجود العنصرية والتمييز ما بين العمال:

كنا قد تكلمنا في العنصر السابق عن وجود أو عدم وجود التفريقات والتمييز العنصري ما بين العمال بمؤسسة "سيال SEAL"، ونسعى من خلال هذا العنصر نحو معرفة سبب وجود هذه التفريقات وعلى أي أساس يكون التمييز العنصري بمؤسسة "سيال SEAL".

الجدول رقم (62) - سبب وجود العنصرية والتمييز بين العمال -

النسبة	التكرار	سبب العنصرية
75.56%	167	المحسوبية
24.43%	54	المكانة العلمية
100%	221	المجموع

ملاحظة: نقص العينة في الجدول راجع لسبب إدراجنا الفئة التي صرحت فقط بوجود التفرة ما بين العمال.

إن نسبة 75.56% من العمال الذين أرجعوا سبب التفرة ما بين عامل وعامل إلى عامل المحسوبية داخل المؤسسة، هذا مقارنة مع نسبة العمال الذين صرحوا بأن التفرة راجعة إلى عامل المكانة العلمية حيث نجد نسبة 24.43%.

• ما يمكننا أن نتبينه من خلال هذه النسب أن عامل المحسوبية من العوامل التي أرجع إليها العمال سبب التفرة والتمييز داخل مؤسسة "سيال SEAL" حيث أن وجود علاقات قرابة أو صدقات أو مصالح خاصة هي ما قد يجعل من المسيرين يفرقون ويميزون عاملا عن عامل لكن عامل المكانة العلمية ليس بالعامل الكبير الذي على أساسه تكون التفرة ما بين العمال. لذا يمكننا القول هنا أن لعامل العلاقات الخاصة ما بين المسيرين والعمال من العوامل التي تجعل التسيير يميز فردا عن فرد، حيث أن مؤسسة "سيال SEAL" مثلها مثل باقي المؤسسات بالمجتمع الجزائري، فعنصر التمييز والتفرة موجود لا محال.

1-1- ارتباط متغيّر الجنس بوجود العنصريّة والتّمييز ما بين العمّال:

يرتبط متغيّر الجنس ارتباطاً وثيقاً بوجود التّمييز العنصري بأي مؤسسة، لذا تم إدراج هذا العنصر وذلك بهدف معرفة هذه العلاقة بمؤسسة "سيال SEAL"، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (63) - ارتباط متغيّر الجنس بوجود العنصريّة والتّمييز ما بين العمّال -

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس وجود العنصريّة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%33.93	75	%66.60	146	نعم
%100	267	%43.03	34	%56.96	45	لا
%100	300	%36.33	109	%63.66	191	المجموع

إن نسبة 66.06% من العمّال الذكور الذين صرحوا بوجود تفرقات ما بين عامل وعامل، هذا مقارنة بنسبة الإناث حيث نجد نسبة 33.93%.

كما نجد أيضاً أن أكبر نسبة من العمّال الذكور الذين صرحوا بعدم وجود تفرقات وذلك بنسبة 56.96%، هذا مقارنة بنسبة الإناث حيث نجد نسبة 43.03%.

• إن وجود أكبر نسبة من الذكور ممن صرحوا بوجود التفرقات راجع لتهميشهم مثلاً، أو بما أنهم أكثر احتكاكاً ورؤية لوجود أو لعدم وجود التفرقات ما بين العمّال، بعكس جنس الإناث اللواتي قد يغفلن عن رؤية هذه التفرقات.

وفي المقابل فإن أدنى نسبة من الإناث ممن صرحن بعدم وجود التفرقات دليل آخر لعدم قدرة هذا الجنس على التمييز بوجود أو عدم وجود التفرقات ما بين العمّال، أو راجع أيضاً لرغبة هذا الجنس في إثبات الذات أكثر من الأمور الأخرى لذا فقد لا ترى البعض من الإناث

وجود أو عدم وجود التفرقة ما بين العمّال أو لا تولي اهتماما لذلك بعكس جنس الرجال الذين قد يكونون أكثر تعرّضا للتمييز ورؤية لذلك لاهتمامهم الكبير بهذه النقطة.

1-2- ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود العنصريّة والتمييز ما بين العمّال:

قد يكون التمييز العنصري قائما أساسا على المستوى التعليمي للعامل، فالعامل ذو المستوى التعليمي العالي قد يعامل معاملة غير المعاملة التي يعامل بها العامل ذو المستوى الثانوي والتقني، ومن خلال ما سيأتي سيتم توضيح ما إذا كانت هذه الفكرة صحيحة أم لا.

الجدول رقم (64) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود العنصريّة والتمييز ما بين

العمّال -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م. التعليمي وجود العنصرية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	221	%11.31	25	%17.19	38	%71.49	158	نعم
%100	79	%05.06	04	%07.59	06	%87.34	69	لا
%100	300	%09.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة **87.34%** من العمّال الجامعيين الذين صرّحوا بعدم وجود تفرقات ما بين العمّال هذا مقارنة بها عند العمّال ذوي المستوى الثانوي حيث نجد نسبة **07.59%** ونسبة **05.06%** لدى التقنيين.

وفي المقابل نجد أيضا أن أعلى نسبة من العمّال الجامعيين الذين صرّحوا بوجود تفرقات ما بين العمّال، هذا مقارنة بالعمّال ذوي المستوى الثانوي حيث نجد نسبة **17.19%** ونسبة **11.31%** لدى التقنيين.

• ما يمكننا ملاحظته مما سبق تعرض العمّال ذوي المستويات القليلة إلى عنصر التمييز هذا بالمقارنة مع العمّال ذوي المستوى الجامعي، ولكن لا يمكننا أن نتجاهل أن هناك فئة كبيرة

أيضا من العمّال الجامعيين ممن صرحوا بوجود هذه التفريقات، ولكن نسبة الذين صرحوا بعدم وجود التفريقات عند الجامعيين أكبر من الذين صرحوا بوجودها، لذا يمكننا القول أن العمّال ذوي المستويات القليلة هم العمّال الأكثر تعرضا لعنصر التمييز بمؤسسة "سيال SEAL". وهكذا فللمستوى التعليمي علاقة ارتباطيه بوجود أو عدم وجود عنصر التفرقة والتمييز ما بين العمّال.

1-3- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود العنصرية والتمييز ما بين العمّال:

للعامل ذو الأقدمية الطويلة في العمل مكانة خاصة يحتلها بالمؤسسة، لذا قد نجده يعامل معاملة احترام كون أنه أكثر فهما لظروف ذلك العمل بالمؤسسة بينما العامل ذو الأقدمية القليلة قد يعاني نوعا ما من بعض الضغوطات المهنية لذا فقد نجده يشعر بوجود التمييز العنصري أكثر من العامل ذو الأقدمية الطويلة.

الجدول رقم (65) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود العنصرية والتمييز ما بين العمّال -

المجموع		10 سنوات فأكثر		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ.المهنية وجود العنصرية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	221	%21.71	48	%33.03	73	%45.24	100	نعم
%100	79	%16.45	13	%30.37	24	%53.16	42	لا
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 53.16% من العمّال ذو الأقدمية القليلة في العمل (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بعدم وجود تفريقات ما بين العمّال، هذا مقارنة بالذين لهم أقدميّة كبيرة في العمل أي (أكثر من 10 سنوات) حيث نجد نسبة 16,45% ونسبة 30.37% عند الذين لهم أقدميّة متوسطة من (5 - 10 سنوات) في العمل حيث نجد نسبة 30.37%.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 45.24% من الذين لهم أقدميه قليلة في العمل ممن صرحوا بوجود تفرقات، هذا مقارنة بالذين لهم أقدمية طويلة أي (أكثر من 10 سنوات) حيث نجد نسبة 21.71% ونسبة 33.03% لدى الذين لهم مدة عمل متوسطة أي من (5-10 سنوات).

• إن إجابة أغلبية العمّال ذوي الأقدمية القليلة بعم وجود تفرقات ما بين العمّال راجع لعدم اهتمام هذه الفئة بالجانب المعنوي وتركيزهم على الجانب المادي والاستقرار المهني أكثر من العوامل الأخرى، كما نجد في المقابل نسبة كبيرة أيضا ممن صرحوا بوجود التفرقات ولكن قليلة مقارنة مع الذين صرحوا بعدم وجود التفرقات.

وفي مقابل ذلك نجد أن العمّال ذوي الأقدمية المتوسطة أكبر نسبة منهم صرحت بوجود التفرقات وذلك راجع لرغبتهم في الوصول إلى درجات مهنية تفوق الدرجات التي يتموقعون بها، ونفس الشيء بالنسبة للعمال ذوي الأقدمية الكبيرة حيث أن نظرتهم تفوق الجانب المادي وتطمح إلى الجانب المعنوي لذا فهي أكثر اهتماما بعنصر التمييز من الفئة ذات الأقدمية المهنية القليلة.

1-4- ارتباط متغير الدرجة المهنية بوجود العنصرية والتمييز ما بين العمّال:

يحتل العامل ذو المكانة المهنية العالية درجة كبيرة من الاحترام والتقدير من قبل المسيرين وأيضا من قبل العاملين معه، لذا قد نجده لا يعاني من مشكل التفرقات والتمييز العنصري داخل مكان عمله، بعكس العامل ذو الدرجة المهنية القليلة وهذا ما سيتم معرفته من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (66) - ارتباط متغيّر الدّرجة المهنيّة بوجود العنصريّة والتّمييز ما بين العمّال -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د. المهنيّة وجود العنصريّة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	221	%05.42	12	%59.27	131	%35.29	78	نعم
%100	79	%05.06	04	%60.75	48	%34.17	27	لا
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 60.75% من العمّال الإداريين الذين صرحوا بعدم وجود تفرقات ما بين عامل وعامل، هذا مقارنة بالتقنيين حيث نجد نسبة 05.06% ونسبة 34.17% لدى فئة الإطارات. وفي مقابل ذلك نجد أيضا أن أكبر نسبة من الإداريين ممن صرحوا بوجود التفرقات وذلك بنسبة 59.27%، هذا مقارنة بفئة التقنيين حيث نجد نسبة 05.42% ونسبة 35.29% لدى فئة الإطارات.

• نلاحظ من خلال هذا الجدول تقارب النسب ما بين فئة الإطارات التي صرحت بوجود وعدم وجود التفرقات ما بين العمّال ونفس الشيء بالنسبة لفئة الإداريين وفئة التقنيين فالنسب متقاربة جدا بين الذين صرحوا بوجود التفرقات والذين صرحوا بعدم وجودها، ولكن هناك فرق ما بين تصريحات الإداريين والإطارات والتقنيين حيث أن أكبر نسبة صرحت بعدم وجود تفرقات هي عند الإداريين، ولعل ذلك راجع للمساواة لدى هذه الفئة بينما فئة الإطارات فهناك نسبة كبيرة منهم ممن صرحوا بوجود التفرقات ولعل أن ذلك راجع لرغبتها في الوصول إلى أماكن أعلى بحكم أنها قريبة من هذه المناصب العليا (أي مناصب الأجانب) ولكن الإداريين فنسبة الوصول إلى هذه المناصب قليلة مقارنة بفئة الإطارات لذا فإن تركيز اهتمامها ليس على الجانب المعنوي مثل فئة الإطارات التي لها الحظ الكبير في الوصول إلى هذه المناصب ولهذا فهي ترى التمييز أكثر من الفئات الأخرى، ولكن لا يمكننا أن ننفي وجود نسبة كبيرة من الإداريين

ممن صرحوا بوجود هذه التفريقات مما يبين لنا وجود عنصر التمييز ما بين العمال داخل مؤسسة "سيال SEAL".

2- تكوين العمال بالمؤسسات متعددة الثقافات:

تعتبر سياسة تكوين العمال من أهم السياسات التي تستعملها المؤسسات النشطة حقا والتي تسعى نحو تحقيق أهداف معينة مهما كانت تكاليف تلك السياسة (سياسة التكوين) وتعتبر هذه العملية من العوامل التي تسهم في زيادة الروح المعنوية للعمال وبالتالي تحقيق رضاهم المهني لذا يتطلب حقا الاهتمام بها، ومن خلال الجدول التالي سيتم معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسة على هذه السياسة أم لا.

الجدول رقم (67) - تكوين العمال -

النسبة	التكرار	تكوين العمال
82.66%	248	نعم
17.33%	52	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 82.66% من العمال الذين صرحوا باعتماد هذا التسيير على سياسة التكوين، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجود هذه السياسة التكوينية للعمال حيث نجد نسبة 17.33%.
 • يتبين لنا جليا من خلال هذا الجدول اعتماد هذا التسيير متعدد الثقافات على سياسة تكوين العمال، ولعل أن هذا من أهم المبادئ التي جاء بها التسيير الأجنبي، وهو مبدأ تكوين الإطارات حتى تتمكن من تسيير المؤسسة عند مغادرتهم وانتهاء العقد المبرم ما بين المؤسسة الجزائرية للمياه والديوان الوطني للصرف الصحي، لذا وجدنا أن أكبر نسبة أجابت باعتماد هذا التسيير على سياسة تكوين العمال.

وتعتبر هذه السياسة من أهم المبادئ التي تحفز العامل على أداء مهامه وأيضا تساعده على فهم واستيعاب العمل، خاصة بالنسبة للعمال الجدد، والذين ليست لهم خبرة مهنية سابقة

فالتحاق العامل الجديد بالعمل يتطلب ضرورة تكوينه حتى يتم استيعابه للعمل وهكذا يؤدي عمله كما ينبغي، أما إذا لم يتلقّى أي تكوين فإنه لا يستطيع أداء مهامه الوظيفية كما يجب. لذا وجدنا أن مؤسسة "سيال SEAL" وهي مؤسسة متعدّدة الثقافات كما أشرنا سابقا تركز في عملها على تكوين العامل.

❖ استفادة العمّال من التكوين بالمؤسسات متعدّدة الثقافات:

بعدما تكلمنا عن وجود التكوين بمؤسسة "سيال SEAL" وعرفنا مدى اهتمام هذه المؤسسة بهذه السياسة خصوصا بعدما عرفنا الهدف الأساسي من تواجد هذا التسيير الأجنبي وجدنا أنها تولى أهمية كبيرة لعملية التكوين لأن هذا التسيير يهدف نحو تكوين الإطارات الجزائرية لذا فهو يهتم اهتماما كبيرا بعملية التكوين، ونحاول في هذه النقطة معرفة ما إذا كان هذا التكوين يمس جميع العمّال بالمؤسسة أم أنه يركز على فئة معينة.

الجدول رقم (68) - استفادة العمّال من التكوين -

النسبة	التكرار	الاستفادة من التكوين
73.38%	182	جميع العمّال
26.61%	66	فئة معينة
100%	248	المجموع

ملاحظة: نقص عدد العينة راجع لاتخاذنا العمّال الذين صرحوا فقط بوجود التكوين.

إن نسبة 73.38% من العمّال الذين صرحوا بتلقي واستفادة جميع العمّال بالشركة من سياسة التكوين، هذا مقارنة بنسبة العمّال الذين صرحوا باستفادة فئة معينة فقط وهي فئة الإطارات حيث نجد نسبة 26.61%.

• كنا قد بيّنا في النقطة السابقة اعتماد مؤسسة "سيال SEAL" على سياسة تكوين العمّال وهذا الجدول يبين لنا مدى استفادة جميع العمّال من هذه السياسة، حيث أن إجابة الأغلبية باستفادة جميع العمّال دليل على تلقّيهم جميعا للتكوين وليس فئة معينة، كما أنه دليل واضح

على أن هذا التسيير يولي أهمية لجميع العمال فهو لا يفرق بين عامل وعامل من حيث التكوين، كما أنه دليل آخر على الاهتمام الكبير للعمال وإعطاء قيمة كبيرة للعمل ومن يتولى ذلك العمل، لذا وجدنا أن هذا التسيير يهتم بتكوين جميع العمال دون أي تفرقة أو تمييز، كما يبين لنا أيضا الهدف الأساسي من تواجده وهو تكوين العمال وخاصة الإطارات الجزائرية حتى يتمكنوا من تسيير مؤسسة "سيال SEAL" بعد مغادرتهم.

2-1 - ارتباط متغير الجنس بتكوين العمال:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة العلاقة التي قد تربط ما بين متغير الجنس (ذكر، أنثى) بعملية تكوين العمال، فهل يعنى بهذه السياسة كلا الجنسين، أم أنها تركز على إحداها وتتجنب الآخر؟

الجدول رقم (69) - ارتباط متغير الجنس بتكوين العمال -

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس تكوين العمال
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	221	%32.66	81	%67.33	167	نعم
%100	79	%53.84	28	%46.15	24	لا
%100	300	%36.33	109	%63.66	191	المجموع

إن نسبة 67.33% من العمال الذكور الذين صرحوا باعتماد هذا التسيير على سياسة تكوين العمال، هذا مقارنة بنسبة الإناث اللواتي صرحن بعدم تكوين العمال حيث نجد نسبة 32.66%. وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة 53.84% من الإناث اللواتي صرحن بعدم وجود التكوين هذا مقارنة بنسبة الذكور الذين صرحوا بعدم اعتماد هذا التسيير على سياسة التكوين حيث نجد نسبة 46.15%.

• ما يمكن أن نتبينه من خلال هذه النسب تفرقة هذا التسيير ما بين الجنسين في سياسة التكوين المهني حيث أنه يركز على تكوين نسبة الذكور العاملين أكثر من الإناث العاملات ولعل وجود هذه النسب راجع لتموقع الذكور أكثر في فئة الإطارات والتقنيين اللذان يتطلبان فعلا التكوين بينما نسبة الإناث فهي تتواجد أكثر في الإدارة، والإدارة لا تتطلب التكوين بمثل ما يتطلبه العامل التقني أو العامل الذي يحتل منصب من المناصب العليا والذي سيكون التسيير في يوم من الأيام بيده، لذا فإننا نجد التسيير الأجنبي يركز أكثر على هذين الفئتين في تكوينهما، وذلك بحسب ما تمليه عليه مبادئه وأهدافه التي جاء من أجلها.

2-2- ارتباط متغير المستوى التعليمي بتكوين العمال:

نسعى من خلال هذا العنصر نحو معرفة مدى درجة الارتباط ما بين متغيري المستوى التعليمي وتكوين العمال، فهل تتلقى كل المستويات سياسة التكوين أم تتركز هذه السياسة على مستوى معين؟ وما هو هذا المستوى في حالة وجوده؟

الجدول رقم (70) - ارتباط متغير مستوى التعليمي بتكوين العمال -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م.التعليمي تكوين العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	248	%07.66	19	%16.53	41	%75.80	188	نعم
%100	52	%19.23	10	%05.76	03	%75	39	لا
%100	300	%09.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة %75.80 من العمال الجامعيين الذين صرحوا بوجود سياسة تكوين العمال بمؤسسة "سيال SEAL"، هذا مقارنة بالعمال ذوي المستوى الثانوي حيث نجد نسبة %16.53 ونسبة %07.66 لدى العمال التقنيين.

وفي المقابل نجد أن أكبر نسبة أيضا لدى الجامعيين الذين صرحوا بعدم وجود أي سياسة لتكوين العمّال وذلك بنسبة 75%، هذا مقارنة بذوي المستوى الثانوي حيث نجد نسبة 05.76% ونسبة 19.23% لدى التقنيين.

• يتضح لنا من خلال هذا الجدول تركيز هذا التسيير على تكوين الجامعيين أكثر من الفئات الأخرى، وهذا ما يبين لنا أكثر الهدف الأساسي الذي جاء من أجله هذا التسيير الأجنبي والذي يركز على تأديته ألا وهو تكوين الإطارات الجزائرية بهدف تسيير المؤسسة، كما يتبين لنا أيضا المناصب التي يحتلها الجامعيين بينما فئة العمّال ذوي المستوى الثانوي فهم يتموقعون في عمل الإدارة لذا نجد أن تكوينهم ليس بالهدف الأكبر الذي يولي له هذا التسيير الأجنبي الاهتمام الكبير.

2-3- ارتباط متغير الدرجة المهنية بتكوين العمّال:

نسعى من خلال إدراجنا لهذا العنصر نحو معرفة ما إذا كانت عملية التسيير تمس جميع الدرجات المهنية أم أنها تعني فئة معينة؟ كما نحاول أيضا معرفة ما إذا كانت هذه العملية تمارس على العامل لفترة معينة فقط أم أنها تمارس عدة مرات؟

الجدول رقم (71) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بتكوين العمّال -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية تكوين العمّال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	248	05.24%	13	60.08%	149	34.67%	86	نعم
100%	52	05.76%	03	57.69%	30	36.53%	19	لا
100%	300	05.33%	16	59.66%	179	35%	105	المجموع

إن نسبة 60.08% من العمّال الإداريين ممن صرحوا باعتماد هذا التّسيير على سياسة تكوين العمّال، هذا مقارنة بنسبة الإطارات حيث نجد نسبة 34.67% ونسبة 05.24% لدى التقنيين. وفي المقابل نجد أن أكبر نسبة أيضا من الإداريين ممن صرحوا بعدم اعتماد هذا التّسيير على سياسة التكوين المهني وذلك بنسبة 57.69%، هذا بالمقارنة مع نسبة الإطارات حيث نجد نسبة 36.53% ونسبة 05.76% لدى التقنيين.

• رغم تفسيرنا للجداول السابقة على عدم تركيز هذا التّسيير على تكوين عمال الإدارة إلا أن هذا الجدول يبين لنا عكس ذلك فإجابة أغلبية عمال الإدارة على اعتماد هذا التّسيير لسياسة التكوين دليل على تركيز هذا التّسيير الأجنبي على تكوين جميع العمّال، إلا أنه لا يمكننا أن ننفي وجود نسبة كبيرة من عمال الإدارة ممن نفوا وجود هذه السياسة التكوينية.

وفي المقابل وجدنا أكبر نسبة من الإطارات صرحت بعدم اعتماد هذا التّسيير لسياسة التكوين ولعل أن هذه الفئة التي صرحت بذلك فئة ترغب كما قلنا سابقا في الوصول إلى مناصب معينة، لذا فهي تنفي الأمور الإيجابية التي جاء بها هذا التّسيير، ومن بين هذه الأمور "سياسة التكوين" ولكن هناك نسبة متقاربة منهم ممن صرحوا بوجود هذه السياسة التكوينية مما يبين لنا أكثر وجود هذه السياسة بمؤسسة "سيال SEAL".

3- التّرقية بالمؤسسات متعدّدة الثقافات:

تعتبر عملية التّرقية من أهم الحوافز المعنوية التي تجعل العامل أكثر أداء ورضا عن عمله، لذا نجد العديد من المؤسسات تهتم بهذه العملية، كما أنها ضرورة حتمية على المؤسسة حتى تصل لغايتها بعد وصول العمّال لغايتهم (الوصول للتّرقية).

ويعتبر الجدول الموالي تعبيرا وتفسيرا لمدى اهتمام هذه المؤسسة "سيال SEAL" بهذه السياسة.

الجدول رقم (72) - الترقية بالمؤسسات متعدّدة الثقافات -

الترقية	التكرار	النسبة
نعم	262	%87.33
لا	38	%12.66
المجموع	300	%100

إن نسبة 87.33% من العمّال الذين صرحوا بوجود سياسة الترقية بمؤسسة "سيال SEAL" هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 12.66% .

• يتبين لنا بوضوح اعتماد هذا التسيير على (سياسة الترقية) وهي حافز من الحوافز المعنوية التي تجعل العامل أكثر أداء لعمله وولاء له أيضا، فاعتماد أي مؤسسة لهذه السياسة تجعل العامل متفائلا وأكثر طموحا هذا مما يجعله أكثر أداء لعمله سعيا نحو الزيادة في الترقية، ولكن إهمال المؤسسة لهذه السياسة يجعل العامل أكثر كسلا وقليل الأداء وإن كان هناك أداء فهو غير فعّال وتعتبر الترقية من أهم الحوافز المعنوية التي ينبغي على كل المؤسسات الاهتمام بها

❖ **المسئول عن الترقية بالمؤسسات متعدّدة الثقافات:**

بعدما تكلمنا عن الترقية واهتمام مؤسسة "سيال SEAL" بها نحاول الآن معرفة المسئول عن هذه العملية، هل المسئول عن الترقية هم الأجانب أم الجزائريين أم كلاهما ؟

الجدول رقم (73) - المسئول عن الترقية بالمؤسسات متعدّدة الثقافات -

المسئول عن الترقية	التكرار	النسبة
الأجانب	20	%07.63
الجزائريين	41	%15.64
معا	201	%76.71
المجموع	262	%100

ملاحظة: نقص عدد العينة راجع لاعتمادنا العمّال الذين صرحوا فقط بوجود الترقية.

إن نسبة 76.71% من العمّال الذين صرحوا بأن المسئول عن "سياسة الترقية" هم كلا المسيرين "الجزائريين والأجانب" هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأن المسئول عن هذه العملية هم الأجانب، حيث نجد نسبة 07.63% ونسبة 15.64% لدى الذين صرحوا بأن المسئول عن ذلك هم المسيرين الجزائريين.

• يتضح لنا من خلال هذه النسب التسيير المشترك ما بين المسيرين الجزائريين والمسيرين الأجانب عن عملية الترقية حيث أن إجابة أغلبية العمّال بمسؤولية كلا المسيرين عن عملية الترقية دليل على التسيير المشترك بينهما، كما أنه دليل آخر على عدم اتخاذ هذا التسيير الأجنبي لقراراته بمفرده، وإنما يتخذ قراراته بعد مناقشتها مع المسيرين الجزائريين.

❖ أساس الترقية عند المسيرين الأجانب:

بعدما تكلمنا عن الترقية والمسئول عنها، نحاول الآن معرفة أساس هذه الترقية في حالة ما إذا كان المسئول عنها هم الأجانب، فهل تكون الترقية في هذه الحالة على أساس علمي وعملي أم على أساس مصالح خاصة، أم على أساس صدقات وعلاقات خاصة، أم على أساس آخر ما هو؟

الجدول رقم(74) - أساس الترقية عند المسيرين الأجانب -

النسبة	التكرار	أساس الترقية عند الأجانب
43.08%	137	علمي وعملي
20.75%	66	مصالح خاصة
26.41%	84	صدقات وعلاقات خاصة
09.74%	31	آخر
100%	318	المجموع

ملاحظة: زيادة العينة راجع لإجابة بعض المبحوثين عن أكثر من احتمال واحد.

إن نسبة 43.08% من العمّال الذين صرحوا بأن أساس الترقية عند الأجانب هو على أساس علمي وعملي، هذا مقارنة مع الذين صرحوا بأنها على أساس مصالح خاصة حيث نجد نسبة 20.75% ونسبة 26.41% من الذين صرحوا بأنها على أساس صدقات وعلاقات خاصة ونسبة 09.74% ممن صرحوا بأنها على أسس أخرى.

• يتضح لنا من خلال ما سبق نزاهة العمل الأجنبي، حيث أن إجابة الأغلبية بأن أساس الترقية عند الأجانب هي على أساس علمي وعملي دليل كبير على نزاهة العمل الأجنبي وأيضا دليل على الهدف الذي جاء من أجله هذا التسيير فهو يسعى حقا إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب قبل مغادرته وانتهاء العقد، لذا فهو يركز في عملية الترقية على الأسس العلمية والعملية للعامل.

❖ أساس الترقية عند المسيرين الجزائريين:

نحاول الآن معرفة أساس الترقية عند المسيرين الجزائريين فهل هو على أساس علمي وعملي كما وجدناها لدى المسيرين الأجانب أم أنها على أساس آخر، ما هو؟

الجدول رقم (75) - أساس الترقية عند المسيرين الجزائريين -

النسبة	التكرار	أساس الترقية عند الجزائريين
22.43%	81	علمي وعملي
26.86%	97	مصالح خاصة
45.88%	145	صدقات وعلاقات خاصة
10.52%	38	آخر
100%	361	المجموع

ملاحظة: زيادة عينة البحث راجعة لإجابة بعض المبحوثين عن أكثر من احتمال واحد.

إن نسبة 45.88% من العمّال الذين صرحوا بأن أساس الترقية عند الجزائريين هي على أساس صدقات وعلاقات خاصة، هذا مقارنة بالعمّال الذين صرحوا بأنها على أساس علمي

وعلمي حيث نجد نسبة 22.43%، ونسبة 26.86% من الذين صرحوا بأنها على أساس مصالح خاصة، ونسبة 10.52% ممن صرحوا بأن الترقية عند الجزائريين هي على أسس أخرى.

• يتبين لنا من خلال هذه النسب طبيعة وأساس الترقية عند المسيرين الجزائريين الذين يركزون في عملية الترقية على وجود مصالح وعلاقات خاصة تربطهم ببعض البعض فعلى هذا الأساس تتم الترقية عند الجزائريين بعكس المسيرين الأجانب الذين يركزون في عملية الترقية على أساس الجانب العلمي والعملية للعامل، هكذا وبناء على ما قد يكون ما بين المسير الجزائري والعامل من صداقة أو صلة قرابة تتم ترقيته وفي المقابل نجد أيضا أن هناك نسبة معتبرة من الذين صرحوا بأن الترقية عند الجزائريين تكون على أساس مصالح خاصة هذا مما يبين لنا أن الترقية عندهم تتجاوز الجانب العلمي والعملية الموضوعي الذي ينبغي أن تكون الترقية على أساسه.

3-1- ارتباط عامل الجنس بوجود الترقية:

إذا كانت الترقية عند المسيرين الأجانب هي على أساس علمي وعلمي، وأساس الترقية عند الجزائريين هي على أساس صدقات وعلاقات خاصة، فهل يميز التسيير متعدد الثقافات أي كلا التسييرين ما بين الجنسين في عملية الترقية؟ أم أنها تمس كلا الجنسين وأنها تكون على أساس علمي وعلمي؟

الجدول رقم (76)-ارتباط عامل الجنس بوجود الترقية-

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	262	39.31%	103	60.68%	159	نعم
100%	38	15.78%	06	84.21%	32	لا
100%	300	36.33%	109	63.66%	191	المجموع

إن نسبة 84.21% من العمال الذكور الذين صرحوا بعدم وجود الترقية، هذا بالمقارنة مع جنس الإناث اللواتي صرحن بعدم وجود الترقية حيث نجد نسبة 15.78%. وفي المقابل نجد أيضا أن أعلى نسبة ممن صرحوا بوجود الترقية هي عند الذكور حيث نجد نسبة 60.68%، هذا بالمقارنة مع جنس الإناث حيث نجد نسبة 39.31%.

• ما يمكن ملاحظته من خلال ما سبق أن هناك نسبة كبيرة من الذكور ممن صرحوا بعدم وجود الترقية، ولعل أن ذلك راجع لعدم تمكن البعض منهم في الوصول إلى المناصب التي يرغبون بها، لكن لا يمكننا أن ننفي في مقابل ذلك أن هناك نسبة كبيرة منهم ممن صرحوا بوجود هذه السياسة، هذا بالمقارنة مع جنس الإناث اللواتي صرحن بعدم وجود الترقية حيث نجد نسبة قليلة جدا مقارنة مع اللواتي صرحن بوجود الترقية، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن أساس عملية الترقية بمؤسسة "سيال SEAL" لا تميز بين الجنسين إن كان رجلا أو امرأة.

3-2- ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود الترقية:

يعتبر متغير المستوى التعليمي من أهم المتغيرات التي يمكننا من خلالها معرفة أساس الترقية حقا عند المؤسسات متعددة الثقافات، فهل يتم على أساس علمي وعملي أم لا؟ وذلك من خلال عرضنا للجدول التالي الذي يوضح لنا هذه العلاقة الارتباطية.

الجدول رقم (77) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بوجود الترقية-

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م.التعليمي الترقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	262	10.30%	27	14.12%	37	75.57%	198	نعم
100%	38	05.26%	02	18.42%	07	76.31%	29	لا
100%	300	09.66%	29	14.66%	44	75.66%	227	المجموع

إن نسبة 76.31% من العمّال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بعدم وجود أي سياسة للترقية بمؤسسة "سيال SEAAL" هذا مقارنة مع العمّال ذوي المستوى الثانوي حيث نجد نسبة 18.42% ونسبة 05.26% لدى التقنيين ممن صرحوا بعدم وجود الترقية.

وفي المقابل نجد أن نسبة 75.57% من العمّال الجامعيين ممن صرحوا بوجود الترقية، هذا بالمقارنة مع العمّال ذوي المستوى الثانوي حيث نجد نسبة 14.12% ونسبة 10.30% لدى التقنيين الذين صرحوا بوجود الترقية.

• ما يمكن قوله من خلال ما سبق أن النسب متقاربة لدى العمّال ذوي المستوى الجامعي بين الذين صرحوا بوجود الترقية وبين الذين نفوا وجودها ولعل أن ذلك راجع لاستفادة البعض منها وعدم استفادة البعض منها لذا وجدنا أن النسب متقاربة بينهما، في حين أنه بالمقارنة مع المستوى الثانوي فإننا نجد استفادة العمّال ذوي المستوى الجامعي من الترقية أكثر من العمّال ذوي المستوى الثانوي ونفس الشيء بالنسبة للعمال التقنيين حيث نجد أن أغلب نسبة منهم صرحت بوجود الترقية وأقل نسبة منهم صرحت بعدم وجود الترقية، مما يبين لنا أكثر وجود سياسة الترقية بمؤسسة "سيال SEAAL"، وأنها تركز على العمّال ذوي المستويات العليا بهدف تحقيق الهدف الذي جاء من أجله هذا التسيير الأجنبي، ألا وهو تكوين الإطارات الجزائرية بهدف تمكينهم من تسيير المؤسسة مستقبلا.

3-3- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بوجود الترقية:

تعتبر مدة العمل أيضا من أهم المتغيرات التي يمكن من خلالها معرفة ما إذا كانت الترقية بمؤسسة "سيال SEAAL" هي على أساس علمي وعملي أم لا ؟ حيث أن للعامل ذو الأقدمية المهنية الأحقية في عملية الترقية مقارنة بالعامل ذو الأقدمية القليلة.

وهذا ما سيتم إكتشافه من خلال ما سيأتي في الجدول التالي.

الجدول رقم (78) - ارتباط متغيّر الأقدميّة المهنيّة بوجود التّرقية-

المجموع		10سنوات فأكثر		5-10سنوات		أقل من 5سنوات		أ.المهنيّة التّرقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	262	%20.99	55	%35.87	94	%43.12	113	نعم
%100	38	%15.78	06	%07.89	03	%76.31	29	لا
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 76.31% من العمّال ذوي الأقدميّة القليلة في العمل (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بعدم وجود أي "سياسة للتّرقية"، هذا بالمقارنة مع الذين لهم أقدميه طويلة أي (أكثر من 10 سنوات) حيث نجد نسبة 15.78% ونسبة 07.89% لدى الذين لهم أقدميه متوسطة.

كما نلاحظ أن نسبة 43.12% من العمّال ذوي الأقدميّة القليلة (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بوجود التّرقية، هذا مقارنة بالعمّال الذين لهم أقدمية متوسطة أي من (5-10 سنوات) حيث نجد نسبة 35.87% ونسبة 20.99% لدى العمّال ذوي الأقدميّة الطويلة في العمل أي (أكثر من 10 سنوات).

• ما يمكن أن نلاحظه مما سبق أن أكبر نسبة من ذوي الأقدميّة القليلة ممن صرحوا بعدم وجود التّرقية، هذا ما يبين لنا أن التّرقية بمؤسسة "سيال SEAL" تأخذ بعد الأقدميّة في العمل، وبالرغم من أننا وجدنا أيضا أن أكبر نسبة منهم صرحت بوجود التّرقية إلا أنه بالمقارنة بين الذين صرحوا بوجودها وعدم وجودها فإننا نجد أن الذين نفوا وجودها أكبر من الذين صرحوا بوجودها لذا فإن التّرقية تأخذ بعد الأقدميّة.

كما أننا نلاحظ أن أكبر لا نسبة من العمّال ذوي الأقدميّة المتوسطة أي من (5-10 سنوات) هم من الذين صرحوا بوجود التّرقية هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بعدم وجودها، هذا ما يبين

لنا أكثر عامل الأقدمية في العمل وعلاقته بالترقية وبالخصوص لدى هذه الفئة التي تزامن وجودها وجود الأجانب أي أن تكوينهم كان على يد المسيرين الأجانب، لذا نجد أن أكبر نسبة منهم صرحت بوجود الترقية ونفس الشيء بالنسبة للعمال ذوي الأقدمية الطويلة في العمل أي (أكثر من 10 سنوات) حيث أن أكبر نسبة منهم صرحت بوجود الترقية مما يبين لنا أكثر ارتباط متغير الأقدمية في العمل بسياسة الترقية في مؤسسة "سيال SEAL".

4- تكريم الموظفين بالمؤسسات متعدّدة الثقافات:

يعتبر تكريم الموظفين من أهم العوامل أو الحوافز المعنوية التي تسهم في رفع الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يساعد في زيادة أدائه وبالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لذا فمن المفروض أن تهتم كل مؤسسة بهذا العنصر حتى تتمكن فعليا من الوصول إلى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، بالخصوص إذا كانت هذه المؤسسة ذات تسيير متعدّد الثقافات، هذا النوع من التسيير الذي يسوده الكثير من الصراعات والنزاعات حول بعض معايير وقيم العمل.

لذا تم إدراجنا لهذا العنصر حيث نهدف من خلاله إلى معرفة ما إذا كانت مؤسسة "سيال SEAL" تنتهج منهج تكريم الموظفين أم لا؟ والجدول الموالي يوضح لنا ذلك:

الجدول رقم (79) - تكريم الموظفين -

النسبة	تكرار	تكريم الموظفين
26.33%	79	نعم
73.66%	221	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 73.66% من العمال الذين صرحوا بعدم انتهاج هذا التسيير متعدّد الثقافات لسياسة تكريم الموظفين سواء عند الإنجازات الجيدة للعمل أو نظرا لمكانته العلمية أم الأقدمية المهنية هذا بالمقارنة مع العمال الذين صرحوا بوجود هذه التكريمات حيث نجد نسبة 26.33%.

• ما يمكن أن نتبينه من خلال هذه النسب إهمال هذا التسيير لسياسة تكريم العمّال، بالرغم ما لهذه السياسة من دور فعال في رفع الروح المعنوية للعامل، هذا ما يزيد رضاه وبالتالي أداءه المهني وهكذا يعود إيجابيا على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، إلا أن مؤسسة "سيال SEAAL" لا تراعي هذا المبدأ وتركز أكثر لتحقيق إنتاجيتها على عنصر رقابة العمّال أي أنها تنتهج وتطبق نظرية (X) لـ "دوجلاس ماكريجور" والتي تقول بأن دفع العامل نحو العمل لا يكون إلا من خلال فرض نظام رقابة شديدة حتى تزيد الإنتاجية أما نظرية (Y) لـ "دوجلاس ماكريجور" أيضا فتطبقها مؤسسة "سيال SEAAL" في مبدئين أساسيين وهما "سياسة التكوين" و"سياسة الرقابة" حيث يعتبران من العوامل المساهمة في تحقيق الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما تم إثباته من خلال العنصرين السابقين المتعلقين بهما "التكوين والرقابة".

5- احتمال تغيير العمّال للمؤسسة في حالة الأجر المرتفع بمؤسسة أخرى:

بالرغم من انتماء هذا العنصر إلى الحوافز المادية بالمؤسسة إلا أننا قمنا بإدراجه في هذا المحور المتعلق بالحوافز المادية، وذلك بهدف معرفة احتمال تغيير المؤسسة في حالة الأجر المرتفع بمؤسسة أخرى أم لا، كما أننا سنقوم بمعرفة سبب عدم تغيير في حالة وجود نسبة من العمّال الذين صرحوا بعدم التغيير، فهل سيكون سبب ذلك هو الولاء التنظيمي للعامل لمؤسسته أم أنه راجع للحوافز المعنوية التي قد تجعله يتمسك بالمؤسسة بالرغم من الأجر الذي يتقاضاه بها. لذا تم إدراج هذا العنصر بهذا المحور المتعلق بالحوافز المادية كونه يربط ما بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية من جهة أخرى.

الجدول رقم (80) - احتمال تغيير العمّال للمؤسسة في حالة الأجر المرتفع بمؤسسة أخرى -

النسبة	التكرار	تغيير المؤسسة
83%	249	نعم
17%	51	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 83% من العمّال الذين صرحوا بتغيير المؤسسة في حالة احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنحهم أجرا أكثر من الأجر الذي يتقاضونه، هذا مقارنة بنسبة للعمال الذين صرحوا بعدم التّغيير لأسباب أخرى سيتم معرفتها في العنصر الموالي، حيث نجد نسبة 17% من الذين رفضوا التّغيير.

• يتبين من خلال هذا الجدول وهذه النسب رغبة العمّال في التّغيير في حالة احتمال مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر، وذلك راجع إما لقلّة الأجر كثيرا بمؤسسة "سيال SEAL"، أو أنه راجع لحجم العمل الكبير الذين يقومون به، أو أيضا راجع لقلّة الحوافز المعنوية التي تجعلهم يتمسكون بالمؤسسة، لذا فهم يفضلون التّغيير في حالة احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكبر.

❖ سبب عدم تغيير العمّال لمؤسسة "سيال SEAL" في حالة احتمال مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر:

بعدها كنا قد تطرقنا لتغيير أو عدم تغيير العمّال للمؤسسة في حالة وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكبر سيتم من خلال هذا العنصر معرفة سبب عدم التّغيير وذلك بالنسبة للعمال الذين رفضوا التّغيير.

الجدول رقم (81) - سبب عدم تغيير العمّال للمؤسسة -

النسبة	التكرار	سبب عدم التّغيير
41.17%	21	الولاء التنظيمي
58.82%	30	الظروف المعنوية
100%	51	المجموع

ملاحظة: نقص عينة البحث راجع لاتخاذنا فقط العمّال الذين صرحوا بعدم تغيير المؤسسة.

إن نسبة 58.82% من العمّال الذين صرحوا بأن سبب عدم تغيير مؤسسة "سيال" في حال احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر راجع للظروف المعنوية التي توفرها هذه المؤسسة

للعامل، هذا بالمقارنة مع الذين أرجعوا سبب ذلك إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة حيث نجد نسبة 41.17% وهي نسب متقاربة نوعا ما.

• ما يمكن أن نفسر به هذه النسب أن سبب رفض بعض العمّال لتغيير المؤسسة التي يعملون بها راجع للظروف المعنوية التي توفرها المؤسسة، هذا ما يبين لنا أن هناك نوع من الاستقرار المعنوي للعامل بمؤسسة "سيال"، مما قد يجعله يتمسك بها، كما أننا وجدنا أن هناك نسبة كبيرة أيضا ممن أرجعوا سبب ذلك إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة مما يمكننا القول هنا أنه رغم وجود نسبة كبيرة من العمّال الذين صرحوا بتغييرهم لمؤسسة "سيال SEAAAL" بمجرد وجود فرصة أخرى يكون فيها الأجر أكثر، إلا أن هناك البعض من العمّال الذين يتحلون بصفة الولاء التنظيمي للمؤسسة بالرغم من قلة الحوافز المادية التي قد تجعل العامل يتمسك أكثر بالمؤسسة.

5-1 - ارتباط متغير السن بعامل تغيير المؤسسة:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه ما بين متغير السن وعامل تغيير المؤسسة، ومن خلال الجدول الموالي سيتم معرفة ذلك.

الجدول رقم (82) - ارتباط متغير السن بعامل تغيير المؤسسة-

المجموع		[40 سنة فأكثر]		[30-40 سنة]		[20-30 سنة]		السن التغيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	249	%07.63	19	%58.63	146	%33.73	84	نعم
%100	51	%25.49	13	%39.21	20	%35.29	18	لا
%100	300	%10.66	32	%55.33	166	%34	102	المجموع

إن نسبة 58.63% من العمّال متوسطي السنّ [30-40 سنة] ممن صرحوا بتغييرهم للمؤسسة في حالة احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنحهم أجرا أكثر، هذا بالمقارنة مع العمّال الذين لهم [أكثر من 40 سنة] حيث نجد نسبة 07.63%، ونسبة 33.73% لدى العمّال الذين هم في سن [20-30 سنة].

وفي المقابل نجد أن نسبة 39.21% أيضا من العمّال الذين هم في [30-40 سنة] ممن صرحوا بعدم تغييرهم للمؤسسة في حالة احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا كبيرا، هذا بالمقارنة مع الذين هم في سن [40 سنة فأكثر] حيث نجد نسبة 25.49% ونسبة 35.29% لدى العمّال الذين هم في سن [20-30 سنة].

• ما يمكن أن نتبينه من خلال هذه النسب هي رغبة العمّال متوسطي السنّ في التّغيير في حالة الأجر المرتفع، وقد يكون هذا راجع لعدم قدرتهم على تحقيق بعض الرغبات التي تتعلق بظروف المعيشة، نظرا للأجر القليل الذي يتقاضونه، لذا هم يطمحون لأجور أكبر، هذا بالمقارنة مع العمّال الذين لهم [أكثر من 40 سنة] حيث أن لهم طموحات تفوق الجانب المادي بينما العمّال في السنّ الأول [20-30 سنة] فنجد أن النسبة متقاربة مع الذين هم في سن [30-40 سنة]، لذا فهم أيضا يطمحون لرغبات لا يستطيع الأجر الذي يتقاضونه توفيرها وبهذا فهم أيضا يرغبون في التّغيير ولكن ليست بالدرجة التي تفوق أصحاب سن [30-40 سنة]، كما أننا نجد أيضا أن أعلى نسبة من الذين صرحوا بعدم تغييرهم للمؤسسة لدى الذين هم في سن [30-40 سنة]، وذلك راجع لوجود فئة معينة ترغب في الاستقرار أكثر من كل شيء، وأيضا ولاء للمؤسسة.

5-2- ارتباط متغير المستوى التعليمي بعامل تغيير المؤسسة:

يعتبر متغير المستوى التعليمي من العوامل التي تجعل العامل أكثر طموحا ورغبة في تحقيق أهدافه المادية المعنوية، حيث أن ذوي المستويات العليا من أكثر المستويات تأثرا بكلا

الجانبيين، لذا تم إدراجنا لهذا العنصر وذلك بهدف معرفة وجود أو عدم وجود علاقة ما بين متغيّر المستوى التعليمي وتغيير المؤسسة في حالة وجود اختيار آخر.

الجدول رقم (83) - ارتباط متغيّر المستوى التعليمي بعامل تغيير المؤسسة-

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م.التعليمي التغيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	249	%08.03	20	%14.85	37	%77.10	192	نعم
%100	51	%17.64	09	%13.72	07	%68.62	35	لا
%100	300	%09.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 77.10% من العمّال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بقبولهم لتغيير المؤسسة في حالة احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر، هذا بالمقارنة مع المستوى الثانوي حيث نجد نسبة 14.85% ونسبة 08.03% لدى التقنيين.

وفي المقابل نجد أن نسبة 68.62% من العمّال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بعدم تغييرهم للمؤسسة في حالة وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر، هذا بالمقارنة مع العمّال الذين هم من مستوى ثانوي حيث نجد نسبة 13.72% ونسبة 17.64% لدى التقنيين.

• ما يمكن أن نلاحظه عدم رضا العمّال الجامعيين عن أجورهم هذا ما جعلهم يقبلون التغيير في حالة وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر، وهذا مقارنة مع المستويات الأخرى، وفي المقابل نجد أيضا أن أكبر نسبة من الجامعيين ممن صرحوا بعدم قبولهم للتغيير، ولكن نسبة الذين صرحوا بقبول التغيير أكبر من النسبة التي صرحت بعدم قبول التغيير، ولكن بالنسبة للعمال التقنيين فنجد أن أعلى نسبة منهم رفضت التغيير ولعل أن ذلك راجع لعدم وجود خيارات أفضل

من الخيار الذين يتواجدون به، أي عدم وجود مؤسسات أخرى فعلا تمنحهم أجورا أكبر مثلهم مثل العمّال ذوي المستوى الثانوي.

5-3- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بعامل تغيير المؤسسة:

إن من العوامل التي ترتبط برغبة العامل في التّغيير وعدم التمسك بالمؤسسة، هو عامل الأقدمية المهنية، حيث أن العامل ذو الأقدمية المهنية الكبيرة يكون أقل رغبة في التّغيير مقارنة بالعمّال ذوي الأقدمية المهنية القليلة، فهم يبحثون عن الاستقرار أكثر. وسنحاول مما سيأتي معرفة العلاقة ما بين هذين المتغيّرين.

الجدول رقم (84) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بعامل تغيير المؤسسة-

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م.التعليمي التغيير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	249	%08.03	20	%14.85	37	%77.10	192	نعم
%100	51	%17.64	09	%13.72	07	%68.62	35	لا
%100	300	%09.66	29	%14.66	44	%75.66	227	المجموع

إن نسبة 48.59% من العمّال ذوي الأقدمية المهنية القليلة (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بقبولهم التّغيير في حالة وجود مؤسسة أخرى تمنحهم أجرا أكثر، هذا بالمقارنة مع العمّال ذوي الأقدمية المهنية الطويلة أي (أكثر من 10 سنوات)، حيث نجد نسبة 17.67%، ونسبة 33.37% لدى العمّال ذوي الأقدمية المتوسطة أي من (5-10 سنوات).

وفي المقابل نجد أن نسبة 41.17% من العمّال ذوي الأقدمية المهنية القليلة أي (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بعدم قبولهم للتغيير هذا بالمقارنة مع ذوي الأقدمية المهنية

المتوسطة أي من (5-10 سنوات) حيث نجد نسبة 25.49% ونسبة 33.33% لدى العمّال ذوي الأقدميّة المهنيّة الطويلة أي (أكثر من 10 سنوات).

• يتضح لنا تماما من خلال هذه النسب أن العمّال ذوي الأقدميّة المهنيّة القليلة يبحثون عن الأجر أكثر من الفئات الأخرى ذات الأقدميّة المهنيّة الطويلة حيث أنهم متمسكين نوعا ما بعملهم، وذلك وفاء له أو أيضا لملائمة بعض الظروف المعنوية لهم، لذلك وجدنا أن أقل نسبة ترفض التّغيير هي عند العمّال ذوي الأقدميّة الطويلة، ولكن لا يمكننا أن ننفي في مقابل ذلك وجود نسبة كبيرة من ذوي الأقدميّة القليلة ممن يرفضون التّغيير ولعل أن ذلك راجع لرغبتهم في الاستقرار المهني.

وهكذا يمكننا القول أن هناك علاقة ارتباطيه كبيرة ما بين متغيّر الأقدميّة المهنيّة وتغيير العامل المؤسسة في حالة الأجر المرتفع بمؤسسة أخرى.

خلاصة

بناءً على ما سبق من عرضنا للعديد من العناصر المتعلقة بالرضا المهني، يمكننا القول بأن موضوع الرضا الوظيفي يعتبر من المواضيع التي نالت اهتماماً مشتركاً ما بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية، وذلك سعياً نحو فهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ولذا تباينت نتائج الدراسات في تحديد تلك العوامل، لكنها تدور حول محاور أساسية ولكنها تختلف من بحث لآخر، ومن دراسة لأخرى من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا، وهذا حسب طبيعة وأهداف كل دراسة.

ومن هنا جاءت أهمية موضوع الرضا الوظيفي بالمؤسسة واهتمام كل التخصصات دون استثناء بهذا الموضوع الذي ترتبط بتحقيقه العديد من الحوافز سواء كانت المادية منها أو المعنوية، كون أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح في العمل، والعمل محور جوهري، ومجال حيوي في حياة الإنسان، لأنه المظهر الذي يعطيه المكانة، ويربطه بالمجتمع ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميولاته واستعداداته وقدراته وطموحاته، ويتحقق ذلك إذا كان هناك اهتمام بالعنصر الإنساني الذي يقع على كاهله تشغيل الآلات وصيانتها وإصلاحها وتطويرها، والمسئول الأول عن الإنتاج وزيادته وتحسينه وتطويره.¹

لذا ينبغي على الإدارة حفز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، والاهتمام بالعنصر البشري وتعاملها معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته، أي الأخذ بالحوافز المادية والمعنوية له، وذلك بهدف تحقيق غاياته وأهدافه من جهة، وغايات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

من هنا جاءت ضرورة إدراجنا لهذا المحور الذي يعتبر الأساس في دراستنا، وبالأخص بما أننا بصدد دراسة موضوع "التعدّد الثقافي وعلاقته بفعاليّة التسيير" هذا الموضوع الذي تتطلب في دراسته معالجة موضوع الرضا الوظيفي بالمؤسسات متعدّدة الثقافات، لذا قمنا

¹ - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، بيروت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994، ص 109.

بتحليل العديد من النقاط المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية والتي تسهم كلها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل هذا إن لم نقل أن الرضا الوظيفي يتوقف أساسا على مدى تحقيق المؤسسة لرضا العمال المادي والمعنوي.

وقد قمنا بتحليل كل عنصر على حدى بهدف معرفة ما إذا كان هذا التسيير القائم بالمؤسسات متعدّد الثقافات يوفر كلا الحافزين للعمال أم لا ؟

كما قمنا بربط بعض المتغيرات الأساسية المتعلقة بالخصائص العامة للعمال (الجنس السن، المستوى التعليمي، الدرجة المهنية، الأقدمية المهنية) بالعناصر الأساسية المتعلقة بالحوافز، وتوصلنا لمجموعة من النتائج العامة تمثلت عموما فيما يلي:

✓ تمنح مؤسسة "سيال SEAL" أجورا متوسطة للعمال مثلها مثل باقي المؤسسات، فليس هناك أي فرق مع غيرها من المؤسسات عدا مؤسسة (سونالغاز وسوناطراك) أو بعض المؤسسات الخاصة التي تمنح أجورا مرتفعة.

✓ صعوبة العمل بمؤسسة "سيال SEAL"، فالعمل بهذه المؤسسة ليس بالعمل السهل هذا ما جعل العديد من العمال يرون بأن أجورهم لا تتناسب مع طبيعة العمل الذي يؤديونه.

✓ عدم رضا العمال عن أجورهم بمؤسسة "سيال SEAL"، ولعل أن ذلك راجع خصوصا إلى عدم ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤديونها.

✓ وجود نسبة كبيرة من العمال ممن صرحوا بعدم تأثير الأجر على أدائهم المهني، هذا ما يرتبط بعاملين أساسيين هما:

- الجانب الشخصي المتعلق بالفرد والذي يجعله يتحلى بالضمير المهني.
- عنصر الرقابة المفروض من قبل المؤسسة والذي لا يسمح بالتكاسل في العمل.

- ✓ نقص الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل المؤسسة للعامل.
- ✓ ممارسة نوع من التفرقات والتّمييز العنصري ما بين العمّال.
- ✓ اعتماد هذا التّسيير متعدد الثقافات على سياسة تكوين العمّال، وهو الهدف الأساسي الذي جاء من أجله التّسيير الأجنبي، فهو يهدف إلى تكوين الإطارات الجزائرية، لذا فهو يركز خصيصا على هذا المبدأ وهذه السياسة التي تعتبر من أهم الحوافز المعنوية، التي تزيد من إنتاجية العامل.
- ✓ وجود سياسة التّرقية بمؤسسة "سيال SEAAL" هذه السياسة التي يعتبر كلا المسيرين (الجزائري والأجنبي) مسؤولا عنها، فهي تكون على أساس علمي وعملي عند الأجنبي، بينما عند المسيرين الجزائريين تكون على أساس صداقات وعلاقات خاصة.
- ✓ عدم اهتمام مؤسسة "سيال SEAAL" بتكريم الموظفين سواء القدامى، أو أصحاب الإنجازات العملية، فبالرغم من أهمية ذلك إلا أنها لا تولي لذلك أي أهمية.
- ✓ رغبة أغلب العمّال بمؤسسة "سيال SEAAL" في تغيير المؤسسة في حالة احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر، إلا نسبة قليلة منهم ممن صرحوا برفض ذلك وفاء وولاء للمؤسسة من جهة، ورغبة في الاستقرار الوظيفي من جهة أخرى.

الفصل التاسع

فعالية التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات

مدخل

أولاً- تقييم التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات من قبل العمال الجزائريين بمؤسسة

"سيال SEAL"

1- تقييم تسيير مؤسسة "سيال SEAL"

2- الإضافات التقنيّة التي جاء بها التسيير الأجنبي

3- العمال الأكثر فعالية حسب رأي العمال الجزائريين

4- تقييم سير نجاح المؤسسة من قبل العمال الجزائريين

5- تصوّر العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال SEAL" بعد مغادرة الأجانب

6- رأي العمال الجزائريين في ضرورة تواجد العمال الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL"

ثانياً- تقييم التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات من قبل العمال الأجانب بمؤسسة

"سيال SEAL"

1- النقائص التي وجدها الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL" عند التحاقهم بالعمل

2- وجود فروقات ما بين ثقافة التسيير "الجزائرية والفرنسية"

3- معرفة العمال الأجانب للجزائر قبل العمل بمؤسسة "سيال SEAL"

4- الإضافات التي قدّمها المسيّرين الأجانب لمؤسسة "سيال SEAL"

5- الصعوبات التي واجهت المسيّرين الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL"

6- تصوّر الأجانب لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرتهم

7- فعالية التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات حسب رأي المدير العام لمؤسسة "سيال"

"جون مارك جوان"

خلاصة

مدخل

يقترن مفهوم الكفاية بمفهوم الفعالية ولكن الكفاية تشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على المؤسسة تحقيق الأهداف المحددة للموارد الموجودة وهي موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي يعكسه مستوى المخرجات قياسا إلى المدخلات، بينما يشير مفهوم الفعالية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف من مؤشرات أخرى، وليس ممكنا دائما تحقيق هدفي الفعالية والكفاية معا على الرغم من أهمية ذلك،¹ وتعني الفعالية عمل الأشياء الصحيحة، ويحدد كل من "مراياتا" و"ثا" مفهوما عل أنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرض، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول، وعندما لا تكون الفعالية مقنعة تكون التغييرات ضرورية"، ويؤكد هذا المفهوم ثلاث نقاط أساسية هي:

- 1- ارتباط الفعالية بالمؤسسة وليس بالمديرين.
 - 2- تمثل الفعالية حكما شخصيا لمدى أداء المؤسسة.
 - 3- تعكس الفعالية آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المؤسسة.²
- ومن العوامل المحددة لفعالية المؤسسة:

- 1- طريقة تصميم الوظائف.
- 2- تحديد أدوار العاملين.
- 3- علاقات العمل فيما بينهم.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 83.

² - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص 320.

إذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها والمديرين الأكثر نجاحا هم الذين يفهمون الأنماط التنظيمية التي تتناسب أكثر مع الظروف.¹

ويعد معيار الفعالية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاما أو تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، كما قد أشار "برنارد Bernard" إلى أن الفعالية هي: "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحا فإن المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية وهكذا فإن الفعالية على وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم "الفعالية" بين العديد من الباحثين والمتخصصين وتمّ اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المؤسسة وقياس سبل فعاليتها.

كما أشار "ألفار Alvar" إلى أن الفعالية تعني: " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها" ومن هنا يتّضح جليا ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمؤسسة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه وهو من مستلزمات وجودها... ومنه فالفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.²

... فالفعالية كما أشرنا سابقا هي ذلك المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها، والذي يرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة والقدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية، لذلك تتضمن الفعالية كلا من الفعالية الإدارية والفعالية

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 83.

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 327، 328.

الظاهرة والفعالية الشخصية فالإدارية تشير إلى ضرورة التركيز على الأداء والظاهرة تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم بزيادة الفعالية الإدارية، وكذلك ينظر للشخصية على أنها المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم الشخصية¹، كما لا ننسى أن درجة فهم وإدراك أهمية الثقافة وفعاليتها في المؤسسة أصبح واسع الانتشار في الدول المتقدمة، وأصبح هناك تفهما كافيا بين المديرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفعالية للمنظمة.²

لذا نجد هنا أن مؤسسة "سيال" سعت هي الأخرى نحو تغيير الثقافة المؤسساتية ونمط التسيير الذي كانت تتبناه بتبني ثقافة تسييرية أجنبية أخرى وأيضا بتوكيل شؤون عملية التسيير لهذا المسير الأجنبي وذلك بغرض تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن خلال ما سيأتي سيتم معرفة مدى فعالية هذا التسيير بمؤسسة "سيال" من خلال أخذنا آراء العمال الجزائريين في ذلك، وكذا من خلال معرفة أهم الإضافات التي جاء بها هذا التسيير للمؤسسة سواء ما تعلق منها بالجانب التنظيمي أو التسييري أو التكنولوجي أو التفكير، إضافة إلى معرفتنا تصور كلا الطرفين "الجزائريين أو الفرنسيين" لمستقبل المؤسسة هادفين من ذلك إلى معرفة مدى قدرة هذا التسيير الأجنبي فعلا في تحقيق الأهداف التي من أجلها جاء والذي يتمثل أساسا في تكوين الإطارات الجزائرية بهدف تمكينهم من إدارة شؤون المؤسسة من بعد مغادرة الأجانب.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 238.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص

أولاً- تقييم التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات من قبل العمال الجزائريين بمؤسسة "سيال" نال موضوع التسيير اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال التسيير والاقتصاد وأيضا في مجال الإدارة وعلم الاجتماع ذلك لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة وكبيرة على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة، وقد عالج كل مفكر هذا الموضوع بحسب التخصص الذي ينتمي إليه، وعرف بعدة تعريفات ولعل من أشملها تعريف الاقتصادي "محمد رفيق الطيب" الذي عرف مفهوم التسيير بقوله: "يشمل التسيير تلك العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات ووظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة ينتاول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، ومناصب عمل وعلاقات سلطة وغيره، يمكن أن يتسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل، باعتباره نتاج العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس".¹

من خلال هذا التعريف السابق يتبين لنا أن موضوع التسيير هو جهد مشترك فيما بين العمال حيث يعمل على تسخير جهد كافة العاملين لتحقيق الأهداف المخططة وباعتباره جماعي فهو يمارس على المستويات الثلاث: الإدارة العليا من خلال رسم السياسات وتحديد الأهداف (التخطيط) والمستويات الوسطى من حيث متابعة ومراقبة التنفيذ وتعمل كحلقة وصل بين المستويات العليا والدنيا، أما المستويات الدنيا فتعمل على ترجمة السياسات في شكل ملموس.

¹- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، مرجع سابق، ص 13.

هذا عن التسيير بصفة عامة، بينما التسيير القائم بالمؤسسات متعدّدة الثقافات فهو يشمل اشتراك واندماج ثقافتين فأكثر في عملية تسيير المؤسسة، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذا النوع من التسيير في حالتين هما:

- الشراكة بين شركتين في نشاط واحد (التركيز على الجانب المادي أكثر).

- عدم كفاءة مؤسسة ما أو دولة ما من تسيير قطاع معين، لذا يتعين عليها اللجوء إلى أشخاص معينين من خارج دول أخرى من أجل عملية التسيير فيكون التسيير هنا لتلك المؤسسة تسيير قائم على تعدّد الثقافات وهذا ما يشمل موضوع دراستنا. وقد تطرقنا في فصول سابقة لمبادئ وقيم هذا التسيير، وأيضا رضا العمّال عن هذا التسيير ونحاول الآن من خلال هذا الفصل ومن خلال هذا العنصر معرفة فعالية التسيير بالمؤسسة "متعدّدة الثقافات" وذلك بمعرفة آراء العمّال الجزائريين حول فعالية وجودة وكفاءة هذا التسيير وبالخصوص التسيير الأجنبي.

1- تقييم تسيير مؤسسة "سيال":

نحاول من خلال هذه النقطة معرفة جودة وفعالية التسيير القائم بمؤسسة "سيال"، وقد تم إدراج هذا العنصر لأهميته في موضوع دراستنا، والجدول الموالي يبيّن لنا مدى جودة أو عدم جودة هذا التسيير.

الجدول رقم (85) - تقييم تسيير مؤسسة "سيال" -

النسبة	التكرار	تقييم التسيير
70%	210	جيد
30%	90	غير جيد
100%	300	المجموع

إن نسبة 70% من العمّال الجزائريين الذين صرحوا بأن تقييم هذا التسيير السائد بمؤسسة "سيال" هو تسيير جيد، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه غير جيد حيث نجد نسبة 30% فقط ممن صرحوا بعدم جودته.

• يتبين لنا من خلال الإجابات أن هذا النمط من التسيير هو تسيير جيد وفعال حيث أن ما جاء به من قيم ثقافية في مجال العمل وقيم إدارية جديدة ساهمت في جعله تسييرا يتسم بالجودة والفعالية وهذا ما عبرت عنه أغلب إجابات المبحوثين فهم يرون فيه التسيير الذي يتسم بالنّجاعة، بعكس الذين نفوا فعاليته حيث نجد نسبة قليلة جدا ممن عبرت بأن هذا التسيير هو تسيير غير جيد.

❖ جودة التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات الراجعة للتسيير الأجنبي:

بعدما كنا قد تطرقنا لنوع التسيير القائم بمؤسسة "سيال" وجودته، نحاول الآن من خلال هذا العنصر معرفة جودة التسيير الأجنبي ومدى فعاليته في تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم (86) - جودة التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات الراجعة للتسيير الأجنبي -

النسبة	التكرار	جودة التسيير الأجنبي
82.38%	173	نعم
17.61%	37	لا
100%	210	المجموع

ملاحظة: نقص عدد العينة راجع لاتخاذنا العمّال الذين صرحوا فقط بأن هذا التسيير هو تسيير جيد.

إن نسبة 82.38% من العمّال الجزائريين الذين صرحوا بأن جودة التسيير القائم بالمؤسسة راجع للتسيير الأجنبي، هذا مقارنة مع الذين صرحوا بأن ذلك ليس راجع لهذا التسيير الأجنبي حيث نجد نسبة 17.61%.

• يتّضح لنا جليا من خلال هذه النسب جودة التسيير القائم بمؤسسة "سيال" والراجع أساسا للتدخل الأجنبي في هذه العملية، حيث ساهم ذلك في تحقيق الفعالية المؤسساتية، وبالرغم من عدم رضا العمّال عن بعض الظروف كما وجدنا في الفصل السابق، إلا أن ذلك لم يمنع المؤسسة من تحقيق فعاليتها المؤسساتية، وذلك راجع أساسا للتدخل الأجنبي في عملية التسيير. كما أن إجابة أغلبية العمّال على جودة التسيير القائم بالمؤسسة دليل آخر على عدم انتهاج هذا التسيير لقواعد ظالمة في حق العامل، وإنما ذلك راجع أساسا للدولة الجزائرية وما تمنحه من أجور وليس راجع إلى الأجنبي، فالهدف الأساسي من تواجدهم هو تحقيق وتكوين الإطارات الجزائرية لذا فإن هذا التسيير الأجنبي يركز على جانب التسيير لا أكثر ولا أقل.

1-1- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتقييم التسيير:

نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة مدى العلاقة التي قد ترتبط ما بين متغير الأقدمية المهنية وتقييم جودة وفعالية التسيير قائم بمؤسسة "سيال" وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هذا التسيير فعالا حقا أو لا.

الجدول رقم (87) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتقييم التسيير -

المجموع	10 سنوات فأكثر		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ.المهنية تقييم التسيير
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	210	25.71%	54	26.66%	100	47.61%	جيد
	90	7.77%	07	45.55%	42	46.66%	غير جيد
المجموع	300	20.33%	61	32.33%	142	47.33%	

إن نسبة 47.61% من العمّال ذوي الأقدمية القليلة (أقل من 5 سنوات) الذين صرحوا بأن هذا التسيير القائم بمؤسسة "سيال" هو تسيير جيد، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه غير جيد حيث نجد نسبة 46.66%.

كما نلاحظ أن نسبة 45.55% من العمّال الذين لهم مدة عمل متوسطة (5- 10 سنوات) ممن صرحوا بأن هذا التسيير غير جيد، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنه جيد حيث نجد نسبة 26.66%.

وبالنسبة للعمال الذين لهم مدة عمل كبيرة فنجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بأن هذا التسيير هو تسيير جيد، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنه غير جيد حيث نجد نسبة 07.77%.

• ما يمكننا أن نلاحظه من خلال هذه النسب عدم رضا العمّال الذين لهم مدة عمل متوسطة أي من (5-10 سنوات) عن هذا التسيير القائم بمؤسسة "سيال" بعكس الفئتين الأخرتين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) ولعل سبب ذلك راجع إلى أن هذه الفئة تعتبر الفئة التي تزامن دخولها والتحاقها بالعمل مع دخول الأجانب وفرض الأجانب لنظام قواعده وقوانينه في العمل التي مسّت كثيرا هذه الفئة وخصوصا في عملية التكوين وتعلم العمل لذا فإن هذه الفئة من أكثر الفئات التي عانت من تعلم الأنظمة الجديدة في العمل لذا فهي ترى بأن هذا التسيير هو تسيير غير جيد بالرغم من تمكنها من تعلم أداء العمل بطريقة جيدة إلا أنها ترى أنه تسيير غير فعال ولعل ذلك راجع لعدم تمكنها أيضا من الوصول إلى مراتب ومراكز عمل ترى بأنها تستحقها أكثر من العمّال الآخرين وبالخصوص الأجانب.

1-2- ارتباط متغير الدرجة المهنية بتقييم التسيير:

قد تكون هناك علاقة جد وثيقة ما بين الدرجة المهنية للعمال وبين تقييمهم للتسيير القائم بمؤسسة "سيال" وذلك نظرا للاحتكاك الكبير الذي قد يكون عند بعض الفئات دون غيرها. والجدول الموالي يبيّن ذلك.

الجدول رقم (88) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بتقييم التسيير -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تقييم التسيير
%100	210	%04.28	09	%59.04	124	%36.66	77	جيد
%100	90	%07.77	07	%61.11	55	%31.11	28	غير جيد
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 61.11% من العمّال الإداريين الذين صرحوا بأن هذا التسيير القائم بالمؤسسات متعدّدة الثقافات هو تسيير غير جيد، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنه جيد حيث نجد نسبة 59.04%.

وفي المقابل نجد أيضا أن أعلى نسبة لدى التقنيين ممن صرحوا بأن هذا التسيير هو تسيير غير جيد وذلك بنسبة 07.77%، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه جيد حيث نجد نسبة 04.28%. والعكس بالنسبة لفئة الإطارات حيث نجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بأن هذا التسيير هو تسيير جيد وذلك بنسبة 36.66%، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنه غير جيد حيث نجد نسبة 31.11%.

• يتّضح لنا جليا من خلال هذه النسب رضا العمّال ذوي الدرجات المهنية العالية عن التسيير القائم بالمؤسسة بعكس الفئات الأخرى، ولعل أن سبب ذلك راجع لنمط المهام لدى كل منهما حيث أن حجم العمل عند التقنيين وضرورة دقته وصرامة الأجانب والتسيير متعدّد الثقافات على ضرورة أدائه بشكل جيد جعل من العمّال التقنيين غير راضين عن هذا التسيير، ونفس الشيء بالنسبة لعمال الإدارة فصرامة القواعد والقوانين ونظام الرقابة المفروض من العوامل التي جعلت عمال الإدارة غير راضين عن هذا التسيير، أما فئة الإطارات فمهمة التسيير عندهم لا تجعلهم غير راضين عن التسيير القائم، وإنما جد متمسكين به.

2- الإضافات التقنية للتسيير الأجنبي:

كنا قد اكتشفنا من خلال العناصر السابقة مدى إيجابية هذا التسيير في مجال تسيير وإدارة المؤسسة من الناحية الإدارية، والآن نسعى من خلال هذا العنصر نحو معرفة ما إذا كان لهذا التسيير دور فعال أيضا في المجال التقني أم لا.

الجدول رقم (89) - الإضافات التقنية للتسيير الأجنبي -

النسبة	التكرار	الإضافات التقنية
90.66%	272	نعم
09.33%	28	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 90.66% من العمّال الجزائريين الذين صرحوا بتقديم وجلب هذا النوع من التسيير لبعض الإضافات على الجانب التقني، هذا مقارنة مع الذين صرحوا بعدم جلبه أية إضافات حيث نجد نسبة 09.33% فقط.

• يتّضح لنا جليا من خلال هذه النسب اهتمام التسيير الأجنبي بالجانب التقني في العمل، فإضافة إلى ما جاء به من إضافات تخص الجانب الإداري والتسييري فقد ساهم أيضا بجلب بعض الإضافات على الجانب التقني والعملية بهدف الوصول إلى الغاية التي جاء من أجلها ومن بين هذه الإضافات "نظام الويكتي" وهو نظام جديد في تسيير قطاع المياه.

3- العمّال الأكثر فعالية حسب رأي العمّال الجزائري:

يؤدي كل من العمّال الأجانب والعمّال الجزائريين دورا بارزا في المؤسسة وذلك حسب الوظيفة والمهمة المنوطة لدى كل منهم وقد تم إدراجنا لهذا العنصر بهدف معرفة مدى أدائهم الفعال حقا في ذلك أم لا، وأيضا معرفة من منهما الأكثر فعالية وذلك بحسب نظرة العمّال الجزائريين.

الجدول رقم (90) - العمال الأكثر فعالية حسب رأي العمال الجزائري -

النسبة	التكرار	العمال الأكثر فعالية
35%	105	الجزائريين
15.66%	47	الأجانب
49.33%	148	معا
100%	300	المجموع

إن نسبة 49.33% من العمال الذين صرحوا بأن كلا الطرفين (العمال الجزائري والعمال الأجانب) فعال في أداء عمله، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأن الأجانب هم الأكثر فعالية حيث نجد نسبة 15.66%، ونسبة 35% ممن صرحوا بأن العمال الجزائريين هم الأكثر فعالية.

• يتبين لنا بوضوح فعالية كلا الطرفين في أداء المهام الموكلة إليه، الأجانب من حيث التسيير أكثر، والجزائريين من حيث التسيير وكذا العمل التقني، فكل منهما يكمل الآخر التسيير الأجنبي من حيث أفكاره وأرائه التسييرية والإدارية والتقنية، والجزائريين من حيث التنفيذ أكثر ولكن لا يمكننا أن ننفي أن هناك العديد من الإطارات الجزائرية التي تتولى دور فعال أيضا وأساسي في عملية التسيير.

لذا فإن كلا الطرفين بمؤسسة "سيال" يسعى نحو تحقيق هدف المؤسسة من خلال تنفيذ الدور الموكل إليه.

3-1- رأي العمال الجزائريين في أداء العمال الأجانب الذين يعملون معهم:

بعدما كنا قد تعرفنا على الدور الفعال لكلا الطرفين، نحاول الآن معرفة رأي العمال الجزائريين بالعمال الأجانب، وذلك بغرض معرفة نوع العلاقة التي تسود ما بين الطرفين.

الجدول رقم (91) - رأي العمّال الجزائريين في أداء العمّال الأجانب الذين يعملون معهم -

النسبة	التكرار	فعالية الأجانب
51.66%	155	كفوئين
05.66%	17	غير كفوئين
42.66%	128	متوسطي الكفاءة
100%	300	المجموع

إن نسبة 51.66% من العمّال الذين صرحوا بأن العمّال الأجانب هو عمال كفوئين، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنهم غير كفوئين حيث نجد نسبة 05.66% ونسبة 42.66% ممن صرحوا بأنهم متوسطي الكفاءة .

• يتّضح لنا جليا من خلال هذه النسب كفاءة العمّال الأجانب في أداء مهامهم الموكلة إليهم وأيضا يتّضح لنا سعيهم نحو تحقيق الهدف الذي من أجله جاءوا، وهذا ما بينته هذه النسب في هذا الجدول، حيث أن إجابة أغلبية العمّال الجزائريين بأن العمّال الأجانب هم كفوئين في أداء عملهم دليل على كفاءتهم وأيضا فعاليتهم العملية ودليل آخر على العلاقة الطيبة التي تسود ما بين الجزائريين والأجانب داخل مكان العمل.

3-2- رأي العمّال الجزائريين في أداء العامل الجزائري:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة مدى فعالية العمّال الجزائريين في أداء مهامهم داخل المؤسسة وذلك من خلال تعبيرهم عن رأيهم في بعضهم البعض فيما يتعلق بأداء العمل.

الجدول رقم (92) - رأي العمّال الجزائريين في أداء العامل الجزائري -

النسبة	التكرار	فعاليّة الجزائريين
36.66%	110	كفوئين
7.33%	22	غير كفوئين
56%	168	متوسطي الكفاءة
100%	300	المجموع

إن نسبة 56% من العمّال الذين صرحوا بأن العمّال الجزائريين هم متوسطي الكفاءة، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنهم غير كفوئين حيث نجد نسبة 07.33%، ونسبة 36.66% من الذين صرحوا بأنهم كفوئين.

• ما يمكن أن نلاحظه من خلال هذه النسب الفرق ما بين كفاءة الأجانب وكفاءة الجزائريين حيث أن إجابة أغلب العمّال بأن العمّال الجزائريين هم متوسطي الكفاءة، وإجابة أغلبهم أيضا بأن العمّال الأجانب هم كفوئين دليل على هذا الفرق في الكفاءة ما بين العامل الجزائري والعامل الأجنبي، ما بين العامل الجزائري الذي يتعلم والعامل الأجنبي الذي يعلم.

4- تقييم سير نجاح المؤسسة من قبل العمّال الجزائريين:

تم إدراجنا لهذا العنصر بغرض معرفة مدى فعالية هذا التسيير الأجنبي في عمله بالجزائر وذلك من خلال معرفتنا لسير نجاح المؤسسة فهل هو في زيادة أم نقصان، أم أنه بقي بنفس الحجم الذي كان عليه أثناء التسيير الجزائري وحده.

الجدول رقم (93) - تقييم سير نجاح المؤسسة -

النسبة	التكرار	سير نجاح المؤسسة
25.33%	76	بقي
73.66%	221	زاد
01%	03	قل
100%	300	المجموع

إن نسبة 73.66% من العمّال الذين صرحوا بأن سير نجاح المؤسسة يزيد من سنة إلى أخرى، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه قل حيث نجد نسبة 1% ونسبة 25.33% من الذين صرحوا بأنه بقي بنفس الحجم.

• يتّضح لنا جليا من خلال هذه النسب جودة التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات الراجع إلى تدخل التسيير الأجنبي في زيادة إنتاجية مؤسسة "سيال" حيث أن التحاق الأجانب بالمؤسسة ساهم بشكل إيجابي في زيادة إنتاجية المؤسسة، وهذا ما صرح به أغلب العمّال، بعكس الذين صرحوا بأنه قل أو بقي بنفس الحجم حيث وجدنا نسب قليلة جدا ممن صرحوا بذلك، وهذا ما يدل على فعالية وجودة التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات.

4-1- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتقييم سير نجاح المؤسسة:

يعتبر متغير الأقدمية المهنية من أهم المتغيرات التي قد ترتبط بمعرفتنا لسير نجاح المؤسسة، ذلك لأن العمّال ذوي الأقدمية المهنية قد يكونون أكثر معرفة ودراية بسير نجاح المؤسسة بعد التحاق الأجانب.

الجدول رقم (94) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتقييم سير نجاح المؤسسة -

المجموع		10 سنوات فأكثر		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ.المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نج.المؤسسة
%100	76	%27.63	21	%38.15	29	%34.21	26	بقي
%100	221	%18.09	40	%30.76	68	%51.13	113	زاد
%100	03	00	00	00	00	%100	03	قل
%100	300	%20.33	61	%32.33	97	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 51.13% من العمّال ذوي الأقدمية القليلة (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بأن مستوى نجاح المؤسسة يزيد من سنة إلى أخرى، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه بقي بنفس الحجم حيث نجد نسبة 34.21%.

كما نلاحظ أن نسبة 38.15% من العمّال ذوي الأقدمية المتوسطة (5-10 سنوات) ممن صرحوا بأن نجاح المؤسسة بقي بنفس الحجم ولم يتغير، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه يزيد من سنة إلى أخرى حيث نجد نسبة 30.76%، ونفس الشيء بالنسبة للفئة الأخيرة ذات الأقدمية الكبيرة (أكثر من 10 سنوات) حيث أن أعلى نسبة عندها صرحت بأن الإنتاج بقي بنفس الحجم وذلك بنسبة 27.63%، أما الذين صرحوا بأنه زاد فنجد نسبة 18.09%.

وفي المقابل نجد أن نسبة 100% من العمّال ذوي الأقدمية القليلة ممن صرحوا بأن الإنتاج قل، هذا مقارنة بذوي الأقدمية المتوسطة والكبيرة.

• ما يمكننا أن تفسيره لهذه النسب هو النظرة الإيجابية للعمال ذوي الأقدمية القليلة للتسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات وفعاليتها، بينما الفئتين الأخرتين فهما يريان أن الإنتاج بقي بنفس الحجم ولعل أن ذلك راجع لعدم تمكنهم من الوصول إلى مراكز معينة، لذا تولدت لديهم النظرة السلبية للتسيير الأجنبي والمتعدّد الثقافات.

4-2- ارتباط متغير الدرجة المهنية بتقييم سير نجاح المؤسسة:

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة مدى وجود أم عدم وجود علاقة ما بين متغير الدرجة المهنية وتقييم سير نجاح المؤسسة، ذلك لأن العمّال ذوي الدرجات المهنية العالية يكونوا أكثر معرفة بنجاح أو عدم نجاح المؤسسة بعد التحاق الأجانِب.

الجدول رقم (95) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بتقييم سير نجاح المؤسسة-

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نجح.المؤسسة
%100	76	%13.15	10	%48.68	37	%38.15	29	بقي
%100	221	%02.71	06	%64.25	142	%33.03	73	زاد
%100	03	00	00	00	00	%100	03	قل
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%47.33	142	المجموع

إن نسبة 64.25% من عمال الإدارة ممن صرحوا بأن إنتاج المؤسسة يزيد من سنة إلى أخرى هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه بقي بنفس الحجم حيث نجد نسبة 48.68%، وانعدمت عند الذين صرحوا بأنه قل.

كما نلاحظ أن نسبة 38.15% من العمّال ذوي الدرجات المهنية العالية ممن صرحوا بأن نجاح المؤسسة بقي بنفس حجم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه زاد حيث نجد نسبة 33.03%، ونجد أيضا أن نسبة 13.15% من العمّال التقنيين الذين صرحوا بأن نجاح المؤسسة بقي بنفس الحجم، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنه في تزايد حيث نجد نسبة 02.71%.

ونجد أن نسبة 100% من العمّال الإطارات الذين صرحوا بأن الإنتاج قلّ وهذا راجع إلى أن النسبة الإجمالية للذين صرحوا بأن نجاح المؤسسة قلّ، قليلة مقارنة بالذين صرحوا بأنه زاد أو بقي لذا وجدنا أن نسبة 100% هي لدى الإطارات ولكن عدد العمّال الذين صرحوا بذلك هم 03 فقط.

• بالنظر إلى النسب نلاحظ أن أعلى نسبة عند الإطارات صرحت بأن الإنتاج بقي بنفس الحجم، لكن بالنظر إلى عدد العينة نلاحظ أن أعلى نسبة منهم صرحت بأنه زاد، لذا يمكننا القول أن نجاح مؤسسة "سيال" هو في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، ونفس الشيء لدى عمال الإدارة حيث أن أعلى نسبة منهم صرحت بأن الإنتاج في تزايد، بينما التقنيين فإن أعلى نسبة منهم صرحت بأنه بقي بنفس الحجم، لذا يمكننا القول أن العمال الإطارات والإداريين هم العمال الأكثر احتكاكا ومعرفة بزيادة أو عدم زيادة إنتاج المؤسسة، لذا فهما يريان بأن الإنتاج في تزايد مما يفسر لنا أيضا جودة وفعالية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات.

5- تصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة سيال بعد مغادرة الأجانب:

بعدما تعرضنا لكل العناصر سابقة الذكر والتي تثبت فعالية التسيير الأجنبي في أداء مهامه نحاول الآن معرفة تصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال" من بعد مغادرة الأجانب وذلك بغرض معرفة مدى أداء الأجانب لدورهم فعلا أم لا من خلال نظرة الجزائريين لمستقبل المؤسسة من بعد انتهاء العقد المبرم ما بين الشركتين (الجزائرية، الفرنسية).

الجدول رقم (96) - تصور العمال الجزائريين لمستقبل المؤسسة "سيال" بعد مغادرة الأجانب -

النسبة	التكرار	مستقبل المؤسسة
54.66%	164	زاهر
45.33%	136	متدهور
100%	300	المجموع

إن نسبة 54.66% من العمال الذين يرون أن مستقبل مؤسسة "سيال" هو مستقبل زاهر، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه مستقبل متدهور حيث نجد نسبة 45.33% .

• يتضح لنا من خلال هذه النسب اكتساب وتعلم الجزائريين لمهارات وفن التسيير حيث أن تصورهم بأن مستقبل مؤسسة "سيال" هو مستقبل زاهر راجع للثقة التي يمتلكونها في قدراتهم على التسيير وأداء العمل بشكل جيد بعد مغادرة الأجانب، لذا فهم يتصورون بأن مستقبل

مؤسستهم مستقبل زاهر، بعكس الذين يتصورون بأنه مستقبل متدهور ولعل ذلك راجع لعدم ثقة هذه الفئة التي صرحت بهذه الإجابة على قدرة العمال الجزائريين في إدارة وتسيير المؤسسة بشكل جيد بعد مغادرة الأجانب وانتهاء العقد المبرم ما بين الشركتين (الجزائرية للمياه والديوان الوطني للصرف الصحي).

5-1- ارتباط متغير المستوى التعليمي بتصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال":

نحاول من خلال إدراجنا لهذا العنصر معرفة العلاقة التي تربط ما بين متغير المستوى التعليمي وتصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرة الأجانب، وذلك لأجل أن ذوي المستوى التعليمي العالي قد يكونون أكثر رغبة في إدارة وتسيير المؤسسة، لذا فإننا قد نجد أن تصورهم هو تصور إيجابي لمستقبل المؤسسة.

الجدول رقم (97) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بتصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال" -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م. التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مس. المؤسسة
100%	164	10.97%	18	8.53%	14	80.48%	132	زاهر
100%	136	8.08%	11	22.05%	30	69.85%	95	متدهور
100%	300	8.66%	29	14.66%	44	75.66%	227	المجموع

إن نسبة 80.48% من العمال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بأنهم يتصورون مستقبلا زاهرا للمؤسسة عند مغادرة الأجانب، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنهم يتصورون مستقبلا متدهورا لها، حيث نجد نسبة 69.85%.

بينما ذوي المستوى الثانوي فنجد أن أعلى نسبة هي عند الذين صرحوا بأنهم يتصورون مستقبلا متدهورا للمؤسسة حيث نجد نسبة 22.05%، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنهم يتصورون مستقبلا زاهرا لها حيث نجد نسبة 8.53%.

ونجد أيضا أن نسبة 10.97% من العمّال التقنيين الذين صرحوا بأنهم يتصورون مستقبلا زاهرا للمؤسسة، هذا مقارنة مع الذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 08.08%.
 • ما يمكن أن نلاحظه هو النظرة الإيجابية للعمال ذوي المستوى الجامعي لمستقبل المؤسسة بعكس العمّال ذوي المستوى الثانوي، ولعل ذلك راجع لرغبة العمّال ذوي المستوى الجامعي في استلام عملية إدارة وتسيير المؤسسة بعد مغادرة الأجانب، وأيضا للثقة الكبيرة في قدرته على التسيير الجيد للمؤسسة من بعد مغادرة الأجانب، بينما العمّال ذوي المستوى الثانوي فإن ثقتهم بالعمّال الجزائريين قليلة، لذا يتصورون بأن مستقبل مؤسسة "سيال" مستقبل متدهور بعد مغادرة الأجانب واستلام الجزائريين لعملية التسيير.

5-2- ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتصور العمّال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال":

قد يكون لمتغير الأقدمية المهنية علاقة بتصور العمّال الجزائريين لمستقبل المؤسسة بعد مغادرة الأجانب ذلك لأن ذوي الأقدمية المهنية العالية لهم معرفة أكبر من غيرهم لمستقبل المؤسسة، والجدول التالي يوضح لنا ذلك.

الجدول رقم (98) - ارتباط متغير الأقدمية المهنية بتصور العمّال الجزائريين لمستقبل

مؤسسة "سيال" -

المجموع	10 سنوات فأكثر		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		أ.المهنية مس.المؤسسة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
المجموع	100%	164	25.60%	42	28.65%	47	45.73%	75	زاهر
متدهور	100%	136	13.97%	19	36.76%	50	49.26%	67	متدهور
المجموع	100%	300	20.33%	61	32.33%	97	47.33%	142	المجموع

إن نسبة 49.26% من العمّال ذوي الأقدمية القليلة في العمل (أقل من 5 سنوات) ممن صرحوا بأن مستقبل المؤسسة هو مستقبل متدهور، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه مستقبل زاهر حيث نجد نسبة 45.73%.

كما نجد أن نسبة 36.76% من العمّال ذوي الأقدمية المتوسطة من (5-10 سنوات) ممن صرحوا بأنهم يتصورون بأن مستقبل مؤسسة "سيال" هو مستقبل متدهور، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنه مستقبل زاهر حيث نجد نسبة 28.65%.

بينما الذين لهم مدة عمل طويلة (أكثر من 10 سنوات) فنجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بأن تصورهم لمستقبل المؤسسة هو مستقبل زاهر وذلك بنسبة 25.60%، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنهم يتصورون بأن مستقبل المؤسسة هو مستقبل متدهور حيث نجد نسبة 13.97%.

• ما يمكننا أن نقوله عن هذه النسب هو النظرة الإيجابية للعمال ذوي الأقدمية المهنية الكبيرة لمستقبل المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة للعمال ذوي الأقدمية المهنية القليلة، وذلك راجع لرغبة هذه الفئة (أكثر من 10 سنوات) في استلام عملية تسيير المؤسسة، لذا نجدها تتصور بأن مستقبل المؤسسة هو مستقبل زاهر، كما أن هذه الفئة ترى بأن لديها الكفاءات الكافية لتسيير المؤسسة، بينما العمّال ذوي الأقدمية المتوسطة (5-10 سنوات) فهم يتصورون بأن مستقبل المؤسسة سيكون متدهورا من بعد مغادرة الأجانب، ولعل أن ذلك راجع لتزامن مدة عمل هذه الفئة مع تواجد الأجانب والتي رأت الإيجابيات التي جاء بها هذا التسيير لذا فهي تتصور بأن مستقبل المؤسسة سيكون زاهر بتواجد الأجانب وليس مغادرتهم.

5-3- ارتباط متغير الدرجة المهنية بتصور العمّال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال":

قد تكون هناك علاقة ارتباطية ما بين متغير الدرجة المهنية وتصور العمّال الجزائريين لمستقبل المؤسسة، ذلك لأن العمّال ذوي الدرجات المهنية العالية يكونون أكثر رغبة وأملا في تسيير وإدارة المؤسسة بعد مغادرة الأجانب لذا قد نجد من خلال النسب المعبرة في الجدول التالي النظرة الإيجابية لدى هذه الفئة عن مستقبل المؤسسة.

الجدول رقم (99) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بتصور العمال الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال" -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية مس.المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	164	%05.48	09	%56.70	93	%37.80	62	زاهر
%100	136	%05.14	07	%63.23	86	%31.61	43	متدهور
%100	300	%05.33	16	%59.66	179	%35	105	المجموع

إن نسبة 63.23% من العمال الإداريين الذين صرحوا بأنهم يتصورون بأن مستقبل المؤسسة هو مستقبل متدهور، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنه مستقبل زاهر حيث نجد نسبة 56.70%.

بينما نجد العكس بالنسبة لفئة العمال ذوي الدرجات المهنية العالية حيث نجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بتصورهم مستقبلا زاهر للمؤسسة وذلك بنسبة 37.80%، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنه مستقبل متدهور حيث نجد نسبة 31.61%.

في حين أن العمال التقنيين تساوت النسبة عندهم بين الذين صرحوا بتصورهم مستقبلا زاهرا أو متدهورا للمؤسسة، حيث نجد نسبة 05.48% لدى الذين يتصورون بأنه مستقبل زاهر ونسبة 05.14% لدى الذين يتصورون بأنه مستقبل متدهور.

• ما يمكننا أن نلاحظه من خلال هذه النسب المعبرة عن نظرة العمال لمستقبل المؤسسة حسب الدرجات المهنية المختلفة، أن العمال ذوي المستويات والدرجات العالية يتصورون مستقبلا زاهرا للمؤسسة وذلك لرغبتهم في استلام عملية التسيير من بعد مغادرة الأجانب وأيضا معرفتهم التامة من تمكنهم من عملية التسيير بعد قيام المسيرين الأجانب بإتمام مهمتهم ألا وهي تكوين الإطارات الجزائرية، بينما العمال الإداريين فهم لا يتصورون أن مستقبل مؤسسة "سيال" هو

مستقبل زاهر وذلك لعدم ثقتهم في المسيرين والإطارات الجزائرية لعل هذا ما يمكننا أن نفسر به هذه النسب.

6- رأي العمّال الجزائريين في ضرورة تواجد العمّال الأجانب لتسيير مؤسسة "سيال":

نحاول الآن من خلال هذا العنصر معرفة نظرة العمّال لضرورة أو عدم ضرورة تواجد الأجانب من أجل عملية التسيير، وذلك بهدف معرفة مدى فعالية وجود أداء هذا التسيير الأجنبي أو عدم فعاليته في أداء مهامه.

الجدول رقم (100)- رأي العمّال الجزائريين في ضرورة تواجد العمّال الأجانب لتسيير مؤسسة

"سيال" -

النسبة	التكرار	ضرورة تواجد الأجانب
44.66%	134	نعم
55.33%	166	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 55.33% من العمّال الذين صرحوا بعدم ضرورة تواجد الأجانب لتسيير المؤسسة هذا مقارنة بالذين صرحوا بضرورة تواجدهم حيث نجد نسبة 44.66%.

• تعبّر هذه النسب عن ضرورة أو عدم ضرورة تواجد الأجانب من أجل تسيير وإدارة مؤسسة "سيال" وأغلب نسبة هي من عبّرت عن عدم ضرورة تواجدهم، وهذا ما يبيّن لنا قدرة العمّال الجزائريين في تسيير وإدارة هذه المؤسسة بعد مغادرة الأجانب وأيضا دليل على اكتسابهم للقدرات الإدارية والتسييرية في أداء المهام التي ستوكل إليهم .

❖ رأي العمّال الجزائريين في سبب ضرورة تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال":

تعبّر كل الإجابات في الجدولين الموالين عن مدى فعالية أم عدم فعالية الأجانب في أداء مهامهم، ذلك أن كل الإجابات عن سبب ضرورة تواجدهم أم عدم تواجدهم تبين لنا مدى الفعالية وسيتم توضيح ذلك أكثر من خلال ما سيأتي.

الجدول رقم (101)- رأي العمّال الجزائريين في سبب ضرورة تواجد الأجانب لتسيير مؤسسة "سيال"-

النسبة	التكرار	سبب ضرورة تواجد الأجانب
23.13%	31	تكوين العمّال الجزائريين
76.86%	103	المحافظة على مستوى المؤسسة
100%	134	المجموع

إن نسبة 76.86% من العمّال الذين صرحوا بأن ضرورة تواجد الأجانب هو لغرض المحافظة على مستوى نجاح المؤسسة، هذا مقارنة بالعمّال الذين صرحوا بأن غرض ذلك هو تكوين الإطارات الجزائرية حيث نجد نسبة 23.13%.

• ما يمكننا تفسيره لهذه النسب هي فعالية وجودة التسيير الأجنبي في أداء مهامه، وهذا ما عبّرت عنه إجابة أغلب العمّال عند تصريحهم بأن سبب ضرورة تواجد الأجانب هو لغرض المحافظة على مستوى المؤسسة، حيث أن النجاح الذي توصلت إليه مؤسسة "سيال" من جزاء تواجد الأجانب جعل العديد من العمّال الجزائريين يرون في أن تواجد الجانب ضرورة حتمية للإبقاء على نجاح المؤسسة.

الجدول رقم (102)- رأي العمّال الجزائريين في سبب عدم ضرورة تواجد الأجانب لتسيير مؤسسة "سيال"-

النسبة	التكرار	سبب عدم ضرورة تواجد الأجانب
77.10%	128	لدينا كفاءات جزائرية
22.89%	38	الأجانب ليسوا بالمستوى المطلوب
100%	166	المجموع

إن نسبة 77.10% من العمّال الذين صرحوا بعدم ضرورة تواجد الأجانب وذلك نظرا لوجود الكفاءات الجزائرية الكافية لتسيير المؤسسة، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بأنهم ليسوا بالمستوى المطلوب وذلك بنسبة 22.89%.

• إن سبب رغبة بعض العمّال في مغادرة الأجانب هو لوجود الكفاءات الكافية لتسيير المؤسسة وليس لأنهم ليسوا بالمستوى المطلوب ممّا يبيّن لنا أيضا كفاءة الأجانب وتحقيقهم للغرض الذي من أجله جاءوا إلا وهم تكوين الإطارات الجزائرية، هذا ما جعل أغلبية العمّال يصرحون بأن سبب ضرورة تواجدهم هو لغرض المحافظة على مستوى نجاح المؤسسة وسبب ضرورة عدم تواجدهم عند بعض العمّال هو لغرض أنه لدينا الكفاءات الكافية وليس لأن الأجانب قليلي الكفاءة.

6-1- ارتباط متغير المستوى التعليمي برأي العمّال الجزائريين في ضرورة تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال":

قد تكون هناك علاقة ما بين متغير المستوى التعليمي للعامل ونظرته لضرورة أم عدم ضرورة تواجد الأجانب من أجل التسيير، ذلك لأن العمّال ذوي المستويات العليا قد يكونون أكثر رغبة في عملية التسيير لذا قد نجد أن نظرتهم سلبية في بقاء الأجانب من أجل التسيير.

الجدول رقم (103) - ارتباط متغير المستوى التعليمي بضرورة تواجد الأجانب -

المجموع		تقني سامي		ثانوي		جامعي		م.التعليمي تواجد الأجانب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	134	12.68%	17	15.67%	21	71.64%	96	نعم
100%	166	7.22%	12	13.85%	23	78.91%	131	لا
100%	300	9.66%	29	14.66%	44	75.66%	227	المجموع

إن نسبة 78.91% من العمّال ذوي المستوى الجامعي ممن صرحوا بعدم ضرورة تواجد الأجانب لتسيير المؤسسة، هذا مقارنة بالذين صرحوا بضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 71.64%.

بينما العمّال ذوي المستوى الثانوي فنجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 15.67%، هذا مقارنة مع الذين صرحوا بعدم ضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 13.85%، ونفس الشيء بالنسبة للعمال ذوي المستوى التقني سامي حيث نجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 12.68%، هذا مقارنة مع الذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 07.22%.

• يتبين لنا جليا من خلال النسب السابقة قدرة وثقة العمّال ذوي المستوى الجامعي في تسيير وإدارة المؤسسة من بعد مغادرة الأجانب ورغبتهم الشديدة أيضا في عملية التسيير لذلك وجدنا أن أغلب نسبة منهم صرحت بعدم ضرورة تواجدهم الأجانب، بينما نجد العكس بالنسبة للعمال ذوي المستوى الثانوي والتقني سامي حيث نجد أن أغلب نسبة منهم صرحت بضرورة تواجدهم وذلك لعدم ثقتهم التامة في الأطارات الجزائرية التي ستتولى عملية التسيير من بعد مغادرة الأجانب.

6-2- ارتباط متغير الدرجة المهنية برأي العمّال الجزائريين في ضرورة تواجدهم الأجانب بمؤسسة "سيال":

نحاول من خلال هذا العنصر اكتشاف العلاقة التي قد تربط ما بين متغير الدرجة المهنية ونظرة العمّال في ضرورة أم عدم ضرورة بقاء الأجانب من أجل التسيير، وسيتم معرفة ذلك من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (104) - ارتباط متغير الدرجة المهنية بضرورة تواجدهم الأجانب -

المجموع		تقني سامي		إداري		إطار		د.المهنية تواجد الأجانب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	134	05.22%	07	54.47%	73	40.29%	54	نعم
100%	166	05.42%	09	63.85%	106	30.72%	51	لا
100%	300	05.33%	16	59.66%	179	35%	105	المجموع

إن نسبة 63.85% من العمّال الإداريين الذين صرحوا بعدم ضرورة تواجد الأجانب من أجل تسيير المؤسسة، هذا المقارنة مع الذين صرحوا بضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 54.47%. بينما فئة الإطارات فنجد أن أعلى نسبة منهم صرحت بضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 40.29%، هذا بالمقارنة مع الذين صرحوا بعدم ضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 30.72%. أما العمّال التقنيين فنجد أن النسب متساوية بين الذين صرحوا بضرورة تواجدهم والذين صرحوا بعدم ضرورة تواجدهم حيث نجد أن نسبة 05.42%، هي عند الذين صرحوا بعدم ضرورة تواجدهم، ونسبة 05.42% من الذين صرحوا بضرورة تواجدهم وذلك بنسبة 05.22%.

- يتّضح لنا جليا من خلال هذه النسب رغبة العمّال ذوي الدرجات المهنية العالية في بقاء الأجانب ولعل ذلك راجع لسبب رغبتهم في المحافظة على مستوى المؤسسة من النجاح، بعكس العمّال ذوي المستوى الثانوي حيث لا يرون أن ذلك ضروري ولعل سبب ذلك راجع إلى تصورهم لامتلاكنا الكفاءات الكافية من الجزائريين لتسيير وإدارة المؤسسة من بعد مغادرة الأجانب.

ثانيا- تقييم التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات من قبل العمّال الفرنسيين بمؤسسة "سيال SEAAL"

بعدها كنا قد تكلمنا في نقطة سابقة عن رأي العمّال الجزائريين في تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال" ودورهم في العملية التسييرية نسعى الآن من خلال هذا العنصر نحوى معرفة رأي الأجانب في التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات وكيف تم تأقلمهم مع ثقافة أجنبية أخرى تختلف معهم في جميع مجالات الحياة، لذا وبناء على الاستبيان الذي تم توزيعه على الأجانب سيتم تحليل بعض العناصر التي تبين لنا رأي الأجانب في التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات.

1- النقائص التي وجدها الأجانب بمؤسسة "سيال SEAAL" عند التحاقهم بالعمل:

إن الغرض الأساسي من تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال" هو كما وجدنا سابقا لسبب التسيير وتكوين الإطارات الجزائرية بهدف تمكينهم من تسيير المؤسسة بعد مغادرتهم وانتهاء

العقد المبرم ما بين الشركتين الجزائرية للمياه والديوان الوطني للصرف الصحي. لذا فإن التحاق الأجنبي بمؤسسة "سيال" صادفه وجود العديد من النقائص في جميع مجالات العمل لذا نسعى من خلال هذا العنصر معرفة أهم المجالات التي وجد بها الأجنبي النقائص.

1-1- الجانب التنظيمي:

يمثل هذا الجانب الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة الفعالية التنظيمية، إذ أنه كلما استطاعت المؤسسة أن تحقق نوع من النظام فيما يتعلق بالجانب الإداري والتسييري والتسويقي... أمكنها ذلك من تحقيق أهدافها التنظيمية، أما إذا لم تستطع تحقيق هذا النظام فإنها لن تصل إلى الفعالية التنظيمية ومن خلال هذا الجدول رقم (105) سيتم معرفة ما إذا وجد الأجنبي نقائص في هذا الجانب أم لا.

الجدول رقم (105) - نقص الجانب النظامي لمؤسسة "سيال" -

النسبة	التكرار	الجانب النظامي
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

إن نسبة 85% من العمّال الأجانب الذين صرحوا بوجودهم لنقائص تتعلق بالجانب التنظيمي للمؤسسة، هذا مقارنة بالذين صرحوا بعدم وجود ذلك حيث نجد نسبة 15%.

• ما يمكننا أن نلاحظه من خلال هذه النسب نقص التأطير والكفاءة للجانب التنظيمي لمؤسسة "سيال" حيث أن تصريح أغلب العمّال الأجانب بوجود هذا النقص دليل على عدم كفاءة الإطارات الجزائرية في تولي شؤون تنظيم المؤسسة لذا فإن استفادتهم من الأجنبي في هذا الجانب ستكون استفادة كبيرة تعود بالفائدة الايجابية للمؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

1-2- الجانب التكنولوجي:

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، كما تشير التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي

نظام إلى مخرجات، ويبدو واضحا أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات وهو المفهوم الأكثر تداولاً، بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا. إذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام التابع المستمر في العمل، وعملية الأتمتة، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي.¹

يتضح لنا بوضوح من خلال ما سبق أهمية التكنولوجيا في مجال العمل ومن خلال ما سيأتي سيتم اكتشاف مدى تطور أو نقص نسبة تطور الجانب التكنولوجي لمؤسسة "سيال" قبل التحاق الأجانب.

الجدول رقم (106) - نقص الجانب التكنولوجي لمؤسسة "سيال" -

النسبة	التكرار	الجانب التكنولوجي
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

إن نسبة 70% من العمّال الأجانب الذين صرحوا بنقص في الجانب التكنولوجي للمؤسسة هذا مقارنة مع الذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 30% وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى.

• يتبين لنا من خلال هذه النسب عدم اهتمام العمّال الجزائريين بالتطور التكنولوجي الذي يحدث بالبيئة الخارجية، فرغم ما للجانب التكنولوجي من مزايا في تحقيق الفعالية التنظيمية إلا أن الجزائريين لا يولون لذلك أهمية وهذا ما لاحظته الأجانب عند دخولهم والتحاقهم بالمؤسسة حيث أنهم لاحظوا عدم استفادة الجزائريين من التطورات التكنولوجية التي تحدث يوميا

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، مرجع سابق، ص 200.

وبالخصوص في جانب عملهم الذي يتعلق بتصفية وتوزيع المياه، هذا الجانب الذي يتطلب
تكنولوجيات وتقنيات تسهل هذه العملية.

1-3- الجانب التسييري:

كنا قد تكلمنا سابقا عن أهمية العملية التسييرية في تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما كنا قد
تكلمنا عن الهدف الأساسي الذي من أجله جاء الأجانب والذي يتمثل أساسا في تكوين
الإطارات الجزائرية لتمكينهم من تسيير المؤسسة بعد مغادرتهم، لذا نسعى من خلال هذه النقطة
إلى معرفة ما إذا وجد الأجانب فعلا نقص في الجانب التسييري أم لا.

الجدول (107) - نقص الجانب التسييري لمؤسسة "سيال"

النسبة	التكرار	الجانب التسييري
85%	17	نعم
15%	03	لا
100%	20	المجموع

إن نسبة 85% من العمّال الأجانب الذين صرحوا بنقص الجانب التسييري، هذا مقارنة
بالذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 15%.

• يتبين لنا بوضوح نقص الجانب التسييري من قبل الجزائريين، حيث أن إجابة أغلب الفرنسيين
بوجود نقص في الجانب التسييري دليل على عدم تمكن الإطارات الجزائرية من تسيير المؤسسة
تسييرا يليق بطبيعة نشاطها هذا النشاط الذي يتطلب كفاءات وقدرات عالية. ولعل هذا هو
السبب الرئيسي الذي جعل السلطات الجزائرية تستند بمسير أجنبي لتتمكن من الوصول إلى
الفعالية التنظيمية.

1-4- ذهنيات العمّال الجزائريين:

إن لطبيعة التفكير التي يمتاز بها فرد ما دور في وصوله إلى غاياته وأهدافه أو عدم
وصوله لذلك، ونفس الشيء بالنسبة لأي مؤسسة فإن لطبيعة التفكير التي يمتاز بها عمالها دور

في وصولها لغاياتها أم عدم وصولها لذلك، ومن خلال هذا العنصر نحاول اكتشاف وجود الأجانب أم عدم وجودهم لصعوبة في التأقلم مع الذهنيات الجزائرية.

الجدول رقم (108) - ذهنيات العمّال الجزائريين -

الذهنيات العمّال	التكرار	النسبة
نعم	14	70%
لا	06	30%
المجموع	20	100%

إن نسبة 70% من العمّال الأجانب الذين صرحوا بوجودهم لنقص في ذهنيات العمّال الجزائريين، هذا مقارنة بالذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 30%.
 • يتبيّن لنا من خلال هذه النسب لوجود ذهنيات متأخرة في التفكير الجيد لمستقبل المؤسسة ولعل هذا ما أعاقها من الوصول إلى الفعاليّة قبل وصول الأجانب، حيث أن لطبيعة التفكير الذي قد يكون عند المسيرين دور في التأخر للوصول إلى الفعاليّة التنظيمية وهذا ما وجده الأجانب عند التحاقهم بمؤسسة "سيال".

2- وجود فروقات ما بين ثقافة التسيير "الجزائرية والفرنسية":

نحاول من خلال هذا العنصر معرفة وجود فروقات ثقافية أم لا ما بين ثقافة التسيير "الجزائرية والفرنسية" وذلك حسب رأي الأجانب في ذلك.

الجدول رقم (109) - وجود فروقات ما بين ثقافة التسيير الجزائرية والفرنسية -

فروقات ثقافية	التكرار	النسبة
نعم	05	25%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

إن نسبة 75% من العمّال الأجانب الذين صرحوا بعدم وجود فروقات ثقافية ما بين ثقافة التسيير الجزائرية وثقافة التسيير الفرنسية، هذا مقارنة بالذين صرحوا بوجود فروقات ثقافية حيث نجد نسبة 25%.

• ما يمكننا أن نفسّر به هذه النسب هو تقبّل الطرفين للعمل مع بعضهما البعض حيث أن تصريح الأجانب لعدم وجود أي فروقات ثقافية ما بين الطرفين دليل على تقبّل الجزائريين للفرنسيين وأيضاً دليل على عدم وجود صعوبة في حدوث التأقلم ما بينهما، حيث أنه من المعروف لدى الجميع اختلاف الثقافة التسييرية الجزائرية عن الثقافة التسييرية الفرنسية إلا أن المسيرّ الفرنسي نفى وجود ذلك ممّا يدل أكثر على رغبة العمّال الجزائريين في الاستفادة من الخبرات والكفاءات الفرنسية.

3- معرفة العمّال الأجانب للجزائر قبل العمل بمؤسسة "سيال SEAL":

نسعى من خلال هذا العنصر نحو معرفة ما إذا كان للعمال الأجانب معرفة بالجزائر قبل العمل بمؤسسة "سيال" وذلك بهدف التحقق من مدى الرغبة الجدية في العمل بالمؤسسة أم لا، حيث لا يمكن لشخص ما أن يتقبّل العمل بمكان ما إذا لم يكن مقتنع تماماً بذلك المكان.

الجدول رقم (110) - معرفة العمّال الأجانب للجزائر قبل الالتحاق بمؤسسة "سيال" -

النسبة	التكرار	معرفة الأجانب للجزائر
55%	11	نعم
45%	09	لا
100%	20	المجموع

إن نسبة 55% من العمّال الأجانب الذين صرحوا بمعرفتهم للجزائر قبل التحاقهم للعمل بمؤسسة "سيال" هذا مقارنة بالذين صرحوا عكس ذلك حيث نجد نسبة 45%.

• بالرغم من عدم وجود فرق كبير ما بين النسبتين إلا أن أكبر نسبة من الأجانب الذين صرحوا بمعرفتهم للجزائر هي أكبر نسبة، وهذا دليل على رغبتهم الجدية في العمل بمؤسسة "سيال" وقدرتهم على العطاء أكثر بهدف الوصول إلى الفعاليّة التنظيمية والرفع منها.

4- الإضافات التي قدمها المسيرين الأجانب لمؤسسة "سيال" SEAL:

نحاول الآن من خلال هذا العنصر نحو معرفة أهم الايجابيات التي قدمها المسيرين الأجانب لمؤسسة "سيال" كما نحاول معرفة النقاط التي تمت استفادة الجزائريين منها من قبل الأجانب.

الجدول رقم (111) - الإضافات التي قدمها المسيرين الأجانب لمؤسسة "سيال" -

النسبة	التكرار	ايجابيات التسيير الفرنسي
31.42%	11	الجانب التقني
11.42%	04	الجانب الإداري
17.14%	06	الجانب التنظيمي
28.57%	10	الجانب التسييري
00	00	أخرى
100%	35	المجموع

ملاحظة: زيادة نسبة العينة راجع لإجابة المبحوثين عن أكثر من اقتراح.

إن نسبة 31.42% من العمال الأجانب الذين صرحوا بتقديمهم للعديد من المساعدات التي تتعلق بالجانب التقني للمؤسسة، هذا مقارنة مع الذين صرحوا بتقديمهم لمساعدات تخص الجانب التسييري حيث نجد نسبة 28.57% ونسبة 17.14% عند الذين صرحوا بتقديمهم لمساعدات تخص الجانب التنظيمي، أما الجانب الإداري فنجد نسبة 11.42%.

• يتضح لنا جليا من خلال هذه النسب استفادة مؤسسة "سيال" من الجانب التقني كثيرا، فيما أن مؤسسة "سيال" تتطلب كثيرا الاهتمام بالجانب التقني فإن استفادتها من هذا الجانب كان من أكبر النسب التي صرح بها الأجانب، وفي مقابل ذلك لا يمكننا أن ننفي وجود نسبة معتبرة من الأجانب الذين صرحوا بتقديمهم للعديد من المساعدات التي تتعلق بالجانب التسييري للمؤسسة

ومن هنا يمكننا القول أن لوجود الأجانب دور كبير في وصول مؤسسة "سيال" لما هي عليه من فعالية تنظيمية فلم تترك جانبا ولم تسهم إسهامات ايجابية به.

5- الصعوبات التي واجهت المسيرين الأجانب بمؤسسة "سيال" SEAAL:

لا يكفينا أن ننفي أو نتجاهل وجود العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه الفرد منا عند التحاقه بمكان عمل جديد، فكيفما إذا كان هناك انتقال من مكان عمل إلى مكان عمل آخر من مجتمع إلى مجتمع آخر. فنفس الشيء بالنسبة للعمال الأجانب حيث أن انتقالهم من بلد إلى بلد آخر قد يؤدي بهم إلى التعرض للعديد من المشاكل وبالخصوص التي تتعلق بمجال العمل. لذا حاولنا من خلال إدراجنا لهذا العنصر معرفة أهم الصعوبات التي واجهت الأجانب عند التحاقهم بمؤسسة "سيال"، وهذا ما سيتم معرفته من خلال النسب المعبرة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (112) - الصعوبات التي واجهت المسيرين الأجانب بمؤسسة "سيال" -

الصعوبات	التكرار	النسبة
الجانب الاجتماعي	09	39.13%
الجانب التقني	11	47.82%
أخرى	03	13.04%
المجموع	23	100%

إن نسبة 47.82% من العمال الأجانب الذين صرحوا بمواجهتهم للعديد من الصعوبات التي تخص الجانب التقني، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنهم واجهوا صعوبات تخص الجانب الاجتماعي حيث نجد نسبة 39.13%، بينما الذين صرحوا بأنهم واجهوا صعوبات تخص جوانب أخرى فنجد نسبة 13.04%.

• ما يمكن تفسيره لهذه النسب التي تتعلق بأهم الصعوبات التي واجهت الأجانب أن أكبر نسبة منهم صرحت بمواجهتها للعديد من الصعوبات التي تخص الجانب التقني وهذا دليل على عدم قدرة المسيرين الجزائريين من إدارة وتسيير المؤسسة وخصوصا ما تعلق بالجانب التقني، لذا وجدنا أن أكبر نسبة من العمال الأجانب صرحوا بمواجهتهم لصعوبات تتعلق بالجانب التقني

كما يتبين لنا أيضا الهدف الأساسي الذي من أجله جاءوا والذي يتمثل في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسة "سيال"، أما الجانب الاجتماعي فوجدنا أيضا نسبة معتبرة ممن صرحوا بوجود صعوبات تخص هذا الجانب مما يدل أيضا على دور الأجانب في هذا الجانب الاجتماعي والذي يلعب هو الآخر دورا أساسيا في الوصول إلى الفعالية التنظيمية.

6- تصور الأجانب لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرتهم:

بعدما كنا قد عرفنا رأي الجزائريين لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرة الأجانب نحاول الآن معرفة رأي الأجانب في ذلك، والجدول الموالي يبين لنا ذلك.

الجدول رقم (113) - تصور الأجانب لمستقبل مؤسسة "سيال" بعد مغادرتهم-

النسبة	التكرار	تصور مستقبل المؤسسة
85%	17	تطور أكثر
15%	03	تدهور
00	00	أخرى
100%	20	المجموع

إن نسبة 85% من العمّال الأجانب الذين صرحوا بتصورهم لمستقبل زاهر ومتطور للمؤسسة من بعد مغادرتهم، هذا مقارنة بالذين صرحوا بأنهم يتصورون مستقبلا متدهورا لها حيث نجد نسبة 15%، بينما انعدمت في وجود حالات أخرى.

• يتّضح لنا من خلال هذه النسب ثقة العمّال الأجانب في تكوينهم للإطارات الجزائرية، حيث أن إجابة أغلبهم بتصورهم لمستقبل زاهر ومتطور للمؤسسة دليل على ثقتهم الكبيرة في أداء المهام الموكلة إليهم وأيضا دليل على وجود إطارات جزائرية مؤهلة قادرة على تسيير المؤسسة بعد مغادرة الأجانب. ولعل هذا ما جعل اغلب العمّال الأجانب يتصورون بأن هناك مستقبل زاهر لمؤسسة "سيال".

7- فعالية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات حسب رأي المدير العام لمؤسسة "سيال"
"جون مارك جوان":

بعدها كنا قد تطرقنا لفعالية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات من خلال أخذنا لآراء كل من العمّال الجزائريين والعمّال الأجانب نحاول الآن ومن خلال هذا المقال الصحفي لـ "محمد شريف لحشيشي" معرفة رأي المدير العام لمؤسسة "سيال" حول هذه الفعالية. "الماء هو قضية الجميع"،* عنوان مقال من صحيفة "الحرية" تكلم فيه المدير العام لمؤسسة "سيال" عن العديد من القضايا التي تخص مجال تسيير قطاع المياه بالجزائر العاصمة وقد تطرق للنقاط التالية:

- قدرة مؤسسة "سيال" على تجميع وتحويل ومعالجة المياه، حيث أنه في سنة 2006 عند إبرام الشراكة ما بين (الجزائرية للمياه) و(الديوان الوطني للصرف الصحي) وصلت قنوات الصرف الصحي للماء بالجزائر العاصمة إلى 06% فقط بينما اليوم فتصل نسبتها إلى 60%: يتبين لنا من خلال هذا التصريح فعالية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات في تسيير قطاع المياه حيث أن ارتفاع نسبة قنوات صرف المياه دليل واضح على هذه الفعالية كما أن الفرق بين النسب كبير جدا مما يبين لنا عدم قدرة المسيرين الجزائريين لوحدهم من إدارة هذا القطاع هذا ما جعل السلطات الجزائرية تستند بهذا الشريك الفرنسي الذي ساهم فعلا في تحقيق هدف المؤسسة.

- القضاء على القمامة المنتشرة بالشواطئ والقدرة على فتح 71 شاطئ وهكذا إعطاء الجزائر العاصمة الصورة المثالية في قطاع تسيير المياه: يتضح لنا من هذا التصريح اعتزاز وافتخار المدير بقدراتهم التسييرية في تسيير قطاع المياه كما تتضح لنا أيضا الفعالية في الأداء.

- القدرة على إنجاز نظام 24/24 سا في توفير المياه للسكان، حتى أن هذا النجاح لم يصدقه سكان العاصمة: يبدوا واضحا ثقة المدير العام لمؤسسة "سيال" من قدراتهم التسييرية لقطاع المياه فهذا التصريح واضح على فعاليتهم وقدراتهم في إدارة هذا المجال.

* محمد شريف لحشيشي، "الماء هو قضية الجميع"، صحيفة الحرية، الجزائر، 23 جوان 2014، ص 07.

- تعقدّ وضع المياه في البداية كان سبب في تحفيزنا وقدرتنا على الوصول لما نحن عليه من نجاح وفعاليّة: يتبيّن لنا من خلال هذا التصريح الاعتراف الكلي والتام لمدير مؤسسة "سيال" على قدراتهم في نجاح قطاع المياه بالعاصمة، هذا القطاع الذي كان جدّ متدهورا ولكن بفضل هذا التسيير بالمؤسسات "متعدّد الثقافات" استطاعت "سيال" الوصول إلى الفعاليّة التنظيمية.

- الوصول إلى الفعاليّة التي وصلنا إليها اليوم راجع لقيام كل الأطراف المتعاقدة بالأدوار الموكلة إليهم: في هذا التصريح للمدير اعتراف تام من قبله لدور كل الجهات المتعاقدة في الوصول إلى ما وصلت إليه "سيال" فهو لا يرجع نجاحها لقدراته فقط أو قدرات الأجنبي فقط وإنما راجع لكل العاملين المتعاقدين والعاملين بمؤسسة "سيال".

- صرح المدير بعدم وجود مشاكل فيما يخص المياه في الأشهر القادمة، لأن مصادر المياه موجودة وما دامت موجودة فالباقي كله سهل، وركز كثيرا على مشكلة النفايات الموجودة في مجاري المياه، فدعى إلى ضرورة وضع (اليد في اليد) ومساعدة السكان لهم حتى يتمكنوا من تسيير هذا القطاع تسييرا جيّدا وكما ينبغي: هنا يبدوا أيضا واضحا ثقة المدير "جون مارك جوان" في قدرتهم على تسيير هذا القطاع دون أي مشاكل، سوى وجود مشكل النفايات الذي يتطلب دائما العمل من قبلهم لذا دعى إلى ضرورة وضع اليد في اليد للحد من هذه الظاهرة التي لها العديد من الآثار السلبية وخصوصا على تسيير قطاع المياه.

من هنا ومن خلال ما سبق يتبيّن لنا جليا فعاليّة التسيير بالمؤسسات متعدّدة الثقافات في أداء المهام الموكلة إليهم، ودليل ذلك كله تصريح العمّال الجزائريين بذلك، وأيضا تصريح الأجنبي، وفي الختام تصريح تام للمدير العام للشركة.

خلاصة

في ضوء ما سبق عن تحديدنا لمفهوم **الفعالية التنظيمية** ومؤشراتها، يمكننا القول أن هذا المفهوم قد لقي العديد من الاهتمام من قبل الكثير من المفكرين والباحثين في مجال المؤسسة سواء من قبل علماء الاقتصاد والتسيير، أم علماء النفس التنظيمي، أم علماء الاجتماع، هادفين بذلك إلى معرفة السبل والطرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى **الفعالية التنظيمية**، هذا المفهوم الذي يصعب قياسه وخصوصا بالمؤسسات التي تضم **التعدد الثقافي**، حيث أن تواجه ثقافات مختلفة تعمل مع بعضها البعض في مؤسسة واحدة من شأنه أن يولد لنا العديد من الصراعات والنزاعات حول مفاهيم العمل، إلا أن لصرامة التسيير التي قد تكون قائمة بالمؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق **الوحدة التنظيمية** من خلال ثقافتها التسييرية قد يحد من شدة التوتر والصراع.

وقد كنا قد بيّنا في هذا الفصل مدى فعالية التسيير الأجنبي بمؤسسة "سيال" وفيما تتمثل أهم الإضافات التي جاء بها هذا التسيير لغرض تحقيق **الفعالية التنظيمية**، مركزين في ذلك على آراء العمّال الجزائريين، إضافة إلى تصورات الأجانب لمدى تحقيقهم لذلك.

خلاصة

الدراسة

خلاصة

يشير مفهوم **التعدّد الثقافي** بالمجتمع إلى تعايش أجناس بشرية مختلفة من مجتمعات مختلفة في مجتمع واحد، وينتج عادة هذا التعدّد الثقافي من جزاء ظاهرة مسّت كل المجتمعات وهي ظاهرة **العولمة**، هذه الأخيرة التي كان لها الأثر الكبير سواء السلبي أم الإيجابي على تطور وتقدم المجتمعات، ومن نتائج هذه العولمة وجود **التعدّد الثقافي** الذي قد يكون نتيجة عولمة وانتشار السلع التي تحمل معها ثقافات مجتمعات أخرى، أو من خلال انتقال الموارد البشرية بين المجتمعات وهكذا يحدث ما يعرف بالتعدّد الثقافي الذي يمس **الهوية الثقافية** للأفراد وأيضاً يرتبط وجود التعدّد الثقافي كثيراً بمجال العمل، حب أن انتقال الموارد البشرية لغرض العمل بمجتمعات أخرى من الأسباب التي تؤدي إلى وجود **التعدّد الثقافي** بالمؤسسات، هذه الأخيرة التي قد تواجه العديد من المشاكل لضبط وتوحيد هذا **التعدّد الثقافي** والذي لا يمكن أن يكون إلا من خلال وجود نظام تسييري قوي يستطيع تحديد **الثقافة المؤسسية** القوية التي تحد من وجود المشاكل والصراعات ما بين العمال، وهكذا فإن لنمط التسيير القائم بأي مؤسسة الدور الكبير والفعال في ضبط وتوحيد **التعدّد الثقافي** الذي عوض أن يكون مصدر قلق وتوتر للمسيرين سيكون مصدر نجاح وإلهام بيد المسيرين الذين يستطيعون من خلاله تحقيق **الفعالية التنظيمية**.

وهكذا فإن موضوع دراستنا والذي يتمحور حول موضوع **"تعدّد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير"** يركز على متغيرين أساسيين هما: **التسيير**، و**التعدّد الثقافي** بالمؤسسة وقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة **"سيال"** وهي مؤسسة خدماتية تعمل لغرض تصفية وتوزيع المياه، وتضم هذه المؤسسة تنوع بشري ثقافي، أي أنها تضم نوعين من الثقافة (ثقافة محلية جزائرية) و(ثقافة أجنبية فرنسية) تعمل كلها لغرض تحقيق **الفعالية التنظيمية** للمؤسسة والتي تتمثل أساساً في توفير المياه للسكان، حيث أن مشكل المياه وعدم توفرها لدى سكان الجزائر العاصمة من الأسباب التي جعلت السلطات الجزائرية تبحث عن السبب في ذلك ولذا لجأت إلى الاستناد بهذا الشريك أو لنقل المسير الأجنبي للأغراض التالية:

- 1- البحث عن الأسباب التي أدت إلى نقص المياه عند السكان.
- 2- معالجة مشكل توفر المياه لدى السكان.
- 3- تكوين الإطارات الجزائرية لغرض استلام عملية التسيير من بعد مغادرة الأجانب.
بعد معرفتنا للأسباب التي جعلت الدولة الجزائرية تستند بهذا الشريك الأجنبي توجّهنا نحو معرفة مدى تحقيق هذه الأهداف من خلال إجرائنا لهذه الدراسة بالمؤسسة وقد تم التوصل للعديد من النتائج التي كانت إجابات للعديد من الأسئلة التي تم وضعها في بداية الدراسة والتي تتمثل أساسا فيما يلي:
- 1- إن التسيير القائم بمؤسسة "سيال" هو تسيير متعدد الثقافات أي أنه تسيير مشترك ما بين المسيرين الأجانب والمسيرين الجزائريين.
- 2- يفرض هذا التسيير القائم بالمؤسسات متعدّدة الثقافات نظام قيم وقواعد خاصة به فهو يفرض إتباع ما تنص عليه الثقافة التسييرية، من نظام للرقابة، وتجنّب العمال الوقوع في المشاكل من خلال تبني نظام قيم وقواعد منصفة وغير ظالمة.
- 3- تقادي الأجانب سلوك أي سلوكات وأفعال منافية للثقافة المحلية.
- 4- تمنح مؤسسة "سيال SEAL" أجورا متوسطة للعمال مثلها مثل باقي المؤسسات فليس هناك أي فرق مع غيرها من المؤسسات عدا مؤسسة (سونالغاز وسوناطراك) أو بعض المؤسسات الخاصة التي تمنح أجورا مرتفعة.
- 5- صعوبة العمل بمؤسسة "سيال SEAL"، فالعمل بهذه المؤسسة ليس بالعمل السهل هذا ما جعل العديد من العمال يرون بأن أجورهم لا تتناسب مع طبيعة العمل الذي يؤدونه.
- 6- عدم رضا العمال عن أجورهم بمؤسسة "سيال SEAL"، ولعل أن ذلك راجع خصوصا إلى عدم ملائمة أجورهم مع طبيعة الأعمال التي يؤدونها.
- 7- اعتماد هذا التسيير القائم بالمؤسسات متعدّدة الثقافات على سياسة تكوين العمال، وهو الهدف الأساسي الذي جاء من أجله التسيير الأجنبي، فهو يهدف إلى تكوين الإطارات

الجزائرية، لذا فهو يركز خصيصا على هذا المبدأ وهذه السياسة التي تعتبر من أهم الحوافز المعنوية، التي تزيد من إنتاجية العامل.

8- وجود سياسة الترقية بمؤسسة "سيال SEAL" هذه السياسة التي يعتبر كلا المسيرين (الجزائري والأجنبي) مسؤولا عنها، فهي تكون على أساس علمي وعملي عند الأجانب بينما عند المسيرين الجزائريين تكون على أساس صداقات وعلاقات خاصة.

9- رغبة أغلب العمال بمؤسسة "سيال SEAL" في تغيير المؤسسة في حالة احتمال وجود مؤسسة أخرى تمنح أجرا أكثر، إلا نسبة قليلة منهم ممن صرحوا برفض ذلك وفاء وولاء للمؤسسة من جهة، ورغبة في الاستقرار الوظيفي من جهة أخرى.

10- فعالية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات وذلك نظرا لما يلي:

✓ تصريح أغلب العمال الجزائريين بأن هذا التسيير هو تسيير جيد.

✓ جلب هذا التسيير للعديد من الإضافات التقنية.

✓ تصريح أغلب العمال الجزائريين بكفاءة التسيير الأجنبي من خلال الزيادة في نسبة نجاح المؤسسة من سنة إلى أخرى.

✓ تصريح العمال الأجانب بنقص في جميع قطاعات المؤسسة عند التحاقهم وتغطيتهم لهذا النقص ساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

✓ التصور الإيجابي لمستقبل المؤسسة من بعد مغادرة الأجانب دليل على قيام الأجانب بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وخصوصا تكوين الإطارات الجزائرية التي ستتولى إدارة المؤسسة بعد مغادرة الأجانب.

✓ التصريحات العلنية لمدير مؤسسة "سيال" على مدى تحقيقهم للفعالية التي كانت تنقص مؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم:

1. سورة الأنبياء، الآية 03.

قائمة الكتب باللغة العربية

1. إس-س-دوب، **التغير الاجتماعي**، ترجمة عبد الهادي الجوهري، أحمد النكلوي وآخرون، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 1998.
2. إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، **الإدارة مفاهيمها، وأنواعها، عملياتها**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
3. أحمد أبو زيد، **محاضرات في الأنثروبولوجيا الثقافية**، بيروت: دار النهضة العربية، 1978.
4. أحمد بدر، **أصول البحث العلمي و مناهجه**، ط 09، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1996.
5. أحمد صقر عاشور، **الإدارة العامة (مدخل بيئي مقارن)**، بيروت: دار النهضة العربية، 1979.
6. آدم سميث، **بحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم**، ترجمة: حسيني زينه، بيروت: معهد الدراسات الإستراتيجية، 2007.
7. أسامة ظافر كبارة، **برامج التلفزيون والتنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال**، محمد منير سعد الدين بيروت: دار النهضة العربية، 2003.
8. إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة (أهمية، التنظيم، ديناميكية الهياكل)**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
9. أشرف صبحي عبد العاطي، عمرو علي حسن، **المياه والتنمية الاقتصادية**، ط2، مصر: دار مكتبة الإسرائ، 1999.
10. آلان وليمز، سالي وود وارد وآخرون، **إدارة التغيير بنجاح (استخدم النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير)** ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
11. أنتوني غدنز، **علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)**، ط4، ترجمة: فايز الصياغ، لبنان: مؤسسة ترجمان، 2005.
12. أندرو إيجار وبيتر سيدجويك، **موسوعة النظرية الثقافية (المفاهيم والمصطلحات الأساسية)**، ترجمة هناء الجوهري ومحمد الجوهري، عمان: المركز القومي للترجمة، 2009.

13. أنطوني كينج، الثقافة والعولمة والنظام العالمي، ترجمة: شهرت العالم وآخرون، القاهرة: المشروع القومي للترجمة، 2001.
14. بشير عباس العلق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
15. بوب نيلسون، 1001 طريقة لشحن طاقات الموظفين، ترجمة: عبد الكريم العقيل، فلسطين: مكتبة الجريز، 2001.
16. بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الأردن: دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000.
17. تهاني حسن عبد الحميد الكيال، الثقافة والثقافات الفرعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997.
18. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الإسكندرية: دار الجامعية، 2002.
19. جان بيير قارني، عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، القاهرة، دار المصرية اللبنانية، 2003.
20. جباره عطية جباره، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، 2001.
21. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2002.
22. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية: دار الجامعية، 2006.
23. جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: دار الجامعية، 2006.
24. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية: دار الجامعية، 2002.
25. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيون، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
26. جيل فريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أسنام محمد الأسعد، لبنان: دار النجار، 2001.
27. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، عمان: دار الحامد للنشر، 2004.
28. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006.

29. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع النفسي (المجتمع، الثقافة، الشخصية)، الإسكندرية مؤسسه شباب الجامعية، 2005.
30. حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، ط 10، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
31. حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال (دراسات في العولمة والاتصال والمناجمنت الحديث)، الجزائر: دار الخلدونية، 2006.
32. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)، بيروت: دار النهضة العربية 1981.
33. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط2، الجزائر: د. م. ج، 2003.
34. خامد خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: دار الجسور للنشر والتوزيع 2008.
35. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
36. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
37. دافيد سيفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ط2، القاهرة: مكتبة نهضة الشروق، 1980.
38. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغير (مفاهيم ومناظرات في التغير)، ترجمة: عمارة تحية، ط2، مصر دار الفجر للطباعة والنشر، 1999.
39. دوجلاس ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ (المبادئ و الإستراتيجيات والرؤى)، ترجمة عبد الحاكم أحمد الخزامي، ط2، مصر إيتراك للنشر والتوزيع، 2004.
40. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
41. رشيد واضح، المؤسسة التشريعية الجزائري بين النظرية والتطبيق، الجزائر، الجزائر: دار هومة، 2003.
42. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار هومه للطبع والنشر، 2000.
43. زغدود علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، ط2، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1987.

44. زكريا الشرييني، يسرية صادق، تنشئة الطفل (سبل الوالدين في معاملته و مواجهة مشكلته)، القاهرة دار الفكر العربي، 2001.
45. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2005.
46. زياد خليل، الأمن المائي والأمن الغذائي العربي (مياه في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بدائل الحروب والتنمية)، بيروت: دار النهضة العربية، 2009.
47. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة والنشر، 2006.
48. سامية حسن الساعاتي، الثقافية والشخصية (بحث في علم اجتماع الثقافي)، ط2، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983.
49. سامية محمد جابر، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية (ب ت).
50. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار وائل، 2004.
51. سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
52. السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة: دار المعارف، 1975.
53. السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994.
54. السيد عبد الحميد عطية، مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
55. شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجمة : رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، المملكة العربية السعودية: دار المريخ ، 2006.
56. شفيق محمد، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1985.
57. شفيق محمد، البحث العلمي الأسس، الإعداد، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
58. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر 2007.
59. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد، 2005.
60. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع ، (ب ت).

61. صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت: دار النهضة العربية، (ب ت).
62. ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية و التصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، الجزائر: دم.ج، 2001.
63. طارق طه، الإدارة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
64. طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع (ب ت).
65. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (ب ت).
66. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1971.
67. عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري (منظور تطبيقي)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 1995.
68. عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية (دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية)، لبنان: دار النهضة العربية (ب ت).
69. عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، الأردن: دار اليازوري، 2008.
70. عبد الباري الدرة، "العولمة وإدارة التعدد الحضاري والثقافي في العالم وحماية الهوية العربية الإسلامية" المؤتمر العلمي الرابع لكلية الآداب والفنون (الثقافة العربية بين العولمة والخصوصية)، عمان، جامعة فيلادلفيا، كلية الآداب، 1998.
71. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: دم.ج، 2002.
72. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
73. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
74. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوثائق والممارسات الإدارية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
75. عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، الجزائر: مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2005، 2006.
76. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، بيروت: دار النهضة العربية، 1999.
77. عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

78. عبد الناصر محمد علي حمود، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
79. عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي) الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2001.
80. عدلي علي أبو طاحون، في التغيير الاجتماعي (المفاهيم و النظريات - الاتجاهات والأنماط- الاستراتيجيات- الآثار و المعوقات - المردودات والتكاليف القياس)، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1997.
81. على إبراهيم الأخضر، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، دمشق: دار ابن كثير للطباعة والنشر (ب ت).
82. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
83. علي شريف، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998.
84. علي شريف، منال الكردي، أساسيات و تنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
85. علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع و الثقافة و الشخصية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1984.
86. علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، 2003.
87. علي عبد الرزاق جليبي، السيد عبد العاطي السيد وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998.
88. علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار الإسكندرية، 1976.
89. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار وائل للنشر، 2002.
90. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، بيروت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994.
91. غرابية فوزي وآخرون، أساليب البحث العلمي في الاجتماعية والإنسانية، ط3: عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
92. فادية عمر الجولاني، التغيير الاجتماعي (مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغيير)، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1997.
93. فاطمة المنتصر الكتاني، الاتجاهات الوالدية في التنشئة الاجتماعية (علاقتها بمخاوف الذات لدى الأطفال)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، (ب ت).

94. فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
95. فضيل دليو، دراسات في المنهجية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
96. فيروز زارقة وآخرون، في منهجية البحث الاجتماعي (سلسلة البحوث الاجتماعي)، الجزائر، مكتبة إقرأ، 2007.
97. قبارى محمد إسماعيل ، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر (مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية)، الإسكندرية: منشأة المعارف ، 1988.
98. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الأردن: دار وائل للنشر، 2004.
99. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2006.
100. كمال آيت منصور، عقد التسيير، الجزائري: دار بلقيس، 2012.
101. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الأردن: دار الشروق، 2003.
102. مايكل كارينرس، لماذا ينفرد الإنسان بالثقافة؟ (الثقافات البشرية: نشأتها وتنوعها)، ترجمة: شوقي جلال، الكويت: عالم المعرفة، 1990.
103. محفوظ جوده ومحسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، الأردن: دار وائل للنشر، 2004.
104. محمد إبراهيم عيد، الهوية والقلق والإبداع، القاهرة: دار الأزرية، 2002.
105. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، 2008.
106. محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005.
107. محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام (استقلالية المؤسسات)، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
108. محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية وقضايا الإنسان والهوية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
109. محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن: دار الحامد، 2006.
110. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006.
111. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الإسكندرية: فلمنج للطباعة، (ب ت).

112. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع 2007.
113. محمد رسلان جيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
114. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط1، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
115. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ط3، ج1، الجزائر: د. م. ج، 2001.
116. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2004.
117. محمد سمير عبد الحميد، علم النفس الاجتماعية (أهدافه، اتجاهاته)، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
118. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997.
119. محمد صبحي، الخصخصة، ماذا؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟ ط2، لبنان: جامعة عين شمس، 1999.
120. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
121. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية) الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
122. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية (نماذج تطبيقية) الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
123. محمد عبد المعبود المرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990.
124. محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005.
125. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1982.
126. محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد (الرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص)، عمان: شركة المطابع النموذجية، 1990.
127. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
128. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
129. محمد يسري، إبراهيم دعبس، تلوث المياه وتحديات الوجود، ط2، الإسكندرية: دار الندوة، 1992.
130. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005.

131. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر 2004.
132. مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي (دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.
133. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
134. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان: الشروق، 2000.
135. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة ، الأزاريطة: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
136. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)، طرابلس: الجامعة المقترحة، 2003.
137. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، الجزائر دار القصبه للنشر، 2008.
138. موسى اللوزي، التطوير التنظيم (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2003.
139. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، الجزائر دار المحمدية العامة، 2004.
140. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر: دار المحمدية، 1998.
141. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
142. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، الجزائر: دار المحمدية العامة، (ب ت).
143. نبيل السمالوطي، علم اجتماع التنمية، بيروت: دار النهضة العربية، 1981.
144. نظيمة أحمد سرحان، منهاج الخدمة الاجتماعية لحماية البيئة من التلوث، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005.
145. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
146. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، دار العلوم، 1980.
147. نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: حسن حسيني محمود، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.

148. الهادي خالدي ، عبد المجيد قدي ، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، الجزائر دار هومه للطبع والنشر والتوزيع 1996.
149. هارلمبس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة: حاتم حميد محسن، سوريا: دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
150. هاني عبيد، الإنسان والبيئة (منظومات الطاقة والبيئة والسكان)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ص2000.
151. يورك برس، إدارة التغيير، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، 2005.
152. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، (ب ت).

قائمة الكتب باللغة الفرنسية

1. Abdelhak lamri, **Gérer L'entreprise Algérienne En Economie De Marché**, Alger post -comme, 1993.
2. Ahmed Bouyacoub, **La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie** Alger : O.P.U, 1987.
3. Ahmed Hani, **économie de L'Algérie**, indépendante, Alger : ENAG, 1991.
4. Alain Meignant, **Ressources Humains (Déployer la stratégie)**, Paris : liaison, 2000.
5. Alain Touraine, **pour la sociologie**, Parie : Edition seuil, 1974.
6. Alfred Sauvy, **Bureaux et Bureaucratique (que sais je)**, Paris : P.U.F.1967.
7. Benachenhou Abdelatif, **planification et développement en Algérie**, Alger : S.N.E.D 1980.
8. Bertrand Troadec, **Psychologie culturelle du développement**, Paris:armond colin 1999.
9. Boutefnouchet Mostafa, **La Socialisme dans l'entreprise**, Alger: O.P.U, 1982.
10. Bouzida Abderrahmane, **Industrie Mécanique et relation sociales dans le projet Algérien**, Alger : O.P.U, (S.D).
11. Cambemale Pascal et Alberto Tony, **Comprendre L'entreprise**, France : Nathan 1999.
12. Christian Marmuse, **Politique Générale (langages, intelligence, Modèle et choix stratégique)**, Paris: Economica, 1992.
13. Claude Alazard, Sabine Sépari, **contrôle de gestion**, 5^{ème} Edition, Paris : Dunod, 2001.
14. Cox Taylor (cultural diversity) theory Research and practice), Sanfrncisco Bertkohler, 1993.
15. Cuhe Denys, **La Notion de culture dans les sciences sociales**, Alger: Ed casbah 1998.

16. Dufau Jean, **Les entreprise publiques**, paris : Ed de l'actualité juridique, 1973.
17. Edgar Schein H, **Psychologie et Organisation**, Paris : Hommes et Techniques, 1971.
18. Edward Taylor, **La Civilisation primitive**, Paris, Rienwald, 1876.
19. Erik Homburger Erikson, **Adolescence et crise, la quête de l'identité politique**, paris Flammarion, 1971.
20. Frederick Taylor, **La direction scientifique des entreprises**, Alger : ENAG ,1992.
21. Gaston Guendet, **Dynamique De La Gestion**, Suisse : presse polytechnique romandes 1982.
22. Georges Nizard, **la métamorphose de l'entreprise**, Paris: économie, 1991.
23. Gilles Bressy et Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition, Paris: Dalloz 1998.
24. Guy. Rocher, **Introduction à la sociologie générale (l'action sociale)**. Paris: HMT 1968.
25. Hafsi Taibe, **Gérer L'entreprise Publique**, Alger : O.P.U, 1990.
26. Henri Fayol, **Administration industrielle et générale**, Alger : ENAG, 1990.
27. Hocine Benisad, **restructuration et réformes économiques (1979-1993)**, Alger O.P.U, 1994.
28. Ibn khaldoun, **discours sur l'histoire Universelle, Al Muqaddima**, Traduit par Monteil, Paris : Sindbad, 1978.
29. Lionel Collins, **Questions de contrôle**, Paris : PUF, 1999.
30. Luc Albarllo et al, **Pratique et méthodes de recherche en sciences sociales**, Paris Armond colin Editeur 1995.
31. Madeleine Grawitz, **Méthodes des Science Sociales**, Paris : Edition Dalloz ,8^{eme} Edition, 1990.
32. Malec Chabel, **la formation de l'identité politique**, Paris : P.U.F, 1986.
33. Maurice Thévent, **la culture d'entreprise**, Paris : PUF, 1993.
34. Melville Herskovits, **les bases de l'anthropologie culturelle**, Traduit par : François Vaudon, Paris : Edition Payot, 1967.
35. Mostapha Boutefnouchet, **le socialisme dans l'entreprise**, Alger : S.N.E.D, 1978.
36. Mustapha Bouziani, **L'eau de la Pénurie aux maladies**, Alger : Ed : Ibn Khaldoun 2000.
37. Nacer Boudiba, **le Management de la création à la gestion**, Alger : Houma, 2006.
38. Nicola Machiavelli, **The Prince**, New York: New American library of World Literature 1952.
39. Pascal Laurent et François Bouard, **Economie d'entreprise**, 3 Editions, Paris: BTS Tome, d'organisation, 1997.
40. Pascal Laurent et Français Bouard, **Economie d'entreprise**, 2 Editions, Paris: BTS Tome d'organisations, 1991.
41. Patrick Gilbert, Francis Guérin et AL, **Organisation et comportements (Nouvelles approches – Nouveaux enjeux)**, Paris : Dunod, 2005.
42. Paul De Bruyne, **cité dans huard pierre "Objectifs et Structure de Guidage de L'entreprise"**, Paris : CNRS, 1974.

43. R. Chemens, **Contribution à L'étude de L'entreprise et Contribution des Pouvoirs de décisions**, Paris : Jean François, 1961.
44. Rabah Nourddine, **la gestion socialiste des entreprises en Algérie**, Alger: O.P.U 1982.
45. Raymond Alain Trietart, **Le Management**, 7ème Edition, Alger: Dahleb, 1995.
46. Raymond Quivy, Luc Van Campenhout, **Manuel De recherche en sciences sociales** Paris: Dunod, 1988.
47. Sain Saulieu Renaud, **Sociologie de l'entreprise (presse de sciences po)**, 2ème Edition Paris: Dalloz, 1955.
48. Schwebing Philippe, **les communications de l'entreprise Au-delà de l'image**, Paris MC Graw-Hill, 1994.
49. Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 3ème édition, Paris : Dunod, 2004 P532.
50. Strategor, **Politique générale de l'entreprise**, 3ème édition, Paris : Dunod, 2004.
51. William Ouchi, **Théorie Z(faire face au défi japonais)**, Paris : Inter Edition, 1982.
52. Yves Dupuy, **Faire la recherche en contrôle de gestion**, Paris : Vuibert, 1999.

قائمة المجلات والصحف باللغة العربية

1. عبد الحفيظ مقدم، "الثقافة والتسيير"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 28-30/11/1992.
2. كمال فؤاد سعد، "الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الوطن العربي"، المجلة العربية للعلوم، العدد 27 جوان 1996.
3. لوكيا الهاشمي، بغلول زهير، "القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية العدد 07، قسنطينة، 1996.
4. محمد شريف لحشيشي، "الماء هو قضية الجميع"، صحيفة الحرية، الجزائر، 23 جوان 2014.
5. مرسوم وزاري رقم 85-164، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لمياه الشرب والصناعة والتطهير، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة في تاريخ 12 جوان، 1985.
6. مرسوم وزاري رقم 85-163، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للسدود، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة في تاريخ 12 جوان، 1985.
7. مرسوم وزاري رقم: 80-24، يتضمن إعادة هيكلة المؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في: 04/10/1980.
8. نذير بولقرون، "نحو تعميق وتوسيع تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، مجلة المجاهد الأسبوعية، العدد 1007، نوفمبر 1997، الجزائر.

قائمة المجلات والصحف باللغة الفرنسية

1. Aktouf Omar, "Mobilisation et culture de l'entreprise, in Personnel", ANDCP, Paris N°359, Avril 1995.
2. Caleb Rosado, "what do we mean: by managing diversity", work force diversity, hyderabad India: icafei university, 1993.
3. Liliana Fosalà, " Quête identitaire / ouverture culturelle dans la francophonie contemporaine : Patrick Chamoiseau ", Identité et multiculturalisme, N°= 1 Roumanie, 2009.
4. Pière Bourdieu, " L'identité de la Représentation ", in : actes de la recherche en science sociales, N°= 35, 1980.

رسائل الماجستير والدكتوراه باللغة العربية

1. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2004-2005.
2. بودراف مصطفى، التسيير المفوض والتجربة الجزائرية في مجال المياه، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة)، تخصص حقوق، جامعة الجزائر 01، 2011-2012.
3. بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة-، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
4. سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافية تكييف النموذج أم تكييف الموظف - حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر-، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2009-2010.
5. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2008.
6. صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2008.
7. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار (دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة)، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.

8. كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص علم الاجتماع، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
9. لندة لفحل، إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية - منظمة الصحة العالمية أنموذجا، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة)، تخصص علوم سياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013.
10. محسن زوييدة، "التسيير المتكامل للمياه كأداة للتنمية المحلية المستدامة - حالة الحوض الهيدروغرافي للصحراء-"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012/2013.
11. محسن زوييدة، التسيير المتكامل للمياه كأداة للتنمية المحلية المستدامة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة)، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

رسائل الماجستير والدكتوراه باللغة العربية

1. D.A, Duvant, identité et modèle de fonction de l'aide médico-psychanalytique (thèse de doctorat), université de Lille, 1980.

مواقع الانترنت

- www.startimes.com
- https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/...pdf.../renaud_sainsaulieu.pdf
- info@actformation.fr
- [worldeport2 @ unesco.org](mailto:worldeport2@unesco.org).

الملاحق

Ministère de l'enseignement Supérieure et la Recherche Scientifique

Université d'Alger -2-

Département de la sociologie

Questionnaire

N.B : Dans le but de rassembler des données pour qui est sujet thème, notre sujet d'étude de thèse de doctorat, nous attendons votre aimable participation pour l'enrichir et ce en répondant aux questions de ce questionnaire.

Nous précisons que votre inestimable participation nous aidera considérablement dans notre travail et se fera, par ailleurs dans le plus grand secret.

Veillez accepter d'avance notre salutation et remerciement pour votre coopération.

Titre du thème

La multiculturelle au sein de l'entreprise Algérienne

Et sa relation avec l'efficacité de la gestion

Etude sur terrain dans l'entreprise « SEAAL »

Résumé du thème :

A travers notre étude, nous essayons de traiter le sujet de la multiculturelle au sein de l'entreprise Algérienne et sa relation avec l'efficacité de la gestion cela dans le but de savoir comment faire la coordination entre deux cultures (locale et étrangère) et savoir aussi les plus importants des principes et bases de la culture de gestion étrangère ainsi que son rôle dans l'établissement de l'efficacité dans l'organisation c'est précisément dans cette optique que nous avons choisi votre entreprise notamment pour ce qu'elle porte comme diversité culturelle.

Sous la supervision du professeur : Le Docteur Bouzida Abderrahmane

Réalisé par l'étudiante : Seddiki Fatna

Année universitaire : 2014/2015

Poser l'insigne (X) devant la réponse qui correspond.

Premier chapitre : les coordonnées personnelles.

- 1- Sexe: Masculin Féminin
2- Age :.....
3- Diplôme obtenu:.....
4- D'année de travail : moins de 5 ans 5-10 ans plus de 10 ans
5- Le grade dans la fonction: Cadre Administratif Technicien

**Deuxième chapitre : l'identité de la gestion au sien de l'entreprise
multiculturelle**

- 6- Suivre ce type de gestion est-il ? obligatoire facultatif
7- Est-ce que ce type de gestion met les travailleurs sous surveillance ?
oui non
8- Quelles sont les autres choses que les employés doivent apprendre autre que le
coté technique ? la gestion moderne les valeurs de travail
9- Est que les gestionnaires étrangères ont des actions qui s'opposent à la culture
locale? Oui non
- Si c'est la première réponse, ce quoi ces action?.....
.....

**Troisième chapitre : les Instaurer et les principe de la gestion au sien de
l'entreprise multiculturelle**

- 10- Avez-vous rencontré un problème dans votre travail ? oui non
-Si c'est oui de quel genre?
-Est ce que vous l'avez facilement résolu ? Oui non
-Dites comment?.....
11- Est-ce que cette gestion entre directement dans la résolution des problèmes?
Oui non
-Si c'est non, dites pourquoi?.....
12- Est-ce que vous étiez victime d'une injustice ? oui non
-Si c'est oui de qui ? -La nature des règles et des lois de la gestion
multiculturelle -d'une personne particulière

**Quatrième chapitre : la satisfaction des travailleurs de la gestion au sien
de l'entreprises multiculturelle**

- 13- Est-ce que votre salaire? haut moyen bas
14- Est-ce que votre salaire correspond à votre travail ? oui non

- 15- Est-ce qu'il y a une différence entre le salaire de l'algérien et l'étranger ?
 oui non
 - Si c'est oui dites pourquoi?
- 16- Etes-vous satisfait de ce salaire? oui non
 - dites pourquoi?.....
- 17- Ce salaire a-t-il une influence sur votre travail ? oui non
 - Dites comment?
- 18- Y-a-t'il de discrimination entre les travailleuses ? oui non
 - Si c'est oui sur quelle base ?
- 19- Est-ce que on donne de l'importance à la formation des travailleurs dans cette entreprise ? oui non
 - Si c'est oui, cette formation concerne telles tous les travailleurs ou une catégorie particulière ? Dites pourquoi ?
- 20- Cette gestion se base-t-elle sur la promotion ? oui non
 - Si c'est oui, qui le responsable de cette opération ?
 Algériens Étrangers les deux
 - Si ce sont les étrangers, sur quelle base est-elle fondé chez eux ?
 - Sur une base scientifique et professionnelle
 - Sur des profits personnels
 - Sur des amitiés et de relations personnelles - autre
 - Si ce sont les Algériens, sur quelle base est-elle fondé chez eux ?
 - Sur une base scientifique et professionnelle
 - Sur des profits personnels
 - Sur des amitiés et de relations personnelles -autre
- 21- Est-ce que cette entreprise s'intéresse aux besoins des travailleurs ?
 oui non
- 22- Est que cette gestion donne des récompenses aux travailleurs ?
 oui non
- 23- Si une autre entreprise vous offre un solaire plus intéressant est ce que vous changez d'entreprise ? oui non
 - Dites pourquoi ? est ce qu'il y a d'autres raisons ?.....

Cinquième chapitre : l'efficacité de la gestion au sien de l'entreprise
multiculturelle

24- Comment évaluez- vous votre établissement ? bon n'est pas bon

-Si c'est la première réponse, est ce que c'est du à la gestion ? Oui non

-Si c'est vrai, comment ?.....

-Si c'est non, faut-il changer le type de gestion ? Dites pourquoi?.....

.....

25- Est-ce que cette gestion a apporté de nouveau sur le côté technique ?

oui non

- Si c'est oui dites comment?.....

.....

26- Quelles sont les travailleurs qui ont plus d'efficacité ?

Algériens étrangers Les deux

-Dites pourquoi?.....

.....

- Quelle est votre opinion sue les travailleurs étrangers ?

- Quelle est votre opinion sue les travailleurs Algériens ?

27- Quel est le degré de la réussite de cette entreprise ?

en progression constant Diminuer

28- Comment vous imaginez l'avenir de SEAAL ?

.....

29- A votre avis est-il nécessaire de faire appel à ces étrangers dans l'entreprise ?

oui non

- Si c'est oui pourquoi ? et pour combien de temps ?.....

.....

.....

- Si c'est non, dites aussi pourquoi?

.....

.....

Merci pour votre coopération

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر -2-

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

ملاحظة:

يهدف جمع البيانات حول الموضوع المشار إليه أدناه والذي نحن بصدد معالجته في إطار تحضير رسالة الدكتوراه، نلتمس من شخصكم الكريم المساهمة الإيجابية في إثرائه، من خلال المساهمة في الإجابة عن الأسئلة المحتواة في هذه الاستمارة:

- تأكد أن مساهمتك ستكون ثرية لنا، وأن البيانات التي ستقدمها ستكون محل السرية.
- تقبلوا فائق الاحترام و شكرا مسبقا على تعاونك معنا.

عنوان الموضوع

التعدّد الثقافي داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته

بفعاليّة التسيير

_ دراسة ميدانية بمؤسسة " سيال SEAL "

ملخص الموضوع

من خلال هذه الدراسة نحاول معالجة موضوع التسيير بالمؤسسات متعدّد الثقافات بالجزائر وذلك بهدف معرفة كيفية إحداث الانسجام ما بين الثقافتين (المحلية والأجنبية) وأيضا معرفة أهم مبادئ وأسس ثقافة التسيير الأجنبي وكيف ساهم إلى حد ما في تحقيق الفاعلية التنظيمية، لذا تم اختيارنا لهذه المؤسسة نظرا لامتلاكها للتنوع الثقافي،

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوزيدة عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

صديقي فاطنة

السنة الجامعية: 2014/ 2015

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترى أنها مناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: (.....)
- 3- الشهادة المتحصل عليها: (.....)
- 4- الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- الدرجة السوسيو مهنية: إطار إداري تقني (منفذ)

المحور الثاني: هوية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات

- 6- هل إتباع هذا التسيير هو أمر؟ إجباري اختياري
- 7- هل يفرض هذا التسيير نوع من الرقابة؟ نعم لا
- 8- فيما تتمثل الأمور الضرورية الأخرى التي يجب أن يتعلمها العامل بالإضافة إلى الجانب التقني؟
التسيير العصري أخلاقيات العمل المهني
- 9- هل يسلك المسيرين الأجانب سلوكات مباشرة منافية للثقافة المحلية؟ نعم لا
- عند الإجابة الأولى، فيما تتمثل هذه السلوكات؟
.....
.....

المحور الثالث: أسس ومبادئ التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات

- 10- هل سبق وأن تعرضت لمشكل ما بالعمل؟ نعم لا
- عند الإجابة الأولى، ما نوعه؟
.....
.....
- هل وجدت سهولة في علاجه؟ نعم لا
- عند إجابتك بنعم، هل يرجع ذلك لطبيعة التسيير الموجود في المؤسسة؟ نعم لا
- عند إجابتك بنعم، كيف ذلك؟
.....
.....

11- هل يسعى هذا التسيير إلى التدخل المباشر في حل المشكلات؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بلا، لماذا؟.....

12- هل سبق وأن تعرضت للظلم؟ نعم لا

- عند إجابتك بنعم، من قبل من؟ - طبيعة قواعد وقوانين التسيير متعدد الثقافات

- من قبل شخص معين

المحور الرابع: رضا العمال عن التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات

13- هل الأجر الذي تتقاضاه؟ مرتفع متوسط متدني

14- هل يلائم أجرك طبيعة عملك؟ نعم لا

15- هل هناك فرق بين أجر العامل الجزائري والعامل الأجنبي؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم، لماذا حسب رأيك؟ سياسة التعاقد الكفاءة العالية عندهم

نظرة متدنية للجزائريين

16- هل أنت راض عن هذا الأجر؟ نعم لا

- لماذا عند أي إجابة؟.....

17- هل يؤثر هذا الأجر على أدائك الوظيفي؟ نعم لا

- كيف ذلك عند أي إجابة؟.....

18- هل هناك تفرقات ما بين عامل وعامل؟ نعم لا

- عند الإجابة الأولى، على أي أساس تكون هذه التفرقات؟.....

19- هل يعتبر تكوين العمال من أولويات وأساسيات هذا التسيير؟ نعم لا

- عند الإجابة الأولى، هل يعنى بهذا التكوين؟ جميع العمال فئة معينة

- إذا كانت فئة معينة، من هي هذه الفئة ولماذا؟.....

20- هل يعتمد هذا التسيير على نظام الترقيّة؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم، من المسؤول عن هذه العملية؟ الأجانب الجزائريين
كلاهما

- إذا كان المسؤول عن ذلك هم الأجانب، فعلى أي أساس تكون الترقية عندهم؟

- على أساس علمي وعملي - على أساس مصالح خاصة
- على أساس صداقات وعلاقات خاصة - على أساس آخر

أذكره.....

- إذا كان المسؤول عن ذلك هم الجزائريين، فعلى أي أساس تكون الترقية عندهم؟

- على أساس علمي وعملي - على أساس مصالح خاصة
- على أساس صداقات وعلاقات خاصة - على أساس آخر

أذكره.....

21- هل يهتم هذا التسيير بالنظام الخدماتي للعمال؟ نعم لا

22- هل تقوم مؤسسة "سيال" بتكريم بعض العمال في حالة الانجاز الجيد للعمل؟ نعم لا

23- إذا وجدت مؤسسة أخرى تمنحك أجرا أكثر، فهل تقبل بتغيير المؤسسة؟ نعم لا

- عند أي إجابة لماذا؟.....

.....

المحور السادس: فعالية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات

24- كيف تقيم تسيير مؤسساتكم؟ جيد غير جيد

- عند الإجابة الأولى، هل سبب ذلك راجع للتسيير السائد بالمؤسسة؟ نعم لا

- عند إجابتك بنعم، لما ذلك؟.....

.....

- عند إجابتك بلا، برأيك هل يجب أن نغير من نمط هذا التسيير؟ نعم لا

- لماذا عند أي إجابة؟.....

.....

25- هل ساهم هذا التسيير بتقديم إضافات على الجانب التقني؟ نعم لا

- عند الإجابة بنعم، فيما تمثل هذه الإضافات؟.....

.....

26- من هم العمال الأكثر فعالية حسب رأيك؟

العمال الجزائريين العمال الأجانب

كلاهما

- ما رأيك في الأجانب الذين يعملون معك؟

كفويين غير كفويين

متوسطي الكفاءة

- ما رأيك في الجزائريين الذين يعملون معك؟

كفويين غير كفويين

متوسطي الكفاءة

27- كيف تقيم سير نجاح المؤسسة؟

- يزيد من سنة إلى أخرى

- بقي بنفس الحجم

- يقل من سنة إلى أخرى

28- كيف تتصور مستقبل هذه المؤسسة؟

29- برأيك هل من الضروري تواجد هؤلاء الأجانب لتسيير المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم، لماذا وإلى متى ترى ضرورة تواجدهم؟

- إذا كانت إجابتك بلا، لماذا؟

Ministère de l'enseignement Supérieure et la Recherche Scientifique

Université d'Alger -2-

Département de la sociologie

Questionnaire

N.B : Dans le but de rassembler des données pour qui est sujet thème, notre sujet d'étude de thèse de doctorat, nous attendons votre aimable participation pour l'enrichir et ce en répondant aux questions de ce questionnaire.

Nous précisons que votre inestimable participation nous aidera considérablement dans notre travail et se fera, par ailleurs dans le plus grand secret.

Veillez accepter d'avance notre salutation et remerciement pour votre coopération.

Titre du thème

La multiculturelle au sein de l'entreprise Algérienne

Et sa relation avec l'efficacité de la gestion

Etude sur terrain dans l'entreprise « SEAAL »

Résumé du thème :

Nous cherchons, travers cette étude, à saisir scientifiquement les éléments objectifs de la multiculturelle dans leurs interaction quotidiennes réales.

Nous vous remercions d'avance de votre précieuse collaboration et nous vous assurons par ailleurs que les informations collectées seront strictement utilisées à des fins scientifiques.

Sous la supervision du professeur : Le docteur Bouzida Abderrahmane

Réalisé par l'étudiante : Seddiki Fatna

Année universitaire : 2014/2015

Poser l'insigne (X) devant la réponse qui correspond.

Premier chapitre : les coordonnées personnelles.

- 1- Sexe: Masculin Féminin
2- Age :.....
3- Diplôme obtenu:.....
4- D'année de travail : moins de 5 ans 5-10 ans plus de 10 ans
5- Le grade dans la fonction: Cadre Administratif Technicien

Deuxième chapitre :

- 6- Avez-vous constaté des insuffisances au sien de SEAAL ?
a- Concernant l'organigramme : oui non
- Si oui les quilles.....
- Si non les quilles.....
b- Concernant la technologie : oui non
- Si oui les quilles.....
- Si non les quilles.....
c- Concernant la gestion : oui non
- Si oui les quilles.....
- Si non les quilles.....
d- Concernant la mentalité du travailleur: oui non
- Si oui les quilles.....
- Si non les quilles.....
- 7- Avez rencontré des difficultés culturelles pendant votre mission ? oui non
- Si oui : au sien de l'autre : oui non autre
les quilles.....
- 8- Est-ce que vous connaissez l'Algérie avant d'effectuer cette mission ? oui non
- 9- Est-ce que vous avez travaillé en Algérie avant cette mission ? oui non
- 10- A votre avis quels sont les avantages de votre mission pour SEAAL? techniques
administratifs organisationnels managérial autre
- 11- Quels sont les avantages de votre propre entreprise pendant cette mission?
- 12- Quels sont les problèmes les plus importants que votre mission à rencontré ?
sur le plan social sur le plan technique autres
les quels ?.....
- 13- Comment concevez vous l'évolution de après votre départ ?
plus compétitive Décadent autre
Les quels ?.....

Merci pour votre coopération

JEAN-MARC JAHN, LE DG DE SEAAL, AU FORUM DE "LIBERTÉ"

"L'eau est l'affaire de tous"

Si le service public de l'eau dans la capitale a connu, certes, une nette amélioration, il n'en est pas de même pour l'ensemble des infrastructures confiées par l'Algérie à des sociétés étrangères. Sur ce plan, le bilan est plutôt très mitigé.

Invité hier au Forum de Liberté, Jean-Marc Jahn, directeur général de la Société des eaux et de l'assainissement d'Alger (Seaal) n'a pas tari d'éloges sur le partenariat qui lie depuis 2006 avec l'Office National de l'Assainissement (ONA) et l'Algérienne des Eaux (ADE) à son entreprise Suez Environnement, un des leaders mondiaux dans le domaine de la gestion de l'eau et des déchets. Parmi les raisons de son enthousiasme, la re-

Par :
MOHAMED-CHÉRIF LACHICHI

conduction jusqu'à 2016 de cette collaboration fructueuse. Méthodique dans sa démarche, l'invité de Liberté est revenu sur l'avènement de Seaal née dans un contexte particulier au début des années 2000 caractérisées à Alger par "la galère de l'eau". "Comment faire fonctionner un service public efficacement ? Quelles sont les priorités ? Comment écouter les usagers ?", telles sont, selon lui, les questions à poser. En bon professionnel qui aura exercé plus de 35 ans chez Suez environnement, Jean-Marc Jahn a, et l'on s'en doute bien, toutes les réponses : "Dans le service public, on ne peut décréter ce qui est bon pour le citoyen si on ne l'a pas écouté. Le mieux est donc de demander son avis et d'accepter surtout ses critiques". Cette prise en compte des "vraies attentes" des citoyens est pour lui une évidence, un postulat. Ce n'est pas seulement une question mais tout simplement une affaire de bon sens. Il révélera, à titre d'exemple, que la facture Seaal appelée "fatourati" a été construite avec le concours des clients. On apprendra ainsi, que régulièrement, Seaal lance des "enquêtes de satisfaction" confiées à des organismes extérieurs.

Et s'il subsiste, malgré tout, quelques éternels insatisfaits, le patron de Seaal n'a pu s'empêcher hier de se déclarer un satisfecit. Chiffres à l'appui, il n'est pas peu fier de ses réalisations. Jugons-en : "Sur le plan de l'opérationnel, je pense qu'on a fait du bon boulot. Pour atteindre le H24, il a fallu d'abord sécuriser les transferts structurels, la distribution et combattre les pertes et les gaspillages".

"En 2006, seulement 6% des égouts d'Alger étaient assainis. Aujourd'hui, plus de 60% des eaux usées sont collectées, transférées et traitées. Nous avons réussi à supprimer les rejets anarchiques et diffus. Aujourd'hui, 71 plages sont ouvertes. Avec ce niveau d'épuration, Alger est devenue un exemple dans le bassin méditerranéen."

Pour mesurer cet "effort technique", l'orateur évoque le chiffre de 200 000 fuites réparées. Quant au reste, "Le H24, les Algérois n'y croyaient même pas. Passé ce cap, leur niveau d'exigence n'a cessé d'augmenter. Ce qui est, pour nous, un défi motivant".

Il rappellera qu'à travers ce partenariat, il s'agissait de structurer une démarche et de hisser la gestion de l'eau dans la capitale à un niveau de standard mondial. Ce qui est, d'après lui, chose faite aujourd'hui. Une des raisons de son enthousiasme est qu'au départ, la situation était très complexe. "Le cas d'Alger était compliqué malgré les talents et l'expérience des gestionnaires. Il n'y a aucun autre exemple de cette taille là. C'est une ville de 4 millions d'habitants considérée aujourd'hui au niveau international dans la gestion de l'eau comme exemplaire".

Il n'y a rien à craindre cet été

Il révélera qu'en matière d'assainissement, l'affaire était encore plus compliquée. "En 2006, seulement 6% des égouts d'Alger étaient assainis. Aujourd'hui, plus de 60% des eaux usées sont collectées, transférées et traitées. Nous avons réussi



Jean-Marc Jahn, le DG de Seaal, hier, au Forum de Liberté.

à supprimer les rejets anarchiques et diffus. Aujourd'hui, 71 plages sont ouvertes. Avec ce niveau d'épuration, Alger est devenue un exemple dans le bassin méditerranéen", clame-t-il, non sans satisfaction.

Toutefois, refusant de tirer entièrement la couverture vers soi, Jean-Marc Jahn reconnaît que l'ensemble des parties ont joué le jeu : "La main dans la main". Il admet, également, que ce partenariat public-privé a été porté par l'effort colossal entrepris par l'Algérie en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement. "L'Algérie est une référence en la matière". Une "exemplarité" qui se chiffre, selon lui, à quelques 3 000 milliards de dinars (!). Tout ça pour dire que, proportionnellement, les 120 millions d'euros engrangés par son entreprise ne sont que des clopinettes. "Avec 27 expatriés, le personnel de Suez est réparti comme suit : 1/3 en position managériale et 2/3 dans le domaine technique", explique-t-il.

Il notera au passage que le groupe Suez Environnement compte quelque 80 000 personnes dans le monde. Interrogé sur l'alimentation en eau durant la saison estivale et le Ramadhan, il se montrera très rassurant : "Ce ne sont pas des événements exceptionnels pour nous dans la mesure où nous anticipons toujours cette période cruciale".

Les mois à venir se présentent, d'après lui, sous de bons auspices, et ce, d'autant qu'il n'y a pas de problème particulier de ressources, et ce, grâce à une assez bonne pluviométrie et le remplissage des barrages : "Nous essayons surtout de minimiser, autant que faire se peut, les perturbations en coordination avec Sonelgaz. Il s'agit surtout de sécuriser l'alimentation en énergie. Pour le reste, il n'y a pas d'inquiétude en termes d'infrastructure. On a, certes, beaucoup souffert en 2012. Mais l'été dernier a été serein. Et celui-ci, aussi le sera !", promet-il.

Sur ce chapitre, le patron de Seaal "tord le cou à une idée reçue" qui consiste à dire que tant qu'on dispose de la ressource, tout le reste est facile. Il s'inscrit en faux car selon lui : "pour arriver à ces résultats, il fallait coordonner un grand nombre d'actions".

Et de préciser que 54% de l'eau qui coule dans les robinets d'Alger provient des barrages, ¼ des eaux souterraines et ¼ d'eau de mer dessalée. En évoquant, par ailleurs, l'aspect du prix de l'eau, Jahn révélera qu'en moyenne une famille algéroise paie 1 908 dinars par trimestre, soit 21 dinars par jour et par famille soit l'équivalent du prix d'une bouteille d'eau minérale. Il révélera, à cette occasion, que la tendance mondiale va vers le service pu-

blic : "Le service de l'eau est public et il le restera. Il n'y a pas une seule goutte de privé ! L'eau est un besoin premier. Son service est fragile à cause, justement, de la fragilité de la ressource", précise-t-il. Revenant sur les difficultés qui ont émaillé son exercice dans la capitale algérienne, il citera "Un réseau qui a l'âge de ses artères", 6 000 km de réseau d'alimentation en eau potable et 4 000 km de réseau d'évacuation des eaux usées

Refusant de tirer entièrement la couverture vers soi, Jean-Marc Jahn reconnaît que l'ensemble des parties ont joué le jeu : "La main dans la main". Il admet, également, que ce partenariat public-privé a été porté par l'effort colossal entrepris par l'Algérie en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement. "L'Algérie est une référence en la matière."

dans un piteux état. Et ce n'est pas tout : l'absence de plans a rendu, par ailleurs, sa tâche encore plus ardue. Pour reconstituer ces réseaux, il a fallu recourir à un système d'information géographique (SIG), à l'institut national de cartographie et embaucher de nombreux topographes. On apprendra ainsi que 45 000 tampons (ou trous d'hommes) avaient été colmatés.

Tout le monde sait à ce sujet que ces plans d'une importance primordiale dans la gestion de nos villes avaient été dérobés à la veille de l'Indépendance de l'Algérie, à l'instigation de la sinistre OAS et sa politique de la terre brûlée. Suez a depuis réparé les dégâts.

Quelle chance d'être Algérois !

Autre bataille à gagner : l'informel et l'incivisme ambiant en Algérie. Le patron de Seaal se désolé de voir sur la voie publique, la dégradation des installations existantes : "Il y a un désordre urbain général pour l'assainissement et le stockage des déchets. Des tas de sables et de graviers sont souvent attirés dans les caniveaux. Cela génère beaucoup de problème. On fait des curages. Après, on dit que le réseau est bouché...". Sur ce point, l'orateur reconnaît qu'il n'est pas au bout de sa peine :

"Quand nous courons derrière les gens qui ne payent pas leurs factures ou qui font des branchements clandestins, cela est vraiment dommage car on pourrait consacrer ce temps à sécuriser davantage l'approvisionnement en eau", déplore-t-il.

Autre contrainte et non des moindres, la fièvre du béton qui s'est emparé de l'Algérie : "Face aux programmes de construction de logements collectifs, notre schéma directeur a anticipé dès 2009 cette frénésie de construction dans l'agglomération algérienne. Globalement, ces logements sont situés souvent à l'ouest d'Alger alors que les principales ressources proviennent de l'est. Dans un monde idéal, on doit toujours anticiper les infrastructures. On a eu un peu de retard à l'allumage, mais petit à petit on a corrigé les situations". Pour le DG de Seaal, son entreprise a une "responsabilité sociale", ce qui consiste, d'après lui, à "prendre en compte l'ensemble des attentes des parties prenantes".

Pragmatique, il sait que seule la "mobilisation" des hommes et des femmes compte à la fin : "Nous voulons sensibiliser les citoyens sur la chance qu'ils ont de disposer de conditions économiques acceptables et d'un service qui dure. Si nous mison sur un respect des gens de l'eau, nous avons déjà, aujourd'hui, un meilleur respect pour le service public".

En matière de formation, le DG de Seaal estime, là aussi, avoir concrétisé quelques acquis : "La ressource humaine, un sujet dont on parle très peu dans ce pays. Dans l'acte fondateur de ce partenariat avec Suez, les autorités algériennes ont insisté sur le transfert de savoir-faire, un axe essentiel. Et pour installer un climat propice à l'acquisition de compétences, Seaal a misé sur une adhésion collective, une culture d'entreprise partagée".

Enfin, il faut signaler que si la gestion déléguée semble très bien convenir aux entreprises françaises qui préfèrent, dit-on, travailler avec les moyens algériens et le savoir-faire français, l'expérience a avorté par ailleurs, notamment à Annaba où le contrat avec la société allemande retenue vient d'être résilié. Là-bas, à la rue Dahomey, tout à fait à l'est de la République, une fuite d'eau potable perdue depuis plus de deux ans sans que cela n'émue grand monde.

À part, peut-être, les riverains excédés par ce gâchis et des policiers qui ont signalé en vain la dite déperdition. Mais quelle chance ont finalement ces Algérois !

M.-C. L.



SEAAL, Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger, est une Société Publique de Droit Algérien, filiale de l'Algérienne Des Eaux (ADE) et de l'Office National de l'Assainissement (ONA).

Le management de l'entreprise a été confié, pour une durée de 5 ans et demie à un leader international de la gestion des services de l'Eau et de l'Assainissement, SUEZ Environnement.

Elle emploie plus de 4 500 professionnels dans l'ensemble des métiers de l'eau et de l'assainissement.

La SEAAL donc est une Société Par Action (SPA).

Au Capital : 1 741 000 000 .00 DA.

Registre de Commerce : 06B0973312

Siège social : 97, Parc - Ben Omar - Kouba - ALGER- .

Cette dernière est placée sous la tutelle du Ministère des Ressources en Eau.

SEAAL a pour ambition de devenir un acteur de référence des services de l'eau et de l'assainissement en Algérie.

Elle a pour priorités :

- La modernisation de l'ensemble des composantes du service, au profit des clients ;
- Le développement du potentiel humain au sein de la société, au profit de ses salariés ;

Elle a pour atouts :

- Des moyens mobilisés par les pouvoirs publics à la hauteur des ambitions du projet ;
- Un appui en expertise managériale, organisationnelle et technologique par un acteur de référence du secteur.
- Un personnel compétent et motivé qui croit en la réussite de ce formidable défi.

2-1 Historique et mission :

2-1-1 Historique de la SEAAL :

Durant l'été 2002, la Wilaya d'Alger a subi une sécheresse importante pendant laquelle le principal barrage alimentant la ville avait atteint un niveau critique.

Les seules sources d'eau alors disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux Algérois depuis une dizaine d'année.

Le gouvernement a donc décidé de mener un programme de modernisation d'installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ Environnement pour établir un diagnostic des installations.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National de l'Assainissement (ONA) et SUEZ Environnement après validation du conseil des ministres.

A la demande des autorités algériennes, SUEZ Environnement a effectué un diagnostic opérationnel présentant les solutions pour éliminer durablement les difficultés liées à la distribution de l'eau, dans la wilaya d'Alger.

Ce diagnostic, effectué avec les cadres de l'ONA et de l'ADE qui ont été fortement impliqués, a permis l'élaboration d'un plan d'actions visant la :

A - Modernisation des systèmes et le rétablissement de la distribution d'eau en continu sur une période initiale de 5 ans.

B - Un conseil interministériel en mai 2004 a permis de valider cette approche, ainsi que les budgets prévisionnels associés, et a confirmé la proposition de réunir dans un ensemble commun les services d'eau et d'assainissement de la Wilaya d'Alger.

C - La structure retenue à cet effet est une Société Algérienne Par Actions (SPA), la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), dont les premiers actionnaires sont l'ADE et l'ONA à parité.

Le contrat a été signé le 28 novembre 2005, en présence de Jean-Louis CHAUSSADE, directeur général de SUEZ Environnement, et des autorités algériennes.

Le contrat est opérationnel depuis le 1^{er} mars 2006.

Tableau 1 : les faits marquants de la SEAAL

ANNEES	LES FAITS MARQUANTS
2006	<ul style="list-style-type: none"> -SEAAL a vue le jour le 1^{er} mars 2006 ; -Inscription au registre du commerce le 28 mars 2006 ; -Prise en main progressive : -Diagnostic des ouvrages de pompage, de stockage..... ; -Recensement des points noirs, assainissement et préparation du plan d'action estival ; -Lancement de l'étude de satisfaction clientèle ; -Lancement des grands projets et plans d'actions : macro comptage, plan H24 ; -Lancement du projet télécontrôle eau et assainissement ; -Amélioration de la qualité bactériologique de l'eau distribuée et risque sanitaire aux algérois ; -Démarrage effectif du plan comptage (objectif 140 000 compteurs en 2007) ; -Application rigoureuse du plan d'économie d'eau (anticipation sécheresse).
2007	<ul style="list-style-type: none"> -Le changement de SEAAL est devenu visible ; nouvelle organisation, rapidité des interventions pour travaux, plan H 24 et recouvrement des encaissements ; -Accélération du nettoyage des ouvrages de stockage (réservoirs, châteaux d'eau) ; -La mise en route des grands projets (macro comptage et clientèle avec le démarrage du Système d'Information clientèle SIC/X7).

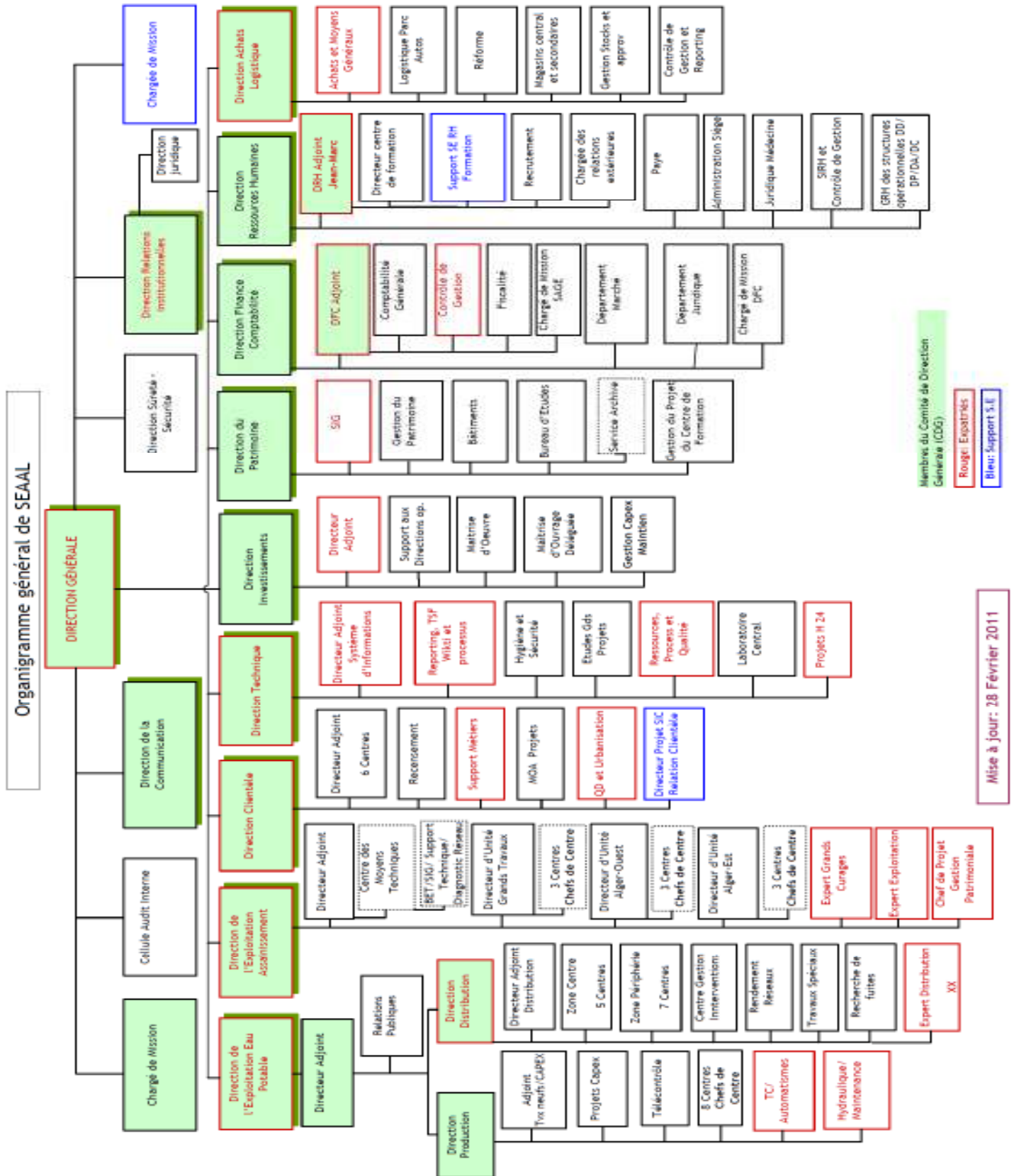
2008	<ul style="list-style-type: none">-Lancement de la campagne estivale de protection des plages ;-Hygiène et Sécurité, Médecine du travail : le plan d'action et les principaux indicateurs sont conformes aux recommandations des audits et aux objectifs ;-Réparation de fuites : le délai moyen a été réduit à 1,1 jour, avec un délai de réfection des chaussées de 4 jours ;-Remplacement de près de 103 000 compteurs en 2008, l'objectif très ambitieux de SEAAL pour 2009 est ainsi dépassé.
2009	<ul style="list-style-type: none">-Déploiement du plan de maîtrise des volumes perdus en réseau et réduction des Eaux Non Facturées ;-Cellule de l'audit interne en activité depuis octobre 2008. Lancement de 3 audits ;-Système d'Information clientèle –SIC- : migration des bases clients réussie ;-Près de 5 milliards de dinars devront être mobilisés annuellement jusqu'en 2025 en investissement patrimoniaux.
2010	<ul style="list-style-type: none">-Célébration de la journée Mondiale de l'Eau à Alger « De l'eau propre pour un monde sain » ;-Participation remarquée de SEAAL au « Congrès International des Métier de SUEZ Environnement » ;-Le Laboratoire Central de SEAAL se confirme comme étant une référence en Algérie.-Lancement de l'audit contractuel SEAAL.-Projet FLOR (Finance Logistique Organisation).-Approbation du budget SEAAL 2011 du conseil d'administration ;-Mobilisation du TOP SEAAL sur les objectifs stratégiques du PMT 2011-2013 ;

2-1-2 Les missions de la SEAAL :

- Assurer un service continu = H24.
- Offrir une bonne qualité de service (gestion efficace de la clientèle, qualité et rapidité des travaux, qualité de l'eau...).
- Gérer efficacement le patrimoine.
- Se doter d'une organisation moderne et adéquate (procédures de gestion, formation...).
- Devenir l'acteur de référence des services de l'eau et de l'assainissement en Algérie.
- Une ressource en eau suffisante en cours de renforcement à bien gérer.
- Un système d'adduction conforme aux besoins.
- Un personnel compétent et motivé.
- Un transfert de savoir-faire et de technologies.
- Des attentes très fortes des clients et des institutions.
- Des marges de progrès. ¹

¹ Site intranet SEAAL (www.TSF.Siege.Seaal).

2-2 Structure et activités : (Schéma 6)



***Description de l'organigramme :**

1 - Direction Générale :

La direction générale a autorité sur l'ensemble des directions (opérationnelles / supports). Elle assure l'organisation et la coordination. Elle rend compte aux actionnaires et diverses instances externes (Wilaya). Elle assure la répartition et le suivi des objectifs et trace la politique de l'entreprise

2 - Direction de l'exploitation Eau Potable :

C'est une direction qui regroupe deux directions qui sont la distribution et la production. Elle trace et veille à l'avancement des activités selon les objectifs prés fixés auparavant.

2.1 - Direction de Distribution :

La direction de distribution, est mobilisés en permanence, pour assurer la distribution d'une eau de qualité 24h/24 à tous les clients de la Wilaya d'Alger, et de façons durables pour la préservation de la ressource.

2.2 - Direction de Production :

La direction de production, est mobilisés en permanence, pour garantir une production d'eau de qualité à partir des différentes ressources disponibles de façons optimale et durable, dans le respect des allocations fixées par les Autorités.

3 - Direction Clientèle :

La direction clientèle, est en charge du cœur du métier (l'accueil des clients, la relève des compteurs, la facturation et l'encaissement). Pour être en parfaite cohérence avec l'engagement de SEAAL pour la mise en place d'un service public moderne et efficace et construire une relation de confiance exemplaire avec ses clients dans la durée.

4 - Direction Technique :

La direction technique est une direction support au diverses directions opérationnelles. (Distribution/ Production/ Clientèle/ Assainissement) qui travail en transverse. Parmi ces activités :

4.1 -Le Laboratoire Central : elle regroupe des analystes expérimentés mobilisés en permanence et des équipements performants pour contrôler, conformément aux normes internationales, la qualité de l'eau potable produite et distribuée, ainsi que les eaux usées rejetées dans les milieux naturels.

4.2 -Le Centre de Télécontrôle : c'est un outil de supervision globale des réseaux d'eau et d'assainissement de référence internationale, pour optimiser la gestion du patrimoine hydraulique de SEAAL et assurer un service public efficace pour tous les usages.

4.3 -L'Hygiène et la Sécurité : est un réseau d'animateurs chargé de prévention des risques et de l'amélioration des conditions de travail, pour protéger les salariés et améliorer la qualité du service public.

4.4 -TSF (Transfert de Savoir-faire) : est une démarche objective et rationnelle développée par SUEZ Environnement, qui mesure au fil du contrat, les progrès réalisés sur l'ensemble des métiers de SEAAL, et le niveau de salariés par rapport à des standards internationaux.

4.5 – Le Reporting Central : est la structure qui a la charge d'animer le réseau des chargés reporting dans les diverses directions, et qui veille à la cohérence des données pour l'élaboration des rapports d'activités (mensuels / annuels / tableaux de bord...).

5 - Direction des Investissements :

La direction des investissements a pour mission le suivi des projets et l'état d'avancement des investissements planifiés par la société.

6 - Direction du Patrimoine :

La direction du patrimoine a pour mission l'organisation et structuration de l'ensemble du patrimoine visible et invisible géré par la SEAAL. Elle est garante de sa maintenance et de son entretien pour assurer une véritable gestion patrimoniale sur le long terme.

7 - Direction des Finances & Comptabilité :

La DFC a pour missions :

-Le suivi des Finances de l'entreprise ;

-Le contrôle de gestion financier ;

-La comptabilité analytique.

8 - Direction des Ressources Humaines :

La direction des ressources humaines est en charge d'évaluer, d'anticiper et d'accompagner les besoins en nouvelles compétences et expertises, indispensables au développement de l'activité de SEAAL et à sa modernisation.

9 - Direction des Achat & Logistique :

La DAL a pour mission d'assurer l'approvisionnement de la société et le suivi du parc auto (flotte) de la SEAAL.

2-3 Ressources humaines :

La DRH suit ces activités grâce à des indicateurs qu'on peut trouver dans le rapport d'activités mensuel (RAM). En voici quelques exemples :

Suivi des mouvements SEAAL :

Schéma 7 : Recrutement mensuel par catégories socio professionnelles CDI & CDD

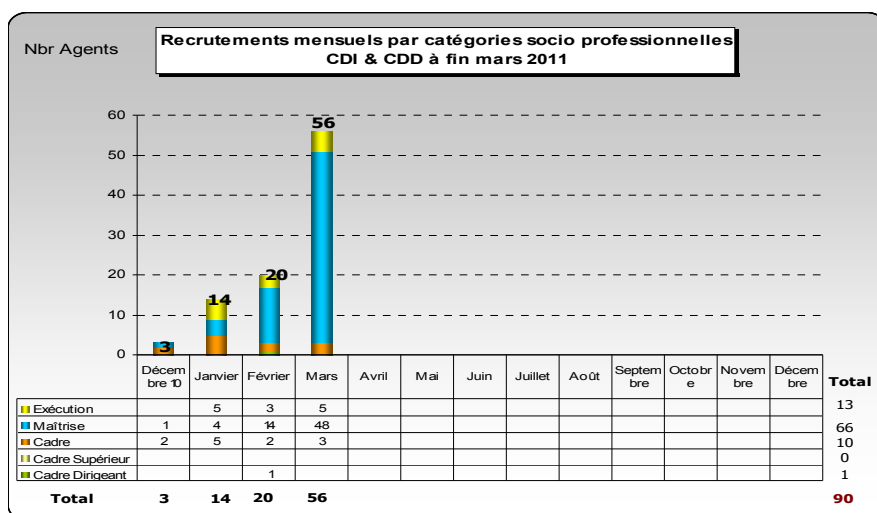
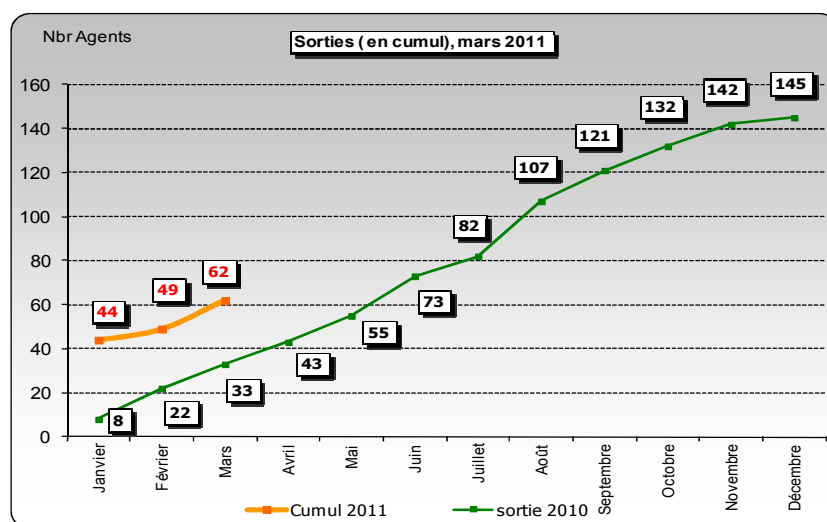


Schéma 8 : Les départs (en cumul)



Commentaires et Analyses :

*Montée en puissance du taux de recrutement des agents de maîtrises et cela pour le projet du recensement des abonnés ainsi que pour le renforcement des équipes sur le terrain (voir le schéma 7) ;

*Hausse préoccupante du taux de sortie en cumul 2011 par rapport aux sorties 2010 (62 par rapport à 33), cela veut dire que l'entreprise est instable sur le plan personnel (turn-over important) voir schéma 8.

Schéma 9 : La pyramide des âges

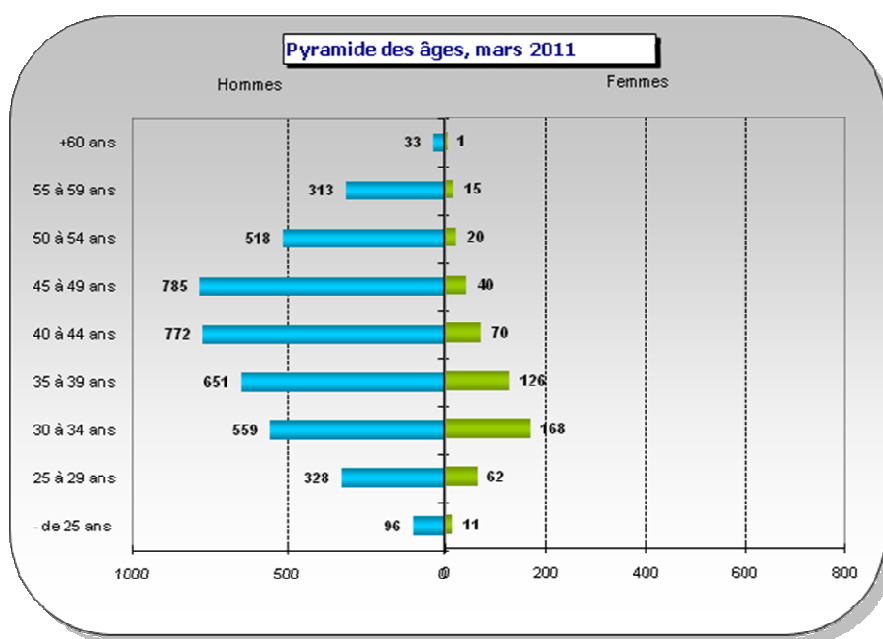
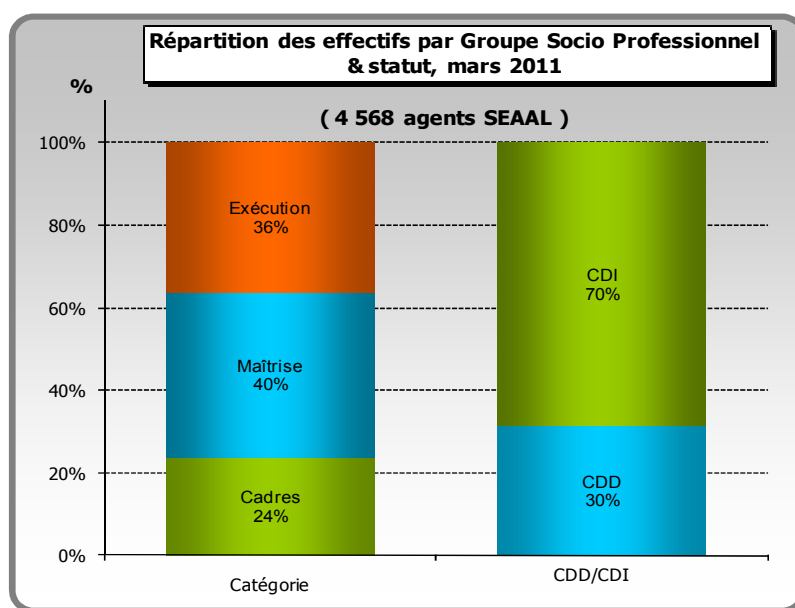


Schéma 10 : Répartition des effectifs par groupe Socio Professionnel & statut



Commentaires et Analyses :

*La tranche d'âge la plus importante pour les hommes : entre 45-49 ans (19,36%) et entre 40-44 ans 19,04%, pour les femmes : entre 30-34 ans (25,2%) et entre 35-39 ans (21,86%) (voir schéma 9).

*Dans le schéma 10 on peut distinguer entre les effectifs par groupe sociaux professionnel et par type de contrat.

2-4 Situation financière :

Comme pour La DRH la DFC Direction Finance et Comptabilité suit de très près les indicateurs financiers de la société, on retrouve ci-dessous quelques indicateurs pris du rapport annuel de l'année 2010 de la SEAAL.

Schéma 11 : Chiffre d'Affaires

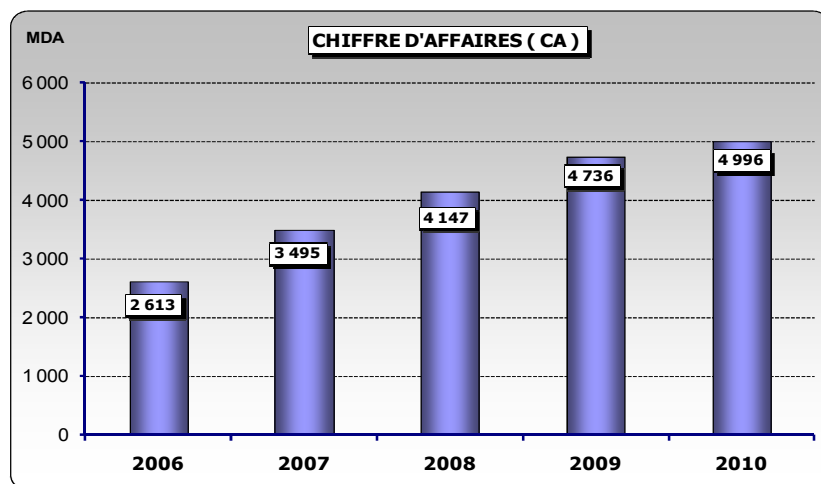
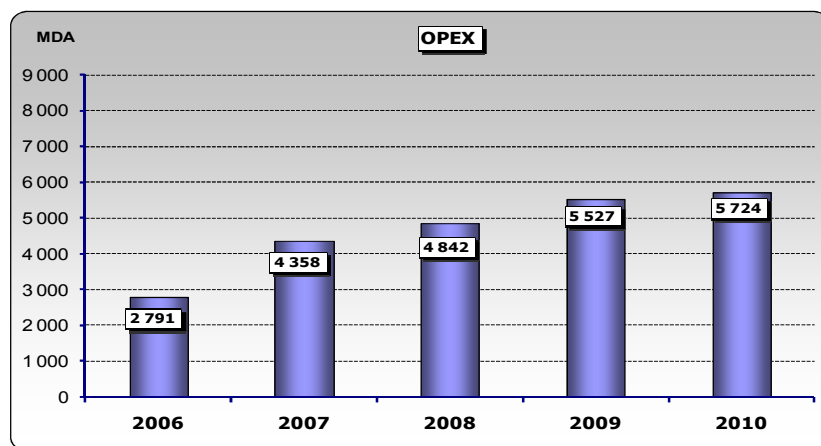


Schéma 12 : Opex



Commentaires et Analyses :

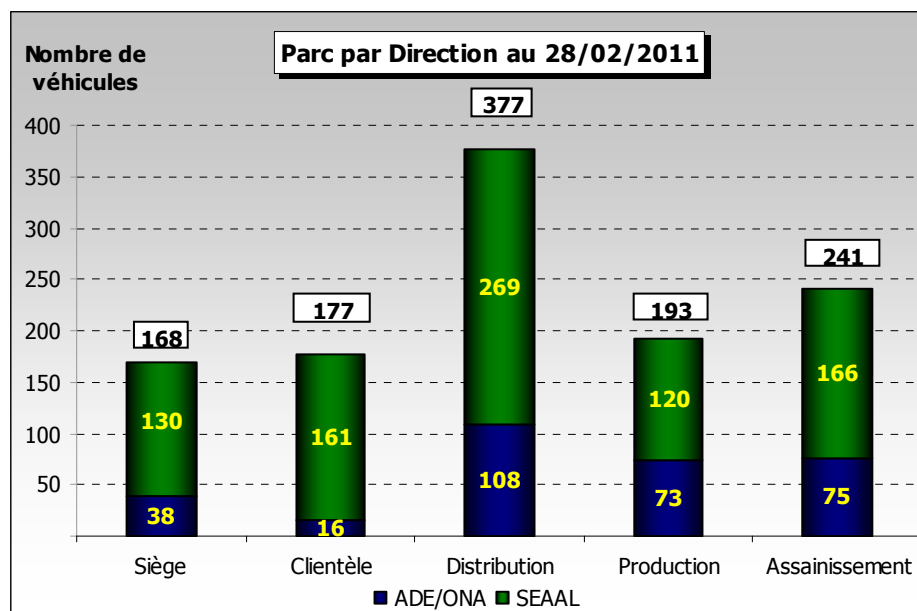
*En remarque que le taux de croissance entre chaque année varie de : 1,33% entre 2006 et 2007, de 1,18% entre 2007 et 2008, de 1,14% entre 2008 et 2009, et de 1,05% entre 2009 et 2010 (voir schéma 11) ;

***MDA** : millions de dinars.

***OPEX** : Les dépenses d'exploitation (souvent abrégées en OPEX) sont les coûts courants pour exploiter un produit, des entreprises, ou un système.

Indicateurs logistiques :

Schéma 13 : Parc par Direction



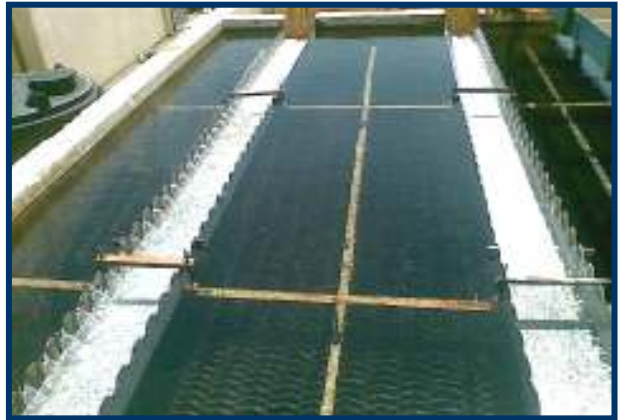
Commentaires et Analyses :

Dans cet indicateur on trouve la situation du parc Véhicules SEAAL (par type et origine).

*Focus : (Chiffres clés de la SEAAL)

□ Eau potable:

- ◆ 4 605 km de réseau
- ◆ 12 centres d'exploitation distribution
- ◆ 9 centres supports exploitation distribution
- ◆ 263 forages
- ◆ 268 ouvrages de stockage, plus de 893 209 m³ stockés
- ◆ 88 stations de pompage
- ◆ 2 usines de traitement d'eau superficielle: (Boudouaou et SAA)



□ Assainissement:

- ◆ 3 295 km de réseau
- ◆ 9 centres d'exploitation
- ◆ 4 stations d'épuration :
 - Gérées par SEAAL :
 - Beni Messous : 250 000 éq.hab.
 - Staoueli : 15 000 éq.hab.
 - Reprises par SEAAL en avril 2011 :
 - Baraki : 750 000 éq.hab.
 - Réghaia : 400 000 éq.hab.
- ◆ 39 postes de relevage



□ Clientèle:

- ◆ 522 034 clients
- ◆ 6 centres opérationnels
- ◆ 14 agences clientèle
- ◆ 26 points d'accueil
- ◆ 1 centre d'accueil téléphonique opérationnel



*Données d'exploitation de l'année 2010 :

□ Eau potable:

- ◆ 327 millions de m³ produits par an
- ◆ 2 262 fuites réparées / mois
- ◆ 363 branchements neufs / mois
- ◆ 812 remises à niveau de bouches à clef / mois
- ◆ 100 % de conformité bactériologique
- ◆ 34 869 contrôles chlore / mois
- ◆ 16 km de réseau renouvelés
- ◆ 38 584 compteurs posés



□ Assainissement:

- ◆ 521 rehausses de regards / mois
- ◆ 44,7 km de réseau renouvelés en année 5
- ◆ 1 108 km de réseau curés en année 5
- ◆ 2 476 km de réseau diagnostiqués en année 5



□ Clientèle:

- ◆ 16 800 appels téléphoniques pris en charge / mois
- ◆ 2 647 réclamations traitées / mois
- ◆ 4 447 coupures pour impayés / mois
- ◆ 5 396 M DA encaissés en TTC



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

CONVENTION COLLECTIVE
SEAAL « Société des Eaux et de
l'Assainissement d'Alger »



OCTOBRE 2010

SOMMAIRE

PREAMBULE

TITRE I -OBJET ET DISPOSITIONS GENERALES :

Chapitre 1 : Objet et champ d'application

ARTICLE 1 : Des parties contractantes.

ARTICLE 2 : Du champ d'application.

ARTICLE 3 : Du personnel non concerné.

ARTICLE 4 : De la conformité à la loi et à la réglementation

ARTICLE 5 : Du contenu.

ARTICLE 6 : De la finalité du travail.

Chapitre 2 : Durée - Révision – Dénonciation – Exécution

ARTICLE 7 : De la durée et de la date de ses effets

ARTICLE 8 : De la révision.

ARTICLE 9 : De la dénonciation.

ARTICLE 10 : De l'exécution.

Chapitre 3 : Interprétation de la Convention Collective

ARTICLE 11 : De la Commission Paritaire d'Interprétation.

TITRE II- LES RELATIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL :

Chapitre 1 : Exercice du Droit Syndical

ARTICLE 12 : De l'adhésion des Travailleurs à un syndicat.

ARTICLE 13 : De leur protection.

ARTICLE 14 : De la non immixtion de l'employeur dans les activités syndicales.

ARTICLE 15 : De la liberté d'adhésion à un syndicat.

ARTICLE 16 : Des prérogatives de ou des organisations syndicales.

ARTICLE 17 : De la dotation du syndicat en moyens matériels.

ARTICLE 18 : De l'affichage des communications syndicales.

ARTICLE 19 : De la mise à disposition d'un local.

ARTICLE 20 : De la protection des délégués syndicaux.

ARTICLE 21 : De l'engagement d'une procédure disciplinaire à l'encontre d'un délégué syndical.

ARTICLE 22 : De la mesure conservatoire à l'encontre d'un délégué syndical.

ARTICLE 23 : Du respect de la législation et de la réglementation du travail.

ARTICLE 24 : Des facilités prévues par la loi.

ARTICLE 25 : Du détachement des délégués syndicaux.

ARTICLE 26 : De l'établissement de la représentativité.

ARTICLE 27 : Réglementation de la représentativité

Chapitre 2 : Délégués du Personnel et Comité de Participation

ARTICLE 28 : Du Comité de Participation.

TITRE III - DROITS ET OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR :

ARTICLE 29 : Du droit de l'Employeur.

ARTICLE 30 : Des obligations de l'Employeur.

TITRE IV - DROITS ET OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS :

Chapitre 1 : Des droits fondamentaux des Travailleurs

ARTICLE 31 : Des droits fondamentaux des Travailleurs.

Chapitre 2 : Des obligations fondamentales des Travailleurs

ARTICLE 32 : Des obligations fondamentales des Travailleurs.

Chapitre 3 : De la protection du Travailleur

ARTICLE 33 : De la protection du Travailleur par l'Employeur.

TITRE V - RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL :

Chapitre 1 : Conditions et modalités de recrutement

ARTICLE 34 : Des conditions de recrutement.

ARTICLE 35 : De l'objet du recrutement.

ARTICLE 36 : Du dossier de candidature.

ARTICLE 37 : Des considérations interdites et des priorités au recrutement

ARTICLE 38 : De l'affectation

ARTICLE 39 : De la période d'essai

ARTICLE 40 : Du recrutement de Travailleurs étrangers

ARTICLE 41 : Du recrutement de « chercheur »

Chapitre 2 : Contrat de travail – Durée légale de travail – Horaires de travail

ARTICLE 42 : Du contrat de travail et de son contenu

ARTICLE 43 : Du Contrat à Durée Indéterminée et à Durée Déterminée

ARTICLE 44 : De la durée du Contrat à Durée Déterminée

ARTICLE 45 : Du cas de passage au Contrat à Durée Indéterminée

ARTICLE 46 : Du Travail à Temps Partiel

ARTICLE 47 : De la modification du contrat de travail

ARTICLE 48 : De la durée légale hebdomadaire de travail

ARTICLE 49 : De l'augmentation et de la réduction de la durée hebdomadaire du travail.

ARTICLE 50 : Des horaires de travail réguliers

ARTICLE 51 : Horaires de travail d'été et durant le mois de Ramadhan

ARTICLE 52 : Etalement de la journée de travail

ARTICLE 53 : Du travail de nuit

ARTICLE 54 : Des heures supplémentaires

ARTICLE 55 : Du travail posté

Chapitre 3 : Déroulement de carrière

ARTICLE 56 : De l'avancement

ARTICLE 57 : De la promotion

ARTICLE 58 : De la vacance des postes de travail

ARTICLE 59 : De la médaille de mérite et de la gratification

ARTICLE 60 : Nomination par intérim

ARTICLE 61 : L'intérim remplacement temporaire

ARTICLE 62 : Rétrogradation

ARTICLE 63 : La réaffectation pour raison médicale

ARTICLE 64 : La réaffectation suite à une réorganisation au sein de l'Entreprise

ARTICLE 65 : La mutation

ARTICLE 66 : Fin de mission de responsabilité

Chapitre 4 : Congé Annuel – Absences – Repos légaux – Permanence

ARTICLE 67 : Congé annuel

ARTICLE 68 : Du maintien du Travailleur durant le congé

ARTICLE 69 : Les repos

ARTICLE 70 : Absences sans perte de rémunération

A – Evènements familiaux

B – Examens académiques ou professionnels

C – Congé postnatal et allaitement

D – Absences pour études ou formation

E – Congé de pèlerinage

F- Autres cas

ARTICLE 71 : Des absences pour convenances personnelles

ARTICLE 72 : Des absences pour enseignement en dehors de l'Entreprise

ARTICLE 73 : Des absences pour exercice d'une charge publique élective

ARTICLE 74 : Des autorisations d'absences rémunérées

ARTICLE 75 : De la permanence

**Chapitre 5 : Suspension de la relation de travail - mise en disponibilité -
Détachement.**

ARTICLE 76 : De la suspension de la relation de travail.

ARTICLE 77 : Du congé sans solde.

ARTICLE 78 : Des droits et obligations de la mise en disponibilité

ARTICLE 79 : Du détachement.

ARTICLE 80 : De la réintégration à l'issue de la période de mise en disponibilité et du détachement.

Chapitre 6 : Cessation de la relation de travail

ARTICLE 81 : Des conditions de cessation de la relation de travail

ARTICLE 82 : De la démission

ARTICLE 83 : De l'incapacité totale de travail

ARTICLE 84 : Des décisions de justice en matière de conflits sociaux

ARTICLE 85 : De la retraite

Chapitre 7 : Compression d'effectifs

ARTICLE 86 : De la compression d'effectifs

ARTICLE 87 : Des modalités de compression d'effectifs

ARTICLE 88 : Des dispositions diverses pour compression d'effectifs

TITRE VI - DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'APPRENTISSAGE :

Chapitre 1 : De la formation professionnelle

ARTICLE 89 : De la formation comme action prioritaire

ARTICLE 90 : Des objectifs visés par la formation

ARTICLE 91 : Du financement de la formation

ARTICLE 92 : Du financement de la formation non initiée par l'Entreprise

ARTICLE 93 : Du contrat de formation

ARTICLE 94 : De l'obligation de participation du Travailleur à la formation

ARTICLE 95 : De l'obligation de la législation en vigueur

ARTICLE 96 : De la contribution des Travailleurs aux actions de formation

ARTICLE 97 : Des conditions spécifiques du formateur

ARTICLE 98 : Des conditions d'accès à la formation

ARTICLE 99 : De la rémunération du Travailleur en formation

ARTICLE 100 : De la formation à l'étranger

Chapitre 2 : De l'apprentissage , de la formation pratique et du pré-emploi

ARTICLE 101 : De l'organisation des actions d'apprentissage

ARTICLE 102 : De la formation pratique aux jeunes étudiants

ARTICLE 103 : De l'insertion de jeunes diplômés

TITRE VII - PREVENTION ET REGLEMENT DES CONFLITS DE TRAVAIL :

Chapitre 1 : De la prévention et du règlement des conflits collectifs de travail

ARTICLE 104 : De la définition du conflit collectif de travail.

Paragraphe 1 : Mesures de prévention

ARTICLE 105 : Des réunions périodiques

ARTICLE 106 : Des procès verbaux des réunions consacrées aux relations socioprofessionnelles

ARTICLE 107 : Des délais de réponse par la hiérarchie

Paragraphe 2 : De la conciliation

ARTICLE 108 : De la commission de conciliation

ARTICLE 109 : De l'attribution de la commission de conciliation

ARTICLE 110 : Des délais de la procédure de conciliation

ARTICLE 111 : De la saisine de l'inspection du travail

ARTICLE 112 : De l'exécution des accords conclus sous les auspices de l'Inspection du Travail

Paragraphe 3 : De la médiation et de l'arbitrage

ARTICLE 113 : Du recours à la médiation et à l'arbitrage

ARTICLE 114 : Des conditions de recours à l'arbitrage

Chapitre 2 : Les conflits individuels de travail

ARTICLES :115 à 119

TITRE VIII - DU DROIT DE GREVE :

Chapitre 1 : Des règles et conditions dans l'exercice du droit de grève

ARTICLE 120 : Du droit des Travailleurs de recourir à la grève

ARTICLE 121 : Du respect des dispositions légales en vigueur

ARTICLE 122 : Des conditions d'approbation du recours à la grève

ARTICLE 123 : Du préavis de grève

ARTICLE 124 : De la protection du Travailleur en cas de grève.

Chapitre 2 : Du service minimum

ARTICLE 125 : De l'organisation du service minimum

Chapitre 3 : Des mesures en cours de grève

ARTICLE 126 : De la poursuite des négociations durant le préavis de grève

ARTICLE 127 : Du droit de l'Employeur en cas de non respect des dispositions légales en vigueur

TITRE IX - DES OEUVRES SOCIALES :

ARTICLE 128: De la contribution de l'Entreprise au fonds des Oeuvres Sociales

ARTICLE 129 : De la gestion des Oeuvres Sociales

TITRE X- REGLES GENERALES DE DISCIPLINE :

Chapitre 1 :Règles générales et Règlement Intérieur

ARTICLE 130 : Des règles générales de discipline

ARTICLE 131 : De l'application des règles disciplinaires

ARTICLE 132 : Du Règlement Intérieur

ARTICLE 133 : Du degré des fautes

ARTICLE 134 : Des sanctions

Chapitre 2 : Du Conseil Consultatif de Discipline (C.C.D)

ARTICLE 135 : De la composante du Conseil Consultatif de Discipline

ARTICLE 136 : De la désignation des membres du Conseil Consultatif de Discipline

ARTICLE 137 : Des réunions du conseil consultatif de discipline

ARTICLE 138 : Missions et attributions du Conseil Consultatif de Discipline

ARTICLE 139 : Composante , Missions et attributions du Conseil Consultatif de Discipline de recours

ARTICLE 140 : Décision de sanction

ARTICLE 141: Recours

ARTICLE 142 : Mesure conservatoire

TITRE XI - HYGIENE – SECURITE ET MEDECINE DU TRAVAIL :

Chapitre 1 : De l'Hygiène et de la Sécurité

ARTICLE 143 : Des obligations de l'Employeur

ARTICLE 144 : L'Hygiène et la Sécurité dans le Règlement Intérieur

Chapitre 2 : De la Médecine du Travail

ARTICLE 145 : Du rôle de la médecine du travail

TITRE XII - DES AVANTAGES SOCIAUX :

ARTICLE 146 : De la mutuelle

ARTICLE 147 : De la sécurité sociale et de la retraite

ARTICLE 148: Du départ à la retraite

ARTICLE 149 : De la gratuité de l'eau

TITRE XIII - CLASSIFICATION – REMUNERATION – REGIME INDEMNITAIRE

Chapitre 1 : De la classification des postes de travail

ARTICLE 150 : Du référentiel des emplois

ARTICLE 151 : Des fiches de poste

ARTICLE 152 : Des groupes socioprofessionnels

ARTICLE 153 : De l'évaluation et classification des postes

ARTICLE 154 : De la classification catégorielle

Chapitre 2 : De la rémunération

ARTICLE 155 : De la composante de la rémunération

ARTICLE 156 : De la forme du salaire du Travailleur

ARTICLE 157 : De la régularité et de la protection de la rémunération

ARTICLE 158 : De la notification des changements de salaire au Travailleur

ARTICLE 159 : Du calcul du salaire selon le temps de présence

ARTICLE 160 : De la grille des salaires.

ARTICLE 161 : De l'architecture de la grille des salaires.

INDEMNITES COMMUNES

ARTICLE 162 : Indemnité d'Expérience Professionnelle (IEP)

ARTICLE 163 : Indemnité de congé annuel

ARTICLE 164 : Personnel temporaire affilié à la CACOBATPH

ARTICLE 165 : Indemnité Compensatrice de Salaire (ICS)

**INDEMNITES ET PRIMES LIEES AUX CONDITIONS
DE TRAVAIL ET AUX SUJETIONS PARTICULIERES**

ARTICLE 166 : Indemnité de nuisances

ARTICLE 167 : Indemnité de Travail Posté (ITP)

ARTICLE 168 : Indemnité Forfaitaire de Service Permanent (I.F.S.P)

ARTICLE 169 : Indemnité pour heures supplémentaires

ARTICLE 170 : Prime de responsabilité

ARTICLE 171 : Indemnité forfaitaire de fonction

ARTICLE 172 : Indemnité de disponibilité

ARTICLE 173 : Indemnité Différentielle Forfaitaire de Fonction « IDFF »

ARTICLE 174 : Indemnité d'installation pour changement de résidence

ARTICLE 175 : Indemnité de renforcement clientèle

ARTICLE 176 : Indemnité d'astreinte

ARTICLE 177 : Indemnité de sujétions et de risque

ARTICLE 178 : Indemnité de sujétions pour « maître chien »

ARTICLE 179 : Cas de suppression

ARTICLE 180 : Indemnité de Permanence

ARTICLE 181 : Prime de caisse

ARTICLE 182 : Prime de relèvement et de distribution de factures

ARTICLE 183 : Prime de bilan comptable

ARTICLE 184 : Prime d'inventaire (investissements et stocks)

**PRIMES – AVANTAGES LIES AU RENDEMENT, A LA STIMULATION
ET AU MERITE**

ARTICLE 185 : Prime de Rendement Collectif (PRC)

ARTICLE 186 : Prime d'Incitation à la Performance (PIP)

ARTICLE 187 : Prime de stimulation

ARTICLE 188 : Prime de « CHALLENGE »

ARTICLE 189 : Prime de Rendement Individuel (PRI)

ARTICLE 190 : Récompense ou prime exceptionnelle

ARTICLE 191 : Médailles de mérite

ARTICLE 192 : Tableau d'honneur

ARTICLE 193 : Prime anti-fraude

PRIMES ET INDEMNITES DE REMBOURSEMENT DE FRAIS

ARTICLE 194 : Prime de panier

ARTICLE 195 : Prime de transport

ARTICLE 196 : Indemnité Forfaitaire de Conventionnement de Véhicule (IFCV)

ARTICLE 197 : Indemnité forfaitaire de frais de mission sur le territoire national

ARTICLE 198 : Indemnité de frais de mission à l'étranger

INDEMNITES LIEES AU DOMAINE DE LA FORMATION

ARTICLE 199 : Indemnité d'enseignement

ARTICLE 200 : Indemnité de parrainage ou de tutorat

ARTICLE 201 : Prime de documentation

ARTICLE 202 : Indemnité de formation

PRIMES ET AIDES D'ORDRE SOCIAL

ARTICLE 203 : Indemnité de salaire unique

ARTICLE 204 : Prime de scolarité

ARTICLE 205 : Bonification Moudjahidine et ayants droit

ARTICLE 206 : Allocation de décès

ARTICLE 207 : Avance sur le fonds des Oeuvres Sociales

ARTICLE 208 : Avance pour aide « arrêt de travail de maladie longue durée ».

ALLOCATION ET INDEMNITE POUR RETRAITE

ARTICLE 209 : Allocation de départ à la retraite

ARTICLE 210 : Positionnement préretraite et Indemnité préretraite

ARTICLE 211 : Cérémonies de départ à la retraite et de médaille de mérite

TITRE XIV - DISPOSITIONS FINALES :

ARTICLE 212 : Dépôt de la Convention Collective

ARTICLE 213 : Mise en œuvre de la Convention Collective

ARTICLE 214 : Visas des membres de la Commission Paritaire

TITRE IV : DROITS ET OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS

Chapitre 1

Des Droits Fondamentaux Des Travailleurs

ARTICLE 31 : Des droits fondamentaux des travailleurs.

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical.
- Négociation collective.
- Participation dans l'organisme employeur , (Représenter les Travailleurs en Entreprise par le biais du Comité de participation)
- Sécurité Sociale et retraite.
- Hygiène, sécurité et médecine du travail.
- Repos hebdomadaire, repos légal et congé.
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail.
- Recours à la grève.

Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- A une occupation effective
- Au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- A une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;
- A la formation professionnelle et à la promotion dans le travail, dans le cadre du développement de l'Entreprise ;
- Au versement mensuel et à terme échu de la rémunération qui leur est due ;
- Aux Oeuvres Sociales ;
- A tout avantage découlant spécifiquement de la relation de travail et prévu dans la Convention Collective.

Chapitre 2

Des obligations fondamentales des travailleurs

ARTICLE 32 : Des obligations fondamentales des travailleurs.

Les Travailleurs ont les obligations suivantes au titre de la relation de travail :

- Accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail en agissant avec diligence et assiduité dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'Entreprise.
- Contribuer aux efforts de l'Entreprise, en vue d'améliorer l'organisation, la productivité
- Mettre tout en œuvre pour l'atteinte des objectifs de l'Entreprise, ou d'un collectif de Travailleur
- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'Employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction.
- Accepter et exécuter les instructions découlant des sujétions de service public.
- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'Entreprise en conformité avec la législation et la réglementation.

- Accepter les contrôles médicaux internes et externes qui peuvent être engagés dans le cadre de la médecine du travail ou du contrôle médical.
- Respecter le planning, des contre-visites médicales internes et externes se soumettre au contrôle d'assiduité avec le cas échéant le concours de l'assistance sociale de l'Entreprise.
- Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'établissement engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement, de l'efficacité ou, pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.
- Ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une Entreprise ou société concurrente cliente ou sous-traitante, sauf accord expresse et écrit de l'employeur et du Partenaire Social.
- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication, mode d'organisation et d'une façon générale ne pas divulguer les documents internes à l'Entreprise sauf s'ils sont requis par l'autorité hiérarchique ou par la loi.
- Observer les obligations découlant du contrat de travail.
- Avoir un comportement irréprochable et véhiculer l'image de marque de l'Entreprise.
- Respecter toute réglementation en Entreprise.

سيال

SEAL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الاتفاقية الجماعية

شركة المياه والتطهير للجزائر

سيال شركة المياه والتطهير للجزائر 97 حديقة بن عمار القببة
الجزائر

أكتوبر 2010

فهرس

تمهيد

الباب الأول : الموضوع و الأحكام العامة

الفصل الأول الموضوع و مجال التطبيق

- المادة 01 : عن الأطراف المتعاقدة.
المادة 02 : في مجال التطبيق.
المادة 03 : عن المستخدمين غير المعنيين.
المادة 04 : عن المطابقة للقانون.
المادة 05 : عن المحتوى.
المادة 06 : عن الغاية من العمل.

الفصل الثاني المدة-المراجعة-النقض-التنفيذ

- المادة 07 : عن المدة وتاريخ السريان
المادة 08 : عن المراجعة.
المادة 09 : عن النقض.
المادة 10 : عن التنفيذ.

الفصل الثالث تفسير الاتفاقية الجماعية

- المادة 11 : عن اللجنة المتساوية الأعضاء المكلفة بالتفسير.

الباب الثاني : العلاقات الجماعية للعمل

الفصل الرابع ممارسة الحق النقابي

- المادة 12 : عن انخراط العمال في التنظيم النقابي.
المادة 13 : عن حمايتهم.
المادة 14 : عن عدم تدخل المستخدم في النشاطات النقابية.
المادة 15 : عن حرية الانخراط في نقابة ما.
المادة 16 : عن صلاحيات التنظيم او التنظيمات النقابية.
المادة 17 : عن تزويد النقابة بالوسائل المادية.
المادة 18 : عن تصديق الإعلانات النقابية .
المادة 19 : عن توفير محل.
المادة 20 : عن حماية المندوبين النقابيين
المادة 21 : عن مباشرة إجراء تأديبي ضد المندوب النقابي.
المادة 22 : عن الإجراء التحفظي ضد المندوب النقابي.
المادة 23 : عن احترام تشريع و تنظيم العمل.
المادة 24 : عن التسهيلات المنصوص عليها في القانون.
المادة 25 : عن انتداب المندوبين النقابيين.
المادة 26 : عن إعلان التمثيلية.
المادة 27 : عن تنظيم التمثيلية.

الفصل الخامس مندوبو المستخدمين و لجنة المشاركة

المادة 28 : عن لجنة المشاركة.

الباب الثالث : حقوق وواجبات المستخدم

- المادة 29 : عن حقوق المستخدم.
المادة 30 : عن واجبات المستخدم.

الباب الرابع : حقوق وواجبات العمال

الفصل الأول عن حقوق العمال الأساسية

المادة 31 : عن حقوق العمال الأساسية.

الفصل الثاني عن واجبات العمال الأساسية

المادة 32 : عن الواجبات الأساسية للعمال.

الفصل الثالث عن حماية العمال

المادة 33 : عن حماية العامل من طرف المستخدم.

الباب الخامس : العلاقات الفردية للعمل

الفصل الأول شروط التوظيف و كفيياته

المادة 34 : عن شروط التوظيف.

المادة 35 : عن موضوع التوظيف.

المادة 36 : عن ملف الترشيح.

المادة 37 : عن اعتبارات الممنوعة.

المادة 38 : عن التعيين

المادة 39 : عن الفترة التجريبية.

المادة 40 : عن توظيف العمال الأجانب.

المادة 41 : عن توظيف "باحث"

الفصل الثاني

عقد العمل – المدة القانونية للعمل – مواعيت العمل

المادة 42 : عن عقد العمل و مضمونه.

المادة 43 : عن عقد العمل محدد المدة و غير محددة المدة.

المادة 44 : مدة عقد العمل محدد المدة.

المادة 45 : حالة التحويل إلى عقد غير محددة المدة.

المادة 46 : العمل بالتوقيت الجزئي.

المادة 47 : عن تعديل عقد العمل

المادة 48 : عن المدة القانونية الأسبوعية للعمل

المادة 49 : عن زيادة و تخفيض مدة العمل الأسبوعية

المادة 50 : عن مواعيت عمل الفرقة العادية

المادة 51 : مواعيت العمل في الصيف و خلال شهر رمضان

- المادة 52 : امتداد يوم العمل
المادة 53 : عن العمل الليلي
المادة 54 : عن الساعات الإضافية
المادة 55 : عن العمل ألتناوبي

الفصل الثالث

سيران المسار المهني

- المادة 56 : عن التقدم
المادة 57 : عن الترقية
المادة 58 : عن شغور منصب العمل
المادة 59 : عن ميدالية الاستحقاق.
المادة 60 : التعيين بالنيابة.
المادة 61 : نيابة التعويض المؤقتة
المادة 62 : تنزيل الرتبة
المادة 63 : إعادة التعيين لأسباب صحية
المادة 64 : إعادة التعيين تبعا لإعادة التنظيم داخل المؤسسة
المادة 65 : التحويل
المادة 66 : إنهاء مهام المسؤولية

الفصل الرابع

العطلة السنوية، العيابات، الراحة القانونية، المناوبة

- المادة 67 : العطلة السنوية
المادة 68 : عن الاحتفاظ بالعامل خلال العطلة
المادة 69 : العطل
المادة 70 : غيا بات مأجورة
المادة 71 : عن الغيابات لظروف خاصة
المادة 72 : عن الغيابات للتدريس خارج المؤسسة
المادة 73 : عن الغيابات لممارسة مهمة عمومية انتخابية
المادة 74 : عن الترخيص بالغيابات المدفوعة الأجر
المادة 75 : عن المناوبة

الفصل الخامس

تعليق علاقة العمل – الإحالة على الاستيداع – الانتداب

- المادة 76 : عن تعليق علاقة العمل
المادة 77 : عن العطلة دون اجر
المادة 78 : عن حقوق وواجبات الإحالة على الاستيداع
المادة 79 : عن الانتداب
المادة 80 : عند إعادة الإدماج بعد نفاذ فترة الإحالة على الاستيداع

الفصل السادس انتهاء علاقة العمل

- المادة 81 : عن شروط إنهاء علاقة العمل
المادة 82 : عن الاستقالة
المادة 83 : عن العجز التام عن العمل
المادة 84 : فيما يخص قرارات العدالة في مجال المنازعات الاجتماعية
المادة 85 : عن التقاعد

الفصل السابع تقليص عدد العمال

- المادة 86 : عن تقليص عدد العمال
المادة 87 : عن كفاءات تقليص عدد العمال
المادة 88 : عن الأحكام المختلفة المتعلقة بتقليص عدد العمال

الباب السادس : عن التكوين المهني والتمهين

الفصل الأول عن التكوين المهني

- المادة 89 : عن التكوين بوصفه نشاطا ذا أولوية
المادة 90 : عن أهداف التكوين
المادة 91 : عن تمويل التكوين
المادة 92 : عن تمويل التكوين الغير المسطر من طرف المؤسسة
المادة 93 : عن عقد التكوين
المادة 94 : عن إلزامية مشاركة العامل
المادة 95 : عن إلزام المتضمن في التشريع المعمول به
المادة 96 : عن مساهمة العمال في نشاطات التكوين
المادة 97 : عن الشروط الخصوصية المتعلقة بالمكون
المادة 98 : عن شروط الالتحاق بالتكوين
المادة 99 : عن أجره العامل أثناء التكوين
المادة 100 : عن التكوين في الخارج

الفصل الثاني

عن التمرن - التكوين الميداني - و عقود ما قبل التشغيل

المادة 101 : عن تنظيم نشاطات التمهين

المادة 102 : التكوين الميداني

المادة 103 : إدماج المحصلين على الشهادات

الباب السابع : الوقاية وتسوية نزاعات العمل

الفصل الأول

عن الوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها

المادة 104 : عن تعريف النزاع الجماعي للعمل

الفقرة 1: إجراءات الوقاية

المادة 105 : عن الاجتماعات الدورية

المادة 106 : عن محاضر الاجتماعات المخصصة للعلاقات الاجتماعية المهنية

المادة 107 : عن آجال إجابة السلطة التسلسلية.

الفقرة 2: عن المصالحة

المادة 108 : عن لجنة المصالحة

المادة 109 : عن اختصاص لجنة المصالحة

المادة 110 : الآجال للإجراءات المصالحة

المادة 111 : عن اللجوء إلى مفتشية العمل

المادة 112 : عن تنفيذ الاتفاقات المبرمة تحت إشراف مفتشية العمل

الفقرة 3: عن الوساطة و التحكيم:

المادة 113 : عن اللجوء إلى الوساطة و التحكيم

المادة 114 : عن شروط اللجوء إلى التحكيم

الفصل الثاني النزاعات الفردية للعمل

المواد من 115 إلى 119

الباب الثامن : حق في الإضراب

الفصل الأول

عن ممارسة الحق في الإضراب

- المادة 120 : عن حق العمال في اللجوء إلى الإضراب
المادة 121 : عن احترام الأحكام القانونية السارية المفعول
المادة 122 : عن شروط الموافقة على اللجوء إلى الإضراب
المادة 123 : عن الإشعار بالإضراب
المادة 124 : عن حماية العامل في حال الإضراب

الفصل الثاني

عن الحد الأدنى من الخدمة

- المادة 125 : عن تنظيم الحد الأدنى من الخدمة

الفصل الثالث :

عن إجراءات أثناء الإضراب

- المادة 126 : عن مواصلة المفاوضات أثناء الإشعار بالإضراب
المادة 127 : عن حق المستخدم في حال عدم احترام الأحكام القانونية السارية المفعول

الباب التاسع : عن الخدمات الاجتماعية

- المادة 128 : عن مساهمة المؤسسة في صندوق الخدمات الاجتماعية
المادة 129 : عن تسيير الخدمات الاجتماعية

الباب العاشر: عن القواعد العامة للانضباط

الفصل الأول

القواعد العامة و النظام الداخلي

- المادة 130 : عن القواعد العامة للانضباط
المادة 131 : عن تطبيق القواعد الانضباطية
المادة 132 : عن النظام الداخلي
المادة 133 : عن سلم الأخطاء
المادة 134 : عن العقوبات

الفصل الثاني

عن المجلس الاستشاري للتأديب

- المادة 135 : تشكيل المجلس الاستشاري للتأديب
المادة 136 : عن تعيين أعضاء المجلس الاستشاري للتأديب
المادة 137 : عن اجتماعات المجلس الاستشاري للتأديب
المادة 138 : عن مهام واختصاصات المجلس الاستشاري للتأديب للوحدات و مقر المؤسسة
المادة 139 : عن مهام واختصاصات المجلس الاستشاري للتأديب و الطعون
المادة 140 : عن قرار العقوبة
المادة 141 : عن الطعن
المادة 142 : عن إجراء التحفظي

الباب الحادي عشر: عن الوقاية الصحية والأمن و طب العمل

الفصل الأول

عن الوقاية الصحية والأمن

- المادة 143 : عن التزامات المستخدم
المادة 144 : عن أحكام الصحية والأمن في النظام الداخلي

الفصل الثاني

عن طب العمل

- المادة 145 : عن دور طب العمل

الباب الثاني عشر: عن الامتيازات الاجتماعية

- المادة 146 : عن التعاضدية
المادة 147 : عن الضمان الاجتماعي والتقاعد
المادة 148 : عن الإحالة على التقاعد
المادة 149 : عن مجانية الماء

الباب الثالث عشر: التصنيف – الأجرة- نظام التعويضات

الفصل الأول

عن تصنيف مناصب العمل

- المادة 150 : عن مرجعية الوظائف
المادة 151 : عن بطاقات المنصب
المادة 152 : عن المجموعات الاجتماعية المهنية
المادة 153 : عن تقييم و تصنيف المناصب
المادة 154 : عن التصنيف الفني

الفصل الثاني

عن الأجرة

- المادة 155: عن مكونات الأجرة
المادة 156 : عن شكل اجر العامل
المادة 157 : عن انتظام و حماية الأجرة
المادة 158 : عن إشعار العامل بالتغيرات الطارئة على الأجر
المادة 159 : عن حساب الأجر حسب زمن الحضور
المادة 160 : عن شبكة الأجور
المادة 161 : عن هيكلية شبكة الأجور

الفصل الثالث

عن نظام التعويضات

التعويضات المشتركة

- المادة 162 : تعويض الخبرة المهنية (IEP)
المادة 163: التعويض عن العطلة السنوية
المادة 164: المستخدمون المنتسبون للصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر (CACOBATPH)
المادة 165 : المنحة المكملة للأجرة (م.م.أ)

تعويضات متعلقة بالتكوين

- المادة 199: التعويض عن التدريس
المادة 200 : التعويض عن الإشراف أو عن التولي parainnage ou tutorat
المادة 201 : منحة التوثيق
المادة 202: تعويض التكوين

منح و إعانات اجتماعية

- المادة 203 : التعويض عن الأجر الوحيد
المادة 204 : منحة الدراسة
المادة 205 : منحة المجاهدين وذوي الحقوق
المادة 206: منحة الوفاة
المادة 207: دفع مسبق على حساب الخدمات الاجتماعية
المادة 208: دفع مسبق لإعانة "توقف عن العمل لمرض ذو المدى الطويل "

علاوة و تعويض من أجل التقاعد

- المادة 209 : علاوة الإحالة على التقاعد
المادة 210 : تصنيف ما قبل التقاعد و التعويض

- التقاعد القانوني (60 سنة)
التقاعد التناسبي
المادة 211 : حفل الإحالة على التقاعد و ميداليات الاستحقاق

الباب الرابع عشر : أحكام ختامية

- المادة 212 : إيداع الاتفاقية الجماعية
المادة 213 : دخول الاتفاقية حيز التنفيذ
المادة 214 : توقيعات أعضاء اللجنة متساوية الأعضاء

الباب الرابع : حقوق وواجبات العمال

الفصل الأول عن حقوق العمال الأساسية

المادة 31 : عن حقوق العمال الأساسية.

يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية :

-ممارسة الحق النقابي.

-التفاوض الجماعي.

المشاركة في الهيئة المستخدمة (عن طريق لجنة المشاركة .)

-الضمان الاجتماعي و التقاعد.

-الوقاية الصحية، الأمن وطب العمل.

-الراحة الأسبوعية، الراحة القانونية والعطلة.

-المشاركة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.

-اللجوء إلى الإضراب.

يحق للعمال أيضا في إطار علاقات العمل :

-التشغيل الفعلي.

-احترام سلامتهم البدنية والمعنوية وكرامتهم.

-الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل ما غير ذلك القائم على أهليتهم و استحقاقهم.

-التكوين المهني والترقية في العمل في إطار تطور المؤسسة.

-الدفع الشهري و المنتظم للأجرة المستحقة.

-الخدمات الاجتماعية.

-كل امتياز ناجم بصفة خاصة عن علاقة العمل والمنصوص عليه في الاتفاقية الجماعية.

الفصل الثاني عن واجبات العمال الأساسية

المادة 32 : عن الواجبات الأساسية للعمال.

يخضع العمال في إطار علاقة العمل، للواجبات التالية :

-أن يؤدوا بأقصى ما لديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي تضعه المؤسسة.

-أن يساهموا في مجهودات المؤسسة لتحسين التنظيم و الإنتاجية.

-أن ينفذوا التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية التي يعينها المستخدم إثناء ممارستها العادية لسلطاتها التنسييرية.

-أن يقبلوا وينفذوا التعليمات الناجمة عن متطلبات الخدمة العمومية.

-أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي تعدها المؤسسة طبقا للتشريع والتنظيم.

-أن يتقبلوا الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي يمكن اتخاذها في إطار طب العمل.

-أن يحترموا برنامج إعادة النظر للفحص الطبي الداخلي والخارجي ويتقبلو مراقبة المواظبة بالتعاون مع مصلحة الرعاية الاجتماعية للمؤسسة.

-أن يشاركوا في نشاطات التكوين وتحسين المستوى وإعادة التكوين التي تباشرها المؤسسة في إطار تحسين الأداء والفعالية أو من اجل تحسين الوقاية الصحية والأمن.

-أن لا تكون لديهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة ، زبونة أو مقاوله من الباطن،ألا إذا وجد اتفاق للمؤسسة في مجال نشاطه و بموافقة صريحة و مكتوبة من طرف المستخدم و الشريك الاجتماعي.

-إلا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بتقنيات، تكنولوجيات وأساليب الصنع وطرق التنظيم، و بصفة عامة إلا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة إلا إذا فرضت ذلك السلطة التسلسلية أو القانون.

-أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

-أن يتحلوا بسلوك يحفظ سمعة المؤسسة.

-أن يحترموا كل تنظيم قانوني في المؤسسة.